11ème
CIFEPME
Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

**Marie GALLAIS**
Centre de Recherche Public Henri Tudor

**Christophe SCHMITT**
Université de Lorraine

**Julien HUSSON**
Université de Lorraine

# Le sens giratoire, le chameau et le facilitateur : quels apports pour l'accompagnement de porteurs d'opportunités d'affaires ?

Résumé

Cet article aborde la notion d'accompagnement d'opportunité d'affaires. En effet, si l'opportunité est un élément central du projet entrepreneurial, il est important de s'intéresser à l'accompagnement de cette dernière. Les trois illustrations du sens giratoire, de l'héritage du chameau et du facilitateur proposées, mettent en exergue un certain nombre d'apports et d'enjeux pour l'action des accompagnateurs. Nous insistons tout particulièrement dans une première partie sur le rôle que doit jouer l'accompagnateur. Dans ce cadre, nous cherchons à légitimer sa présence dans le processus entrepreneurial. En effet, comme le montrent différents rapports, paradoxalement encore trop d'entreprises se créent sans l'appui de programmes d'accompagnement, alors que ces derniers offrent une certaine garantie en termes de chances de survie de l'entreprise. Cet accompagnement devient d'autant plus intéressant et performant s'il permet aux porteurs de projet de concevoir un scénario cohérent, de le traduire aux différentes parties prenantes du projet et de s'y projeter. Ces orientations doivent nous inciter à nous interroger en matière de métier de l'accompagnement et à faire évoluer les pratiques du domaine. A la lumière des enseignements fournis et des enjeux soulevés, nous proposons ainsi dans une seconde partie d'étudier le rôle et les pratiques de coachs accompagnant des porteurs de projets innovants dans le cadre d'un réseau établi en Grande Région (Grand-duché de Luxembourg, Belgique francophone, Lorraine, Sarre et Rhénanie-Palatinat). Nous concluons sur l'apport de cette réflexion pour l'action du réseau.

Mots clés : accompagnement - conseil, entrepreneur, cognition, opportunité.

# Le sens giratoire, le chameau et le facilitateur : quels apports pour l'accompagnement de porteurs d'opportunité d'affaires ?

**Marie GALLAIS***
Docteur en Sciences de Gestion - Ingénieur de Recherche
Centre de Recherche Public Henri Tudor - Département Service Science Innovation
29 avenue John F. Kennedy, L-1855 Luxembourg Kirchberg
marie.gallais@tudor.lu

**Christophe SCHMITT**
Maître de Conférences - HDR
Université de Lorraine
34, Cours Léopold, 54000 Nancy,
christophe.schmitt@ensaia.inpl-nancy.fr

**Julien HUSSON**
Maître de Conférences - HDR
Université de Lorraine - ESM-IAE / Batiment IPEFAM
1 rue Augustin Fresnel, BP 15100, 57073 Metz cedex 3
julien.husson@univ-metz.fr

** personne de contact pour les échanges avec le comité scientifique*

**Résumé.** Cet article aborde la notion d'accompagnement d'opportunité d'affaires. En effet, si l'opportunité est un élément central du projet entrepreneurial, il est important de s'intéresser à l'accompagnement de cette dernière. Les trois illustrations du sens giratoire, de l'héritage du chameau et du facilitateur proposées, mettent en exergue un certain nombre d'apports et d'enjeux pour l'action des accompagnateurs. Nous insistons tout particulièrement dans une première partie sur le rôle que doit jouer l'accompagnateur. Dans ce cadre, nous cherchons à légitimer sa présence dans le processus entrepreneurial. En effet, comme le montrent différents rapports, paradoxalement encore trop d'entreprises se créent sans l'appui de programmes d'accompagnement, alors que ces derniers offrent une certaine garantie en termes de chances de survie de l'entreprise. Cet accompagnement devient d'autant plus intéressant et performant s'il permet aux porteurs de projet de concevoir un scénario cohérent, de le traduire aux différentes parties prenantes du projet et de s'y projeter. Ces orientations doivent nous inciter à nous interroger en matière de métier de l'accompagnement et à faire évoluer les pratiques du domaine. A la lumière des enseignements fournis et des enjeux soulevés, nous proposons ainsi dans une seconde partie d'étudier le rôle et les pratiques de coachs accompagnant des porteurs de projets innovants dans le cadre d'un réseau établi en Grande Région (Grand-duché de Luxembourg, Belgique francophone, Lorraine, Sarre et Rhénanie-Palatinat). Nous concluons sur l'apport de cette réflexion pour l'action du réseau.

**Mots clés** : accompagnement - conseil, entrepreneur, cognition, opportunité

Quel est le rapport entre d'un côté un facilitateur, un sens giratoire, un héritage de chameaux et de l'autre une opportunité d'affaires ? Cette question qui au premier abord peut paraître saugrenue, est pourtant tout à fait intéressante pour comprendre la notion d'accompagnement. Pour répondre rapidement à cette question, il est possible d'avancer que dans les trois cas, l'accompagnement joue un rôle important dans la situation problématique rencontrée. Ces trois cas permettent de tirer des enseignements par rapport à un regard renouvelé sur l'entrepreneuriat en général et sur la place de l'opportunité dans le processus entrepreneurial de façon particulière.

S'intéressant à la problématique de l'accompagnement, il apparaît tout d'abord nécessaire de considérer sa cible : le porteur de projet – entrepreneur. Ce dernier se distingue par le fait qu'il conçoit des visions, c'est-à-dire des images d'états futurs désirés, qu'il souhaite atteindre (Filion, 1997). Ces visions sont influencées par le profil de l'entrepreneur, à travers ses représentations et ses apprentissages (Bayad et Garand, 1998). Les projets d'opportunité d'affaires constitueraient alors des visions de leurs porteurs, fortement conditionnées par leurs stratégies cognitives.

Dans ce cadre, l'enjeu principal de l'accompagnement vers le déploiement de projets réside moins dans l'accroissement des bases de connaissances de leurs acteurs que dans le développement et l'enrichissement de leurs capacités à faire évoluer leur système de représentation et à s'ouvrir à de nouvelles complexités (Sammut, 2003). L'accompagnement ne peut donc se résumer à faire, mais à faire-faire, c'est-à-dire aider à concevoir, à se projeter dans un futur souhaité et à définir des actions pour y parvenir. Or, l'accompagnement de projets entrepreneuriaux s'est souvent fait à travers ce qu'il convient d'appeler la résolution de problèmes. La construction d'opportunité nécessite plus de s'intéresser à la problématisation, c'est-à-dire à la construction de sens au niveau des entrepreneurs (Schmitt, 2008).

En définitive, il apparaît pertinent de se pencher sur la nature des dispositifs d'appui, tant dans leur processus de construction que dans leurs modalités. L'enjeu porte alors à la fois sur une meilleure adoption par les porteurs d'opportunité d'affaires des programmes qui leur sont proposés, et sur une meilleure définition des conditions d'appropriation des apports de ces derniers. La réflexion devient plus complexe, intégrant le fait que l'amélioration des seuls contenus d'accompagnement n'est plus suffisante (Messeghem et al. 2010). Ainsi, au-delà de l'adaptation des savoirs proposés et des outils utilisés pour les transmettre, la relation accompagnateur-accompagné est mise en question, pour compléter les approches plus classiques de l'accompagnement de projets entrepreneuriaux. Dans cette perspective, le facilitateur, le sens giratoire et le chameau nous semblent jouer un rôle important dans et pour l'action. En interrogeant le rôle et les pratiques d'accompagnement de porteurs d'opportunités d'affaires, cet article a pour objectif de proposer un regard différent, et sur certains aspects novateur, sur la notion d'accompagnement dans une perspective entrepreneuriale. Cette perspective se veut complémentaire des approches plus classiques.

Dans une première partie et pour illustrer nos propos, nous nous appuierons sur trois histoires, qui chacune d'elle nous amène à réfléchir sur la notion d'accompagnement. La première histoire permet de montrer l'importance de rendre un monde partageable pour reprendre la citation de Martinet (1993) : *« L'acteur doit faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution de problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable »*. La seconde histoire s'attache à montrer l'importance de l'introduction d'un tiers, comme l'accompagnateur, pour aborder les situations considérées comme complexes telles que celles rencontrées par les porteurs de projet. Enfin, la troisième histoire tire les conséquences des deux premières et met en évidence le rôle de facilitateur au niveau de l'accompagnement dans le domaine de l'entrepreneuriat. A la lumière des enseignements fournis et des enjeux soulevés par ces trois cas,

nous proposons dans une seconde partie d'étudier le rôle et les pratiques de coachs accompagnant des porteurs de projets innovants dans le cadre d'un réseau établi en Grande Région (Grand-duché de Luxembourg, Belgique francophone, Lorraine, Sarre et Rhénanie-Palatinat). Nous conclurons sur l'apport de cette réflexion dans leur recherche d'une certaine professionnalisation de leur métier au sein du réseau.

