

« La question de la posture est essentielle »

La posture de l'accompagnant est aujourd'hui tournée vers l'adaptation de l'accompagnement à l'entrepreneur et à ses besoins. Pour faciliter cette posture, l'accompagnant quitte son rôle de « sachant » et met en œuvre une posture aux multiples facettes (coaching, expertise, consultance, etc.). L'écoute, l'empathie et le questionnement sont des clés pour accompagner l'entrepreneur dans cette posture. Par ailleurs, pour réaliser un accompagnement pointu et sur-mesure, la création de réseaux de compétences pourrait être mobilisée à la demande et suivant les besoins de l'entrepreneur. La possibilité d'intégrer le *Design Thinking* ou le *Lean Start-up* au sein de la posture de l'accompagnant a largement été questionnée en révélant des avis et des comportements contrastés.

« Le Design Thinking, on en fait sans le savoir »

De nombreux accompagnants ont finalement indiqué que leurs méthodes d'accompagnement se rapprochent de ces nouveaux outils. Ils n'hésitent pas à confronter rapidement les porteurs de projets au marché. Ils mobilisent pour cela de nombreux outils (couveuses, *Fab Labs*, etc.) et dispositifs collaboratifs (*crowdfunding*, etc.).

« Les accompagnants sont soumis à des obligations contractuelles : comment insérer efficacement ces nouvelles méthodes ? »

Ces nouvelles méthodes agiles ne sont pas forcément adaptées aux dispositifs classiques de suivi de projets. Les structures d'accompagnement sont en effet soumises à des contrats d'objectifs imposés par leurs financeurs et qui correspondent d'avantage à une logique causale. Ces obligations contractuelles peuvent être délicates à gérer en adoptant une perspective de nature effectuale. Dès lors, comment insérer ces nouvelles méthodes agiles pour obtenir un accompagnement qui soit à la fois rapide, de qualité et qui tienne compte de ces obligations contractuelles ?

**QUELQUES POINTS À RETENIR DE CETTE 5<sup>e</sup> ÉDITION DU CONGRÈS PRO'CRÉA**

Lors des trois ateliers de cette 5<sup>e</sup> édition du congrès Pro'Créa, quelques éléments forts sont ressortis des échanges :

1. L'accompagnement entrepreneurial se concentre aujourd'hui sur la dimension humaine ;
2. L'acquisition de nouvelles compétences semble nécessaire pour l'accompagnant (accompagnement psychologique, coaching, etc.) ;
3. Des méthodes d'accompagnement plus agiles sont développées pour guider l'entrepreneur ;
4. Les approches collaboratives sont au cœur des nouvelles pratiques d'accompagnement ;
5. L'adaptation des méthodes issues du monde des *start-up* permet un renouvellement des outils mis à disposition des acteurs de l'accompagnement ;
6. Le modèle économique de l'accompagnement entrepreneurial doit être repensé.

**Bibliographie**

- Labex Entreprendre (2014), *Le Livre Blanc sur Les Structures d'Accompagnement à la Création d'Entreprises en France : Panorama des Structures d'Accompagnement en Termes de Management et de Performance*. 162 p.
- Labex Entreprendre Publications (2014), *Les Structures d'Accompagnement à la Création d'Entreprises Face à de Nouveaux Défis*. n°6, 4 p.
- Messeghem, K. et Sammut, S. (2010), *Accompagnement du Créateur : de l'Isolation à la Recherche de Légitimité*. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n° 1
- Sarasvathy, S.D. (2013), *Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*. *Academy of Management Review*, vol. 26(2), 243-288.

Ont participé à la rédaction de cette publication : Dorian Boumedjaoud, Sophie Casanova, Amandine Maus, Karim Messeghem et Sylvie Sammut.

