

## **Innovation dans les méthodes d'accompagnement du créateur : vers le développement d'une formation au métier d'accompagnateur en couveuses d'entreprises à l'Essai**

Auteurs :

- Philippe VAESKEN, ingénieur de recherches, IAE de Lille, 104, avenue du peuple belge, 59043 Lille Cedex, France,
  - o Tél : 00 33 (0)3 20 12 34 50
- Catherine TORTERAT, déléguée Nationale du l'Union de Couveuses, Union des Couveuses, 14, rue Delambre, 75014 Paris, France
  - o Tél : 00 33 (0)1 42 18 57 56
- Alain FAUCONNIER, Directeur du CNAM d'Orléans, Professeur associé à l'Université d'Orléans
  - o Tél : 00 33 (0)6 13 30 73 67

Résumé de la communication :

L'accompagnement du créateur d'entreprise fait l'objet de nombreuses analyses dans la littérature sur l'entrepreneuriat. Toutefois, un état de l'art de cette littérature montre que l'accompagnement se focalise sur les périodes ante création ou les périodes post création. Cependant, il n'existe que très peu de chose sur l'accompagnement du créateur qui est dans une phase de test en grandeur réelle de son projet de création, c'est-à-dire à l'interstice de ces deux périodes. C'est sur ce champ que se positionnent les couveuses d'entreprise à l'essai, couvrant ainsi un moment du parcours du créateur qui n'était pas couvert pas les dispositifs classiques. Si l'outil couveuse d'entreprise à l'essai comble un manque dans la panoplie de l'accompagnement du créateur, cela ne va pas sans poser la question des modes d'accompagnement qui sont à inventer pour assurer cette fonction.

L'objet de cette communication est donc de présenter la démarche entreprise par l'Union Nationale des Couveuses d'entreprise à l'essai pour développer ce nouveau métier. Ainsi nous insistons tant sur le processus d'accompagnement spécifique développé que sur le schéma de formation des accompagnateurs qui a été construit à cet effet.

## **Innovation dans les méthodes d'accompagnement du créateur : vers le développement d'une formation au métier d'accompagnateur en couveuses d'entreprises à l'Essai**

Résumé de la communication :

L'accompagnement du créateur d'entreprise fait l'objet de nombreuses analyses dans la littérature sur l'entrepreneuriat. Toutefois, un état de l'art de cette littérature montre que l'accompagnement se focalise sur les périodes ante création ou les périodes post création. Cependant, il n'existe que très peu de chose sur l'accompagnement du créateur qui est dans une phase de test en grandeur réelle de son projet de création, c'est-à-dire à l'interstice de ces deux périodes. C'est sur ce champ que se positionnent les couveuses d'entreprise à l'essai, couvrant ainsi un moment du parcours du créateur qui n'était pas couvert par les dispositifs classiques. Si l'outil couveuse d'entreprise à l'essai comble un manque dans la panoplie de l'accompagnement du créateur, cela ne va pas sans poser la question des modes d'accompagnement qui sont à inventer pour assurer cette fonction.

L'objet de cette communication est donc de présenter la démarche entreprise par l'Union Nationale des Couveuses d'entreprise à l'essai pour développer ce nouveau métier. Ainsi nous insistons tant sur le processus d'accompagnement spécifique développé que sur le schéma de formation des accompagnateurs qui a été construit à cet effet.

## **Introduction :**

L'entrepreneuriat, considéré comme un processus entrepreneurial lié à la fonction de création, implique une démarche d'apprentissage liée au développement des capacités entrepreneuriales. Cette apprentissage se réalise tant dans les phases ante création que dans les périodes post création. Pour assurer la réussite de cette trajectoire, de nombreux dispositifs d'accompagnement existent. Toutefois, un dispositif récent s'est développé pour combler un manque probant dans le parcours du créateur potentiel, il s'agit de la couveuse d'entreprise à l'essai. Son objet est d'apporter un contexte de validation de la démarche entrepreneuriale en mettant l'entrepreneur dans une situation de test en grandeur réelle de son projet de création. Positionné sur un moment donné, spécifique, de la trajectoire du créateur la couveuse d'entreprise à l'essai se trouve confrontée à des pratiques qui restent encore insuffisamment explorées et faiblement développées. Dans ce contexte, l'Union Nationale des Couveuses d'entreprise à l'essai, organisme chargé de fédérer ses adhérents et de développer des réponses aux problèmes que peuvent rencontrer les adhérents dans la pratique de ce nouveau métier de l'accompagnement en période de test, s'est très rapidement saisie de cette situation en élaborant un programme de formation ad hoc. L'objet de la présente communication est de mettre en exergue le contexte dans lequel s'est structuré ce programme tout en insistant sur son aspect innovant.

Ainsi, une première partie présente la spécificité de l'accompagnement en couveuse d'entreprise à l'essai. L'intérêt de cette approche est de souligner la nécessaire innovation dans le développement du métier spécifique de chargé de mission d'accompagnement de l'entrepreneur à l'essai. Une seconde partie présente la démarche mise en œuvre par cette structure pour construire ce programme de formation en insistant sur l'articulation qui doit exister entre des modules de formation classiques et des approches spécifiques adaptées à la particularité du métier de chargé de mission d'accompagnement d'entrepreneur à l'essai. Une dernière section met en exergue les processus de transfert de compétences et de développement des capacités des populations cibles selon deux logiques : le transfert vers le chargé de mission et le transfert vers l'entrepreneur à l'essai. C'est ce double transfert qui constitue une base d'évaluation de cette formation novatrice.