## 1. Le sens giratoire, le chameau et le facilitateur : apports et enjeux pour l'accompagnement de porteur d'opportunité d'affaires

Quel lien peut-il exister entre un sens giratoire, un chameau, un facilitateur d'un côté, et une opportunité d'affaires de l'autre ? En s'appuyant sur trois illustrations, nous souhaitons dans cette partie mettre en exergue un certain nombre d'apports et d'enjeux permettant de mieux appréhender l'accompagnement de porteurs d'opportunité d'affaires.

### 1.1 L'accompagnement de l'opportunité d'affaires en illustration

#### 1.1.1 L'invention du sens giratoire (tiré de Le Moigne, 1991)

*"On a inventé le carrefour avec rond-point qui s'appelle officiellement "le carrefour à l'européenne". Ceux d'entre vous qui ont roulé dans des carrefours aménagés à l'européenne, ont été frappés par sa relative efficacité économique. C'est vrai la fluidité globale du trafic ralentit. […] Nous forçant à ralentir tous, il nous oblige à faire marcher notre tête. On a le temps de regarder ce qui vient à droite, à gauche, à comparer, à estimer la distance du prochain, de celui qui vient, de celui qui va. On est en quelque sorte obligé d'être intelligent, obligé d'exercer nos fonctions cognitives".* Dans cette histoire, Le Moigne (1991) nous donne à comprendre, au niveau de la création d'entreprise, l'importance des opportunités pour l'action. La construction d'opportunités correspond à une représentation globale de la part du conducteur non pas du carrefour mais de la situation dans laquelle il se trouve. En d'autres termes, il est possible de dire que le conducteur a construit, ou problématisé, la situation dans laquelle il évolue.

Le sens giratoire a ceci d'intéressant par rapport aux feux de circulation qu'il oblige le conducteur non seulement à ralentir mais surtout à analyser la situation dans sa globalité et à élaborer des comportements intelligents au niveau du conducteur lui-même mais aussi des autres conducteurs se trouvant à ce moment dans le carrefour. Le sens giratoire devient un outil de communication entre les automobilistes, à la différence des feux de circulation qui ne font que renvoyer à un méta-niveau hiérarchique (vert, je passe, rouge, je m'arrête). Dans ce cas, la régulation de la situation est liée à la représentation symbolique des différentes couleurs du feu de circulation. Cela se fait de façon décontextualisée. Une autre différence notable qui existe entre le sens giratoire et le feu de circulation : le sens giratoire ne tombe jamais en panne. En effet, ce sens giratoire pour jouer son rôle de régulateur au niveau de la circulation n'a pas l'obligation d'exister. La preuve en est qu'à certains endroits, le sens giratoire est virtuel, il n'est que dessiné sur le sol.

A la lumière de cette histoire de rond-point apparaît clairement le rôle joué par les opportunités dans une perspective de création d'entreprise. Elles servent à donner du sens, une représentation globale à la situation que doit gérer le porteur de projet. Toutefois une question émerge à partir de cette histoire de rond-point : qui peut aider le porteur de projet à construire un scénario à partir d'une opportunité ?

### 1.1.2 Un conte saharien (tiré de Lorino, 1999)

Dans un petit pays, en plein cœur de l'Afrique, tout le monde circulait en chameau. Un jour, un vieux et riche marchand sentant la mort approcher fit appeler le sage du village pour lui dicter son testament afin de répartir équitablement ses biens, et notamment ses onze chameaux, entre ses trois fils. Après la période de deuil, les trois fils se rendirent chez le sage du village pour connaître les dernières volontés de leur père. Le sage procéda à la lecture du testament. Le troupeau se répartit entre les trois fils de la façon suivante :

- la moitié du troupeau pour l'aîné ;
- un quart pour le second ;
- et un sixième pour le plus jeune

Mais très rapidement un problème survint : en effet comment répartir un troupeau de onze chameaux alors que onze est un chiffre premier ? Pour leur permettre de sortir de leur dilemme, le sage du village leur proposa une solution. Il partit chercher son seul et unique chameau. En ajoutant son chameau, le troupeau passa de onze à douze têtes. Il devenait possible de répartir le troupeau tout en respectant les dernières volontés de leur père. Le sage attribua donc six chameaux à l'aîné (soit la moitié), trois chameaux au second (soit le quart) et enfin deux chameaux au dernier de la famille (soit un sixième). A l'issue du partage, les onze chameaux (6+3+2) étaient bien répartis entre les trois fils du défunt et le sage reprit le dernier chameau qui était le sien. Les trois frères remercièrent le sage et furent contents de résoudre ce problème sans conflit et sans que cela leur ait coûté de l'argent.

Ce que nous retenons tout particulièrement de ce conte, c'est le rôle joué par ce douzième chameau. Comme le souligne Lorino (1999) par rapport à ce récit, "en fait le douzième chameau est un pur artefact cognitif1, une représentation destinée à transformer la structure du problème et à le rendre soluble pour les acteurs". Ce chameau agit directement sur l'intelligibilité de la situation et sur la représentation de celle-ci. Ainsi, le recours à ce chameau apporte du sens à la situation à gérer, tout comme l'opportunité apporte du sens au projet de création d'entreprise. Tout comme le sens giratoire, le douzième chameau n'est pas obligé d'être présent pour permettre la résolution du problème. L'opportunité agit de la même façon. Il n'est pas besoin que le produit ou le service soit réalisé, il suffit de la concevoir dans sa tête. La différence, intéressante, entre la première et la seconde histoire, est l'introduction d'un tiers pour aider à trouver une solution, pour envisager les choses de façon différente. La complexité des situations fait qu'il n'est pas toujours évident de « descendre de son vélo pour se regarder pédaler » et qu'il est nécessaire d'être accompagné pour identifier les éléments de la situation.

Ces deux histoires ont permis de montrer qu'il est nécessaire d'accompagner les personnes. Si on extrapole ces histoires au monde de l'entrepreneuriat, il convient de s'interroger sur le rôle de l'accompagnateur. C'est l'objet de notre troisième histoire.

### 1.1.3 Accompagner : entre figures du réparateur et du facilitateur

Caillé (1991) nous propose à travers la métaphore des planètes Alpha et Béta de mettre en évidence deux figures de l'accompagnement. Ces deux figures vont nous permettre de mieux comprendre les positions que peuvent prendre les accompagnateurs dans un processus de création d'entreprise :

[1] Dans une perspective cognitiviste, "un artefact peut être considéré comme un point de rencontre entre un environnement "interne", la substance et l'organisation de l'artefact lui-même, et un environnement "externe", l'environnement dans lequel il est mis en œuvre" (Simon, 1991, p. 7).

- sur Alpha, chaque organisation est dotée d'un "engin" qui fournit automatiquement les réponses adéquates à tous les problèmes qui peuvent surgir. 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 dont elle dispose. Ces organisations peuvent, en cas de difficulté, faire appel à un "facilitateur". "Le facilitateur" ne vient pas apporter la solution, il se sert avant tout de sa position pour aider le système à se donner une représentation réflexive de lui-même, à ne pas s'enfermer dans son point de vue, à percevoir ce qui est peut être autrement, à redevenir acteur et créateur de son devenir.

De manière métaphorique, la planète Alpha considère l'intervention comme une expertise de la situation alors que la planète Bêta la perçoit comme une construction de sens.

Il convient donc de faire la différence entre :

- le réparateur, celui qui apporte des solutions toutes faites (planète Alpha). L'accompagnateur de type « réparateur » est d'avantage à rapprocher des prestations d'expertise. Dans ce cadre les attentes du porteur de projet sont centrées sur les solutions et recommandations. En contrepartie de son investissement, il n'attend pas d'apports méthodologiques qu'il pourrait réutiliser dans d'autres situations, mais davantage une amélioration de la situation initiale dans laquelle il se situe (Plane et Torres, 1998 ; Ferrer, 1994).
- le facilitateur qui lui a pour rôle notamment d'aider les acteurs du système à se donner une représentation réflexive d'eux-mêmes pour trouver des solutions, ou au niveau des porteurs de projet de construire des opportunités (planète Béta). L'accompagnateur de type « facilitateur » délivrerait quant à lui d'avantage des prestations en management stratégique. Face à des situations problématiques, il contribue à aider les acteurs à résoudre eux-mêmes leurs propres difficultés et leur transmet ses méthodes et outils (Plane et Torres, 1998 ; Ferrer, 1994).

