HAL
open science

L'accompagnement des porteurs de projet de création d'entreprise : en quoi l'accompagnement proposé par l'Espace Entreprendre de la CCI de Grenoble est-il pertinent pour les créateurs d'entreprise ?

Laure Bouvier

To cite this version:

Laure Bouvier. L'accompagnement des porteurs de projet de création d'entreprise : en quoi l'accompagnement proposé par l'Espace Entreprendre de la CCI de Grenoble est-il pertinent pour les créateurs d'entreprise ?. Gestion et management. 2014. dumas-01121819

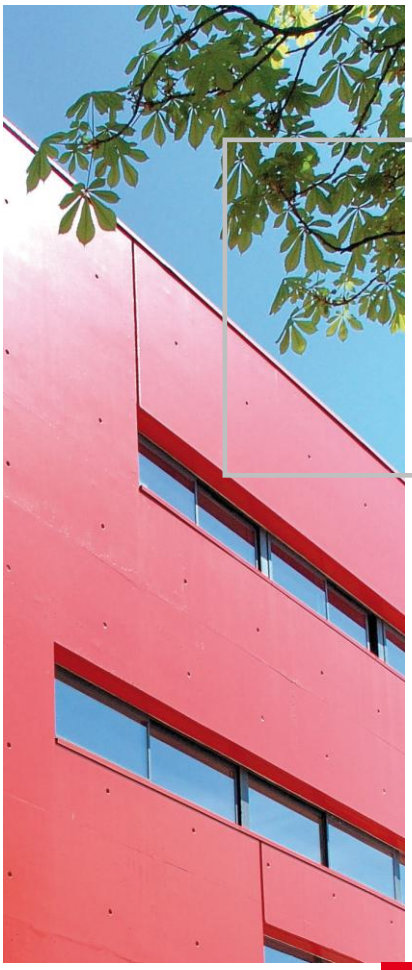
HAL Id: dumas-01121819

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01121819

Submitted on 2 Mar 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Rapport de diagnostic

L'accompagnement des porteurs de projet de création d'entreprise

En quoi l'accompagnement proposé par l'Espace Entreprendre de la CCI de Grenoble est-il pertinent pour les créateurs d'entreprise ?

Présenté par : Laure Bouvier

Nom de l'entreprise : CCI de Grenoble

Tuteur entreprise : Isabel Marouard

Tuteur universitaire : Bérangère Deschamps

Master 2 Entrepreneuriat et conseil aux PME
2013-2014

FICHE IDENTITE

Lieu du stage : Chambre de Commerce et d'Industrie de Grenoble
Espace Entreprendre
1 Place André Malraux
38000 GRENOBLE

Durée : Du 7 avril 2014 au 12 septembre 2014

Maitre de stage : Madame Isabel Marouard
Responsable de l'Espace Entreprendre
Téléphone : 04 76 28 27 78
Email : isabel.marouard@grenoble.cci.fr

Tuteur IAE : Madame Bérangère DESCHAMPS
Enseignante et responsable du Master 2 Management spécialité Entrepreneuriat
Téléphone : 04 76 82 78 93
Email : berangere.deschamps@iae-grenoble.fr

MISSIONS REALISEES

- Recevoir des créateurs d'entreprise et faire un diagnostic de leur projet
- Proposer les outils d'accompagnement de l'Espace Entreprendre
- Animer des formations pour des créateurs d'entreprise
- Animer une réunion d'information
- Animer une communauté de créateurs d'entreprise (Ecobiz Créateurs repreneurs) : gérer les adhésions, les demandes des membres, organiser des rencontres, faire des publications sur la plateforme internet.
- Animer les réseaux sociaux de l'Espace Entreprendre
- Représenter l'Espace Entreprendre lors d'évènements (salons, forums…)
- Participer à des jurys de concours entrepreneuriaux

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier sincèrement toute l'équipe de l'Espace Entreprendre, et plus globalement les collaborateurs de la CCI de Grenoble avec qui j'ai échangé au cours de ma mission, pour l'accueil qu'ils m'ont offert, la place qu'ils m'ont donnée, leur bienveillance, leur écoute, et l'expérience et les connaissances qu'ils ont partagées.
Plus particulièrement…

Merci à Florence Olivieri pour son écoute, le temps qu'elle a passé à me transmettre ses savoirs notamment en coaching et en développement personnel.
Merci à Agnès Dang pour son aide précieuse sur des sujets entrepreneuriaux, la qualité de nos échanges et sa disponibilité.
Merci à Isabel Marouard pour les connaissances qu'elle m'a transmises, son aide lors de la rédaction de mon mémoire.
Merci à Nelly Castejon de m'avoir aiguillée en toute bienveillance et patience au début de ma mission.
Merci à Isabel Marouard et Nelly Castejon, qui m'ont toutes deux donné l'opportunité de vivre cette expérience.
Merci à Véronique Mante, Nathalie Mann, France Revol, Claire Angelidis, Kadeja Medji, Cécile Lardière, pour tout ce qu'elles m'ont donné, ce qui m'a permis de me sentir rapidement intégrée et d'avancer dans mon expérience. Elles ont toujours été disponibles, et m'ont considérée comme leur égale.
Merci à Bérangère Deschamps pour ses conseils lors de la rédaction de mon mémoire, pour sa présence, sa pertinence, sa disponibilité auprès des étudiants lors de l'année scolaire.
Merci à Délia Moroté pour sa gentillesse et sa réactivité.
Merci à mes relecteurs.

RESUME

Politiques d'encouragement à la création d'entreprise, multiplication des dispositifs d'accompagnement, émergence du numérique et de nouveaux secteurs d'activité, modification du comportement des entrepreneurs…telle est la réalité dans laquelle évoluent les acteurs de la création d'entreprise aujourd'hui. Les entrepreneurs démarreraient de leurs ressources disponibles, chercheraient l'adhésion de parties prenantes et tireraient partie des opportunités qui leur sont présentées pour construire leur projet, seraient dans l'action et non dans la planification. Le monde de l'entrepreneuriat est en pleine mutation, et la manière d'accompagner les créateurs doit se baser sur la façon dont ils fonctionnent pour répondre à leurs besoins. De nouvelles approches, méthodes d'accompagnement, outils, apparaissent, et semblent plus que pertinents pour aider les porteurs de projet de création d'entreprise.

Intuitivement, l'Espace Entreprendre, service dédié à l'accompagnement des créateurs d'entreprise de la CCI de Grenoble, a appréhendé ces concepts, et les a intégrés dans ses pratiques sans en avoir réellement conscience. Mise en réseau, action, confrontation au terrain, ressources disponibles font partie du quotidien des conseillères en création de l'Espace Entreprendre de la CCI de Grenoble. L'apparition de ces approches a permis de les nommer, de mieux les comprendre, de mieux les intégrer, en toute somme, a éclairé les conseillères en création d'entreprise, et aujourd'hui, la boite à outils à leur disposition est beaucoup plus grande qu'auparavant. C'est à elles d'adapter leurs méthodes, leurs postures, leurs conseils, pour aider au mieux les créateurs qu'elles accompagnent. L'objet de ce mémoire est de montrer en quoi l'accompagnement délivré par l'Espace Entreprendre apporte une valeur ajoutée aux porteurs de projet de création d'entreprise.

Mots clés:

Accompagnement, création d'entreprise, méthode d'accompagnement, rôle du conseiller, réseau, entrepreneur.

Table des matières

I Qui sont les créateurs d'entreprise 9
I1 Les porteurs de projet reçus à la CCI 9
12 L'effectuation 11
13 Les besoins des créateurs d'entreprise 13
I31 Les Besoins identifiés 13
I32 Du besoin formulé au besoin réel 14
I33 Le rôle de l'accompagnement 15
II Un accompagnement qui répond et s'adapte à ces besoins ? 17
II1 L'offre de services de l'Espace Entreprendre (EE) 17
II11 Prise de contact 17
II12 L'entretien découverte 17
II13 Les réunions d'information 18
II14 L'entretien diagnostic 18
II15 Le stage «Se Former Pour Entreprendre» 19
II16 Le stage «Auto entrepreneur, une création d'entreprise (presque) comme les autres)» 20
II17 L'accompagnement individuel 20
II18 Le dispositif NACCRE 21
II19 Le réseau Ecobiz Créateurs Repreneurs 22
II110 Les heures de conseil à la carte 22
II111 Suivi post-création 22
II2 Intégration des nouvelles méthodes d'accompagnement 23
II21 Nouvelles approches 23
II22 Intégration des approches au sein de l'EE 25
II23 Combinaison des approches 26
II3 Le retour des créateurs 28
III Le rôle de la conseillère 30
III1 Facilitateur versus réparateur 30
III2 Coach, experte, conseillère? 32
III3 Des conseillères différentes, à l'écoute des porteurs de projet, qui sont dans une démarche d'amélioration continue 34
CONCLUSION 36
PRISE DE RECUL 38
BIBLIOGRAPHIE 40
ANNEXES 42

INTRODUCTION

Le monde de l'entrepreneuriat en France est actuellement en pleine mutation, et représente un enjeu majeur du développement économique et social. Les gouvernements successifs engagent des politiques d'encouragement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat, à l'image des Assises de l'entrepreneuriat, et de la création de dispositifs tels que le récent statut étudiant-entrepreneur. En 2009, le statut d'autoentrepreneur est créé dans le but de simplifier les démarches de création, et triple le nombre de créations d'entreprise, qui atteint près de 540 000 en 2013, dont environ 275 000 autoentreprises. Les structures d'accompagnement des créateurs d'entreprise se multiplient, car il n'est plus à démontrer qu'un porteur de projet qui s'est entouré lors du processus de création a plus de chances de mener son projet jusqu'au bout et de pérenniser son activité qu'un créateur qui se serait lancé seul.

En parallèle, c'est la manière de penser l'entrepreneuriat qui se transforme. Chercheurs, auteurs, acteurs du monde de l'entreprise, remettent en question le « mythe de l'entrepreneur », tel que présenté comme un « super-héros », personne exceptionnelle dotée de qualités hors-normes, et affirment que la création d'entreprise n'est pas réservée à l'élite, mais que tout le monde peut entreprendre, «on ne nait pas entrepreneur, on le devient». Un entrepreneur ne fonctionnerait pas en se fixant des objectifs ambitieux, en planifiant son projet et en rassemblant les moyens nécessaires pour le réaliser, mais au contraire, partirait des ressources dont il dispose, se fixerait des objectifs en fonction et construirait son projet au fur et à mesure. Tout le monde pourrait concrétiser un projet de création en partant de ses ressources.

Dans ce contexte, en outre caractérisé par l'accès illimité à l'information via le web, l'impact du numérique sur les modèles économiques, et l'évolution des secteurs d'activité, les projets de création d'entreprise évoluent et de nouvelles méthodes d'accompagnement voient le jour pour répondre aux besoins de ces entrepreneurs.