## **1. : L'accompagnement à la création, une démarche d'innovation entrepreneuriale ?**

L'innovation entrepreneuriale est souvent perçue comme facteur propre à l'entrepreneur. Or, la logique innovatrice portée par l'entrepreneur en puissance est à replacer dans un contexte de développement où la fonction d'accompagnement n'est pas absente. En tout état de cause, la partie créative de la démarche entrepreneuriale se réalise, en partie, dans les phases amont à la création proprement dite. Toutefois, force est de constater que les logiques d'accompagnement se focalisent dans les phases post création. Les principes d'accompagnement ante création restent centrés sur du montage de projet et de la formation (bien souvent à la gestion). La couveuse d'entreprises à l'essai se positionne dans un rôle d'accompagnateur spécifique qui allie tant les démarches d'accompagnement post création que celles qui s'appuient sur le montage et la structuration du projet de création. Cela peut s'expliquer par un principe de création en marchant. Cependant, ce rôle ne se traduit pas uniquement par une simple fonction d'accompagnement à la création, mais intègre une nouvelle fonction d'accompagnement à l'entrepreneuriat qu'est le test en grandeur réel du projet de création par l'entrepreneur, en faisant porter le risque de cette création par la couveuse porteuse. L'objet de cette partie est de spécifier, dans un premier temps, les bases novatrices que porte la couveuse d'entreprise en matière d'accompagnement à la création dans la phase de démarrage. Ces bases novatrices conduisent à définir, dans un second temps, de nouveaux métiers d'accompagnement qui dépassent les métiers de formateurs et les fonctions de formations. Enfin, nous concluons sur l'intérêt de développer un mode d'apprentissage à ces techniques d'accompagnement afin d'assurer leur efficacité auprès des entrepreneurs à l'essai.

### **1.1. La couveuse d'entreprise à l'essai comme source d'innovation à l'accompagnement entrepreneurial dans la phase de démarrage.**

La couveuse<sup>1</sup> est un outil d'accompagnement entrepreneurial qui se positionne dans la phase amont de la création. Cette phase est généralement perçue comme étant une phase cruciale qui peut déterminer le succès ou l'échec de l'entreprise (Sammut 1998, 2003, Berger-Douce 2005). En effet, les chiffres de disparition des entreprises nouvellement

---

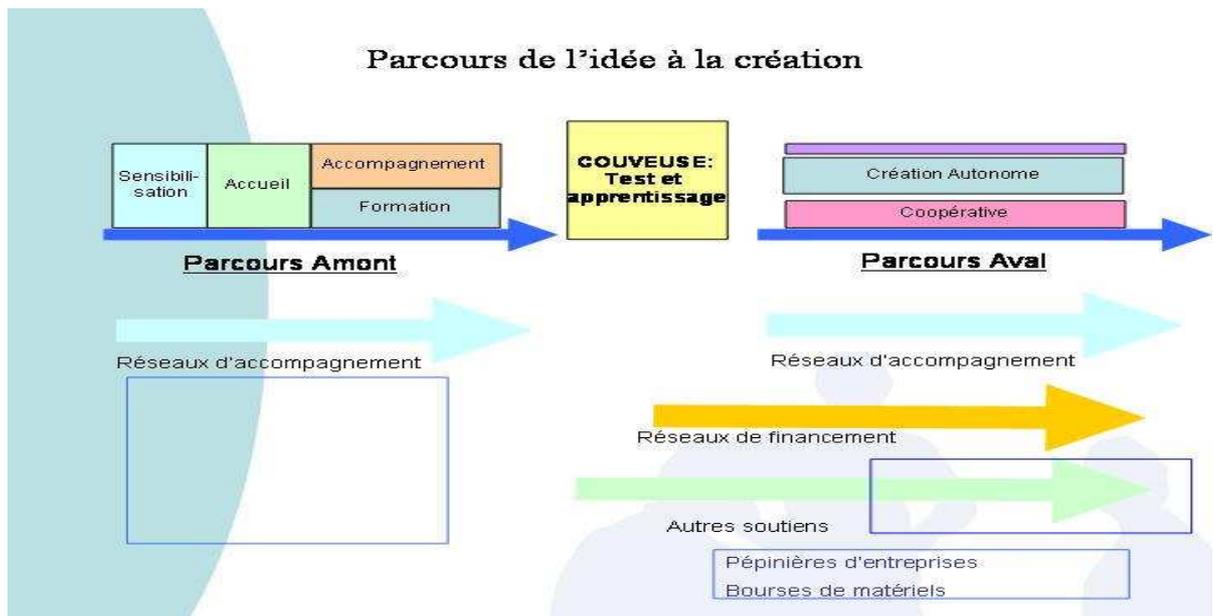
<sup>1</sup> Pour la suite du texte nous utiliserons le terme « couveuse » pour la locution plus complète de « couveuse d'entreprise à l'essai »

créées, non accompagnées, et n'ayant pas atteint leur cinquième anniversaire sont relativement élevés. Dans ce domaine, la littérature montre des analyses spécifiques sur les causes d'échecs durant ce laps de temps avec des regards approfondis au dates anniversaires de deux ans (Rieg 2002) et de trois à cinq ans (Demoly et Thirion, 2001 et Lamontagne et Thirion, 2000). Sans revenir sur les causes de ces échecs, force est de constater que la fonction d'accompagnement en amont de la création montre toute sa logique et son intérêt pour assurer la vie des jeunes entreprises. Hurel (2002), repris par Berger-Douce (2005), détermine six réseaux d'accompagnement<sup>2</sup> d'obédience nationale. Or, le contenu même de la notion d'accompagnement est à spécifier. En effet, les modalités mises en œuvre par ces structures sont orientées vers de l'accompagnement en matière de conseil, de formation, d'orientation et de financement. Ce type d'accompagnement s'insère donc dans des réseaux spécifiques de proximité auxquels l'entrepreneur doit avoir accès pour optimiser les chances de réussite de son projet. La notion d'ancrage territorial et d'environnement territorialisé (Vaesken 1999) comme base structurante de l'accompagnement dans la phase de démarrage prend ici toute sa dimension opérationnelle et se caractérise par le développement d'outils spécifiques que sont les incubateurs, les couveuses d'entreprises à l'essai et les coopératives d'activités. La logique de structure apporte à la logique de réseaux une cristallisation de l'action d'accompagnement autour d'un lieu physique et identifiable qui soit également un attribut communicable (cf. effet d'adresse et effet d'image) pour l'entrepreneur en phase de démarrage. Le cas spécifique de la couveuse d'entreprise à l'essai est à spécifier par rapport aux autres structures d'accompagnement au démarrage. En effet, si les structures classiques d'accompagnement au démarrage se focalisent sur les fonctions d'aide, de conseil, de formation et de mise en réseau, la structure couveuse se positionne en complémentarité dans ce contexte. Les couveuses d'entreprises à l'essai tendent à apporter des réponses aux lacunes existantes dans le parcours du créateur (Torterat et Vaesken 2006), notamment en développant des modalités d'accompagnement fondées sur le test en grandeur réel.