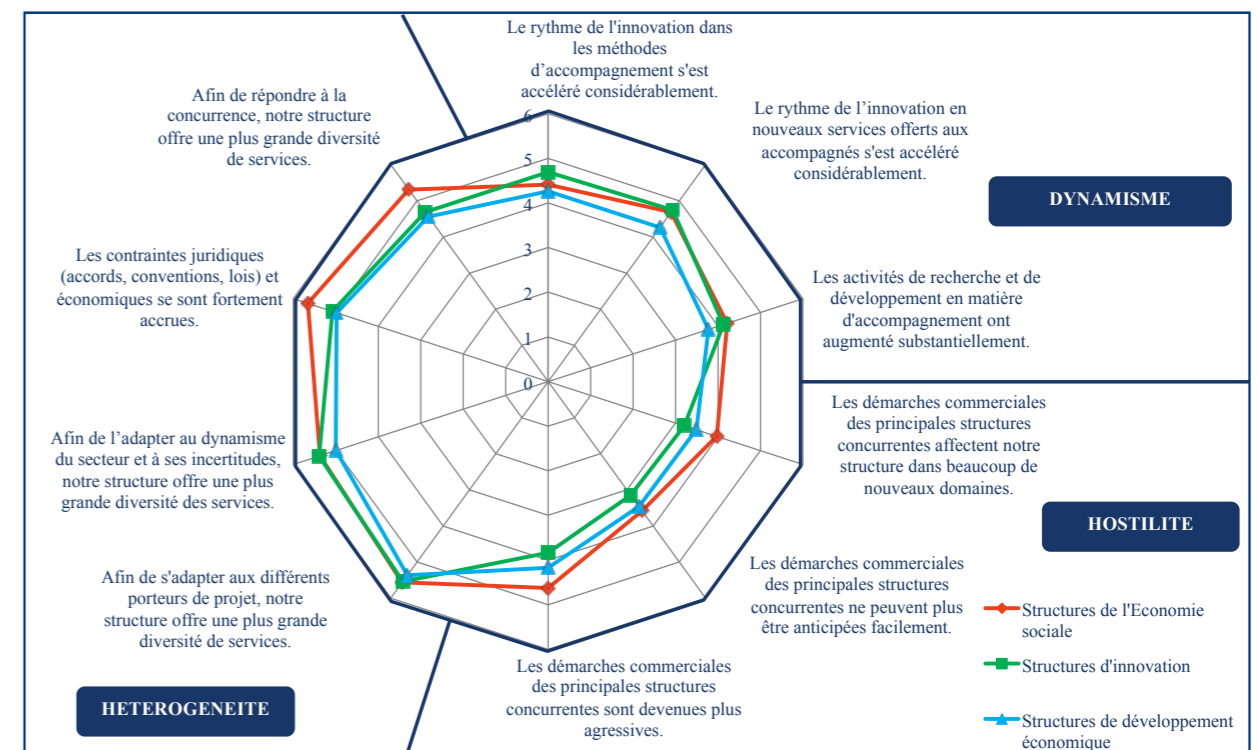
Sont remerciés pour leur contribution à l'élaboration de cette publication : Marie-Hélène Girbau-Grimoin (CCI-LR) et Yann Papastratis (CRMA-LR).

Pour toutes informations sur nos activités : [www.labex-entreprendre.fr](http://www.labex-entreprendre.fr)  
 Chaire Jacques Cœur pour l'Accompagnement Entrepreneurial  
 Contact : 04.34.43.23.11  
 E-mail : [labex-entreprendre@univ-montp1.fr](mailto:labex-entreprendre@univ-montp1.fr)

**L'ACCOMPAGNEMENT FACE AUX TRANSFORMATIONS DE L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL**

Au cœur de cette publication, le LabEx Entreprendre revient sur les échanges qui se sont tenus durant la 5<sup>e</sup> édition du congrès Pro'Créa : « Accompagnateur : obsolescence programmée ? ». Celle-ci a réuni plus de 300 spécialistes de l'accompagnement entrepreneurial à la Grande Motte, les 11 et 12 juin 2015. L'adaptation des structures d'accompagnement entrepreneurial aux changements de leur environnement a été au cœur des discussions. Les pratiques d'accompagnement peuvent rapidement devenir obsolètes face aux évolutions économiques et sociales. Comment faire face à l'évolution des profils d'entrepreneurs ? Comment réinventer l'accompagnement face à un écosystème de plus en plus dynamique ? Les acteurs de l'accompagnement sont en mesure de relever ces nouveaux défis en repensant leurs méthodes, en s'appuyant sur de nouveaux outils et en repositionnant le porteur de projet au cœur d'une dynamique collaborative. Lieu d'échanges intenses et constructifs, la 5<sup>e</sup> édition du congrès Pro'Créa a permis d'éclairer ces questions essentielles pour tous les professionnels de l'accompagnement. Sous la forme d'un *barcamp*, trois ateliers ont été organisés. Le premier a mis en avant les nouveaux profils d'entrepreneurs, le deuxième a traité des nouveaux modèles et des nouvelles tendances entrepreneuriales, et le dernier a mis en valeur les nouveaux outils d'accompagnement. Au sein de cette nouvelle publication, nous revenons sur les échanges issus de ces trois ateliers.