A travers la figure du réparateur, on retrouve principalement les accompagnateurs qui s'inscrivent dans une logique de résolution de problème. Pour eux, la création d'entreprise est comme du papier à musique : il suffit d'avoir l'outil qui permet de lire la musique. Ils s'inscrivent dans des normes, avec une recherche de conformité des actions développées par le porteur de projet dans une perspective de création d'entreprise. Ces accompagnateurs mettent au point des démarches à portée universelle, qui fonctionnent pour tout projet et dans toutes les situations. Leur démarche est très séduisante pour des porteurs de projet, car il suffirait de suivre les étapes de la démarche pour réussir. Cette démarche se veut avant tout rassurante. Ces accompagnateurs basent souvent leur démarche essentiellement autour du plan d'affaires. Les problèmes rencontrés sont considérés comme indépendants des personnes qui sont liées aux problèmes, en l'occurrence, dans notre cas, le porteur de projet. Leur résolution peut se faire par le réparateur indépendamment du porteur de projet. Dans cette perspective, il existe UNE bonne solution aux problèmes posés, une bonne façon de développer une opportunité d'affaire et de conduire un projet entrepreneurial. Ce réparateur semble avoir finalement droit de vie ou de mort sur le projet, car IL SAIT, à la différence du porteur de projet qui lui serait sensé ne pas savoir …. Il est en effet possible de rapprocher cette figure du réparateur de celle d'expert et de la penser comme une forme particulière de rapport de prescription (Hatchuel, 2001). Ce rapport peut se révéler alors extrême et faire disparaître la notion même d'action collective, si le porteur de projet fait l'hypothèse que le savoir de l'expert est préférable au sien, en considérant ce dernier comme une sorte de « maître absolu ». Dans ce cadre en effet une relation asymétrique et indépendante du savoir de l'expert se construit. Mais finalement, que faut-il savoir ? Savoir ce

que nous connaissons ou savoir comment nous connaissons ? Malgré les apparences, ce type d'accompagnateur est encore largement présent sur le marché de la création d'entreprise. Qui n'a pas fait l'expérience de rencontrer une personne qui lui dit que son projet marchera ou ne marchera pas ? Dans le premier cas, quand cela marche, cela à le mérité de créer de la confiance au niveau du porteur de projet alors que dans le second cas, cela casse toute dynamique. Ces situations se retrouvent donc encore largement dans l'accompagnement mais aussi en formation et au niveau des politiques.

La seconde figure de l'accompagnement proposé à travers la planète Béta se veut réflexive. L'originalité de cette approche en matière de création d'entreprise, c'est le rôle du facilitateur. Le facilitateur sait que le porteur de projet est celui qui connaît le mieux l'opportunité qu'il souhaite développer. Il va dès lors demander à cette personne comment elle a construit cette opportunité, quelle sont les circonstances de cette opportunité, les conséquences de cette opportunité, quel est le projet autour de cette opportunité, quels sont les éléments de cohérence autour de ce projet, … Avant d'intervenir, le facilitateur doit donc faire apparaître la construction de l'opportunité, phase de problématisation, l'expérience de la personne, ses choix, ses attitudes, ses habilités à s'adapter aux différentes situations, ... Au bout de ce questionnement, le porteur de projet comprend mieux l'opportunité qu'il souhaite construire et la cohérence des éléments qui constituent l'opportunité. Ce qui est sous-entendu dans la figure de la planète Béta, la personne qui porte l'opportunité a les éléments du scénario en elle. Le but de la démarche avec le facilitateur est de révéler au porteur de projet son propre modèle organisant pour l'aider dans l'action.

### 1.2 Quels enseignements tirer de ces illustrations par rapport à la problématique de l'accompagnement d'opportunité d'affaires ?

A la lumière de ces différentes illustrations, il est possible de dégager un certain nombre d'enseignements éclairants pour aborder l'accompagnement de l'opportunité d'affaires :

#### 1.2.1 L'importance des représentations

La construction d'une opportunité va donc être un élément important dans le processus entrepreneurial. Or, cette phase est rarement traitée dans les logiques d'accompagnement traditionnel basé sur le plan d'affaires. Il convient de revenir en amont du processus. En effet, l'opportunité va permettre de construire une représentation, de partager du scénario que le porteur de projet souhaite développer et d'envisager des voies d'action. Le travail autour de l'opportunité favorise donc l'évolution des représentations initiales du porteur de projet, pouvant faire même émerger des liens jusque-là ignorés et pour certains inenvisageables ultérieurement. Ce travail autour d'un scénario à partir d'une opportunité servira aussi de moyen de communication autour des différentes parties prenantes. A l'identique du projet entrepreneurial, l'introduction du douzième chameau amène les trois fils à se représenter différemment la situation, et il en va de même pour le sens giratoire par rapport aux feux de circulation. Il en découle que l'opportunité d'affaires a pour vocation non pas de représenter fidèlement la réalité, ce qui s'apparente au sens de Lacroux (1999) à une recherche du "vrai"[2], mais de permettre d'exprimer sa projection dans un futur plus ou moins proche à partir d'un scénario.

[2] Pour compléter, il est important de préciser à l'instar de P. Lorino (1999), que "*le potentiel cognitif de la représentation n'est de fait pas fondé sur son réalisme, sur sa qualité d'image fidèle d'une réalité qu'on supposerait donnée*".

### 1.2.2 L'importance des savoirs humains

Les savoirs humains mis en œuvre dans ces différentes histoires résident "*dans l'aptitude pragmatique à reformuler les problèmes […]*" (Lorino, 1999). Il est possible d'envisager l'opportunité et le travail de l'accompagnateur comme une heuristique au service des porteurs de projet pour les aider à construire et aborder les situations dans lesquelles ils vont évoluer. Les savoirs humains se manifestent donc non pas par la capacité à proposer des solutions toutes faites, mais plutôt à mobiliser, développer et diffuser des connaissances permettant de construire et de reformuler une opportunité. Plus généralement, il s'agit de donner du sens aux informations liées aux situations à gérer. C'est par exemple le rôle du sage dans la répartition de l'héritage. Pour reprendre la définition donnée par Hatchuel et Weil (1992), les savoirs apportés dans le cadre de l'accompagnement se composeraient *"d'un ensemble de thèses et de questions à partir desquelles une activité peut être conduite ou une information acquérir un sens en générant, le cas échéant, de nouvelles thèses ou des nouvelles questions".*

Dans cette perspective, il convient d'insister fortement sur le fait que le porteur de projet ne doit pas rester seul. Bien au contraire, l'accompagnateur à travers l'opportunité d'affaire va jouer un rôle important d'intermédiation entre les différentes parties prenantes du projet et le porteur de projet permettant notamment à ce dernier de confronter ses représentations.

### 1.2.3 L'importance de la dimension collective

Derrière c'est histoire émergence, la nécessité de s'appuyer sur des objets et/ou des personnes pour avoir une représentation différente de la situation. Dans cette perspective, accompagner ne peut plus se limiter à de la résolution de problème. Le rôle joué par l'accompagnateur est à envisager dans la relation entre l'entrepreneur et lui-même. Cette relation est une dimension importante dans ce que peut apporter l'accompagnateur. Hatchuel (2001) nous rappelle en effet que la distinction entre théorie économique et théorie sociologique s'organise en opposant les deux opérateurs distincts de conception de l'action: le savoir et la relation. Chacune de ces visions ne se définissent que par un seul opérateur de conception de l'action, respectivement les savoirs (S) ou les relations (R). D'un côté, l'individualisme propre à la pensée économique conduit à concevoir l'action comme l'exercice d'un savoir «°privé°» (sur soi, sur autrui, ou sur les choses). D'un autre côté, les traditions sociologiques pensent l'action comme l'expression d'un lien ou d'une relation (de soi à soi, aux autres ou aux choses). Les sciences de gestion ont quand à elles toujours mêlé ces deux visions. Elles doivent en effet penser à la fois les savoirs nécessaires à la construction d'outils de gestion et la formation de structures, c'est-à-dire, de relations de dépendance ou de complémentarité. L'examen succinct des deux opérateurs savoirs et relations conduit alors Hatchuel à énoncer «°le principe de non-séparabilité (ou principe S/R)°». Cette proposition suppose que toute théorie de l'action collective s'appuie sur un principe fondamental d'inséparabilité des savoirs et des relations.