La CCI de Grenoble, dans le cadre de sa mission publique d'aide au développement des entreprises, doit aider les porteurs de projet de création d'entreprise à créer des entreprises performantes, pérennes, et pour ce faire, a créé un service dédié à l'accompagnement des créateurs d'entreprise: l'Espace Entreprendre. Il semble nécessaire que, pour répondre aux besoins des créateurs qu'il reçoit et remplir cette mission, et pour rester compétitif face aux nombreuses structures d'accompagnement qui émergent, l'Espace Entreprendre s'adapte à ces changements.

L’objet de ce mémoire est de tenter de comprendre, à travers l’expérience terrain au sein de l’Espace entreprendre, complété par des recherches littéraires, en quoi sa manière d’accompagner les créateurs d’entreprise est pertinente et répond à leurs besoins.

Nous tenterons donc de répondre à la question: «En quoi l’accompagnement délivré par l’Espace Entreprendre (EE) de la CCI de Grenoble est-il une valeur ajoutée pour les porteurs de projet de création d’entreprise?».

Dans une première partie, nous nous intéresserons à la manière de fonctionner des entrepreneurs et à leurs besoins. Dans une seconde partie, nous aborderons la pratique d’accompagnement de l’EE et l’application des nouvelles méthodes. La troisième partie sera dédiée au rôle des conseillères de l’EE.

I Qui sont les créateurs d'entreprise

La pertinence de l'accompagnement en situation entrepreneuriale n'est plus à démontrer. Il est de notoriété qu'un entrepreneur accompagné lors du processus de création a plus de chances de venir à bout de son projet et d'avoir une activité pérenne. La question qui se pose est « pourquoi» : qu'apporte l'accompagnement à un porteur de projet?
Chaque année, ce sont des milliers de porteurs de projet de création qui sont reçus dans les CCI de France, et en 2013, 4419 ont sollicité l'Espace Entreprendre de la CCI de Grenoble.

I1 Les porteurs de projet reçus à la CCI

L'Espace entreprendre, et plus largement les CCI de France, dans le but de mieux connaitre et donc de mieux répondre aux besoins des porteurs de projet, font des enquêtes sur les profils des porteurs de projet qu'ils reçoivent, sur les caractéristiques de leurs projets, et leur degré de satisfaction suite à un accompagnement, quelle qu'en soit sa forme (information, formation, suivi…).
On observe depuis quelques années des transformations, à la fois des profils des créateurs, de leurs projets, et de leur comportement.
On ne peut pas définir un profil de créateur d'entreprise. Il y en a autant que de personnes différentes. Des porteurs de projet de tout horizon, tout âge, toute catégorie socio-professionnelle, tout niveau d'étude et d'expérience, poussent les portes de la CCI. Cependant, on remarque que globalement, ils sont de plus en plus jeunes, sont de mieux en mieux formés et compétents dans un domaine.
Plus de la moitié des porteurs qui viennent à l'EE sont en situation de recherche d'emploi (54% en 2013), et cherchent donc à créer leur propre travail. De la même façon, ces chômeurs-créateurs d'entreprise représentent tous les profils possibles.
Les secteurs d'activités relèvent des activités dépendantes de la CCI, soit le commerce, les services, ou l'industrie. De plus en plus de créateurs se lancent dans les services aux entreprises ou aux particuliers, et dans le secteur du web. L'arrivée du numérique et d'internet a bouleversé les modèles économiques traditionnels pour en créer de nouveaux, parfois plus complexes et avec des activités multiples.
Beaucoup de projets peuvent être considérés comme «de petits projet », dans le sens où les créateurs partent d'une simple idée, regardent et utilisent ce qu'ils ont à leur disposition pour démarrer (compétences, connaissances, réseau, expérience, moyens financiers) et font

cheminer leur projet petit à petit. De tous les porteurs de projet que j'ai pu rencontrer, peu sont arrivés avec un objectif ambitieux qui nécessitait de rassembler de grandes ressources, que ce soit humaines, financières, matérielles… Beaucoup cherchent à créer leur propre emploi, ne sont pas en situation de confort car ils se lancent dans l'univers inconnu de l'entrepreneuriat, préfèrent tester rapidement et directement leur idée et ne voient pas comment ils pourraient faire des prévisions sur le marché qu'ils visent. En ce sens, le statut d'auto entrepreneur a beaucoup de succès, car il permet aux créateurs de tester leur projet auprès de leur cible en toute légalité et avec plus de simplicité administrative que les autres formes juridiques. Un autoentrepreneur qui ne trouve pas sa cible de clientèle tout de suite, et qui ne fait pas de chiffre d'affaires ne paiera pas de charges sociales minimum, contrairement aux autres formes juridiques.

Pour Alain Fayolle, un entrepreneur est un «bricoleur»[1] , dans le sens où il part de son idée, se sert des moyens à sa disposition pour créer ce qu'il peut et construit son projet peu à peu. Ce postulat se confirme sur le terrain : beaucoup de créateurs n'arrivent pas avec un objectif très précis, une idée très claire de l'entreprise qu'ils souhaitent créer, mais se basent sur les moyens qu'ils ont pour construire leur projet.

Ainsi, il n'y a pas deux porteurs de projet et pas deux projets de création identiques. En fonction de leurs ressources, de leur vision, de leur aspiration, les créateurs vont concevoir un scénario de création d'entreprise propre. Par exemple, deux créateurs qui se lancent dans l'ouverture d'une micro crèche sur Grenoble n'aboutiront pas au même résultat.

On peut rapprocher les créateurs d'entreprise par rapport à l'environnement incertain dans lequel ils évoluent, au fait qu'ils se posent beaucoup de questions, qu'ils évoluent dans un système complexe qui leur est inconnu, qu'ils ne maitrisent pas et ne peuvent pas prévoir, ce que sera leur projet dans un mois, un an, dix ans? Ils évoluent dans la complexité, l'incertitude, et se sentent bien souvent isolés face aux problèmes que leur pose leur nouvelle situation d'entrepreneur.

[1] Dossier *Le créateur d'entreprise est un « bricoleur »*, Olivier Toutain et Alain Fayolle, L'expansion Entrepreneuriat, janvier 2009

12 L'effectuation

Les entrepreneurs sont souvent présentés comme des «personnes hors-du-commun», et traditionnellement, de la manière dont est décrit et enseigné l'entrepreneuriat, on a tendance à penser le processus de création d'entreprise comme linéaire, rationnel, suivant un certain nombre d'étapes successives permettant d'aboutir à un projet qui réussit. Le créateur a une idée exceptionnelle, définit des objectifs puis met en place un plan d'action et les ressources nécessaires pour les atteindre. Cette logique, «causale», fait de l'entrepreneur un planificateur, qui étudie de façon linéaire et rationnelle.

Les travaux de Sara Sarasvathy (fin des années 1990), une enseignante-chercheuse américaine, chamboulent complètement cette vision. Elle a observé la façon de fonctionner d'un certain nombre d'entrepreneurs, et la théorie de l'effectuation[2] est le fruit de ses travaux. Elle affirme que les créateurs d'entreprise se comportent de manière effectuale: ils partent d'une idée simple, ou même sans idée, regardent les ressources et les moyens qui sont à leur disposition, à savoir leur expérience, leurs compétences, leur personnalité, leur réseau, et en fonction de leurs moyens, ils construisent leur projet. Ils ne planifient pas, n'étudient pas mais créent, testent. Pour elle, l'entrepreneuriat est accessible à tout le monde, l'important n'est pas d'avoir l'idée du siècle et une stratégie, mais d'agir en fonction de ce que l'on a.
Plus précisément, Sara Sarasvathy a découvert que les entrepreneurs fonctionneraient selon 5 grands principes [3]

-Principe 1: un tiens vaut mieux que deux tu l'auras
Les entrepreneurs partent de leur personnalité, de leurs compétences, leurs moyens et des personnes qu'ils connaissent, et envisagent ce qu'il est possible d'en faire. En fonction, ils vont choisir des objectifs, solliciter leurs connaissances, et engager des parties prenantes dans leur projet (des gens sont prêts à payer et paient). Cet engagement permet de dégager de nouveaux moyens qui vont augmenter les ressources, et l'entrepreneur va arriver à un objectif différent et s'en fixer de nouveaux.

---

[2] *L'effectuation : vers une nouvelle méthode pour entreprendre ?* , Philippe Silberzahn, http://philippesilberzahn.com/
[3] *Identité et posture entrepreneuriale*, cours enseigné à l'IAE de Grenoble par Didier Bernard, année 2013-2014

-Principe 2: La perte acceptable

La plupart des entrepreneurs n'agit pas en se donnant des objectifs de chiffre d'affaires. Dans la majorité des cas, ils raisonnent en termes de perte acceptable. En fonction de ce qu'ils sont prêts à perdre, à miser, ils essaient de maximiser le résultat. Ils ne contrôlent pas la réalisation de leurs objectifs mais contrôlent leurs ressources.

-Principe 3: la limonade

Face à un obstacle, il y a deux attitudes possibles:

- Soit réparer ce qui ne va pas: on s'était fixé un plan et on essaie de revenir au plan de départ.
- Soit réfléchir en termes d'apprentissage: ce n'était pas prévu mais que peut-on en apprendre, et faire de cet imprévu?

Les entrepreneurs sont dans la deuxième attitude, ils tirent parti des «surprises», et en font une opportunité.

-Principe 4: le patchwork fou

Ce que font les entrepreneurs, c'est agglomérer des ressources extérieures, des parties prenantes, qui vont créer quelque chose de neuf. Quand on fait un patchwork, chacun amène un bout de tissu, le motif final dépend de la contribution des volontaires et est imprévu. On peut l'opposer à un puzzle, ou l'on a une vision du résultat final. Le patchwork illustre ce qu'est un projet. C'est un processus social où l'entrepreneur fait progresser son projet avec l'engagement des parties prenantes.

-Principe 5: le pilote dans l'avion

Toute la science du management est basée sur le principe: «si nous pouvons prévoir l'avenir, nous pourrons le contrôler». L'entrepreneur, quant à lui, fonctionne ainsi: «**si nous pouvons contrôler le présent, nous n'avons pas besoin de prédire l'avenir»**. Les entrepreneurs ne prédisent pas l'avenir, ne font pas de prévisions. Ils agissent.

En somme, les entrepreneurs ne fonctionnent pas de manière causale, qui implique d'avoir une vision, de se fixer des objectifs, de planifier en vue de les atteindre, mais ils inventent leur projet au fur et à mesure des rencontres, des ressources disponibles, en partant de ce qu'ils ont.

Cette théorie enlève en un sens l'aspect « rassurant » de la logique causale. Dans cette logique, on sait où l'on va, comment, et il suffit de suivre un parcours pour réussir, de

dérouler une méthodologie, d'élaborer un prévisionnel. Dans les faits, les entrepreneurs évoluent souvent dans un contexte d'incertitude, tâtonnent, et dépendent des aléas de l'environnement.