Le schéma ci-dessous reprend les différentes étapes qui ont été identifiées dans le parcours d'accompagnement du porteur de projet :

---

<sup>2</sup> Il s'agit du réseau entreprendre en France, du réseau des Chambres de métiers, de France Initiative réseaux, du réseau ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique), le réseau France Active et le Réseau des Boutiques de Gestion.



Ce positionnement demeure innovant eu égard des axes d'accompagnement présentés dans la littérature académique dont l'orientation, telle que présentée par Chabaud D, Ehlinger S et Perret V., 2003) est plutôt portée sur l'accès aux ressources (Albert 1986, Chrisman 1999), et sur les dynamiques cognitives dans le processus de création (Cuzin et Fayolle 2004, Fayolle et Verstraete 2004). Toutefois, l'innovation dans la démarche d'accompagnement apportée par l'outil couveuse répond aux modalités de mise en œuvre des pratiques d'accompagnement soulevé par Cuzin et Fayolle (2004) et repris par Chabaud D, Ehlinger S et Perret V., (2003 et 2004), à savoir :

- Une pratique qui s'inscrit dans la durée. Pour la couveuse, le test s'établit sur des durées variant de 1 mois à 18 mois. Durant cette période, le créateur est suivi en continu au sein de la couveuse.
- La fréquence des relations. Celles-ci sont continues durant toute la période de test, tant en interne à la couveuse, notamment avec les chargés de mission, mais également en externe, avec les experts et conseillers qui sont parties prenantes du fonctionnement de la couveuse, selon un principe réticulé (Torterat et Vaesken, 2006).
- L'unicité des relations. En interne à la couveuse, chaque chargé de mission se voit attribué le suivi de 5 à 7 EAE (Entrepreneur A l'Essai).
- La facilité à l'accès aux ressources. La couveuse met l'EAE en relation avec son réseau de partenaires (juridique, financier,...).

- L'établissement d'une relation d'échange contingente (Albert, Fayolle et Marion 1994), c'est-à-dire qui prenne en compte les moments du créateur et de la création<sup>3</sup>.

Or, si ces processus d'accompagnement se trouvent principalement dans le cadre de structures de type pépinière ou incubateur, à l'heure actuelle aucune démarche d'accompagnement en amont de la création n'existe sur le principe de test. C'est donc bien dans une niche du parcours du créateur, entre le portage et le développement du projet de création et l'accompagnement post création que se positionne la couveuse en développant une approche novatrice d'accompagnement spécifique qu'est le test en grandeur réelle<sup>4</sup>. Ce positionnement induit la création de nouveaux métiers à développer au sein même de la couveuse, afin d'assurer des modes d'accompagnement adaptés pour les EAE.

## 1.2. Couveuse et accompagnement à l'entrepreneuriat : vers la définition de nouveaux métiers et de nouvelles fonctions

Le type d'accompagnement développé par la couveuse s'inscrit dans une dimension d'apprentissage en grandeur nature. Toutefois, ce type d'apprentissage demande du temps et conduit indubitablement à une prise de risques certaine que le porteur de projet de création n'est pas obligatoirement prêt à assumer. Ainsi, la logique couveuse inscrit le créateur dans cette démarche grandeur nature sans qu'il ait à supporter la prise de risques, puisque c'est la couveuse qui assumera cette dernière. Dès lors, le concept de couveuse ne positionne pas le créateur dans un espace de simulation, mais bien dans la vie réelle. En effet, si « *simuler c'est faire paraître quelque chose qui ne l'est pas. C'est aussi recréer et rendre facilement accessible le monde dynamique du mouvement afin de mieux l'analyser et donc de mieux le comprendre en toute sécurité* » (El Oualidi et Vaesken 2002), le mode de fonctionnement de la couveuse se situe sur l'action de tester quelque chose qui existe (l'entreprise) dans un environnement réel afin d'assurer sa pérennité, en en limitant les risques, comme pour la simulation, (ceux-ci étant portés par la couveuse et non par l'EAE). Le test permet donc d'apporter des réponses positives aux facteurs contextuels développés par Shapero (1975) que sont la discontinuité, la crédibilité et la faisabilité. La variable de discontinuité (variable de situation de type « Pushes » et « Pulls ») s'inscrit

---

<sup>3</sup> Cuzin et Fayolle (2004) soulignent trois dimensions à cette relation contingente : l'intensité de la nouveauté pour l'environnement, l'intensité du changement pour le créateur et l'avancement dans le processus de création.

<sup>4</sup> Pour une information complète sur les couveuses d'entreprises à l'essai, le lecteur se rapportera à l'article de Torterat et Vaesken, 2006 : « Les couveuses d'entreprises à l'essai, une réponse nécessaire, mais est-elle suffisante ? », congrès de l'Académie, Paris

dans la démarche d'accompagnement en continu mise en œuvre dans la couveuse et durant toute la phase de test afin d'assurer la continuité et le repositionnement de la démarche. Pour ce qui concerne la crédibilité, l'action de tester assure un développement de la crédibilité dans le cadre sociologique (cf. influence de la famille, le milieu professionnel et social). Enfin, la faisabilité reste la variable la plus classique des démarches contextuelles dans la logique de l'accompagnement à la création. Toutefois, si les business plan développés dans les démarches d'accompagnement ex ante restent à l'état prévisionnel, dans le cadre de la couveuse, le prévisionnel devient réalité.