En ce sens, l'accompagnement ne peut se résumer à l'existence d'une connaissance qui serait indépendante de la manière dont les acteurs se perçoivent les uns les autres. Il ne suffit donc pas d'être là et d'avoir de la méthodologie, il est essentiel d'apporter de la variété dans la représentation du porteur de projet. Ainsi, l'accompagnement ne doit pas se limiter à ce qu'il faut faire pour entreprendre, et réduire l'entrepreneuriat à des étapes, mais se centrer de façon collective sur la construction du contenu des étapes. Il s'agit de s'intéresser aux possibilités de travailler sur les représentations du projet, à travers la construction de scénarios, d'hypothèses ou la cohérence du projet à partir de l'opportunité. Il est illusoire de penser que le porteur de projet détient la vérité et qu'il suffirait de la mettre en musique à travers le plan d'affaires. La

confrontation devient donc un espace de construction important pour le porteur de projet. C'est pourquoi le collectif est un aspect important d'une démarche entrepreneuriale. Si d'autres personnes en plus de l'accompagnateur peuvent participer à ce travail de construction, la représentation s'en trouvera enrichie. Toutefois, il est important de souligner, la nécessité de choisir l'accompagnateur et les autres personnes en fonction de leur apport par rapport à la représentation du porteur de projet. Il est préférable d'avoir des apports divergents et exploratoires qu'uniquement des apports convergents et décisionnels. Par conséquence, l'intérêt de ce travail collectif est aussi en relation avec le nombre de personnes, cela renvoie à la gestion et à l'efficacité des petits groupes.

### 1.3 Les apports et les enjeux liés à l'accompagnement de l'opportunité d'affaire

Si nous acceptons que l'opportunité est un élément important du processus entrepreneurial, il est nécessaire de s'interroger sur les apports et les enjeux de cette notion. Les apports amènent à repenser la création d'entreprise et son accompagnement autour de nouvelles dimensions : la problématisation et la projection du projet. Au niveau des enjeux, ils sont au nombre de deux : la capacité à concevoir et la traduction du projet.

La capacité de concevoir est le lieu où les connaissances vont s'organiser pour former ce qu'on appelle le projet entrepreneurial. Il convient d'aider les porteurs de projet à concevoir leur scénario à partir de leur opportunité d'affaires. La traduction est un enjeu car elle renvoie à la nécessité de coopération et de collaboration au niveau de la plupart des projets. En effet, un projet n'est jamais le fait d'une seule personne, il implique des liens internes et externes. Encore faut-il que l'entrepreneur puisse traduire son opportunité auprès de ces personnes.

#### 1.3.1 Les apports de l'accompagnement de l'opportunité

Au niveau des apports, notre réflexion par rapport à l'opportunité se focalisera plus particulièrement autour des notions de problématisation et de projection.

- **L'importance de la problématisation**

Que ce soit le sens giratoire, le chameau ou encore l'opportunité, ils ne doivent pas être envisagés comme des outils permettant de résoudre des problèmes, mais avant tout comme des outils facilitant la problématisation et donc la construction d'un scénario. En effet, les approches traditionnelles basées sur la résolution de problèmes sous-entendent que les données du problème sont connues alors que bien souvent le problème est à poser, le scénario est à construire. Les structures d'accompagnement dans le domaine de la création d'entreprise se comportent comme si le scénario était fait alors qu'il reste à faire. En cela, l'entrepreneuriat est proche de l'innovation, de la créativité ou de l'invention (Lavoie, 1988). Ces éléments sont typiques des logiques « projet » où l'avenir joue un rôle important. L'entrepreneuriat s'apparente donc plus à un processus qu'à un résultat. Plus précisément, l'entrepreneur, par rapport aux acteurs qui œuvrent dans les organisations, définit l'objet qui va déterminer son propre devenir (Filion, 1997). Ces différents constats nous amènent à avancer que les difficultés rencontrées par les entrepreneurs sont plus liées à la construction des problèmes complexes qu'à la mise en place de solutions (Schmitt, Julien et Lachance, 2002). Le rôle de l'accompagnement doit donc évoluer pour se porter sur la construction d'opportunités.

- **L'importance de la projection**

L'intérêt de l'opportunité est de favoriser la capacité des personnes à imaginer des actions, leurs conséquences et leurs résultats sur leur environnement. Le chameau supplémentaire permet d'imaginer différemment le partage du troupeau, le sens giratoire permet d'imaginer la circulation

une fois engagée sur la route. Pour cela, il convient de se faire aider par un tiers pour arriver à se projeter dans un scénario plausible. Ce mécanisme de projection, bien que naturel, notre capacité au quotidien à concevoir, ne sont pas toujours correctement entretenus. Notre système scolaire favorise le développement de mécanismes basés sur le faire au détriment de mécanismes basés sur la projection. Pour Vassilef (1992), la capacité de projection se décrit comme le symétrique inverse de la capacité d'adaptation. L'acteur se projette dans son environnement, *« il prend en lui quelque chose et le pro-jette, le jette devant lui »*. La projection est ainsi entendu comme l'extériorisation d'un système de valeurs auto-finalisé ; *« elle consiste à donner du sens à ses actes (...) à partir de ses propres valeurs, de ses propres conceptions »*. Si le rapport d'adaptation est répétitif dans la mesure où les compétences mobilisées sont souvent semblables, le rapport de projection est extensif, il y a extension du périmètre de vision et de compétences. Se projeter, c'est produire ses propres repères. L'environnement s'en trouve alors modifié, certes dans une mesure très partielle, mais suffisante pour permettre le développement de nouvelles projections, entraînant à leur tour d'autres modifications de l'environnement. La projection ouvre ainsi un processus cumulatif, qui tend à permettre à l'être humain l'extériorisation d'une part croissante de son désir.

Il convient donc d'aider le porteur de projet à mobiliser ces mécanismes de projection. En ce qui concerne le scénario à partir d'une opportunité, il va permettre d'imaginer l'organisation que le porteur de projet souhaite mettre en place. L'opportunité est donc aussi une projection par rapport à un futur souhaité en fonction d'éléments présents. Cet aspect lié à la création d'entreprise renvoie à l'essence même du phénomène entrepreneurial : le développement d'une activité projective. Ainsi, si nous définissons l'opportunité comme un effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur la projection, c'est donc la question de la rationalisation de l'action qui est en jeu à travers le projet entrepreneurial.

### 1.3.2 Les enjeux liés à la notion d'opportunité

Si nous reconnaissons l'importance de l'opportunité pour aborder le processus entrepreneurial, il convient maintenant de s'intéresser aux enjeux liés à cette notion. Pour cela, nous traiterons de façon successive la place de l'activité de conception et de traduction au niveau du projet entrepreneurial.

- **La conception**

Recourir à la notion d'opportunité revient à concevoir une projection à partir d'un scénario. Nous entendons donc par conception la capacité des personnes et dans notre cas des porteurs de projet à développer un dessein dans le but de réaliser un dessin (Boutinet, 1993), renvoyant à ce que Léonard de Vinci appelle le *disegno*[3]. A la différence de l'approche taylorienne qui a toujours séparé conception et exécution (Schmitt, 2010), est concepteur "*quiconque imagine quelque disposition visant à changer une situation existante en une situation préférée*" (Simon, 1991). Rapporté à notre problématique d'opportunité, les porteurs de projet peuvent être considérés comme des concepteurs et l'opportunité comme un outil de cette conception. La conception demande un travail d'imagination organisé et structurant (Boutinet, 1993). Cela requiert de la méthode, des efforts (Filion, 1997). La conception est à envisager de façon dynamique, car elle peut évoluer en fonction de l'opportunité. L'opportunité se dégage alors du modèle linéaire et simpliste pour aller vers un modèle tourbillonnaire produisant à la fois des savoirs et des formes d'organisations.

[3] Cette notion peut donc se différencier en *disegno interno* (dessein – conception) et *disegno externo* (dessin – réalisation).

- **La traduction.**

Rares sont les cas où les porteurs de projet ont une connaissance identique des différents aspects du scénario à développer. Il est fortement conseillé aux porteurs de projet de ne pas rester isolés dans leur représentation et leur façon de penser. L'interaction avec d'autres personnes, comme des facilitateurs, favorise l'enrichissement du scénario initial. Pour cela, il est important de pouvoir traduire leur opportunité auprès d'autres personnes même si en dernier ressort les décisions leur appartiennent. A la lumière de ces éléments, on voit la difficulté de définir une représentation partageable pour tous. De fait, le porteur de projet se trouve plus souvent en situation de co-conception que simplement de conception. La présence du préfixe "co-" permet d'insister non seulement sur l'aspect récursif du processus de conception (non seulement.. mais aussi…). Le recours à un facilitateur prend ici tout son sens.