13 Les besoins des créateurs d'entreprise

A partir du moment où il a une idée, un créateur d'entreprise va entrer dans un processus complexe, et va se poser un bon nombre de questions. Ce faisant, il va essayer de trouver de l'aide, et va certainement se tourner vers une structure d'appui à la création d'entreprise. L'accompagnement qu'il pourra y trouver aura pour but de l'aider à appréhender son environnement incertain et à construire son projet. Un porteur de projet qui se fait accompagner au cours de son processus de création d'entreprise a plus de chance de le réaliser et de pérenniser son activité. Or, pour bien les accompagner, il faut commencer par identifier leurs besoins.

I31 Les Besoins identifiés

Les créateurs qui sollicitent la CCI arrivent avec différentes demandes, selon leurs compétences, expériences, degré d'avancement…

Ils ont besoin d'être **informés**, et attendent des réponses à des questions techniques : sur la réglementation de l'activité qu'ils vont exercer, la méthodologie d'une étude de marché par exemple. Beaucoup de porteurs de projet ont des interrogations quant au statut juridique à choisir, avec les incidences fiscales et sociales. Ils considèrent souvent cette question comme étant l'élément principal de leur projet.

Certains ont besoin d'un œil expert qui valide leur idée ou leur projet, d'un **regard extérieur** sur leur projet, de quelqu'un qui prenne de la hauteur par rapport au projet, qui soit capable de soulever des points bloquants et **d'apporter des solutions différentes**, car ils ont tendance à avoir «la tête dans le guidon».

D'autres ont besoin d'aide pour **construire leur modèle économique**, d'un «co-constructeur de business model».

D'autres ont besoin d'être **mis en réseau** avec un professionnel, d'être **orientés** vers un tiers qui pourra répondre à leur demande, d'être aidés pour accéder à des financements.

D'autres ont besoin d'apprendre à gérer une entreprise, de **se former**, d'acquérir des **outils,** des **méthodes** ou des **compétences techniques** (développement commercial, gestion financière, pilotage, juridiques…).

Certains ont besoin d'un **soutien**, d'un appui, d'un référent, d'un interlocuteur bienveillant sur qui se reposer.
D'autres ont besoin de quelqu'un qui va les **challenger**, les **confronter à la réalité** du marché.
D'autres ne savent pas par où commencer, ont besoin d'un point de départ, de **structuration** de leur projet.
D'autres ont besoin d'un **fil rouge** qui les guidera tout au long du montage de leur projet.
D'autres ont besoin de **rencontrer d'autres entrepreneurs** pour échanger avec eux, de **ne pas rester isolés** avec leur projet.
Avec une utilisation accrue du web et des réseaux, qui donnent un accès illimité à l'information et à des échanges avec des entrepreneurs via des forums par exemple, les porteurs de projet sont en demande d'information plus poussée, plus ciblée, et d'un **accompagnement plus personnalisé**, avec une **dimension humaine et relationnelle,** et de **nouvelles méthodes** d'accompagnement.

I32 Du besoin formulé au besoin réel

Les créateurs arrivent en formulant une demande, mais celle-ci ne correspond pas forcément à leurs besoins réels, qu'ils n'ont pas consciemment identifiés. De nombreux créateurs arrivent en attendant qu'on les conseille sur la structure juridique la mieux adaptée à leur projet, les aides financières qui existent, c'est ce qui leur parait le plus compliqué, ce qui les inquiète…mais avant cela, il y a des aspects bien plus fondamentaux à valider. Est-ce que le créateur a les compétences, les connaissances pour mener à bien son projet? Est-ce qu'il a bien appréhendé ce qu'allait changer ce projet dans sa vie? A quel besoin répond son offre? Qui sont ses clients? Comment l'offre va-t-elle être vendue? Ces créateurs ont besoin d'être recentrés vers des questions plus fondamentales que des questions techniques, de revenir à l'essence du projet. Le rôle de la personne qui reçoit le créateur est très important pour identifier le «besoin caché», il faut analyser la première demande exprimée et rechercher s'il y a des points bloquants en amont.

Ainsi, la raison pour laquelle un porteur de projet s'adresse à la CCI est très variable et multiple: information, formation, aide au montage du projet, structure, mise en réseau….
Quoi qu'il en soit, le besoin d'un porteur de projet va dépendre de son tempérament, de sa personnalité, de ses ressources, de sa motivation, de son expérience, …mais également de son

projet. Ses besoins seront différents selon le degré d'avancement de son projet et la maturité et la connaissance du marché. De plus, les besoins du créateur vont évoluer au fur et à mesure de l'avancée de son projet. Au final, si l'on prend la question du besoin des porteurs de projet en accompagnement de façon plus large, ce qu'ils recherchent, au fond, c'est d'avoir toutes les clés en main pour devenir autonomes, être capables de prendre des décisions, dans leur future position de chef d'entreprise. En somme, qu'on les aide à passer de l'état de créateur d'entreprise à jeune dirigeant, et même de la posture de salarié où ils étaient encadrés à celle de chef d'entreprise, où ils sont seuls maitres à bord.

I33 Le rôle de l'accompagnement

En création d'entreprise, l'accompagnement a pour but «**d'aider l'accompagné à rompre l'isolement en situation d'incertitude tout en lui offrant les atouts pour améliorer les chances de succès de son projet**» (Deschamps, Fatien, et Geindre, 2010).

Pour qu'une personne formule une demande d'accompagnement, il faut que le demandeur ait un projet, ainsi qu'un besoin d'aide (Paul, 2004). Il faut qu'il se sente dans une situation inconfortable, qu'il sente qu'il peut l'améliorer, et qu'il ait envie de la changer. C'est-à-dire qu'il soit acteur du changement. Ainsi, pour ces créateurs qui évoluent dans un environnement incertain, et qui ne connaissent pas les tenants et aboutissants d'une démarche entrepreneuriale, et qui sont bien souvent isolés, l'accompagnement prend tout son sens. Il augmente les chances de succès dans leurs démarches, à condition qu'ils en soient acteurs et explicitement demandeurs.

Entre le moment où le porteur de projet a une idée et le moment où il va la concrétiser, il va entamer un parcours d'apprentissage continu, va devoir acquérir des connaissances, des compétences, des réflexes, changer de posture, prendre des décisions, prendre confiance pour devenir autonome, et va devoir faire face à des problèmes. L'accompagnateur est là pour le guider, le soutenir et le faire cheminer dans cette démarche, en **co-construisant** avec lui, en apportant des solutions différentes, mais sans « faire à sa place ». Au final, il a vocation à doter les porteurs de projet d'armes pour qu'il puisse, plus tard, gérer son entreprise et prendre des décisions de façon autonome.

D'après une étude de l'Insee, seulement 27,9% des porteurs de projet se sont fait accompagner par une structure d'accompagnement institutionnelle, telles les CCI lors du

montage de leur projet de création[4]. Les autres se sont tournés vers leur entourage, vers d'autres entrepreneurs via des espaces de co-working, des professionnels du conseil tels que les experts-comptables…. La multiplication des possibilités d'accompagnement, classiques ou non classiques, atomise le marché de la création. Pour rester compétitives, les CCI doivent prouver leur valeur ajoutée pour les porteurs de projet et se rendre visibles auprès d'eux.

L'EE doit, dans ce contexte, répondre au mieux aux attentes des créateurs, ce qui passe par une identification de leurs besoins, et une proposition d'accompagnement pertinente et qui s'adapte à ces besoins.

L'éclairage de la théorie de l'effectuation, qui se confirme sur le terrain, vient obligatoirement modifier la façon de penser des personnes qui les accompagnent et les méthodes d'accompagnement.

La question qui se pose, maintenant, est comment l'Espace entreprendre accompagne les porteurs de projet. Et en quoi cet accompagnement répond à leurs besoins?

[4] *Offre entreprendre et transmettre*, CCI France, https://ccinet.cci.fr, 2013

II Un accompagnement qui répond et s'adapte à ces besoins ?

II1 L'offre de services de l'Espace Entreprendre (EE)

L'EE est le service de la CCI de Grenoble qui a pour mission d'accueillir, d'informer, d'orienter, de conseiller, de former, d'accompagner les créateurs d'entreprise dans le montage de leur projet, du stade de l'idée jusqu'au financement et aux formalités. L'équipe est composée uniquement de femmes: un manager, cinq conseillères, et deux chargées d'accueil. Chacune des conseillères a sa spécificité dans un domaine, soit en marketing/commercial/ communication, soit dans le montage de projets en général financier/juridique, et sa personnalité, sa façon de fonctionner. Elles délivrent, au quotidien, des prestations aux porteurs de projet, et leur proposent un parcours d'accompagnement.

II11 Prise de contact

Le porteur de projet peut utiliser différents canaux pour entrer en contact avec l'Espace Entreprendre. La permanence téléphonique de la CCI offre un premier niveau d'information et d'orientation, l'EE a également une ligne téléphonique propre. Les porteurs de projet peuvent également se connecter via le site internet de la CCI, les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn et Viadéo), ou encore venir physiquement à la CCI, où ils seront reçus dans le cadre d'un «entretien découverte».

II12 L'entretien découverte

L'objet de cet entretien, d'une durée de 15 minutes environ, est de faire un premier mini-diagnostic des besoins du porteur de projet. En fonction de la situation personnelle du porteur, de son profil, de son projet, de son degré d'avancement, de sa demande, la chargée d'accueil va diagnostiquer ses besoins en termes d'information, de formation, de conseil, sachant que le créateur n'est pas toujours conscient des besoins réels. Une fois les problématiques identifiées, elle va lui fournir un premier niveau d'informations, l'emmener vers une démarche constructive et l'orienter vers des dispositifs internes à la CCI ou vers des tiers extérieurs les mieux à même de répondre à sa demande. C'est la première étape du processus d'accompagnement de la CCI.

A partir du moment où un créateur a eu un contact avec l'Espace entreprendre, des informations relatives à son profil, à son projet, et au relais qui lui a été conseillé, sont reportées dans un logiciel CRM dans le but d'assurer un suivi.

II13 Les réunions d'information

L'Espace anime deux réunions d'informations qui ont lieu tous les mardis, en alternance avec la Chambre de Métiers et de l'Artisanat. Elles s'adressent d'une manière générale à tous les porteurs de projet qui débutent leur démarche de création.
La réunion «Les 10 clés pour entreprendre» présente une démarche globale de création d'entreprise, de l'idée à l'immatriculation au Centre de Formalités des Entreprises, en passant par le changement de métier, l'adéquation homme/projet, l'étude de marché financière, le choix de la structure juridique, les aspects fiscaux et sociaux, les aides et les possibilités de financement. Elle permet aux créateurs de se situer dans la démarche, d'avoir une vision globale des étapes à franchir C'est également l'occasion de présenter l'offre d'accompagnement de l'EE, et de proposer un premier rendez-vous gratuit avec une conseillère pour effectuer une évaluation de leur projet.
La réunion «auto entrepreneur» cible plus spécifiquement les porteurs de projet qui souhaitent entreprendre en solo et essentiellement sous ce statut. Elle les informe des bases de fonctionnement, des conditions, des changements, des actualités du statut d'auto entrepreneur.