Ainsi, le métier de la couveuse est donc d'accompagner le créateur tant dans une logique de projet que dans une logique de création, en prenant en compte les facteurs contextuels et les contraintes du système économique (Pendelieu 1997) tout en vérifiant sa capacité à réagir face à ce système économique. Les métiers d'accompagnement de la couveuse doivent donc prendre en compte la capacité d'apporter un contexte de validation de la démarche entrepreneuriale du créateur, tant dans le sens du montage et du développement de son activité, que pour ce qui concerne son insertion dans un environnement économique. Ce métier doit se décliner en interne par des métiers spécifiques au fonctionnement de la couveuse. Ainsi, l'accompagnateur, chargé de mission, se voit attribuer des fonctions d'accompagnement, de coaching, de suivi, d'appui à la décision, ... Le principe de coach nous apparaît essentiel et doit être précisé comme un mode spécifique de l'accompagnement. C'est-à-dire l'ensemble des fonctions inhérentes aux fonctions d'accompagnement d'un créateur, mais aussi les fonctions de coach dans le cadre d'une véritable création et d'une véritable prise de risques. Si accompagner c'est « *aller quelque part avec quelqu'un, le conduire, l'escorter* » (Larourse 2007), la notion de coacher introduit le principe d'entraînement (cf. le coach sportif), en ce sens ou on apprend en faisant

### **1.3. L'apprentissage à l'accompagnement à l'entrepreneuriat en couveuse : les bases d'une formation spécifique.**

Pour être en capacité d'accompagner le créateur, il faut être en capacité de comprendre les besoins exprimés et latents de ce dernier. Pour accompagner le créateur, il faut être en capacité de lui apporter des réponses à ses questions, mais également de lui ouvrir des horizons du possible qui dépassent sa propre vision. Dans le cadre d'un projet de création,

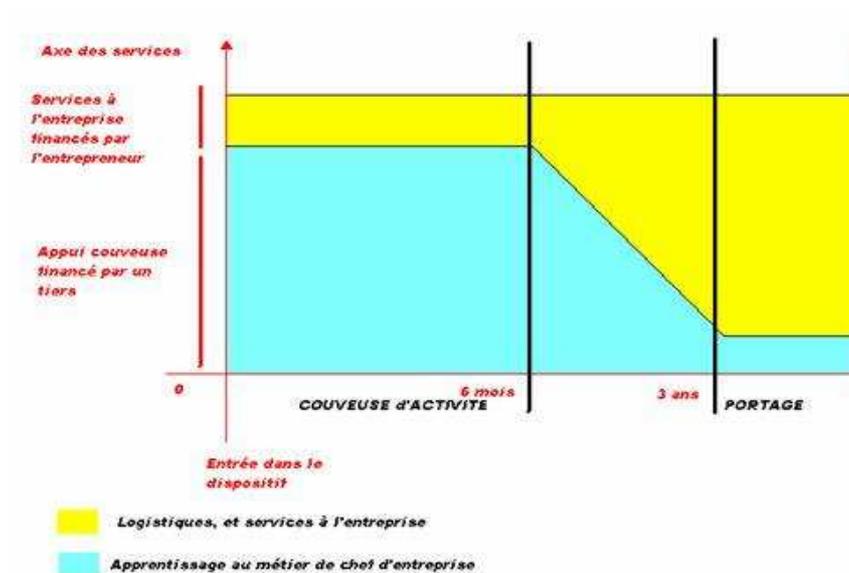
la démarche peut se faire sur une base d'itérations progressives et dans le temps entre le porteur de projet et l'accompagnateur. Dans le cadre d'un test, ces itérations doivent prendre en compte le calendrier du système économique et de l'environnement de l'activité. De fait, la fonction de l'accompagnateur en couveuse ne s'arrête pas à la fonction d'un conseiller, mais doit prendre en compte la prise de risque partagée entre l'EAE et la couveuse. Ainsi, le contexte de l'accompagnement est spécifique et se positionne entre l'accompagnement du porteur de projet et l'accompagnement en pépinière. C'est cette double fonction qui incombe au chargé de mission d'accompagnement dans la couveuse. C'est en ce sens que le métier d'accompagnement et d'accompagnateur en couveuse trouve ses origines dans l'accompagnement classique, mais dépasse ce mode d'accompagnement pour intégrer des dimensions complémentaires que l'on rencontre dans le concept de Coach professionnel<sup>5</sup>.

Le schéma ci-dessous montre l'évolution du processus d'apprentissage en couveuse ou progressivement le métier d'appui au porteur de projet se substitue au métier d'appui à la jeune entreprise. En effet la couveuse vise l'autonomie du futur chef d'entreprise en le confrontant aux réalités de son marché et en fixant des objectifs concrets à la fois qualitatifs et quantitatifs. L'autoévaluation est continue grâce à la technique du « faire faire » pratiquée tant sur les aspects commerciaux que sur les aspects administratifs et de gestion. C'est bien la pratique de coach qui est caractérisée ici dans son mode d'entraînement pour parfaire des savoir-faire. L'apprentissage se fait par la pratique et l'accompagnement dans la pratique et dans le faire. Ainsi, la pratique du coach s'inscrit dans une triple dimension construite à partir de l'identité professionnelle, les pratiques et le cadre de référence. Si le cadre de référence semble clair et précisé dans le graphique suivant, l'identité professionnelle et les pratiques se bâtissent dans un cadre encore jeune.

De fait, le métier de chargé de mission d'accompagnement en couveuse est à assimiler à celui de coach professionnel

---

<sup>5</sup> La société française de Coach (SFCoach) définit le coach professionnel comme étant un mode d'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels



C'est donc à partir de ce métier nouveau de chargé de mission en accompagnement en couveuse, de coach professionnel, qu'il importe de développer une formation spécifique qui croise les axes classiques du métier d'accompagnement, de coach et les spécificités propres à ce métier au sein des couveuses.

## 2. La formation des accompagnateurs

Les couveuses d'entreprises se sont créées et se créent de façon autonome en réponse à des besoins ressentis sur les territoires. Bien que ces structures soient indépendantes et autonomes, elles ont rapidement senti le besoin de pouvoir échanger sur leurs pratiques, capitaliser et faire évoluer leur métier. C'est principalement en réponse à ce besoin que leur tête de réseau national s'est créée dès 2002 et depuis développe des outils, des techniques et des démarches communes.

C'est dans le cadre de cette démarche de professionnalisation et de développement du concept de couveuse sur le territoire français que le réseau national a élaboré un programme de formations spécifiques directement orienté vers les nouveaux métiers qui

sont développés au sein des couveuses. L'analyse des différents processus mis en œuvre dans les couveuses permet ainsi d'identifier trois grandes fonctions à développer au sein de la couveuse :

Le responsable (directeur) de la couveuse, le chargé de mission d'appui aux entrepreneurs à l'essai et le comptable (couveuse et EAE).