En reprenant la citation de Martinet (1993) du début de l'article, "*l'acteur doit faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable*", il apparaît important que le porteur de projet sache traduire son opportunité et le scénario qui lui est rattaché auprès de ces parties prenantes afin qu'elles puissent participer à cette co-conception. Si le projet n'a pas été traduit, s'il n'est pas devenu un enjeu pour les différentes parties prenantes, il risque à un moment ou un autre de se trouver bloqué par des personnes qui n'ont pas connaissance du scénario. Le but de la traduction au sens de Callon et Latour (1991) est de permettre aux différentes parties prenantes de parvenir à se comprendre pour travailler ensemble. L'opportunité devient donc un instrument de dialogue entre le porteur de projet et les différentes parties prenantes du projet. La traduction est un enjeu important car le scénario du porteur de projet n'est pas transposable tel quel. Elle nécessite bien souvent de passer d'un niveau implicite à un niveau explicite.

Pour répondre aux difficultés liées à la traduction, il est nécessaire de favoriser le dialogue entre les différentes parties prenantes. Pour Audet (2007) le dialogue est en effet une pratique collective, qui vise la compréhension plutôt que la décision et qui repose sur l'échange, l'écoute, l'observation et l'exploration des suppositions de base et de leurs conséquences sur nos actions et notre façon d'interagir avec les autres. La pratique du dialogue permet ainsi d'explorer et de comprendre des enjeux complexes grâce à la diversité des points de vue et la création d'un espace où les participants peuvent ralentir leur pensée et échanger ouvertement et librement. Le dialogue permet ainsi d'établir une relation de nature exploratoire et divergente. Selon Habermas (1987 ; 1992), dans la communication si deux individus veulent pouvoir s'entendre, sur quelque chose ou tirer parti de quelque chose, ils doivent partir de l'horizon de leur monde vécu tout en se référant à quelque chose dans le monde objectif, en partant de présuppositions pragmatiques. L'objectivité du monde signifie que celui-ci nous est donné comme monde identique pour tous et la pratique langagière permet de supposer pragmatiquement ce monde objectif commun. En ce sens, l'activité communicationnelle désigne pour Habermas ces interactions sociales au cours desquelles l'usage du langage orienté vers l'entente joue le rôle de coordinateur de l'action, les présuppositions migrant vers l'entente, par l'entremise de la communication langagière.

Là encore, le facilitateur peut jouer ce rôle d'intermédiation et cela passe au niveau de l'opportunité par le développement d'un langage commun. Or la difficulté actuelle repose sur la création et le développement de ce langage, alors que les différentes parties prenantes parlent souvent des langages "différents". La création et le développement de ce langage commun dépendent fortement des situations rencontrées. En effet, ce langage va résulter essentiellement de la possibilité et de la capacité à créer et à mobiliser des connaissances. Ces situations requièrent aussi une personne, souvent le facilitateur, maîtrisant ces différents langages. Ce

facilitateur doit être envisagé comme un acteur de la cohérence entre l'opportunité et le scénario développé. Le rôle de ce facilitateur est multiple. En effet, il doit favoriser l'émergence d'un langage commun, le développement et l'enrichissement de ce langage ainsi que sa diffusion.

Au terme de cette première partie, il est possible d'expliciter davantage le rapport entre d'un côté un facilitateur, un sens giratoire, un héritage de chameaux et de l'autre une opportunité d'affaires. La construction d'opportunités d'affaires nécessite plus de s'intéresser à la problématisation, c'est-à-dire à la construction de sens au niveau de l'entrepreneur. Le sens giratoire et le chameau sont à voir comme des outils facilitant l'intelligibilité de la situation que doit gérer le porteur, la représentation et le partage de celle-ci. Les trois illustrations présentées mettent alors en exergue un certain nombre d'apports et d'enjeux, permettant d'appréhender l'accompagnement des porteurs d'opportunités d'affaires. Le rôle de l'accompagnateur s'éclaire ainsi. Il évolue vers le soutien dans la construction d'opportunités, en aidant le porteur à mobiliser des mécanismes de projection de l'opportunité, par rapport à un futur souhaité en fonction d'éléments présents. Ces orientations nous incitent alors à nous interroger en matière de métier de l'accompagnement et à faire évoluer les pratiques du domaine. A la lumière de ce prisme de l'accompagnement, nous proposons donc dans une deuxième partie, d'interroger les pratiques d'accompagnement d'opportunité d'affaires dans le cadre d'un réseau de coachs établi en Grande Région (Grand-duché de Luxembourg, Belgique francophone, Lorraine, Sarre et Rhénanie-Palatinat), ceci en réponse à une recherche de professionnalisation de leur métier.

## 2. Interrogation des pratiques d'accompagnement à la lumière du prisme de l'accompagnement d'opportunité d'affaires

Depuis 2000, la structure Business Initiative gère et anime le réseau 1,2,3, Go établi en Grande Région et se composant de plus de 400 experts et entrepreneurs (ci-après nommés coachs). Ces derniers ont pour mission d'accompagner bénévolement des porteurs de projets innovants, dans la conception et la projection de leur opportunité d'affaires. Outre un parcours basé sur le plan d'affaires, la structure propose également de soutenir l'action des coachs, par l'introduction de démarches d'accompagnement novatrices. Dans ce réseau, nous trouvons des coachs avec des profils différents (consultants, entrepreneurs, managers…), ayant des domaines d'expertise divers, et plus ou moins familiers à l'accompagnement d'opportunité d'affaires. Certains sont présents depuis la création du réseau, d'autres plus récemment. Nous pouvons également noter quelques différences dans la manière d'appréhender l'accompagnement, du fait de la dimension interrégionale du réseau. Face à cette diversité, qui n'en demeure pas moins constituer la richesse du réseau, les coachs formulent le besoin d'échanger sur leurs pratiques et de formaliser davantage ces dernières, ceci en recherchant une certaine professionnalisation de leur métier au sein du réseau. Ce besoin et cette recherche s'expriment sous différentes formes : *« charte »*, *« déontologie »*, *« guide de bonnes pratiques »*, ou encore *« modélisation du processus d'accompagnement »*. Le Centre de Recherche Public Henri Tudor intervient ainsi en collaboration avec la structure Business Initiative pour soutenir ce questionnement.
Dans un premier paragraphe nous présentons le contexte de la recherche à travers une description plus précise du fonctionnement et de l'identité du réseau, et de la méthodologie de recherche adoptée. Puis, à la lumière des enseignements et des enjeux soulignés dans la première partie, nous interrogeons le rôle et les pratiques de ces coachs d'opportunités d'affaires.

## 2.1 Contexte de la recherche

### 2.1.1 Le réseau interrégional de coachs 1,2,3, Go

Créé en 2000 par la Chambre de Commerce Belgique, la Fedil – Business Federation Belgique et Luxinnovation (agence nationale pour la promotion de l'innovation et de la recherche au Luxembourg), la structure Business Initiative a pour mission de stimuler l'esprit d'entreprise et de diversifier l'économie en Grande Région (Grand-duché de Luxembourg, Belgique francophone, Lorraine, Sarre et Rhénanie-Palatinat). Grâce à l'organisation annuelle d'un parcours interrégional de plans d'affaires, au cours duquel des experts et entrepreneurs accompagnent bénévolement les porteurs de projets innovants dans la conception et la projection de leur opportunité d'affaires, via des séances de coaching individuel et collectif, ainsi que des formations pédagogiques. En fin de parcours, les meilleurs plans d'affaires sont récompensés par un soutien financier et une visibilité médiatique accrue en Grande Région.

La structure Business Initiative joue ainsi un rôle important dans la sensibilisation à la création d'entreprise et dans l'accompagnement des créateurs d'entreprise innovante en amont du processus entrepreneurial. Pour ce faire, elle gère et anime d'une part le réseau interrégional 1,2,3 Go composé de plus de 400 experts et entrepreneurs de tous les domaines (nommés coachs). D'autre part, son action est soutenue par des structures relais dans chaque région, comme des chambres de commerce ou des centres d'entreprises et d'innovation. Ces dernières ont pour de but capter les projets potentiels (elles ont une mission de prospection locale) et d'encadrer ces derniers. A côté de cet accompagnement plus généraliste, les porteurs de projets inscrits dans le parcours 1,2,3, Go peuvent ainsi bénéficier d'un accompagnement de proximité, personnalisé et spécialisé, avec des coachs disposant d'une expertise pointue et/ou d'une expérience forte en matière d'entrepreneuriat.