II14 L'entretien diagnostic

Cet entretien d'une durée d'une heure environ, a pour but de faire un point sur le créateur et son projet, de valider son état d'avancement et de définir des actions à mettre en place. Il s'agit d'un état des lieux global, où l'on va commencer par regarder la compatibilité entre le porteur et son projet et la capacité du créateur à réaliser ce projet, au regard de ses motivations, de sa situation personnelle, de sa connaissance du métier et du secteur, de la règlementation de l'activité, des diplômes, des connaissances et compétences en gestion d'entreprise… On identifie les démarches effectuées, la pertinence des méthodes utilisées. La conseillère fait parler le créateur, l'écoute beaucoup, afin d'identifier les points forts et faibles de son projet, les points bloquants. A partir des éléments récoltés, elle va l'orienter, dégager des axes de travail, lui proposer éventuellement un parcours d'accompagnement. Le contenu

de ce rendez-vous varie énormément en fonction du porteur de projet, de ses demandes, et de ce que la conseillère va identifier et préconiser.

II15 Le stage «Se Former Pour Entreprendre»

Dans le cadre de leur mission de service public, le stage «5 jours pour entreprendre» a été organisé au niveau national et est proposé dans chaque CCI locale.

C'est un stage collectif, limité à 12 participants, qui permet réellement aux créateurs de bénéficier d'une dynamique de groupe. Dès le début du stage, un cadre bienveillant, de confidentialité, de non-jugement, et de partage est posé, ce qui permet aux créateurs d'avancer en profitant à la fois d'yeux extérieurs d'experts mais aussi d'autres entrepreneurs, et de partager leur expérience, leurs ressentis.

L'objectif de ce stage pour les créateurs est d'identifier les étapes clés de leur création d'entreprise, de maitriser les techniques d'étude et de construction de leur projet, d'acquérir des notions de base en gestion, de structurer leur projet. C'est une réelle formation qui leur permet d'acquérir une méthodologie: étude de marché, gestion financière, marketing, stratégie commerciale et communication, approche réseaux, aspects juridiques, sociaux et fiscaux. Depuis peu, la première journée du stage est consacrée à la prise en main et à la mise en application pratique de la méthode «Business Model Canvas», qui permet de décrire un modèle économique de manière créative, et de le concentrer sur la proposition de valeur du projet.

L'EE a décidé d'ajouter deux jours de travail en petits groupes pour que les porteurs de projet appliquent sur leur propre projet les techniques abordées pendant les cinq jours. Lors de la sixième journée du stage, les créateurs se consacrent aux aspects marketing/commercial, travaillent sur leur étude de marché et leur proposition de valeur. Des méthodes classiques ou de créativité, telles le «Mind mapping» de leur projet pour le clarifier par exemple, leur sont conseillées, et ils peuvent profiter de l'émulation de groupe qui s'est créée (la plupart du temps). La septième journée est dédiée à la prise en main d'un logiciel de simulation financière qui leur permettra d'établir un compte de résultat, un bilan prévisionnel, un plan de financement, et plus globalement, un business plan.

Des rencontres avec des experts sont également organisées, au cours desquelles les créateurs rencontrent leurs futurs interlocuteurs: expert-comptables, assureurs, organismes sociaux, plateformes de financements, banquiers, Centre de Formalités de Entreprises…Elles permettent de bien identifier et comprendre les rôles de chacun de ces acteurs.

Suite au stage, les porteurs de projet bénéficient d'un suivi individuel, ils ont droit à trois entretiens avec des conseillères sur les aspects de leur choix: approfondir ou valider l'étude de marché, travailler leur business model, faire un point global pour se situer et structurer son projet, élaborer les prévisionnels financiers, réfléchir au statut juridique…
Une rencontre collective est également organisée environ un mois après le stage, afin de voir où en sont les créateurs, et de ne pas les laisser «dans la nature». Les créateurs peuvent compléter le stage en se faisant accompagner de manière plus individuelle et plus ciblée.

II16 Le stage «Auto entrepreneur, une création d'entreprise (presque) comme les autres)»

D'une durée de 2 jours, c'est le «kit minimum» pour un créateur qui souhaite démarrer seul, sous le statut d'auto entrepreneur ou en entreprise individuelle. Il concerne principalement les «petits projets», les compléments d'activité.
Le stage s'étale sur quatre demi-journées. La première s'intéresse au cadre légal, avec les aspects fiscaux, sociaux, les contraintes règlementaires, les obligations déclaratives, présente un comparatif entre les deux structures juridiques. C'est la seule prestation d'accompagnement de l'EE où l'on démarre par l'aspect technique car d'une manière générale, les porteurs de projet qui le suivent sont avides de réponses rapides sur ces sujets. La seconde demi-journée aborde les aspects marchés, réseaux, et communication, avec leurs étapes clés, les sources d'information, l'approche terrain, les supports de communication à disposition. L'approche reste large car le temps est limité pour approfondir les différents points. La troisième demi-journée donne aux porteurs de projet des notions en gestion, ainsi qu'un logiciel de simulation financière plus simple que celui fournit lors du stage «Se former pour entreprendre». La dernière est consacrée à des rencontres avec des experts (banquiers et assureurs). Suite au stage, les créateurs ont droit à un rendez-vous individuel avec une conseillère sur un point de leur choix.

II17 L'accompagnement individuel

Cette formule permet au créateur de bénéficier de 8 heures de conseil individuel pour construire les différentes étapes de son projet de création. Il est suivi par deux conseillères différentes, une spécialisée dans les aspects marketing /commercial/communication, et une autre qui est en charge des aspects financiers, juridiques, montage global du projet.

En général, le déroulement suit des étapes successives. On commence par travailler les aspects commerciaux, étude de marché, identification du besoin et marketing. La seconde étape est le chiffrage, l'établissement d'un prévisionnel financier avec l'appui d'un logiciel. La conseillère financière fait, le cas échéant, le relais auprès des banques et /ou des plateformes de financement pour l'octroi d'un prêt au créateur. La troisième étape est l'étude de la forme juridique, avec ses impacts fiscaux et sociaux. Puis la quatrième s'intéresse à la stratégie commerciale et à la politique de communication. Lors des séances de travail, des outils sont fournis au créateur, la conseillère soulève des points, le challenge, le guide dans les démarches à suivre et dégage des axes de travail. Le porteur de projet doit travailler et avancer entre les séances, aller sur le terrain rencontrer les parties prenantes de son projet. La conseillère ne fera jamais les démarches à sa place, elle n'ira pas dans la rue interroger des clients potentiels par exemple. Sauf pour la partie financière, qui est beaucoup plus technique et qui nécessite de maitriser des connaissances spécifiques et le logiciel de simulation financière. Le dernier rendez-vous se déroule en général avec les deux conseillères qui ont suivi le créateur afin de faire un point et de prendre du recul sur ce qui a été fait pendant l'accompagnement, de voir si les objectifs ont été atteints. En réalité, les délais sont bien souvent dépassés, car 8 heures de conseil ne suffisent pas toujours à construire un projet.

II18 Le dispositif NACCRE

NACCRE, Nouvel Accompagnement pour les Chômeurs Créateurs et Repreneurs d'Entreprise, est un dispositif national gratuit pour les porteurs de projet, proposé par différentes structures d'accompagnement dont la CCI. C'est un accompagnement en trois phases: aide au montage du projet avec établissement d'un Business Plan; relais vers les plateformes de financement en vue de l'obtention d'un prêt d'honneur d'un montant maximum de 10 000€, toujours couplé d'un prêt bancaire; suivi post-création pendant 3 ans. Le suivi comprend des points sur le développement de l'entreprise tous les trimestres, aborde en général la politique commerciale, de communication, ou le pilotage et la gestion de l'activité, et l'intégration dans un réseau d'entrepreneurs (la communauté Ecobiz Jeunes Entreprise). Pour entrer dans NACCRE, le créateur doit avoir au minimum fait une étude de marché, avoir identifié le besoin auquel il répond, avoir une preuve de marché.

II19 Le réseau Ecobiz Créateurs Repreneurs

C'est une communauté conviviale et dynamique de 240 créateurs d'entreprise, basée sur des valeurs telles que l'échange, le partage, qui a pour but d'aider les créateurs à franchir les étapes de la création d'entreprise et à préparer leur futur rôle de dirigeant d'entreprise en les mettant en réseau. Ecobiz Créateurs repreneurs leur permet de développer leurs réseaux, de rencontrer des experts, d'échanger avec d'autres entrepreneurs, pour monter en compétences, mettre le doigt sur certains points importants, construire leur projet et grandir en tant que chef d'entreprise. Animé par une personne dédiée, le réseau propose un cycle de rencontres thématiques, d'ateliers, de conférences, avec des experts, et des rencontres plus informelles avec d'autres entrepreneurs pour échanger expérience et bonnes pratiques. Les adhérents ont également accès à des ressources documentaires, qui regroupent des dossiers de fonds, des articles, des actualités.

II110 Les heures de conseil à la carte

Lorsqu'un créateur a un besoin très spécifique, il peut prendre une heure de conseil payante avec une conseillère (besoin d'un œil sur ses supports de communication, d'un éclairage sur le fonctionnement d'un statut juridique…).

II111 Suivi post-création

L'accompagnement proposé au créateur ne s'arrête pas une fois qu'il a démarré son projet et effectué ses formalités. Il a la possibilité d'intégrer un réseau d'entrepreneurs, la communauté Ecobiz Jeunes Entreprises, qui repose sur le même principe que la communauté créateurs (rencontres, échanges avec des experts et des entrepreneurs, accès à des ressources documentaires…), mais elle est dédiée aux entreprises de 0 à 5 ans.

L'offre d'accompagnement se fonde sur des étapes ordonnées et thématiques, adéquation homme projet, étude de marché, besoin, concurrence, prévisionnels financiers, choix de la structure juridique, et reprend les éléments du Business Plan. C'est un parcours que l'on pourrait qualifier de «traditionnel», reposant sur une logique causale. Cependant, il y a une pleine conscience que chaque projet et porteur de projet est différent, qu'il a des besoins

spécifiques, que le processus de création n'est pas linéaire et qu'on ne peut pas «rentrer un créateur dans les cases» d'un parcours défini.
Si l'on regarde au-delà du cadre imposé par ces prestations, on peut voir qu'il y a une véritable prise en compte de la personne, de ses besoins individuels et une réelle volonté d'adapter l'accompagnement en fonction de ces éléments.

II2 Intégration des nouvelles méthodes d'accompagnement

Historiquement, le Business Plan est l'outil de référence pour accompagner les créateurs. Ce document, qui reprend les différents points du projet, marqué par des étapes, et qui établit des prévisions financières ou stratégiques, est basé sur une approche causale, de planification. Or aujourd'hui, le Business plan et les méthodes d'accompagnement qui l'entourent, sont vivement critiqués pour différentes raisons: la théorie de l'effectuation affirme que les porteurs de projet évoluent dans un monde incertain, imprévisible, et qu'ils procèdent par essais, par action pour comprendre et apprivoiser cet environnement. Or le business plan implique d'établir des prévisions, de connaitre le futur, soit de suivre une logique causale, qui serait donc en opposition avec le fonctionnement et la façon de penser intuitive des entrepreneurs.