Figure 1. La perception de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial



Source : Labex Entreprendre Publications (2014)

<sup>1</sup> Le Labex Entreprendre bénéficie d'une aide de l'Etat gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme "Investissements d'Avenir" portant la référence ANR-10-LABX-11-01



Aujourd'hui, les responsables de structures d'accompagnement à la création d'entreprise sont largement conscients qu'ils doivent adapter leur organisation et leurs méthodes d'accompagnement pour faire face aux évolutions de leur environnement. En effet, ces structures sont au cœur d'un écosystème entrepreneurial de plus en plus dynamique et complexe (Figure 1). Le LabEx Entreprendre (2014) a mené une étude, reprise sous la forme d'un livre blanc, qui souligne les évolutions de l'environnement entrepreneurial en France, ainsi que les changements stratégiques et organisationnels adoptés par les structures d'accompagnement.

Trois évolutions majeures concentrent actuellement l'attention : l'évolution des profils d'entrepreneurs, l'émergence de nouvelles formes d'entrepreneuriat et la mutation des méthodes d'accompagnement. La 5<sup>e</sup> édition du congrès Pro'Créa a proposé aux acteurs de l'accompagnement de réfléchir sur ces évolutions pour esquisser les voies permettant d'éviter l'obsolescence des accompagnants.

## 1. NOUVEAUX PROFILS D'ENTREPRENEURS

Face à un environnement toujours plus dynamique, les pratiques d'accompagnement doivent être pensées sous l'angle du changement. Dès lors, **comment l'accompagnant doit-il se positionner face à la diversité des profils ?**

Cette question nous permettra de mieux comprendre qui sont les nouveaux entrepreneurs et quels sont leurs besoins d'accompagnement.

« **Les nouveaux profils sont toujours plus nombreux et plus variés** »

L'aventure entrepreneuriale séduit toujours plus de nouveaux entrepreneurs aux profils et motivations variés. Cependant, comment traduire au mieux cette diversité sans pour autant la réduire à des catégories trop restreintes ? Les animateurs se sont lancés dans cet exercice délicat et ont initié les débats en rassemblant les nouveaux profils sous trois catégories (jeunes entrepreneurs connectés, auto-entrepreneurs et créateurs de *start-up*).

« **La formalisation est un préalable à tout projet entrepreneurial** »

Accompagner, c'est savoir formaliser. En ce sens, le rôle de l'accompagnant est indispensable ; l'accompagnant est un technicien qui facilite la mise en forme et donne naissance aux idées du futur entrepreneur. C'est aussi un organisateur, car il permet à l'entrepreneur de mieux structurer sa pensée et son projet.

« **L'accompagnant doit dépasser la simple réponse à la demande en anticipant les besoins** »

Le travail de l'accompagnant dépasse l'anticipation des besoins, car les demandes de l'entrepreneur suivent parfois une logique à court terme. Il élargit et éclaire sa vision en lui faisant prendre conscience de ses éventuels futurs besoins. La dimension technique permet de mieux comprendre le « comment » ; elle met par exemple l'accent sur les points essentiels du *business model*. Cependant, face à la diversité des profils, le rôle de technicien ne suffit pas ; il est nécessaire qu'il soit complété par une approche « humaine » qui permet de mieux cerner le cœur du projet entrepreneurial.

« **Il faut plus se concentrer sur l'Homme que sur le projet** »

Au-delà de la dimension purement technique, l'accompagnement œuvre pour la création d'une relation *intuitu personae*. Ainsi, accompagner devient un acte singulier, une relation co-construite qui traduit au mieux la réalité de l'acte entrepreneurial. Finalement, l'accompagnant doit être ce technicien-psychologue qui, tout en offrant son réseau à l'accompagné, participe à la construction d'un savoir-être.