C'est pourquoi la mise en place de ces formations devait répondre principalement à un double besoin :

- Assurer la pérennité de la couveuse par une bonne gestion et un ancrage territoriale fort
- Décliner les spécificités des métiers d'appui et de suivi administratif, nouveaux métiers qui prennent leurs racines dans l'accompagnement classique et s'en éloignent fortement, tant au niveau des techniques et des relations avec l'entrepreneur, que des liens qui doivent exister entre eux en terme de complémentarité.

Ainsi, la présente section expliquera, dans un premier temps, la démarche qui a été développée pour organiser ces formations, puis nous insisterons sur les modalités de leur mise en œuvre.

## **2.1 Méthode**

La méthode d'élaboration de la formation des accompagnateurs s'est structurée autour d'une démarche participative qui a nécessité la réalisation de groupes de travail permettant de croiser plusieurs points de vue dans le champ de l'accompagnement, tout en prenant en compte une démarche pédagogique qui s'inscrit dans le temps des accompagnateurs / chargés de mission.

### **2.1.2. Constitution du groupe de travail**

Il était important pour réaliser ces formations de constituer un groupe d'acteurs pluridisciplinaires, alliant à la fois pratique du métier et technicité de la formation. Le groupe a ainsi été formé de 3 responsables de couveuse, 1 chargé de mission, 1 universitaire et 1 directeur pédagogique de formation continue. Chacun d'entre eux a contribué de façon complémentaire ; les premiers pour décortiquer leurs pratiques et les

seconds pour structurer la démarche. Le niveau de connaissance de ces 6 personnes sur le métier de la couveuse était lui aussi différent variant entre la forte expertise et la méconnaissance totale du dispositif.

Ce groupe a ainsi pu faire remonter toutes les questions et problématiques sans a priori, et dans une logique d'innovation.

Tout au long du processus qui a duré plus d'un an, les travaux et conclusions de ce groupe ont été régulièrement validés par des praticiens de couveuse et modifiés en conséquence

### 2.1.3. Méthodologie de conception du plan de formation

Pour répondre aux mieux aux besoins des accompagnateurs il était nécessaire de connaître les pratiques actuelles en tenant compte de deux réflexions complémentaires :

Comment les praticiens définissent leur cœur de métier ?

Quels sont les besoins ressentis par les entrepreneurs accompagnés ?

Et mettre en évidence les points de convergence et les possibles divergences.

En 2005 les couveuses ont réalisé un travail de capitalisation de leurs pratiques pour définir le cœur de métier de la couveuse ; ce cœur de métier labellisé et validé par tous est la base de travail pour la réalisation des formations.

En parallèle, une enquête a été réalisée auprès de 107 créateurs répartis dans 17 couveuses ; ce questionnaire avait pour but d'identifier les besoins et les attentes ressentis en entrée de couveuse, et définir à la sortie de la couveuse si celle-ci avait répondu à leurs attentes et avec quel taux de satisfaction.

L'analyse de ce questionnaire montre que les attentes en entrée de couveuse sont parfois mal identifiées ; 46% des entrepreneurs recherchent bien un hébergement juridique, mais ont du mal à définir leurs attentes. L'apprentissage du métier de chef d'entreprise ne représente que 39%, la mise en réseau seulement 10%.

En revanche en sortie de couveuse, le taux de satisfaction est très important, 71% ressentent une réelle plus value de la couveuse sur leur projet, 98% reconnaissent un impact sur l'acquisition de connaissances et les méthodes de travail, et sur le développement de l'aspect commercial.

On peut donc conclure que les entrepreneurs ont du mal à définir leurs attentes, mais que ce que leur propose la couveuse correspond à leurs réels besoins. Très concrètement le porteur qui est mis en capacité de se confronter à la réalité du marché, appréhende dans son intégralité la fonction de chef d'entreprise. Les notions de trésorerie, de chiffre

d'affaires, de délai de paiement, de prix de vente, de besoin en fonds de roulement, ou encore de devis, de contrat, de prise de rendez vous ou de négociation des prix, ne sont plus théoriques mais reflètent au quotidien la réalité de leur futur métier.

« Mon idée est bonne, mais pourquoi je n'arrive pas à prendre de rendez vous (savoir faire) ou pourquoi mon produit ne se vend pas (positionnement) » c'est à ces questions très concrètes que le créateur avec l'appui du chargé de mission ou du coach doit répondre pour atteindre ses objectifs.

#### **2.1.4 Les enjeux majeurs de la formation**

L'objectif majeur de cette formation était d'apporter aux professionnels une réelle plus value dans leur métier d'appui. Plusieurs difficultés devaient être dépassées pour l'atteindre :

- Des professionnels ayant un niveau de connaissance élevé (une majorité de bac+5, DESS...) mais dans des domaines différents. (Gestion, développement local, économie...)
- Un manque de recul en termes d'expériences et de résultats des couveuses sur une période assez longue,
- Un besoin mal ou peu exprimé par les utilisateurs finaux,
- Des pratiques innovantes d'accompagnement basées sur le faire-faire,
- La taille des couveuses influant sur le rôle de chacun

C'est pourquoi tout au long du processus de conception les travaux du groupe ont été validés annexés et modifiés par leurs pairs ; à la fois sur les aspects techniques, sur le vocabulaire employé, et sur les méthodes. Une formation test a permis d'ajuster les formations en fonction des remarques des participants.

#### **2.2 La mise en place des formations**

La mise en place des formations trouve sa légitimité sur les modes de fonctionnement et sur les objectifs sur lesquelles se positionnent les couveuses. Ainsi, nous reprenons les principales fonctions de la couveuse, la déclinaison de ces fonctions en compétences et la déclinaison de ces compétences dans le cadre d'une formation.

### 2.2.1 Les principales fonctions de la couveuse

L'analyse du cœur de métier de la couveuse met en évidence trois fonctions principales, qui sont déclinées selon deux typologies :

Tout d'abord celle de responsable de couveuse, fonction classique de responsable d'une structure qui doit mettre en œuvre tous les éléments financiers, humains, techniques pour assurer la pérennité de la structure.

Puis les fonctions directement liées au métier de la couveuse que sont le chargé de mission en terme d'accompagnement et celui en terme de suivi administratif. L'analyse des tâches associées à ces fonctions montrera qu'elles sont nouvelles, qu'elles font appel à des savoirs faire et des savoirs être spécifiques.

Le métier d'appui se rapproche des logiques d'apprentissage en considérant que le métier de chef d'entreprise s'apprend au même titre que tout autre métier. C'est par la mise en pratique concrète que le futur entrepreneur acquiert les outils, méthodes et compétences nécessaires.

### 2.2.2 Les trois fonctions déclinées en compétences

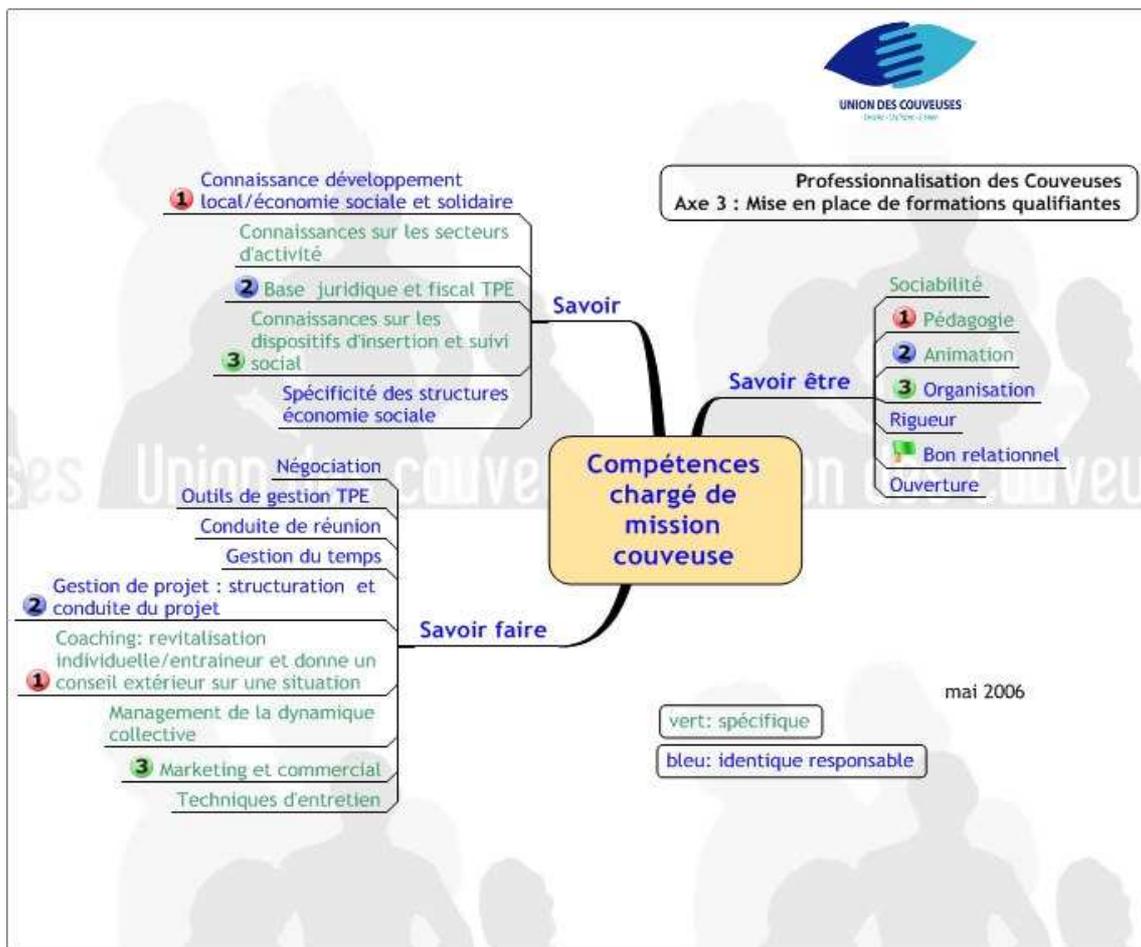
Une des étapes essentielles dans le travail de conception des formations a été d'identifier par fonction les savoirs faire et les savoirs être et de les hiérarchiser.

Le schéma ci-dessous synthétise pour la fonction de chargé de mission d'accompagnement couveuse l'ensemble des savoir-faire et des savoir être.

Il était bien entendu nécessaire d'identifier leur degré d'importance en identifiant d'une part ce qui relève de l'acquis, et ce qui relève de l'essentiel et de l'accessoire.

Dans ce cas précis, avoir un bon relationnel est considéré comme acquis, les éléments essentiels à acquérir étant numérotés par ordre croissant de 1 à 3. Ce sont sur ces fondamentaux que les formations ont été structurées.

De même les savoirs communs à plusieurs fonctions sont identifiés et font apparaître qu'il est possible de réaliser un tronc commun de formation pour les fonctions de responsable et de chargé de mission.



Les savoirs sont ensuite exprimés selon le catalogue de compétences, qui va être la base de conception des modules de formation.

### 2.2.3. Déclinaison des modules de formations

La conception de chacun des modules a fait l'objet d'une analyse en réponse aux objectifs fixés par la formation.

Chaque module a ensuite été identifié comme générique ou comme spécifique au métier de la couveuse.

La construction du plan de formation est l'étape finale et a été réalisée en tenant compte de :

- La mixité entre l'apport de connaissance et les ateliers pratiques basés sur des cas concrets du métier couveuse

- La mise en cohérence des modules de formation entre eux à travers un fil conducteur axé sur le métier couveuse

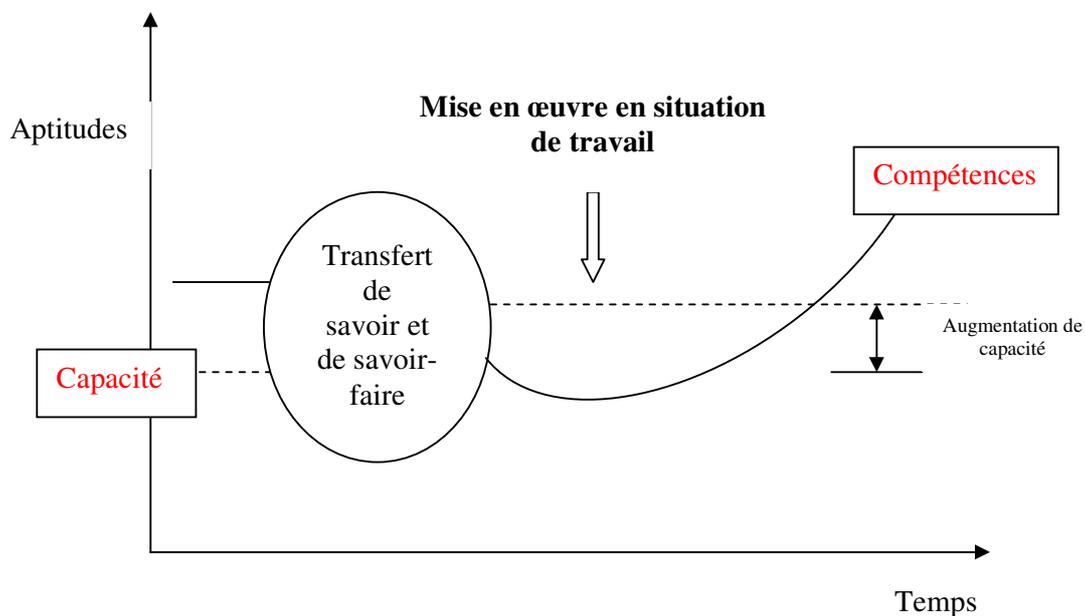
- La durée et le rythme des différents modules

Ce plan de formation a été réalisé dans une logique d'adaptabilité aux évolutions du métier de la couveuse en s'appuyant spécifiquement sur les principes de transfert de compétences et de développement de la capacité des accompagnateurs et des apprenants : les entrepreneurs à l'essai.

### 3. La problématique du transfert du savoir

La prise en compte d'un plan de formation s'appuie sur la structuration d'une démarche de transfert de compétences entre l'accompagnateur et l'accompagné. D'une manière générale le transfert de compétences s'appuie sur un transfert de savoir et de savoir faire en faisant l'hypothèse que l'apprenant est en capacité de s'engager dans un parcours d'évolution qui lui est adapté. Il convient donc d'identifier la situation de départ de l'apprenant et de mesurer l'écart existant vis-à-vis de l'objectif d'arrivée. Le processus de transfert peut ensuite se structurer sur la mise en œuvre de capacités nouvelles en situation de travail.

Comme le montre le schéma suivant, la professionnalisation des acteurs des couveuses dans son approche pédagogique doit déboucher sur la capacité de mise en situation entrepreneuriale des EAE.



Dans ce contexte, l'analyse portera successivement sur le transfert des compétences vers les chargés de mission d'accompagnement en couveuse. Ensuite, un second axe du transfert sera mis en exergue, celui du transfert de compétence entre le chargé de mission accompagnement

vers l'entrepreneur à l'essai. Un dernier point propose une évaluation des actions entreprises dans le cadre de l'union des couveuses d'entreprise à l'essai.

### **3.1 Le transfert vers les chargés de mission des couveuses**

Le modèle de formation action retenu doit être réalisé avec un double objectif : celui de donner de la compétence<sup>6</sup> au chargé de mission en agissant sur sa propre capacité<sup>7</sup> et lui donner les clefs lui permettant d'être l'acteur du développement des EAE.

La formation action, telle que présentée dans la seconde partie, permet d'assurer, en situation de travail, le transfert de savoir et de savoir-faire en s'appuyant sur les situations vécues par l'apprenant mais aussi par l'apprenant de l'apprenant : l'EAE.

Ces deux niveaux de transfert sont explicitement présents dans le module de conduite de projet :

*Etude de cas portant sur la création et le développement d'une couveuse,*

*Etude de cas traitant du projet d'un EAE (transposition pédagogique d'un projet réel)*

La première étude vise à valider l'augmentation de capacité du chargé de mission par rapport à l'évolution de sa propre situation de compétence, la seconde son aptitude à une transposition dans l'univers du couvés.

### **3.2 La transposition vers les couvés**

Cette seconde phase de la logique de transfert mise en œuvre par l'union des couveuses précise la finalité même de la démarche entreprise, à savoir : développer les savoir faire et les savoir être des entrepreneur à l'essai dans les domaines qui lui sont nécessaire pour assurer le passage de la phase de test vers la phase de création réelle. Ainsi ce transfert se traduit, dans un premier temps, par une transposition par les outils, puis, par une transposition par l'action.

#### **3.2.1 La transposition par les outils**

---

<sup>6</sup> Compétence professionnelle (NF X 50-750) : Mise en œuvre en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité.

<sup>7</sup> Capacité (NF X 50-750) : ensemble des dispositions et acquis, constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression : être capable de.

Des outils simples peuvent constituer une structuration simple du transfert à réaliser. La conduite de projet est l'outil structurant de la création d'activité. Les notions de phase de projet, de jalonnement, sont structurantes pour l'accompagnement.

Les indicateurs d'activité renseignent sur les éléments réalisés, consommés, l'activité générée. Ils permettent d'ajuster les ressources du processus aux fluctuations d'activité, ils sont liés aux moyens mis en oeuvre par les acteurs. Les indicateurs de résultat renseignent sur l'atteinte des objectifs du processus et sur la conformité du produit ou du service. Ils sont liés à la finalité du processus et aux objectifs du projet.

La généralisation de l'utilisation d'un outil dans une structure renforce la capacité individuelle et place l'équipe dans une augmentation de compétences : langage commun, polyvalence, culture de groupe.

### **3.2.2 La transposition par l'action**

Dans la mesure où le savoir être, défini comme le savoir-faire relationnel, est le résultat de l'application du savoir et savoir-faire et relève de la compétence, les formateurs ne peuvent pas transférer du savoir être. Il est par conséquent, dans le processus d'accompagnement, indispensable, afin de permettre aux chargés de mission de mettre en application en milieu de travail les acquis théoriques, de travailler sur des cas réels. Par exemple l'observation directe du travail réalisé par l'un d'eux (mais extérieur au groupe d'apprenants) avec un couvê. Un travail de groupe très riche peut ainsi être réalisé. Chaque apprenant s'approprie des éléments qui l'interpellent sur sa propre pratique en complément des apports de la formation. Il en déduit des axes d'amélioration de sa propre compétence face à ses nouvelles capacités professionnelles.

### **3.3 L'évaluation**

Les transferts des acquis de formation sur le lieu de travail n'ont pas fait l'objet d'études aussi approfondies que le transfert des apprentissages scolaires. Il est néanmoins possible d'identifier les facteurs qui influencent ce transfert de compétences<sup>8</sup> :

Les variables individuelles

Les variables liées à la formation

---

<sup>8</sup> Devos et Dumay (2006) Les facteurs qui influencent le transfert : une revue de littérature.

### Les variables de l'environnement

Dans la phase immédiate post-formation l'apprenant quitte le milieu confiné, voire formaté, de la formation pour être confronté rapidement à l'environnement qui est indifférent à son augmentation de capacité.

La mise en œuvre des nouveaux apprentissages risque de ne jamais être effective. Cette considération doit être intégrée durant la formation et permettre de fixer des objectifs de déploiements des apprentissages. Il est également indispensable d'organiser le soutien du responsable hiérarchique et des collègues. La démarche de professionnalisation des couveuses vise dans son organisation (formation complémentaire des responsables et des chargés de mission) à une situation environnementale favorable.

Les évaluations réalisées en fin de formation définissant les thèmes jugés les plus opérationnels, les actions devant être mises en œuvre immédiatement constituent un processus d'autodéfinition d'objectifs. Le questionnaire réalisé quelques semaines après les cycles de formation montre le déploiement réel en situation de travail.

Enfin la supervision de coaching des chargés de mission dans leur démarche d'accompagnement des coachés, optimise la montée en puissance de la compétence, rendant opérante la croissance de capacité mise en œuvre par ce programme de professionnalisation des acteurs.

### **Conclusion :**

Au terme de cette présentation, il importe de préciser que la nouveauté, l'innovation, apportée par l'Union des couveuses porte fondamentalement sur deux points que sont, d'une part, le développement d'un nouveau métier spécifique au contexte du test en grandeur réelle du projet de création porté par l'entrepreneur à l'essai et, d'autre part, la mise en place d'un système de formation ad hoc afin de répondre aux exigences d'efficience et d'efficacité dans la pratique du métier mais aussi dans le devenir de l'entrepreneur à l'essai.

Ainsi, au-delà des métiers d'accompagnement classiques, le métier d'accompagnement qui s'organise au sein des couveuses d'entreprise à l'essai se réalise par la mise en œuvre d'un système d'apprentissage fondé sur le faire. Au même titre qu'un apprenti dans le cadre d'un contrat d'apprentissage, l'entrepreneur à l'essai apprend par le « faire » et pas uniquement par la construction de son projet. Sur la construction même du projet, les organismes d'accompagnement classique sont déjà bien positionnés.

Ainsi, c'est sur le doute du créateur potentiel que le métier d'accompagnement en couveuse d'entreprise s'attaque. Dès lors, au-delà des simples notions de transfert de savoir, c'est bien dans une logique de transfert de savoir être que se focalise l'action d'accompagnement. Dans ce contexte, si la base du management de projet semble incontournable pour structurer la démarche et amener un sentiment de « rassurance » lié aux techniques, le chargé de mission accompagnement, dans le cadre des couveuses, doit également user de façon continue des pratiques du coaching. C'est par la dimension coaching que le métier d'accompagnement se distingue de celui du conseiller à la création. En tout état de cause, la démarche actuelle développée par l'union des couveuses et relative à la formation des chargés de mission accompagnement doit permettre, à terme, de répondre aux principaux attendus que l'on est en droit d'attendre d'un coach, à savoir : un savoir de référence, un savoir être dans le relation avec le coaché, un savoir faire dans les modes de transferts d'apprentissage, une capacité d'écoute et d'empathie vis-à-vis du coaché et une forte capacité d'organiser et de faire prendre conscience. Si la démarche de formation des chargés de mission reste encore naissante, il sera important d'évaluer ces compétences auprès de ces mêmes chargés de mission trois à cinq ans après la formation.

## Bibliographie :

---

- Albert P., 1986, Pépinières d'entreprises : un premier diagnostic, *Revue Française de Gestion*, n°59,
- Albert P., Fayolle A. et Marion S., 1994, L'évolution des systèmes d'appui à la création, *Revue Française de Gestion*, n°101
- Berger-Douce S., 2005, « L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire – le point de vue critique d'un créateur », IV<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 24 et 25 novembre.
- Chabaud D, Ehlinger S et Perret V., 2004, « Les pépinières et les incubateurs dans l'accompagnement de la création d'entreprise, in Voisin, Ben Mahmoud-Jouini et Edouard (dir.), « Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles, Paris, economica
- Chabaud D, Ehlinger S et Perret V., 2003, « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré », actes de la XII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, les côtes de Carthage, juin
- Chrisman J., 1999, The influence of Outsider-Generated Knowledge Ressources on Venture Creation, *Journal of Small Business Management*, n°37
- Cuzin R. et Fayole A, 2004, Les dimensions structurantes de l'accompagnement, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et gestion*, n°210
- Demoly E, Thirion B, 2001, « Les cinq premières années des nouvelles entreprises, INSEE Première, n°815, décembre.
- Devos et Dumay (2006) Les facteurs qui influencent le transfert : une revue de littérature.
- El Oualidi N. et Vaesken P., 2002, Créateur d'entreprise et simulation de projet de création d'entreprise, des méthodes pour comprendre la complexité, 6<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, HEC Montréal
- Fayole A, et Verstraete T, 2004, Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat, 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, Octobre.
- Lamontagne E, Thirion B, 2000, « Création d'entreprise : les facteurs de survie », INSEE Première, n°703, mars.
- Pendelieu G., 1997, Le profil du créateur, Paris, L'Harmattan
- Rieg C., 2002, « les défaillances d'entreprises », INSEE Première, n°866, septembre
- Sammut S., 1998, Jeune Entreprise – la phase cruciale du démarrage, L'Harmattan, Paris
- Sammut S., 2003, « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, PP. 153-164.
- Torterat C. et Vaesken P., 2006, Les couveuses d'entreprises à l'essai, une réponse nécessaire, mais est elle suffisante ?, 4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- Vaesken P., 1999, La prise en compte du territoire dans l'analyse stratégique. Le cas de l'industrie du tapis dans le sud de la Flandre Occidentale, Thèse de doctorat, IAE de Lille
- Voisin, Ben Mahmoud-Jouini et Edouard (dir.), « Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles, Paris, economica