II21 Nouvelles approches

De nouvelles méthodes, qui s'inscrivent dans une logique plus effectuale, sont récemment apparues. Leur point commun est le fait d'être dans l'action et l'itération, où l'on fonctionne par essais-erreurs, on émet des hypothèses que l'on va aller tester sur le terrain, jusqu'à l'obtention d'une cohérence. On préconise d'agir, à l'inverse d'une démarche où l'on prévoit. Voici quelques concepts qui suivent ce courant de pensée:

- Le Business Model Canvas

C'est un outil de créativité qui décrit le modèle économique de l'entreprise, c'est à dire la façon dont l'entreprise va créer, procurer, et capturer de la valeur, développé par Alexandre Osterwalder et Yves Pineur dans leur ouvrage «Business Model Generation»[5].

[5] Livre *Business Model Generation*, Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, 2010

Très simple à utiliser, il consiste à placer les aspects du projet- proposition de valeur, clients, relation avec les clients, canaux de distribution, sources de revenus, ressources clés, activités clés, partenaires clés, structure de coûts - dans 9 briques, qui sont modélisées dans une unique page(cf annexe numéro 2). Son intérêt est qu'il permet de se concentrer sur sa proposition de valeur, de visualiser la cohérence de son projet, et de faire des simulations. Le porteur de projet émet des hypothèses et cherche à les valider, il est incité à entrer dans l'action.
Ce canevas permet de représenter le business model dans son ensemble, de le mettre à plat et de mettre le doigt sur ce qui marche et ce qui ne marche pas. Il permet de formaliser le projet, de dépasser ce que le créateur a en tête, ses modèles, et de rentrer dans la réalité, de traduire son idée en un projet réel, de poser plein d'hypothèses.
C'est également un outil qui permet de travailler à plusieurs, et d'arriver à des solutions que l'on n'aurait pas pu imaginer avant ou que le créateur n'aurait pas trouvé seul.
Cette méthode est utilisable non seulement pour ces porteurs de projet en cours de création, mais il y de multiples applications possibles. Il marche aussi pour des entreprises déjà existantes qui ont une stratégie de développement par exemple.
Une fois le Business model validé ou pour le valider, le créateur peut aller sur le terrain pour le tester. Si les résultats ne sont pas ceux attendus, le créateur fait des itérations, il émet de nouvelles hypothèses et va les tester jusqu'à obtention d'un résultat. Cette démarche s'inscrit dans une logique de lean start-up.

- Le Lean start-up

Cette récente approche propose au créateur de développer son produit ou son service en collectant rapidement et par itération des connaissances sur les besoins de ses clients. Il procède par boucles successives (cf annexe 3), au cours desquelles il va valider ou non ses hypothèses, en allant directement sur le terrain et en se confrontant à ses clients. Le créateur doit apprendre de l'échange avec le client et en tenir compte pour la suite. Quand l'hypothèse n'est pas validée, il fait une itération, c'est-à dire qu'il émet d'autres hypothèses qu'il ira tester de la même façon. C'est ce qu'on appelle le «pivot», une nouvelle direction est donnée au projet. Au fur et à mesure de cette démarche, le créateur affine son offre en prenant en compte les besoins identifiés de ses futurs utilisateurs. Cette démarche tend à éviter que le créateur s'isole et travaille dans son coin sans jamais se confronter au marché, et qu'il fasse des prévisions dans avoir vérifié qu'il répondait à un attente réelle.

Ainsi, à l'image de l'effectuation et de la phrase de Steve Blank «aucun busines plan ne survit au premier contact avec le client», ces méthodes qui préconisent action et contact avec le client, semblent correspondre au véritable fonctionnement des entrepreneurs, leur permettent d'avancer pas à pas dans leur projet, et d'apprendre en se confrontant à la réalité du terrain.

II22 Intégration des approches au sein de l'EE

Au regard de ces transformations et de l'émergence de ces nouvelles méthodes, leur appropriation dans les méthodes d'accompagnement et le travail avec les créateurs sur cette base semble nécessaire pour accompagner les créateurs de façon pertinente.

En réalité, si l'accompagnement proposé par l'EE apparait basé sur des méthodes classiques d'accompagnement, ces nouvelles approches sont loin d'être étrangères à son fonctionnement. Inconsciemment, elles ont en effet été intégrées par les conseillères. Avant que ces concepts ne soient sous les feux des projecteurs, ils étaient en fait appliqués sans le savoir. Au-delà de l'utilisation d'outils classiques (étude de marché, analyse des forces et faiblesses, prévisionnels…), les créateurs sont incités à aller rencontrer des parties prenantes pour identifier le vrai besoin auquel ils répondent, pour obtenir l'adhésion d'un fournisseur, d'un partenaire. La mise en réseau, avec des experts, des partenaires, d'autres entrepreneurs, est au cœur de l'accompagnement délivré par l'Espace. Quand il est demandé aux créateurs combien ils peuvent investir dans le projet, en termes de ressources (temps, compétences, ressources financières), et combien ils sont prêts à perdre, le parallèle avec la théorie de l'effectuation est flagrant. Quand on préconise aux porteurs de projet d'aller voir sur le terrain, de tester le marché, leur produit, etc, on les incite à l'action! Intuitivement et par expérience, les conseillères de l'EE en sont naturellement venues à ces approches.

La demande est aussi directement venue des créateurs eux-mêmes. Certains porteurs de projet ont souhaité travailler leur modèle économique avec le Canvas, ou en avançant une démarche Lean start-up. Ce phénomène a poussé les conseillères à s'y intéresser, les connaitre et à les appliquer, avec l'objectif de mieux coller aux attentes des créateurs.

Aujourd'hui, la méthode du Business Model Canvas est totalement intégrée lors du stage «Se former pour entreprendre», ainsi que lors d'accompagnements individuels, et constitue même un point de départ pour bien comprendre le projet et partir sur de bonnes bases. Il n'est pas rare de voir une conseillère se lever, inciter le porteur de projet à la suivre dans ce mouvement, et de faire travailler le créateur sur le Canvas accroché au mur de son bureau.

On co-construit le business model avec le créateur, puis on l'incite à le tester, à aller vérifier les hypothèses émises, à obtenir l'adhésion d'un partenaire, de clients potentiels…
La mise en avant de ces nouveaux concepts a éclairé les conseillères, qui ont mis des mots sur leurs pratiques, et ont évolué dans leur intégration et utilisation en accompagnement. L'effectuation leur a donné une vision réaliste du créateur qu'elles voient au quotidien (qui crée par rapport aux moyens et aux ressources qu'il possède en mobilisant ses connaissances) et leur a permis d'adapter leurs pratiques.

Ainsi, action, mise en réseau, raisonnement en termes de ressources…font partie de l'accompagnement délivré par l'EE. Pour autant, les outils causaux sont toujours utilisés. Les deux logiques seraient-elles finalement compatibles ?

II23 Combinaison des approches

Aujourd'hui, l'élaboration d'un business plan reste incontournable pour certaines situations, la recherche de financements classiques par exemple. Un banquier ou un investisseur réclamera toujours un business plan, peu importe sa pertinence par rapport au projet.
La construction du projet par étapes successives, la validation de certains points, les éléments du Business Plan voire sa rédaction, restent également un fil conducteur dans l'accompagnement proposé par l'EE. Mais finalement, on s'aperçoit que malgré l'opposition des logiques causale et effectuale, de la planification et de l'action, les nouveaux outils ne viennent pas remplacer les anciens et vice-versa. Au contraire, ils se complètent. Selon des éléments tels le profil et les besoins du créateur, le stade d'avancement de son projet, sa nature novatrice ou non, la connaissance du marché, chacune des logiques causale ou effectuale peut être pertinente.
Pour Philippe Silberzahn, enseignant chercheur à l'EM Lyon et chercheur en entrepreneuriat, les logiques effectuale et causale, l'action et la prévision, sont complémentaires et s'appliquent dans des situations différentes[6]. Pour lui, l'incertitude qui caractérise un projet de création d'entreprise au démarrage rend l'effectuation très pertinente, mais elle peut se combiner et se compléter. Tout projet n'est en effet pas soumis à une grande incertitude, en cas de reprise d'un concept existant par exemple. Quand un marché est connu, et que les informations sont suffisantes pour faire une étude de marché dans les règles de l'art, il est

[6] «*Combiner les logiques effectuale et causale dans la démarche entrepreneuriale*, Phillippe Silberzahn, http://philippesilberzahn.com/2012/04/02/combiner-logiques-effectuale-causale-demarche-entrepreneuriale/

possible d'établir des prévisions, d'émettre des hypothèses de chiffres d'affaires (qui ne seront finalement jamais les chiffres d'affaires exacts prévus mais qui pourront s'en rapprocher). Au contraire, quand un projet est novateur, est dans un marché peu connu et donc dans un environnement incertain, il est impossible de planifier et l'élaboration d'un business plan ne ferait que se disperser le créateur, lui faire perdre son temps. Le fait d'entrer dans l'action, d'aller tester le terrain, d'identifier et de mieux connaitre ses clients et leur besoin, rendra le projet moins incertain. Du point de vue du chercheur, une fois que l'incertitude du créateur et du projet est diminuée, il peut faire une étude plus approfondie, chiffrer, utiliser le business plan pour avoir une réflexion structurée, se poser des questions sur la cohérence globale du projet. Ainsi, ce n'est pas l'outil Business plan en lui-même qu'il faut remettre en question, mais sa façon de l'utiliser, de le mettre à une place en adéquation avec le projet.

En fait il n'y a pas de règle, de bonne ou de mauvaise méthode, mais de la pertinence par rapport au créateur et à son projet, c'est du sur-mesure. En accompagnement, en tout cas dans la vision des conseillères à l'EE, il faut faire preuve de bon sens quant à la méthode et aux outils mis en œuvre. On va d'abord vérifier la cohérence entre le profil du créateur et son projet à travers des questionnements, tels que sa motivation, son parcours, sa situation actuelle, sa personnalité, ce qu'implique pour lui ce projet, sa capacité à accepter et gérer sa nouvelle situation, à se projeter. La base est l'adéquation entre le porteur et son projet. Puis en fonction des besoins identifiés, du stade d'avancement, du degré d'incertitude, on préconisera un accompagnement. Les méthodes orientées «action» sont idéales pour trouver un modèle économique viable et cohérent en fonction des moyens à disposition, pour vérifier que le projet réponde à un besoin et identifier une cible par exemple. Les outils plus causaux, étude de marché, méthodes classiques de marketing, seront utilisés pour un projet avancé, qui a trouvé ses clients. Le business plan reprend et développe chaque bloc du Business Model Canvas, en ajoutant des chiffres qui, grâce à l'approche terrain, découlent d'une certaine réalité. Par des études plus poussées, il va permettre de mieux mesurer la faisabilité et la rentabilité du projet, et ce sera l'un des premiers supports de communication de l'entrepreneur, pour sa recherche de financements notamment.