« **Le mentor est un accompagnant important pour l'entrepreneur** »

La question de la pertinence du mentorat est souvent revenue dans les débats. L'accompagnement par ce conseiller expérimenté semble faire sens, car il va être celui qui propose, mais n'impose pas ; celui qui aide à se poser les « bonnes » questions ; celui qui donne de soi et participe à la construction d'un savoir-être. De plus, le mentor, qui est généralement un dirigeant ou un ancien dirigeant de PME, saura rapidement mettre l'accent sur les points essentiels du projet.

## 2. NOUVELLES TENDANCES ET NOUVEAUX MODÈLES

Face aux dynamiques de l'entrepreneuriat, entrepreneurs et accompagnants devront être en capacité de modifier rapidement leurs stratégies respectives. Alors : **comment appréhender les nouveaux modèles et tendances ?** Cette question a fait l'objet de nombreux échanges et a permis de revenir sur des problématiques essentielles : quelle posture l'accompagnant peut-il adopter pour faire face aux nouveaux enjeux ? Comment faire face à l'hétérogénéité du tissu entrepreneurial ?

« **L'accompagnement est un travail collectif** »

La dimension collective apparaît comme une réponse à certaines limites individuelles. Agir ensemble, c'est créer un sentiment d'appartenance, une cohésion. L'entrepreneur sort de son isolement (Messegem et Sammut, 2010) pour se positionner au cœur d'un collectif. Rompre cet isolement, c'est dépasser la logique « *one-to-one* » pour avancer ensemble.

« **Parler un langage commun : tout accompagnement doit commencer par là !** »

L'accompagnant doit parler un langage audible, compréhensible par tous. Un effort de vulgarisation est alors indispensable à un accompagnement constructif. « Parler la même langue » devient donc nécessaire à la cohésion du triptyque : accompagné-projet-accompagnant. Le cœur de l'accompagnement c'est l'individu ; l'accompagnant est un facilitateur et plus seulement un expert.

« **Peut-on dissocier être dans un projet entrepreneurial et être entrepreneur ?** »

Un autre élément a également été soulevé : les différences entre entrepreneurs et porteurs de projets. Le porteur de projet n'est pas forcément un entrepreneur dans l'âme, quand l'entrepreneur n'est pas forcément le propriétaire du projet. Les accompagnants pourront construire des liens plus forts entre ces entrepreneurs et ces porteurs de projets afin de créer des synergies et permettre le développement de projets viables.

« **Il faut repenser le modèle économique des structures d'accompagnement** »

La recherche d'une adéquation entre des modes de financement de la structure d'accompagnement et des nouvelles modalités d'accompagnement émerge. Il s'agit de repenser les modes de financement privés-publics de l'accompagnement en développant des ressources annexes, en faisant par exemple appel à des intervenants spécialisés. La définition de nouveaux indicateurs de performance en phase avec les objectifs politiques et la réalité sur le terrain est également nécessaire. Ces indicateurs tiendront compte de l'engagement d'une chaîne de valeur élargie.

## 3. NOUVELLES MÉTHODES ET NOUVEAUX OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT

De nouvelles méthodes et de nouveaux outils apparaissent en réponse aux évolutions de l'entrepreneuriat. Les animateurs de cet atelier ont choisi de se concentrer sur deux de ces nouveaux outils : le *Design thinking* et le *Lean Start-up*. Cependant : **comment intégrer ces nouveaux outils dans l'accompagnement entrepreneurial ?** Face à cette problématique, la relation entre la posture actuelle de l'accompagnant et la mise en œuvre du *Design Thinking* ou du *Lean Start-up* a fait l'objet de débats animés.

« **Le Design Thinking et le Lean Start-up sont des outils pertinents** »

Ces deux outils sont très peu connus des accompagnants. Du fait de leurs racines communes, ils sont difficilement différenciables l'un de l'autre. En effet, le *Design Thinking* et le *Lean Start-up* se rejoignent au sein d'un même courant de pensée : l'« effectuation » (Sarasvathy, 2013). Ils permettent de confronter plus rapidement l'entrepreneur à son marché, à ses parties prenantes. Ils peuvent donc apporter une réelle valeur ajoutée dans un environnement dynamique.