Depuis 2000, 2400 projets innovants ont été reçus dans le cadre du parcours ; 1000 furent acceptés et encadrés par des coachs, plus de 500 plans d'affaires ont été réalisés, enfin 240 entreprises et 1000 emplois ont été créés en Grande Région. Au regard de ces résultats et des éléments présentés dans la partie 1, sans pour autant exclure l'impact d'autres paramètres (comme le profil de porteur de projet ou le marché) sur la performance du processus entrepreneurial, nous voyons bien l'importance d'accompagner ces porteurs d'opportunité d'affaires. Ceci conduit à légitimer la présence du tiers - accompagnateur dans le processus entrepreneurial, ici la structure animatrice, les organisations relais, et plus particulièrement les coachs – experts et entrepreneurs – du réseau. Dans le parcours proposé par la structure Business Initiative, l'accompagnement fait aux porteurs de projets innovants est essentiellement basé sur le plan d'affaires. Il semble donc centré sur des démarches de résolution de problèmes, à l'image de la figure du réparateur (planète Alpha) proposé ci-avant. Pour autant, les coachs sont également sensibles à l'utilisation de méthodes et approches permettant davantage la construction de sens (comme les méthodes Ideo© ou Synopp, ou l'approche maïeutique), relevant davantage de la figure du facilitateur (planète Béta).

Mais alors quel est plus précisément le rôle du coach dans le réseau 1,2,3, Go ? Le collège des coachs du réseau endossent deux types de rôles :

- Un rôle d'accompagnement transversal. Les coachs accompagnent les porteurs de projet sur l'ensemble des phases de maturation du projet : de la conception de l'opportunité d'affaires, à la projection de cette dernière en tant que projet, en passant par une présentation potentielle du plan d'affaire au parcours 1,2,3, Go.

- Un apport d'expertise sur la dimension technique du projet, qui peut toucher à la comptabilité et à la finance, au marketing, aux aspects juridiques…

Il est à noter que le rôle d'accompagnement transversal est davantage endossé par des coachs au profil généraliste. Le plus souvent, les experts interviennent quand à eux ponctuellement en fonction des besoins des porteurs, sur la dimension technique de leur projet. Pour autant les coachs experts peuvent aussi accompagner les porteurs d'opportunité d'affaires de manière transversale.

Comme énoncé dans l'introduction de cette seconde partie, les coachs du réseau 1,2,3, Go expriment aujourd'hui le besoin d'échanger sur leur rôle et sur leurs pratiques, de formaliser également davantage ces dernières. Ils recherchent ainsi une certaine professionnalisation de leur métier au sein du réseau. Le Centre de Recherche Public Henri Tudor intervient en collaboration avec la structure Business Initiative pour soutenir ce questionnement. Dans cette perspective, le paragraphe suivant présente la méthodologie de recherche déployée.

### 2.1.2 Méthodologie de recherche déployée

L'étude du rôle et des pratiques d'accompagnement dans le réseau 1,2,3, Go s'inscrit dans le cadre d'une observation non participante. En partant de l'observation de faits, l'objectif recherché est une construction mentale de la réalité (David, 2000). Plus particulièrement, nous cherchons à élaborer un modèle de fonctionnement du système étudié, en interrogeant la réalité par voie d'entretiens et de questionnaires.

La recherche combine ainsi deux types de dispositifs :

- Des entretiens exploratoires. Deux entretiens avec deux représentants de la structure Business Initiative et un coach « expérimenté »[4] permettent de mieux comprendre le fonctionnement du réseau et d'en préciser les problématiques de l'accompagnement, pour structurer le travail de questionnement. Un premier entretien amène à identifier les paramètres à observer. Puis, une revue de la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial (Audet, Couteret et Avenet (2004). Cullière (2004), Fonrouge et Sammut (2004), Dupouy et Pillinière (2010), Bakkali, Messeghem et Sammut (2010), St Jean et Audet (2008; 2010), également les travaux de Bayad et Gehin (2003) sur le coaching) conduit à préciser chacun des paramètres et à formaliser une grille de lecture. Cette dernière est discutée et contextualisée au réseau 1,2,3, Go lors d'un deuxième entretien en présence des mêmes acteurs.
- Des groupes d'experts (ou méthode Delphi). La grille de lecture sert de base au questionnement des coachs du réseau 1,2,3, Go dans le cadre de groupes de travail. La méthode des groupes d'experts se prête bien à l'objectif poursuivi par la recherche, en ce sens qu'elle permet de mettre en évidence des convergences d'opinion et de dégager certains consensus sur des sujets précis. En décembre 2011, puis en février 2012, un groupe d'une vingtaine de coachs[5] s'est ainsi réuni. Le premier groupe de travail permet principalement de présenter la grille de lecture aux coachs. Les échanges lors de ce groupe de travail conduisent à centrer la recherche autour de trois éléments : l'intervention du coach, ses outils et la relation coach-porteur d'opportunité d'affaires. Il est possible en outre de formuler sur base de cette première confrontation, des hypothèses sur ces aspects. Le deuxième groupe de travail amène alors à recueillir plus précisément le regard des coachs sur ces différents

[4] Sous-entendu membre depuis plusieurs années engagé, dans l'accompagnement de porteurs de projets, dans l'évaluation des plans d'affaires dans le cadre du parcours, comme dans l'animation et l'amélioration de l'action du réseau.

[5] Le groupe en question reste relativement formé des mêmes intervenants lors des deux réunions.

éléments. Pour faciliter les échanges, trois sous-groupes sont organisés. De même, trois animateurs responsables chacun d'une des thématiques citées ci avant, sont chargés de passer dans chaque sous-groupe pour animer les échanges. De cette façon, à la fin de l'animation chacun des sous-groupes se sera exprimé sur l'ensemble des thématiques : intervention du coach, outils du coach et relation coach-porteur d'opportunité d'affaires (le questionnaire semi-dirigé, support à l'animation des trois éléments est disponible en annexe). La séance de travail se conclut par la présentation des synthèses d'observation des trois animateurs. Elle se poursuit par une discussion entre et avec l'ensemble des coachs présents, permettant de valider ou de compléter la transcription ainsi faite de leurs propos.

A la lumière des enseignements et des enjeux soulignés dans la première partie de cet article, nous souhaitons ainsi rendre compte dans les paragraphes suivants, des échanges réalisés autour du rôle et des pratiques d'accompagnement des porteurs de projets innovants dans le réseau 1,2,3, Go.

## 2.2 Rôle et pratiques d'accompagnement des porteurs d'opportunités d'affaires : le regard du coach 1,2,3, Go

### 2.2.1 La construction des savoirs du porteur d'opportunité d'affaires dans l'accompagnement

La première partie de cet article souligne l'enjeu de la conception et de la traduction, ainsi que l'importance de la projection et de la problématisation dans l'accompagnement d'opportunité d'affaires. Nous retrouvons ces aspects dans le discours des coachs du réseau 1,2,3, Go.

L'accompagnement des porteurs de projets innovants se structurent selon eux autour de deux éléments.

- **La compréhension des savoirs et des besoins du porteur d'opportunité d'affaires**. Une première phase conduit le coach à *« faire la connaissance du porteur et de son projet »*. Dans ce cadre, il va être amené à analyser le parcours professionnel de l'individu, identifier ses compétences et cerner sa personnalité, pour mieux appréhender *« ses forces et ses faiblesses »*. Ces dans ce cadre, que commence notamment à ce tisser une relation basée sur la confiance. Au-delà de la dimension technique du projet, les coachs sont attentifs à en déterminer son niveau de maturité et donc le degré de maturation de ce dernier par le porteur. Certains coachs demandent aux porteurs de projets d'évaluer *« leur niveau d'acceptabilité du changement par le porteur »* sur une échelle de 1 à 10. D'autres challengent le porteur et le modèle économique de leur projet : *« Que sont-ils prêt à perdre ? »*, *« Que vendent-ils ? »*, *« A qui ? »*, *« Pourquoi achèterait-on leur produit/leur service ? »*... Il peut également être demandé au porteur de traduire son projet, en le résumant en quelques phrases ou en le présentant de manière synthétique à un public d'experts. C'est par exemple le cas des séances de *« speed matching »* introduites récemment par la structure Business Initiative dans le parcours. L'objectif poursuivi ici est également de pouvoir identifier les besoins en accompagnement du porteur de projet et en définitive le *« bon »* couple coach-coaché. La mise en lumière de ces derniers se fait notamment par le biais de séances de *« speed coaching »*.
- **La formalisation du modèle économique du projet**. La deuxième phase est consacrée à l'accompagnement du porteur dans l'élaboration de son plan d'affaires. Les éléments du plan d'affaires structurent ce second temps. Dans ce cadre, le plan d'affaires constitue pour les

coachs une manière *« d'objectiver la relation » ; « de faire passer des messages sans émotions »*.

Dans les deux phases il est question pour le porteur de concevoir un scénario plausible de son projet en construisant du sens, d'être capable de le traduire et de s'y projeter. Dans la relation d'accompagnement le porteur d'opportunité d'affaires est alors amené à structurer ses savoirs dans une boucle récursive d'assimilation-accommodation (Piaget, 1996; Piaget et Inhelder, 2006). L'assimilation permet d'intégrer une situation nouvelle aux anciennes structures, parce que cette situation présente suffisamment d'éléments reconnaissables pour la structure cognitive de l'individu. Puis, les savoirs du porteur de projet se forment par accommodation des schèmes d'assimilation, à la diversité des objets. En ce sens il va désorganiser sa connaissance, pour intégrer une nouvelle situation rencontrée. Le coach va soutenir cette boucle récursive d'apprentissage du porteur de projet en l'aidant tantôt à s'adapter aux situations rencontrées, tantôt à s'y projeter. L'introduction du couple adaptation / projection permet alors l'élaboration de ce que Vassilef (1992) appelle une définition opérationnelle de l'autonomie. En ce sens, la compétence issue du rapport d'adaptation (identification et intégration des repères essentiels de l'environnement) va servir l'affirmation et l'implantation dans l'environnement des repères personnels produits par celui qui se projette. En définitive le coach accompagne donc le porteur d'opportunité d'affaires à devenir autonome ; *« il s'agit de rendre autonome le coaché en utilisant les ressources du réseau 1,2,3, Go »*. Pour soutenir cette mission le coaching est principalement centré autour de la résolution de problèmes, car basé sur le plan d'affaires. Il n'en demeure pas moins que les accompagnateurs mobilisent également des démarches complémentaires permettant davantage de construire les problèmes (de problématiser), comme le *« storytelling »* ou des approches de type maïeutique. En ce sens les coachs disent privilégier *« la relation humaine »* avec le porteur d'opportunité d'affaires avant *« la relation de nature technique »* liée au projet.

### 2.2.2 Construction et nature de la relation coach-porteur d'opportunité d'affaires

Dans la perspective des propos précédents, la relation coach-porteur d'opportunité d'affaires dans le réseau 1,2,3, Go ne peut donc se résumer à un rapport centré sur la réparation (en référence à la planète alpha). En effet, bien que son rôle soit d'apporter ponctuellement de l'expertise sur des thématiques précises en lien avec la dimension technique du projet, il semble que le coach 1,2,3, Go se comporte davantage comme un facilitateur (en référence à la planète béta).

La relation d'accompagnement se veut alors réflexive : *« il s'agit plus d'accompagner que d'assister »*, *« le coach joue le rôle de miroir »*. Le facilitateur sait en effet que le porteur de projet est celui qui connaît le mieux l'opportunité qu'il souhaite développer. Se construit alors *« une relation d'égal à égal »*. Dans ce cadre, le porteur de projet possède les éléments du scénario en lui et la démarche du facilitateur doit permettre à ce dernier de révéler son propre modèle organisant pour l'aider dans l'action. *« Le coach garde une certaine distance et neutralité par rapport au projet pour ne pas se l'approprier »* et *« il maintient une certaine pression dans l'accompagnement par des interrogations »*. *« Il doit veiller à ne jamais être directif »* ; il favorise le dialogue permettant donc de construire une relation de nature divergente et exploratoire (Audet, 2007) avec le porteur de projet. Pour les coachs du réseau, s'ils doivent faire preuve d'empathie en gérant notamment les phases d'enthousiasme, de doute et de découragement, cela n'est pas pour autant antagoniste à une certaine forme de neutralité à l'égard de l'opportunité d'affaires.

Tout ceci contribue à construire une certaine confiance dans l'accompagnement ; condition mais également résultat de la relation coach-coaché. La confiance raisonne ainsi comme un maître mot dans le discours des coachs : *« c'est un indicateur important dans la relation et chacun pour soi »*. Elle régit une sorte *« de contrat moral »* dans l'accompagnement ; la confidentialité, l'intégrité et la déontologie du rapport étant garanties par la structure animatrice du réseau – Business Initiative. Il n'est donc pas nécessaire d'instrumentaliser davantage la relation, la confiance primant sur le reste.

**Conclusion**

Si l'opportunité est un élément central du projet entrepreneurial, il est important de s'intéresser à l'accompagnement de cette dernière. Les trois illustrations du sens giratoire, de l'héritage du chameau et du facilitateur, nous ont ainsi permis de mettre en exergue un certain nombre d'apports et d'enjeux pour l'action des accompagnateurs. Dans un premier temps, nous avons cherché à légitimer sa présence dans le processus entrepreneurial. En effet, comme le montrent différents rapports, paradoxalement encore trop d'entreprises se créent sans l'appui de programmes d'accompagnement, alors que ces derniers offrent une certaine garantie en termes de chances de survie de l'entreprise. Puis, cet accompagnement devient d'autant plus intéressant et performant s'il permet aux porteurs de projet de concevoir un scénario cohérent, de le traduire aux différentes parties prenantes du projet et de s'y projeter. En cela, le rapport s'explicite entre d'un côté un facilitateur, un sens giratoire, un héritage de chameaux et de l'autre une opportunité d'affaires. A la lumière de ces orientations, nous avons ainsi proposé dans une deuxième partie, d'interroger les pratiques d'accompagnement d'opportunité d'affaires dans le cadre du réseau de coachs 1,2,3, Go, ceci en réponse à une recherche de professionnalisation de leur métier. Revenons dès-lors sur l'apport de cette recherche pour l'action du réseau.

Ce travail conduit à envisager non plus seulement l'accompagnement des porteurs de projets innovants dans une logique de réparation mais bien sur des continuums ouverts de l'accompagnement : du réparateur et du facilitateur, de l'adaptation et de la projection des savoirs du porteur de projet, et de relations de nature convergente/décisionnelle et divergente/exploratoire. Il amène en outre à explorer d'autres modalités d'organisation de l'accompagnement. Actuellement le fonctionnement du réseau fait qu'un coach dédié accompagne le porteur de projet tout au long du parcours. Le porteur d'opportunité peut faire la demande d'apports plus techniques auprès de la structure Business Initiative, qui identifie alors les experts pouvant lui venir en aide. Pour autant l'accompagnement de type transversal et l'apport d'expertises ponctuelles sont aujourd'hui cloisonnés, de sorte que le coach dédié au porteur de projet tout au long du parcours et les experts ne travaillent pas dans une logique collaborative. Il est ainsi possible d'ouvrir sur un renforcement de la collaboration des coachs du réseau. Mais, pour ce faire les coachs doivent pouvoir bénéficier d'une meilleure visibilité des compétences disponibles dans le réseau. Ceci passe notamment par la création de conditions favorables d'échanges entre les coachs (outils collaboratifs en ligne, sessions plus fréquentes d'échanges autour des problématiques rencontrées…), organisées par la structure Business Initiative bien entendu. Si le porteur de projet a besoin d'être accompagné, le coach a quant à lui besoin de sortir de son isolement. Dans cette perspective un nouveau groupe de travail sera organisé en automne 2012. Il aura pour but de créer une continuité à la réflexion amorcée en proposant notamment d'explorer des méthodes favorisant la problématisation. Une autre piste du travail concerne la confrontation des résultats de la recherche ainsi menée avec le regard de porteurs de projets coachés et ayant été coaché dans le cadre du parcours 1,2,3, Go.

**Bibliographie**


Audet, C. (2007), *Favoriser le développement éthique des gestionnaires : Une étude exploratoire du Séminaire Management et traditions éthiques*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M.Sc.), HEC Montréal.

Bayad M. et Garand D. J. (1998), Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action, *4e Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)*, Metz, 22 au 24 octobre.

Boutinet, J.-C. (1993), *Psychologie de la conduite à projet*, PUF, Paris

Caille, P. (1991), *Un et un font trois*, ESF, Paris

Callon, M. et B. Latour (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte.

David A. (2000), La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?, *IXème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, mai

Ferrer M.I. (1997), L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique: de la performance à la cohérence, *VIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 25 au 27 juin, Montréal (Canada).

Filion, L.-J. (1997), « Le métier d'entrepreneur », *Revue Organisation*, vol. 6, no 2, Automne, p. 29-45

Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*, (Trad. M. Hundyadi), Paris, Flammarion.

Habermas, J. (1992) *De l'éthique de la discussion*, du Cerf, Paris , coll. Champs-Flammarion.

Hatchuel, A. (2001). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in *« Les nouvelles fondations des sciences de gestion »*, A.David, A.Hatchuel, R.Laufer (eds.), Vuibert, Fnege. Deuxième édition 2008.

Hatchuel, A. et Weil, B. (1992), *L'acteur et le système*, Paris, Economica

Lacroux F. (1999), "La modélisation dans le contrôle de gestion", dans *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?* coordonné par Dupuy Y, Vuibert-Fnege, Paris, p. 21-29.

Lavoie, D. (1988), « Créativité, innovation, invention, entrepreneurship-intrapreneurship- où est la différence ? », *Revue Gestion*, septembre 1988, p.64-71

Le Moigne J.-L. (1991), "confiance et complexité", Colloque *Du Mépris à la Confiance, de nouveaux comportements pour faire face à la complexité*, Université de Technologie de Compiègne.

Lorino P. (1999), "Le sens giratoire et le chameau", dans *Entre systémique et complexité, chemin faisant . . .*, PUF, Paris, p. 147-156

Martinet, A.-C. (1993), « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, n° 93, mars-avril-mai, p. 64-72.

Messeghem K., Naro G., Sammut S. (2010), « Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : apport du tableau de bord prospectif », *Gestion 2000*, vol. 27, n° 2, pp. 95-112.

Piaget J. (1996), *Le structuralisme*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».

Piaget J., Inhelder B. (2006), La psychologie de l'enfant, PUF

Plane J-M. et Torres O. (1998), Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ?, *4e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, 22-24 octobre, Nancy-Metz (France).

Sammut S. (2003), L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°144.

Schmitt C. (2010), *La valeur des produits et des services en PME*, Editions Growth Publisher.

Schmitt C. (2009), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales, Presses de l'Université du Québec*, Collection Entrepreneuriat et PME.

Schmitt C., Julien P-A, et Lachance R. (2002), Pour une lecture des problèmes complexes en PME, approche conceptuel et expérimentation, *Revue Internationale PME,* volume 15, n°2, 35-62.

Simon, H. A. (1991), *The sciences of the artificial*, Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.), Cambridge, traduction française Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel, Dunod, Paris

Vassileff J. (1992), *Histoire de vie et pédagogie du projet*, Ed. Chronique Sociale, Lyon.

**Annexe - Questionnaire semi-dirigé, support à l'animation du deuxième groupe d'experts**

| **THEMATIQUE 1 : L'intervention du coach 1,2,3 GO** | **Animateur 1** |
|---|---|

**Sous thématique : LE PROFIL ET LES CARACTERISTIQUES DU COACH**

Le collège des coachs du réseau endossent deux types de rôles :

- Un rôle d'accompagnement transversal.
- Un apport d'expertise sur la dimension technique du projet, qui peut toucher à la comptabilité et à la finance, au marketing, aux aspects juridiques…

le rôle d'accompagnement transversal est davantage endossé par des coachs au profil généraliste. Le plus souvent, les experts interviennent quand à eux ponctuellement en fonction des besoins des porteurs, sur la dimension technique de leur projet. Pour autant les coachs experts peuvent aussi accompagner les porteurs d'opportunité d'affaires de manière transversale.

Questions :

Les coachs valident-il cette représentation du réseau ?

Sont à l'aise avec cette dernière notamment dans le côté opérationnel ?

Existe-t-il des « conflits », des difficultés par rapport à cela ? Notamment lien vers le fait de ne pas se retrouver en concurrence avec des prestataires auxquels les porteurs de projet pourraient faire appel ?

Faudrait-il un autre mode de fonctionnement ? Quelles sont leurs propositions ?

Remarque/hypothèse : le profil du coach identifié dépend fortement du besoin exprimé par le porteur de projet – du degré de maturation du projet notamment.

**Sous thématique** : **MOTIVATIONS DU COACH**

Questions :

Quelles sont les motivations du coach à accompagner des porteurs de projet de manière bénévole ?

Existe-t-il des différences suivant les régions de la Grande Région ? Suivant le profil du coach ?

**Sous thématique : LIMITES D'INTERVENTION DU COACH**

Questions :

Jusqu'où, est-ce que le coach intervient-il ?

- dans le temps (pendant mais aussi après le parcours)
- par rapport au périmètre d'action (confère clause de non concurrence avec les prestataires conseil).

Peut-il également proposer des missions externes au porteur de projet (ex : étude de marché) ? Peut-il intervenir financièrement dans le projet ?

**Sous thématique : RELATIONS DU COACH AVEC L'ENVIRONNEMENT DU RESEAU**

Questions :

Quelle relation le couple coach-coaché, entretient-il avec :

- la structure 1,2,3, Go ?
- les structures relais ?

Quand le coach doit-il demander du soutien (pour une expertise bien spécifique par exemple) ? Et comment ?

Quand le coach doit-il éventuellement passer la main ?

| THEMATIQUE 2 : Les outils du coach 1,2,3, GO | Animateur 2 |
|---|---|

**Sous thématique : METHODOLOGIE / FEUILLE DE ROUTE DU COACH**

Questions :

Existe-il un mode opératoire de coaching similaire ?

- A savoir quelles sont les grandes phases du coaching 1,2,3, Go ?
- Confrontation : Similarités, récurrences entre les coachs ? Différences ?
- Certains coachs ont-ils une démarche plus documentée ? D'autres plus intuitive ?

Quelle est la fréquence des rencontres avec le coaché ?

Confrontation : Similarités, récurrences entre les coachs ? Différences ?

Les coachs émettent-ils le besoin de formaliser un guide de bonnes pratiques ? De modéliser à minima le processus de coaching ? (exemple : définir au minimum un seuil de fréquence de rencontres)

Remarque/hypothèse : les pratiques risquent de varier en fonction :

- Du rôle du coach : transversal ou expert.
- Du degré de maturation du projet.

**Sous thématique : LES APPROCHES QUE PEUT MOBILISER LE COACH DANS SON COACHING**

Questions :

Quelles sont les frontières d'intervention entre le mentor, le coach et le conseil ?

Dans quel type d'approche le coach 1,2,3, Go se positionne-t-il ?

- Approche directive,
- Catalyseur des apprentissages,
- Maïeutique…

N'existe-t-il pas alternance de ces différentes approches ? Dans le processus, en fonction du degré de maturation de l'idée… A quel moment utiliser quelle approche ?

Similarités, récurrences entre les coachs ? Différences ?

Remarque/hypothèse :

- Mentor = plus un entrepreneur expérimenté : engagement différent. Mentoring phase après le coaching.
- Coach = guider, un bon professionnel, pas forcément un entrepreneur expérimenté de talent.
- Tout cela est encore à raccrocher aux besoins exprimés par le porteur de projet.

**Sous thématique** : **BOITE A OUTILS DU COACH**

Questions :

Comment les coachs adossent-ils leur coaching au plan d'affaire ? Le coach est-il support au plan d'affaire ? Ou plus ?

Existe-t-il des pratiques communes à tous ? (Ex : l'ordre du jour)

Existe-t-il une liste de questions-clés abordées avec le coaché qui soit à peu près commune à tous ?

Quels sont éventuellement les besoins en outils complémentaires au plan d'affaire ? Ex : outils de travail collaboratifs/plateforme collaborative, critères de la méthode IDEO…

| THEMATIQUE 3 : La relation coach-coachés | Animateur 3 |
|---|---|

**Sous thématique : ADEQUATION COACH-COACHE**

Questions :

Comment s'assurer du choix du « bon » couple coach-coaché ? (Adéquation attentes coaché avec le profil du coach…)

Quelle est la logique de sélection ?

- Satisfaction ?
- Retour sur les évolutions : speed matching…
- Propositions d'amélioration éventuelles ?

Remarque/hypothèse : au-delà du processus de coaching et des outils, la dimension émotionnelle est importante.

**Sous thématique : ASPECTS MORAUX DE LA RELATION**

Questions :

Quelles sont les principales règles déontologiques auxquelles les coachs font référence dans la relation ?

Existe-t-il une sorte de contrat moral entre le coach et le coaché ? (Ex : contrat d'engagement. Se rendre disponible / être lucide sur sa disponibilité…)

**Sous thématique : GESTION DE LA MOTIVATION DANS LA RELATION**

Questions :

Comment les coachs s'assurent-ils de la motivation des coachés ?

- Au démarrage
- Tout au long de la relation

Dans quelle mesure, le coach doit-il intervenir s'il sent que le porteur de projet n'est plus motivé à travailler sur son projet ?

Quelle attitude doit-il adopter?

Quels sont les signaux potentiels d'une perte de motivation?

Quelles sont les causes les plus fréquentes de blocage?

Existe-t-il des actions préventives à cette dernière?

Remarque/hypothèse :

Les baisses de motivation se matérialisent le plus souvent lorsque qu'il y a un changement dans l'équilibre personnel du porteur de projet. Le projet est en effet un projet de vie. Conséquences : le porteur de projet vient moins souvent aux RDV. La gestion/communication se fait au cas par cas.