Il a toujours été fait de l'effectuation à l'EE, inconsciemment, et on y a appliqué une démarche, des méthodes et études plus traditionnelles. Oui il faut entrer dans l'action, mais il faut, une fois que l'on a validé un business model et des hypothèses, réfléchir, se projeter, maitriser un minimum le projet. On raisonne en termes de perte acceptable avec le créateur, mais pour cela il faut maitriser les coûts, et donc, passer par une étude. Il y a une réelle

combinaison entre les anciens et nouveaux outils à l'Espace, on mixe et on compte sur les deux. Certains porteurs de projet posent la question: «je suis en train de rédiger un business plan, je n'y arrive pas, ça me prends du temps, est-ce que c'est obligatoire » Après questionnements, si on se rend compte que le créateur n'a pas encore complètement identifié sa cible avec son besoin et sa manière d'y répondre, qu'il est en train de démarcher pour tester son offre, la réponse sera qu'un business plan n'est pas pertinent pour l'instant, et qu'il faudrait commencer par construire un business model pertinent. Ce qui a pour effet de rassurer le porteur de projet et de l'inciter à l'action, à démarcher, et à ne pas rester statique en rédigeant un business plan.

En fait, le raisonnement final est que la boite à outils à disposition des conseillères pour accompagner les créateurs est aujourd'hui beaucoup plus grande qu'auparavant, qu'il faut combiner ces outils avec bon sens et de façon personnalisée , et les utiliser à différents stades du projet .

II3 Le retour des créateurs

A la fin de chaque prestation délivrée par l'EE - réunion d'information, formation collective, accompagnement individuel- des enquêtes sont menées pour mesurer leur degré de satisfaction. Globalement, les porteurs de projet font des retours positifs.

Il faut préciser que les réunions d'information et le diagnostic du projet sont des prestations offertes, et que les formations, l'accompagnement individuel, et l'adhésion à la communauté Ecobiz Créateurs repreneurs sont payantes. Les tarifs sont relativement bas car subventionnés, mais le fait est que le créateur paie, il s'implique personnellement, mais aussi financièrement. Quand on paie pour une prestation, c'est qu'on en a une bonne estime, qu'on en ressent l'intérêt. Un créateur qui paie un stage ou un accompagnement a, d'une manière générale, déjà bénéficié d'une réunion d'information et d'un diagnostic. Ce qui signifie qu'il a été satisfait du «premier niveau d'accompagnement», et donc, que l'EE a réussi à lui prouver sa valeur ajoutée. Ainsi, les retours positifs des créateurs sont le signe que l'EE a bien ciblé leurs besoins, en information, conseil, formation, orientation…et que son offre est adaptée. En outre, c'est aussi le signe que la conseillère, qui est au contact du porteur de projet et fait son diagnostic, a bien ciblé ses besoins et les a pris en compte.

De ce fait, le rôle de la conseillère est un élément fondamental de la pertinence de l'accompagnement proposé au porteur de projet. C'est elle qui va faire un diagnostic du projet, travailler avec le porteur de projet en proposant le bon outil au bon moment.

III Le rôle de la conseillère

Tous ces changements, ces nouvelles tendances, impactent automatiquement les conseillères, leurs pratiques, leur position, car ce sont elles qui sont face au porteur de projet. Nous allons voir le rôle que joue la conseillère dans l'accompagnement, et la façon dont elle s'adapte au créateur pour répondre à ses besoins.

III1 Facilitateur versus réparateur

Dans la littérature, il est mis en lumière que deux postures différentes peuvent être prises par l'accompagnateur : le réparateur et le facilitateur (Philippe Caillé, 1991). Christophe Schmitt et Julien Husson, co-auteurs avec le célèbre entrepreneur Claude Ananou du livre «Réussir sa création d'entreprise sans business plan»[7] ont fait le parallèle de ces postures au niveau de l'accompagnement en création d'entreprise.
Ils se sont appuyés sur la métaphore des planètes Alpha et Bêta, proposée par le chercheur Philippe Caillé (1991) pour illustrer ces deux postures que peuvent prendre les accompagnateurs dans le processus de création:

- *«Sur Alpha, chaque organisation est dotée d'un «engin» qui fournit automatiquement les réponses adéquates à tous les problèmes pouvant se produire. Lorsque cet engin est en panne, l'organisation fait appel à un «réparateur» qui assurera les réglages nécessaires et remplacera les éléments défectueux»*

- *«Sur Bêta, chaque organisation construit ses outils avec les moyens à disposition. Ces organisateurs peuvent, en cas de difficulté, faire appel à un «facilitateur». Ce dernier n'apporte pas la solution, mais se sert avant tout de sa position pour aider le système à avoir une représentation réflexive de lui-même, à ne pas s'enfermer dans son point de vue, à percevoir ce qui est peut-être différent, à redevenir créateur et acteur de son avenir»*

La posture de réparateur apporte des solutions toutes faites au créateur, fait à sa place et ne cherche pas à l'impliquer dans la résolution de son problème. Pour les auteurs, cette posture est à l'image d'une démarche causale qui cadre le créateur et le fait suivre des étapes successives, symbolisée par le business plan. L'accompagnateur met en place des démarches,

[7] Livre *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Christophe Schmitt, Claude Ananou et Julien Husson

des outils qui fonctionnent pour tout type de projet et dans toutes les situations, et voit la création d'entreprise comme un ensemble d'éléments qu'il faut reconstituer, comme un «puzzle». Il considère que les difficultés rencontrées sont liées au processus de création et ne prend pas en compte les difficultés objectives du porteur de projet. Dans cette logique, il y a une «bonne solution» au problème posé, il suffit de suivre une démarche universelle pour construire un processus de création. L'accompagnateur est un expert qui «sait», qui va permettre au créateur de réaliser son projet, son objectif final de créer une entreprise, et pour lequel il suffirait de suivre des étapes pour réussir. Le porteur de projet n'est pas mis dans une dynamique d'action, il fait part de ses problèmes et se laisse porter.

Le facilitateur, à l'inverse, se sert de sa position pour faire réfléchir le créateur, le pousse dans l'action, ne lui apporte pas de solution mais l'aide à la trouver par lui-même. Le facilitateur a conscience que l'élément central est le porteur de projet car c'est lui qui sait, qui connait le mieux son projet et ce qu'il a envie d'en faire. Il va chercher à connaitre le créateur, à comprendre son expérience, ses choix, ses attitudes, sa capacité à s'adapter aux différentes situations. Il va le questionner sur ces éléments, pour que le porteur de projet comprenne mieux ce qu'il souhaite créer, la cohérence de son projet, le sens. Dans cette perspective, la création de l'entreprise n'est pas l'objectif final mais un passage, l'important est le sens de ce projet. Où est-ce que le créateur veut aller? Pourquoi? Le facilitateur est là pour poser des questions au créateur, pour lui faire se poser des questions, par rapport à sa situation, et pour l'aider à avancer. Le facilitateur aide le créateur à construire du sens, et ne résout pas des problèmes comme dans la posture précédente. L'image de la planète Bêta montre que le porteur de projet a en lui les éléments du scénario qu'il souhaite créer et développer. Le facilitateur est là pour l'aider à «accoucher» de ce scénario, à formuler son projet pour entrer dans l'action. L'action est au cœur de la posture de facilitateur, au lieu d'être porté, le créateur est invité à agir, et c'est en agissant qu'il pourra répondre à ses questions. Mais c'est également dans l'action que de nouvelles questions, de nouvelles difficultés vont apparaitre.
On peut très facilement faire le lien entre cette posture et l'effectuation. Le facilitateur va aider le porteur de projet à traduire, se représenter son projet, et à entrer dans l'action, afin qu'il trouve par lui-même les moyens de résoudre ses problèmes. Dans l'optique de répondre aux besoins des créateurs, devenir autonomes, bénéficier d'un regard extérieur, d'un accompagnement personnalisé, le facilitateur apparait comme la posture d'accompagnement adaptée.

Qu'en est-il de la posture des conseillères de l'EE, qui ont pour mission d'accompagner au mieux les créateurs dans a réalisation de leur projet?

III2 Coach, experte, conseillère?

Au quotidien, la conseillère anime des formations, des réunions, prodigue des conseils sur des aspects plus ou moins techniques, en s'appuyant sur ses connaissances en création d'entreprise, ses compétences, son expérience. Elle apporte des solutions, des réponses aux créateurs, les font monter en compétences. Mais comme nous l'avons précédemment vu, l'accompagnement ne peut pas se limiter à la réponse à des questions techniques et à la résolution de problèmes. On peut s'appuyer sur la citation de Benjamin Franklin *«Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends*». Cela va peut-être répondre aux attentes du porteur de projet sur le moment, mais ne l'aidera pas à devenir autonome, à entrer dans une démarche d'apprentissage.

Quand on interroge les conseillères de l'EE sur leur position par rapport aux créateurs, elles se sentent de plus en plus des «coaches». Le coaching est une pratique d'accompagnement personnalisé, au cours de laquelle le coach aide le «coaché» à tirer parti de ses ressources et à résoudre ses problèmes, en le mettant en position d'acteur du changement et en trouvant en lui les réponses à ses problèmes [8](APCE).

Le point de départ est le porteur de projet. Qui est-il, qu'a-t'il vécu, quelles sont ses connaissances, ses compétences, comment voit-il son projet? La conseillère fait parler le créateur, lui demande de formuler son projet, le «Pour Quoi», ce qui fait sens pour lui, ce qui permet au créateur de mieux se représenter, de traduire sa pensée, et de clarifier son projet, d'en voir la cohérence, pour avancer. Elle prend du recul sur le projet, soulève des points bloquants, le fait réfléchir, se poser des questions par rapport à ce qui est dit.

Puis elle le pousse à entrer dans l'action, à aller chercher par lui-même les solutions aux problèmes soulevés. Elle peut l'aider à modéliser son modèle économique en le co-construisant avec lui, et l'incite à aller tester les hypothèses sur le terrain. Elle explique et propose des moyens, des connaissances, des outils, dont elle dispose pour aider le créateur à avancer, et l'aide à les mettre en pratique, mais ne fait pas à sa place. Elle dégage des axes de travail, des réflexions à mener, et en accompagnement individuel, le porteur de projet est invité à travailler en autonomie entre les séances. La conseillère n'ira jamais à sa place sur le terrain rencontrer les parties prenantes du projet mais lui suggérera de le faire. On peut

[8] Fiche professionnelle *Coaching*, APCE, http://media.apce.com/file/06/2/ser_35_-_coaching.63062.pdf

facilement faire le lien entre cette posture de coach, et la posture de facilitateur. Les conseillères sont bien dans une logique d'autonomisation du porteur de projet, en les coachant, leur apportant des outils, une méthodologie qu'ils mettent en pratique. Quand il s'agit de points plus techniques, comme l'établissement de prévisionnels, elles sont moins dans le coaching, car il faut maitriser des aspects très pointus et manipuler des logiciels. Là, le créateur apporte les éléments nécessaires et ils travaillent ensemble sur les chiffres.

Toutefois, dans certaines situations, il est difficile d'adopter la posture de facilitateur, notamment quand le créateur cherche des réponses tout de suite à ses questions et est insistant. Bien souvent, lors des premiers échanges, le créateur est friand de questions techniques car ce sont elles qui l'inquiètent. La posture «vous m'avez posé telle question, je vous conseille sur quoi et comment faire» serait rassurante pour le porteur de projet, mais pas apprenante. Il se reposerait sur la réponse, ce qui ne l'aiderait pas à entrer dans une dynamique d'apprentissage. C'est à la conseillère de doser, de recentrer l'échange sur le créateur, ses motivations, sa capacité à réaliser son projet, car avant d'aborder ces aspects techniques, il faut vérifier que l'homme est en adéquation avec son projet. Dans certains cas, la conseillère arrive à recentrer le dialogue sur ces aspects plus fondamentaux. Il y a une dimension d'éclairage, un «effet miroir». En reformulant les problèmes, on en tire la problématique plus globale dans laquelle se trouve le créateur. De ce fait, ça lui donne naturellement des pistes d'action. Mais si le créateur n'est pas réceptif, un accompagnement dans la posture de facilitateur n'est pas envisageable.

Le rôle de la conseillère peut également prendre d'autres formes. Elle peut devenir un véritable référent pour le porteur de projet, un soutien, sur lequel il va pouvoir s'appuyer. Le créateur avance dans un monde d'incertitude, prend des risques, son avenir dépend de la réalisation ou non de son projet. Dans des moments de doute, où des difficultés, des obstacles se présentent, il n'est pas rare que les créateurs se réfèrent à leurs conseillères et attendent un réconfort. La conseillère doit alors rester objective, garder une distance avec les émotions transmises par le porteur de projet tout en étant dans l'empathie, le remotiver tout en le rassurant.

On peut également décliner le terme de facilitateur en «facilitateur de mise en relation», car les conseillères mettent le réseau qu'elles ont développé par leur expérience à disposition des porteurs de projet. Ainsi, les créateurs ont la possibilité d'entrer en relation avec des interlocuteurs qu'il leur aurait été difficile d'approcher seuls.

Ainsi, la conseillère n'est pas dans une seule posture en situation d'accompagnement, elle est nommée «conseillère», mais est à la fois coach, co-constructrice, conseillère, experte, soutien psychologique, facilitatrice de mise en relation, guide, et l'adoption d'une posture dépend de nombreux éléments. Tout d'abord, de la personnalité de la conseillère, de ses expériences et ses connaissances, de celles du porteur de projet, mais également du projet en lui-même, de son stade d'avancement, de son degré d'incertitude et d'innovation, puis des besoins du moment, qui évoluent entre le début du projet (besoin de clarification, de sens, de modélisation du modèle économique), le montage, et la fin du projet (apprentissage de méthodes, action, mise en réseau,…), mais aussi de l'émotion, de l'humeur du créateur…et de la conseillère.

III3 Des conseillères différentes, à l'écoute des porteurs de projet, qui sont dans une démarche d'amélioration continue

Au sein de l'Espace, chaque conseillère a sa vision, sa personnalité, et sa façon d'accompagner, ce qui est riche et intéressant pour les porteurs de projet. Chacune des conseillères va apporter son petit plus, va rebondir sur des points différents et soulever d'autres problématiques, selon la perception qu'elle va avoir du créateur et de son projet, ses compétences et expériences personnelles. C'est tout l'intérêt pour un porteur de projet qui «passe entre plusieurs mains» au cours de son accompagnement à la CCI, et qui bénéficie de différents points de vue professionnels.

Elles échangent entre elles, sur les entretiens qu'elles ont pu avoir avec des créateurs, les nouveaux besoins, comportements qu'elles ont identifiés, la réponse qu'elles ont apportée. Elles s'entraident, prennent en compte la vision des autres, et se remettent en question.

Elles sont ainsi beaucoup à l'écoute des porteurs de projet, d'ailleurs, c'est aussi en écoutant les besoins et demandes des porteurs de projets qu'elles ont découvert des méthodes telles que le Lean start-up ou le Business Model Canvas. Elles s'y sont intéressées, et les ont intégrées d'elles-mêmes dans leurs pratiques. Pour monter en compétences, elles se forment, dans le cadre professionnel pour maitriser des outils et méthodes tels que le Canvas, mais font aussi la démarche de se former personnellement, en participant à des MOOC (effectuation…), ou autres formations personnelles.

Elles font de la veille d'information, ont accès à des ressources précieuses grâce au chapeau des CCI qui ont mis en place un observatoire des porteurs de projet et suivent l'actualité de l'entrepreneuriat, et s'échangent ces informations.

Ainsi, les conseillères rassemblent leurs expériences, leurs savoir-faire, leurs savoirs, leurs réseaux, leur bon sens, sont dans une démarche d'écoute et d'évolution, dans un seul but: soutenir au mieux les porteurs de projet qu'elles accompagnent.

CONCLUSION

Traditionnellement, le métier de conseiller en création d'entreprise consistait en l'apport d'une méthodologie de création d'entreprise. L'éclairage de la théorie de l'effectuation sur la façon dont fonctionnent les entrepreneurs, l'émergence de nouveaux outils et méthodes pour mener et accompagner un projet entrepreneurial, ont donné un challenge de taille à ces conseillers: celui de passer d'expert en montage de projet, à co-coconstructeur de modèle économique et de projet viables et cohérents, coach, facilitateur de mise en relation, en intégrant de nouvelles méthodes, de nouvelles façons de travailler avec les porteurs de projet, en plaçant le porteur de projet comme acteur central de son développement. Aujourd'hui, être conseiller en création d'entreprise, n'est plus un métier, mais des métiers. Au regard de ce qui a été démontré dans ce mémoire, les conseillères de l'EE ont réussi à prendre ce grand virage, à comprendre l'enjeu de donner des réponses personnalisées adaptées aux besoins réels et actuels des porteurs de projet.

Il n'y a pas de règle en accompagnement, celui-ci va dépendre de multiples paramètres. Chaque créateur et donc chaque projet est différent. Pour qu'il soit pertinent, l'accompagnement doit prendre en compte ces spécificités, répondre aux vrais besoins au bon moment pour faire grandir le créateur. Les conseillères de l'EE ont à leur disposition une multitude de ressources, outils, compétences, connaissances techniques, réseaux, expérience, elles écoutent, apprennent et cherchent à apprendre de leurs échanges avec les porteurs de projet qu'elles reçoivent, intègrent de nouveaux outils, de nouvelles façons de fonctionner avec les porteurs de projet. Et c'est leur capacité à poser les bonnes questions et à aider le créateur à y répondre, à adapter et à mixer ces différents éléments, en fonction du porteur, de son profil, de sa personnalité, de son projet, de ses besoins, qui fait que l'EE peut représenter une réelle valeur ajoutée pour les créateurs d'entreprise. Cela suppose tout de même, que le porteur de projet soit réellement engagé dans son projet, qu'il ait envie d'avancer, de passer de la position de porteur d'un projet à chef d'entreprise, et qu'il ait envie qu'on l'aide, d'une manière ou d'une autre, par des formations, du coaching, des échanges, à changer et à être acteur de ce changement.

Aujourd'hui, la très grande majorité des porteurs de projet qui sont accompagnés par l'EE, par le biais de stages, d'accompagnement individuel, de mise en réseau, sont plus que satisfaits et font des retours et des témoignages très positifs de leur accompagnement. Cependant, il existe peu de visibilité à l'extérieur de la CCI sur cet accompagnement: beaucoup de porteurs de projet pensent qu'elle s'arrête à l'information ou aux formalités. Il y a donc un travail de

communication à mener, pour attirer l'attention des créateurs sur le positionnement de l'EE en termes d'accompagnement. D'autre part, le métier de conseiller en création d'entreprise n'est pas référencé, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de formation, de reconnaissance officielle. Ainsi, si les conseillères ont acquis des connaissances, des compétences, par l'expérience, les formations, et continuent à en apprendre, elles n'ont aujourd'hui pas été formées à leur nouvelle position de «coach». Elles se sentent être des coachs, le sont réellement car elles permettent aux créateurs de changer de position par eux-mêmes, leurs ressources et leur action, mais ne connaissent pas tous les tenants et aboutissants de ce métier. Elles pourraient arriver plus facilement à remonter au vrai besoin des créateurs, au sens que le projet a pour eux, à leur faire réaliser les réalités d'un projet de création d'entreprise, les obstacles qu'il leur reste à parcourir, si elles étaient formées à cette posture.

Dans ce mémoire, je n'ai que peu développé le rôle de la communauté Ecobiz Créateurs repreneurs, car elle fera l'objet de la soutenance du rapport. Conseils d'experts, échanges avec d'autres entrepreneurs, entraide, partage de bonnes pratiques, formations, actualités, informations… c'est un véritable outil d'aide à la construction de son projet pour le créateur, qui le place dans une dynamique d'apprentissage continu et de développement de réseau.

PRISE DE RECUL

Au fur et à mesure de mes recherches, j'ai trouvé très intéressant de faire le parallèle entre ce que j'ai pu trouver dans la littérature ou les articles et ce que j'ai vu sur le terrain. Je me suis rendu compte qu'énormément de concepts, de théories, lus ou qui m'avaient été enseignés au cours de l'année universitaire avaient déjà été nommés à la CCI. Entre les échanges avec les conseillères, et ma propre expérience avec les porteurs de projet, j'ai été agréablement surprise de voir à quel point le rapprochement entre le terrain et les écrits était fort, la pertinence de la théorie sur laquelle je me suis basée pour mon étude.

Le choix de ce sujet a très certainement pris source le jour de mon arrivée à l'EE, quand une conseillère m'a expliqué ses missions, et m'a dit «tu verras, nous sommes de plus en plus des coaches». Au début, j'accompagnais les conseillères lors des rendez-vous et étais uniquement observatrice: je me suis aperçue qu'en réalité, la conseillère prenait différentes positions selon le porteur de projet présent, et j'ai voulu comprendre pourquoi, comment. De plus, quand je suis arrivée, la méthode du Business Model Canvas venait juste d'être intégrée, et certaines conseillères avaient encore besoin d'être formées sur la méthode. J'ai trouvé intéressante la question de l'intégration de cette nouvelle méthode dans l'accompagnement des porteurs de projet. J'ai surtout choisi ce sujet car il est passionnant, riche, et qu'il m'intéresse à titre personnel. Mon souhait de faire avancer et d'accompagner des créateurs d'entreprise ne se réalisera que si je comprends leur façon de fonctionner, leurs besoins, en les prenant en compte en tant que personne avec leurs spécificités individuelles.

J'ai appris que pour aider quelqu'un à résoudre un problème, il fallait d'abord savoir l'écouter activement, remonter plus loin que sa demande explicite. Rien que le fait de lui faire reformuler son problème peur l'aider à le résoudre. Il faut aussi connaitre son domaine (compétences techniques, relations…), savoir mobiliser les bons outils et les bonnes ressources au bon moment; mais aussi, savoir dire quand on ne sait pas, et orienter vers la personne qui sera capable de répondre.

Entre l'animation du réseau Ecobiz Créateurs, le conseil, l'animation de formations, de réunions d'information, les rencontres avec des experts et des entrepreneurs, les échanges avec les conseillères, l'apport de cette expérience est immense. En terme de compétences techniques, de communication, de savoir-être, de gestion de relations humaines, de réseau, de

rencontres, d'opportunités. J'ai aujourd'hui réellement envie de continuer dans l'accompagnement des créateurs d'entreprise, que ce soit par le biais de l'animation d'un réseau ou d'une posture de conseillère (formatrice, coach…), et de me former au métier de coach qui prend en compte l'homme.

BIBLIOGRAPHIE

- Presse spécialisée :

-*Du réparateur au facilitateur : changement de regard sur l'accompagnement*, Entreprendre et innover : Accompagner les entrepreneurs : cohérence, sens, réflexivité, juillet 2014

-Lean start-up, Design Thinking et nouvelles approches pour l'entrepreneuriat innovant, Entreprendre et innover, décembre 2013

- Rapports :

-Bilan 2013 de l'Espace Entreprendre, CCI de Grenoble, 2014

-Dossier *Le créateur d'entreprise est un « bricoleur »*, Olivier Toutain et Alain Fayolle,

L'expansion Entrepreneuriat, janvier 2009

-*Dossier expert, conseiller, mentor, confident ou tout à la fois ?*, Caroline Verzat et Chrystelle

Gaujard, l'Expansion Entrepreneuriat, janvier 2009

- Ouvrages :

-*Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, éditions Eyrolles, Louis-Jacques Filion, Claude Ananou, Christophe Schmitt. 2012

-*Business Model Generation*, Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, 2010

- Sites internet :

-http://philippesilberzahn.com/ , *L'effectuation : vers une nouvelle méthode pour entreprendre ?*, Philippe Silberzahn

- https://ccinet.cci.fr, *Offre entreprendre et transmettre* , CCI France, 2013

- http://www.apce.com/cid148410/reinventons-le-metier-de-conseiller-en-creation-d-entreprise.htmlC=173&espace=4, Réinventons le métier de conseiller en création d'entreprise

- http://www.dynamique-mag.com/article/decouvrez-le-business-model-canvas.3975

- http://philippesilberzahn.com/2012/04/02/combiner-logiques-effectuale-causale-demarche-entrepreneuriale/, *Combiner les logiques effectuale et causale dans la démarche entrepreneuriale*, Phillippe Silberzahn

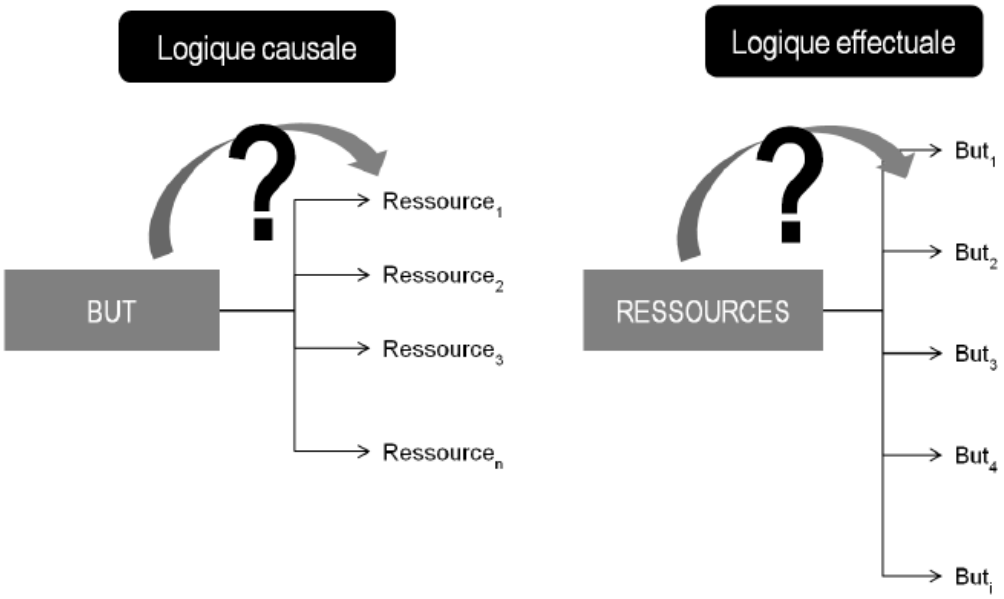
- http://media.apce.com/file/06/2/ser_35_-_coaching.63062.pdf, Fiche professionnelle *Coaching*

- Autres :

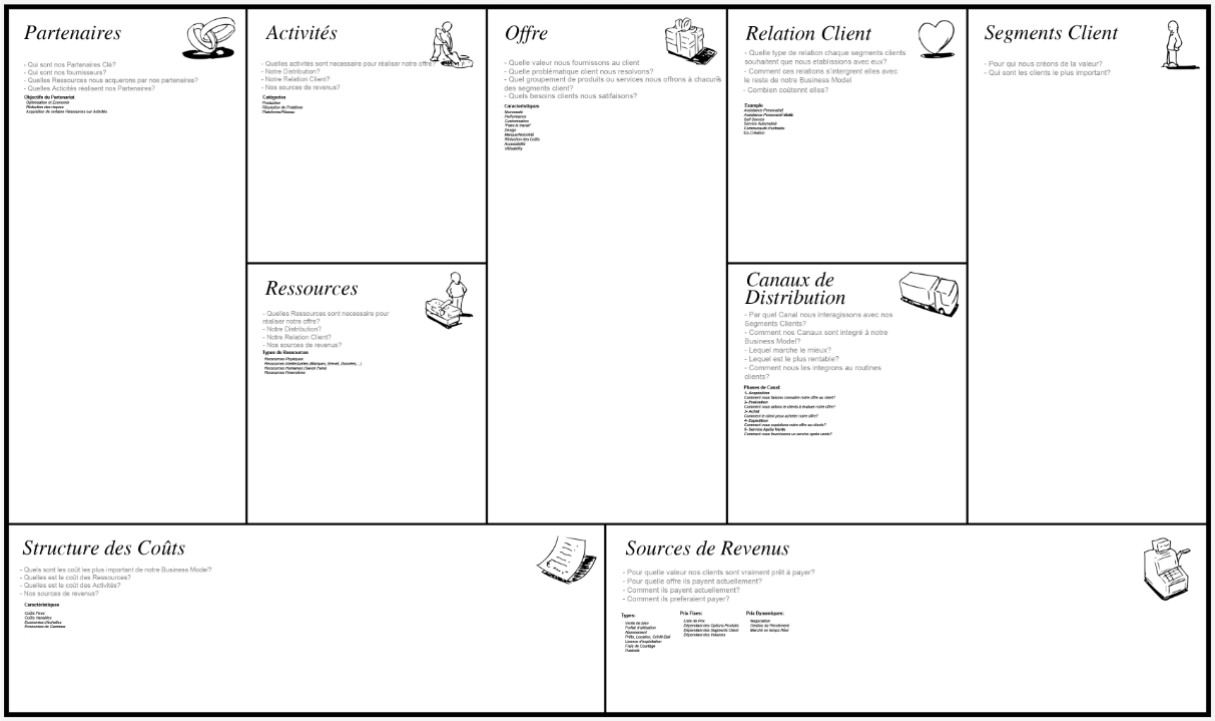
-*Identité et posture entrepreneuriale*, cours enseigné à l'IAE de Grenoble au Master Entrepreneuriat et Conseil aux PME par Didier Bernard, année 2013-2014

ANNEXES

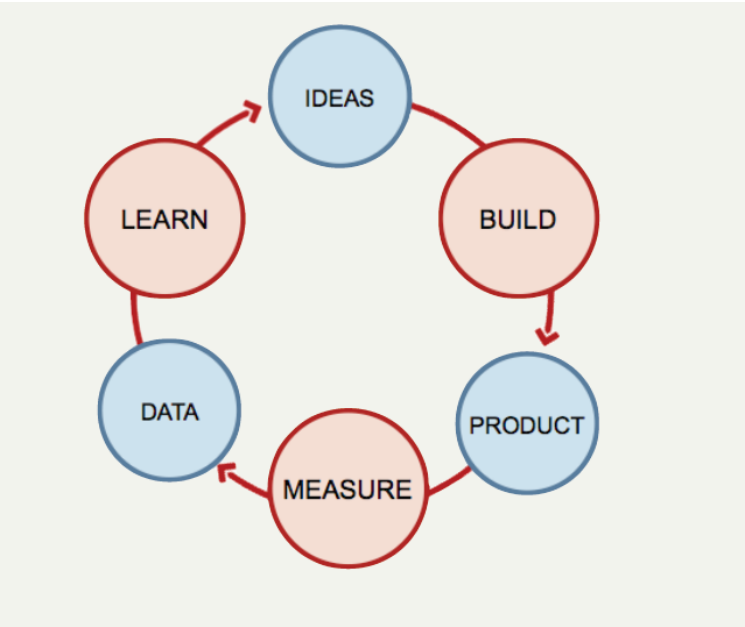
Annexe 1 : Raisonnement causal, raisonnement effectual : deux logiques opposées.



Annexe 2 : Le Business Model Canvas



Annexe 3 : boucles d'apprentissage



l'I.A.E GRENOBLE
Une école à l'université

Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Master

L'AUTEUR

Je soussigné(e).....Laure Bouvier

Courriel pérenne : .....laure_bouvier@hotmail.fr.....
Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

[ ] **N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

[x] **AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

[x] Diffusion immédiate du mémoire

[ ] Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : .....
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans. Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempte d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à .....Grenoble....., le.....10/09/2014.....

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

« Bon pour accord », Laure Bouvier

www.iae-grenoble.fr

IAE de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél. + 33 (0)4 76 82 59 27
accueil@iae-grenoble.fr

Site de Valence
BP 29 - 26901 Valence Cedex 9
Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr

l'I.A.E

Une école à l'université

Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Licence

L'AUTEUR

Je soussigné(e).....Laure Bouvier

[ ] **N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

[x] **AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur une GED*
(Diffusion restreinte à la communauté universitaire)

**GED : Gestion Electronique de Documents*

Je certifie que :

- mon mémoire est exempte d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à .....Grenoble....., le.....10/09/2014.....

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

« Bon pour accord », Laure Bouvier

www.iae-grenoble.fr

IAE de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél. + 33 (0)4 76 82 59 27
accueil@iae-grenoble.fr

Site de Valence
BP 29 - 26901 Valence Cedex 9
Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr