

Réussir le parrainage d'un nouvel entrepreneur

Ouvrage publié
avec le concours du
Fonds social européen
et d'In Extenso

PETIT GUIDE À L'USAGE DES PARRAINS ENGAGÉS DANS LES PLATEFORMES **FRANCE INITIATIVE**

Notre grande cause à nous, c'est faire naître votre entreprise



FRANCE INITIATIVE

PETIT GUIDE À L'USAGE
DES PARRAINS ENGAGÉS
DANS LES PLATEFORMES
FRANCE INITIATIVE

**RÉUSSIR
LE PARRAINAGE
D'UN NOUVEL
ENTREPRENEUR**

Ce guide a été corédigé par Pierre Mirailles, du cabinet Gii-Michel Lora Formation, responsable du programme de perfectionnement des bénévoles mené par France Initiative en 2008-2009 et par Jean-Michel Mestres, responsable de la communication de France Initiative. Il s'appuie à la fois sur le contenu du programme de formation, sur les documents de France Initiative (le Projet stratégique 2007-2013, le référentiel qualité France Initiative, le *Guide du parrainage des créateurs d'entreprise*, édité par France Initiative en 2000) et sur un certain nombre d'outils mis au point par les plateformes France Initiative, dont le Guide pratique du parrain élaboré par plusieurs plateformes de Rhône-Alpes sous le pilotage de Nord Isère Initiative. Les échanges des participants lors des formations et les remarques de responsables de plateformes ont nourri également ce guide.

4 L'une des richesses de France Initiative

Préface de Bernard Brunhes,
président de France Initiative

7 L'accompagnement des créateurs : une vocation chez In Extenso

9 Préambule Pourquoi ce guide

13 Parrainer dans une plateforme France Initiative

15 Qui nous sommes

- 15 Le premier réseau associatif de financement et d'appui aux créateurs d'entreprises
- 16 Un mouvement profondément décentralisé
- 16 Un socle commun à tous
- 19 Le rôle des bénévoles

- *Ce que dit le Projet stratégique* 14
- *Extraits de la Charte éthique* 17
- *Extraits du Projet associatif* 18
- *Charte du bénévolat* 20
- *Parole de parrain* 21

23 Le cadre du parrainage

- 24 Une relation à trois
- 25 S'intégrer au réseau de parrains
- 25 L'appui du médiateur
- 25 Partir de vos envies et de vos compétences
- 26 Quelles satisfactions recherchez-vous ?
- 27 Le comité d'agrément, instance clé
- 28 La mise en relation
- 29 Choisissez quelqu'un avec qui vous communiquerez facilement
- 29 Le démarrage de la relation
- 30 La Charte de parrainage
- 30 Des comptes rendus écrits

- *Réductions d'impôt* 31
- *Charte de parrainage type* 32
- *Parole de parrain* 35

37

La pratique de terrain

37 **Bien commencer**

- 37 La qualité de la relation
- 38 Questionner et écouter sans *a priori*
- 39 Clarifier les règles du jeu et les objectifs
- 42 Ni gendarme, ni « nounou », ni pompier
- 42 Organiser l'échange

44 **Bien continuer**

- 44 Sur quoi porteront vos interrogations et vos interventions
- 45 Les situations qui posent problème
- 47 Stimuler le créateur

47 **Bien terminer**

- *Parole de parrain* 49

51

Les clés de la réussite

- 51 Des clés pour toutes les situations
- 52 Comprendre et appliquer ces clés

55 **Des objectifs et les clés pour les atteindre**

Objectif A **Ajuster ses représentations**

- 55 Clé n° 1 : le cadre de référence
- 57 Clé n° 2 : le feedback

Objectif B **Gérer ses émotions**

- 58 Clé n° 3 : la recentration

Objectif C **Avoir la réaction adaptée**

- 59 Clé n° 4 : les positions de vie
- 63 Clé n° 5 : l'écoute active
- 64 Clé n° 6 : le questionnement orienté solution
- 64 Clé n° 7 : niveaux d'objectifs
- 65 Clé n° 8 : résolution de problèmes
- 68 Clé n° 9 : faire déterminer de bons objectifs opérationnels et des plans d'action
- 69 Clé n° 10 : une grille pour recadrer les comportements non acceptables
- 70 Clé n° 11 : auto-évaluation de votre parrainage
- 71 Clé n° 12 : évaluation globale du parrainage

L'une des richesses de France Initiative

BERNARD BRUNHES,
PRÉSIDENT DE FRANCE INITIATIVE

Formidables parrains engagés dans les plateformes, qui mettent leur vécu et leurs compétences au service des nouveaux entrepreneurs ! Ces chefs d'entreprises, actifs ou retraités, ces cadres confirmés donnent toutes ses lettres de noblesse à l'accompagnement des créateurs d'entreprises, en leur évitant les dangers de l'isolement et en leur apportant l'écoute attentive, le recul et le bénéfice d'une neutralité bienveillante, fort utiles quand on endosse pour la première fois le costume du chef d'entreprise.

Sans eux, la pérennité des entreprises que nous aidons n'atteindrait certainement pas 87 % à l'horizon des trois ans. Avec plus de 5 000 parrains engagés dans une relation bilatérale avec un créateur, le parrainage est une des richesses de notre mouvement. Notre Projet stratégique 2007-2013 fait de son développement l'un de nos axes de progrès. Pour accompagner un nombre croissant de créateurs d'entreprises, nous avons d'ailleurs besoin d'élargir le cercle de nos parrains, en attirant dans nos plateformes toujours plus de chefs d'entreprises qui partagent nos convictions et nos valeurs.

Nous avons aussi besoin de perfectionner collectivement notre approche. À quelles conditions un chef d'entreprise

peut-il faire profiter au mieux de son expérience un entrepreneur qui fait ses premiers pas ? La réponse n'est pas aussi simple qu'il y paraît de prime abord. En 2008 et 2009, nous avons déployé dans notre réseau une première formation, unique en son genre, avec l'appui du Fonds de cohésion sociale. 400 stagiaires en ont bénéficié. Cette formation a comblé un manque et a permis à chacun de réfléchir à sa façon de faire et à sa façon d'être.

C'est la raison d'être de ce guide, le deuxième que France Initiative publie sur le parrainage. Le premier, qui date de 2000, était destiné à familiariser les plateformes et les parrains avec cette technique singulière d'accompagnement. Celui que vous avez entre les mains a été conçu pour les parrains à partir du contenu même de la formation et des besoins exprimés par ceux qui en ont bénéficié.

Bien évidemment, un guide ne saurait remplacer une formation, surtout quand celle-ci est axée sur le comportement. Néanmoins, à l'heure où nous lançons un deuxième programme ambitieux, à destination cette fois de 600 stagiaires – parrains ou organisateurs du parrainage dans les plateformes –, il nous est apparu indispensable de diffuser à une très large échelle les acquis méthodologiques de ce programme de perfectionnement.

L'édition de ce guide est aussi l'occasion de redire à nos parrains que leur intervention va bien au-delà de la relation individuelle qu'ils nouent avec leur filleul et que, autour de la plateforme, ils apportent leur pierre à un travail collectif, qu'ils participent à la dynamisation de l'économie de leur territoire et à la diffusion du virus de l'entrepreneuriat. Elle nous permet de leur répéter qu'ils ne sont pas seuls. Bien au contraire : ils peuvent compter sur l'engagement à leurs côtés d'autres bénévoles et de permanents des plateformes, à même de leur apporter le soutien ou les conseils dont ils peuvent, eux aussi, avoir besoin pour réussir ce passage de savoir-faire.

Bonne lecture !

In Extenso

L'accompagnement des créateurs : une vocation chez In Extenso

In Extenso, membre du groupe Deloitte, compte parmi les premiers cabinets d'expertise comptable en France. À ce titre, tous les ans nous accompagnons plusieurs milliers de créateurs. Nous avons élaboré une méthodologie qui permet à nos interlocuteurs de réfléchir à leur *business plan*. Nous les conseillons dans le choix du bon statut juridique et fiscal, nous construisons leur prévisionnel et participons aux éventuelles recherches de financement.

C'est donc tout naturellement qu'In Extenso s'est investi au sein du réseau France Initiative sur le plan national. En région, les associés du groupe participent à divers titres (parrains, partenaires, etc.) aux plateformes locales.

Dans ce cadre, nous avons souhaité nous associer à l'édition de ce guide qui nous paraît être un compagnon précieux pour tous ceux qui veulent partager leur expérience avec les candidats à la création d'entreprise.

Convaincus que l'énergie entrepreneuriale et la solidarité sont des moteurs de l'économie, nous sommes particulièrement heureux de compter parmi ceux qui soutiennent le mouvement France Initiative.

*Daniel Allimant
directeur général délégué du groupe In Extenso,
membre du conseil d'administration de France Initiative*

P R É A M B U L E

JE PENSE QUE VOUS SAVEZ
QUI JE SUIS ? UN ANCIEN
CHEF D'ENTREPRISE. UN VRAI.
AVEC PLEIN D'EXPÉRIENCE.
PRÊT À ME SUIVRE ?



Pessin

Pourquoi ce guide



En quoi consiste exactement le parrainage d'un chef d'entreprise ? » La question est souvent posée, en premier lieu par ceux qui souhaitent parrainer un nouvel entrepreneur. Définir le parrainage est un exercice à la fois indispensable et délicat. Toute définition court le risque d'être réductrice. C'est un peu comme si, toutes proportions gardées, l'on posait la question « Qu'est-ce qu'être parent ? ». Le *Guide du parrainage des créateurs d'entreprise*, édité par France Initiative en 2000, posait le principe suivant : « Un ensemble d'acteurs intervient pour faciliter la tâche des créateurs tout au long de leur parcours. Ces appuis sont divers : formation, accompagnement, suivi... Au regard de ces appuis, le parrainage est une aide supplémentaire. » Une définition bien large qui appelle des précisions : de quel type d'aide s'agit-il ? Celle d'un guide ? D'un mentor ? D'un tuteur ? D'un

moniteur ? D'un coach ? D'un conseiller ? Ou d'un confident ? Sans doute un peu de chaque ou tout cela à la fois. Le parrainage est une idée, une intention, mais aussi une mission et une pratique. Et la notion de parrainage, forte de cette diversité de sens et de compétences, résiste à toute définition trop normative. Le débat sur ce qu'est le parrainage continuera d'animer encore longtemps les échanges entre acteurs. Désireux de ne rien enfermer ni réduire, tout en donnant des repères aux parrains, nous choisissons de conserver cette notion d'aide, en identifiant le parrainage non par sa définition mais par ce à quoi il doit servir. Sa finalité est de contribuer à la réussite de l'entrepreneur. Son but est de le mener à agir non plus comme le salarié qu'il était mais en chef d'entreprise. Les objectifs du parrainage sont bien de développer chez lui des capacités d'analyse et de synthèse, de réflexion et de concrétisation, d'organisation et de créativité, de décision

et d'anticipation. Quant aux tâches qu'assume le parrain, elles consistent à aider le créateur à gérer son activité et à résoudre les problèmes, mais aussi à le rassurer, à l'orienter, à le soutenir, voire, dans un premier temps, à l'aider à gérer.

Le parrainage est une fonction qui requiert une expérience certaine, du savoir-faire et du savoir-être. Il gagne à être considéré comme un nouveau métier, et non comme un simple développement du métier précédent, quel qu'il ait été. Il demande de savoir sensibiliser, savoir faire adhérer, savoir faire trouver et savoir faire agir le créateur. Il demande aux parrains deux aptitudes : la capacité à transmettre un état d'esprit et une compétence de chef d'entreprise, tout en respectant la liberté du nouvel entrepreneur ; celle qui consiste à admettre que l'on ne sait pas tout et que l'expérience du parrainage est une forme de recherche.

Un guide qui prolonge la formation

Ce guide a été écrit pour les parrains : si vous êtes en fonction, il vous permet

de faire le point sur votre manière de parrainer ; si vous débutez, il vous aide à partir sur de bonnes bases. Que vous soyez encore en activité professionnelle ou que vous ayez cessé, il apporte des clés pour améliorer votre communication interpersonnelle.

Ce guide prolonge le programme de perfectionnement des parrains, déployé par France Initiative en 2008 et 2009 pour les aider à se positionner avec justesse dans leur rôle, à acquérir une méthodologie de coaching et à évaluer leur propre pratique.

Près de quatre cents stagiaires en ont bénéficié. Ce programme, le premier du genre, a été réalisé avec l'aide du Fonds de cohésion sociale, géré par la Caisse des Dépôts.

Un deuxième programme est en cours de déploiement pour l'exercice 2009-2010, qui différenciera davantage les formations en fonction des profils des parrains.

Ce guide est une réponse à la demande de ceux qui ont suivi les formations : « Donnez-nous un guide qui soit utile sur le terrain et qui tienne en peu de pages ! » Certains jugeront le résultat

P R É A M B U L E

trop volumineux ; d'autres, qu'il est indispensable pour que les parrains du mouvement partagent une approche commune et des pratiques cohérentes.

Des finalités pédagogiques et méthodologiques

Ce guide détaille les fondamentaux de cette mission, le cadre du parrainage, les fondements de sa dynamique, les principes de la pratique et les clés de communication à mettre en œuvre. Ce n'est pas un règlement du parrainage ni un catalogue de consignes. Il ne traite pas de gestion technique, commerciale, financière ou comptable ; les parrains ont les compétences et les savoirs issus de leur expérience de chef d'entreprise ou de cadre expérimenté. Il traite encore moins des savoir-faire, propres à chaque métier ou à chaque secteur. Ce guide ne traite pas davantage du suivi des nouvelles entreprises, opéré le plus souvent par les techniciens des plateformes. Ce guide est un moyen donné aux parrains de découvrir ou de se rappeler ce que sont le cadre et les objectifs

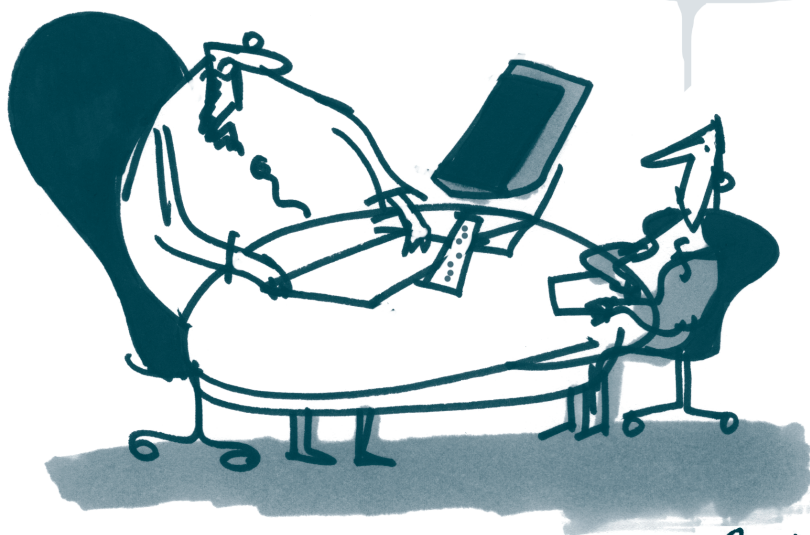
du parrainage. Il veut leur donner de quoi développer leurs compétences pédagogiques – savoir poser les bonnes questions –, méthodologiques – trouver les méthodes adaptées – et comportementales, sans lesquelles la relation ne se construit pas positivement et rien ne fonctionne dans la durée.

Les mots pour le dire

Pour désigner l'accompagnement personnalisé réalisé par un chef d'entreprise ou un cadre expérimenté au profit d'un créateur d'entreprise, France Initiative a choisi le mot « parrainage » et celui qui joue ce rôle est appelé « parrain ». D'autres réseaux utilisent le terme de « mentorat », inspiré de la pratique québécoise, ou encore celui de « tutorat ». Désigner le bénéficiaire du parrainage est moins aisé. Le mot « filleul », parfois utilisé, garde une connotation religieuse. Nous préférons recourir dans ce guide aux termes de « créateur d'entreprise », « nouvel entrepreneur », « entrepreneur » ou « parrainé ». ■

ESSEYÉZ DÈS MAINTENANT
DE VOUS COMPORTER EN
CHEF D'ENTREPRISE

OUI, PATRON



Pessin

Parrainer dans une plateforme France Initiative

Vous êtes chef d'entreprise, cadre, expert-comptable, actif ou senior. Vous avez choisi de parrainer bénévolement un entrepreneur dans ses premiers pas. Vous vous projetez dans la relation que vous allez nouer avec le nouveau chef d'entreprise et dans les conseils que vous allez lui apporter. Le parrainage repose sur la formation de ce tandem, rythmée par les rendez-vous réguliers que l'on se fixe à deux, au choix du parrain et du parrainé, par des contacts téléphoniques impronnptus en cas de besoin, par des échanges réguliers.

Cette perception est juste. Elle n'en est pas moins incomplète. Car cette relation a pour cadre une plateforme France Initiative, association de financement et d'accompagnement des créateurs et repreneurs d'entreprises. Le parrainage est une des modalités de cet accompagnement. À côté, toutes les plateformes mettent en place un suivi technique des créateurs qu'elles aident financièrement, principalement par un prêt d'honneur, pendant la durée de remboursement du prêt. Le parrainage apporte à ce suivi une valeur ajoutée. L'association, au sein de laquelle vous avez choisi d'intervenir, est elle-même adhérente au mouvement France Initiative. Il s'agit du premier réseau français de financement et d'appui à la création d'entreprises, qui s'est constitué depuis le milieu des années 1980. France Initiative promeut le parrainage par des bénévoles, bons

connaisseurs de l'entreprise, qui peuvent faire bénéficier gratuitement de leur expérience les nouveaux entrepreneurs, comme une des modalités de leur accompagnement.

Les 249 plateformes France Initiative, présentes sur l'ensemble du territoire, développent ce parrainage comme un des leviers concrets de la réussite, de la pérennité et de la croissance des entreprises aidées. Certaines ont acquis une réelle expérience en la matière. D'autres ne s'y sont mises que récemment. Les dernières, enfin, sont en train de le mettre en place.

Ce cadre d'action structure le parrainage et lui donne tout son sens. C'est l'un des éléments clés du système collectif de France Initiative, issu des fondamentaux du mouvement, en particulier de sa Charte éthique (qui date de 2000) et de son Projet associatif (adopté en 2009). L'action du mouvement repose sur les valeurs de solidarité et de don, dont le parrainage bénévole est l'une des manifestations les plus fortes.

Par ailleurs, la Charte de parrainage, dont la signature est requise par la démarche qualité de France Initiative, pose des principes qui protègent le parrain. Enfin, le développement du parrainage constitue l'un des objectifs du Projet stratégique 2007-2013 de France Initiative.

Ce que dit le Projet stratégique de France Initiative 2007-2013

DÉVELOPPER LE PARRAINAGE*

Le parrainage par un responsable d'entreprise bénévole permet aux porteurs de projets de bénéficier de son expérience, de sa notoriété et de son réseau relationnel. Réalisé par un pair, capable de poser les bonnes questions pour aider à la réflexion ou pour aider à faire face aux difficultés, le parrainage apporte un soutien moral, dans une relation personnalisée. Il repose sur une dynamique relationnelle, vise à conforter les qualités

du créateur et s'exerce jusqu'à ce que le créateur se sente parfaitement autonome dans sa fonction de dirigeant.

Parce qu'il répond clairement à un besoin, le parrainage doit être renforcé en qualité et en quantité, en veillant à l'ajuster aux besoins réels des créateurs. D'ici à 2013, le mouvement se donne comme objectif de parrainer un projet sur deux. Pour ce faire, il faut développer les actions d'animation d'un réseau de parrains et encourager les nouvelles formes de promotion et d'animation du parrainage.

* Axe 1. Être acteur du développement économique durable des territoires (p. 27 du Projet).

QUI NOUS SOMMES

Voici quelques repères sur France Initiative, importants à connaître quand on parraine au sein d'une plateforme adhérente.

Le premier réseau associatif de financement et d'appui aux créateurs d'entreprises

En parrainant un nouvel entrepreneur au sein d'une plateforme, vous apportez votre pierre au dispositif d'accompagnement mis en place par le premier mouvement associatif de financement et d'appui à la création d'entreprises. Premier par le nombre d'entreprises que l'ensemble du mouvement accompagne financièrement tous les ans : près de 14 000 entreprises, en création ou en reprise en 2008. Premier par le montant des prêts d'honneur mobilisés : plus de 100 millions d'euros en une seule année (2008). Premier par le nombre d'emplois créés par ces entreprises dès leur création ou leur reprise : plus de 31 000 en 2008. Premier enfin par le nombre de bénévoles impliqués : près de 14 000, dont 5 000 parrains.

Le rôle de France Initiative revêt plusieurs facettes.

■ Grâce à un prêt d'honneur à la personne, sans intérêt ni garantie personnelle exigée, une plateforme France Initiative permet aux créateurs ou repreneurs de renforcer leurs fonds propres et d'accéder à un financement bancaire complémentaire.

■ Son rôle est ensuite de les accompagner pendant la durée de remboursement du prêt en leur donnant toutes les chances de réussir et de se développer. Le parrainage est l'une des clés de ce succès. Ce résultat se mesure : le taux de pérennité à trois ans des entreprises aidées par les plateformes France Initiative s'élève à 87 %.

■ À travers le soutien aux créateurs et aux repreneurs d'entreprises, le mouvement mobilise les acteurs publics et privés autour d'un projet collectif de développement du territoire. Les plateformes nouent pour cela les partenariats avec ces acteurs qui partagent cette ambition et elles participent aux politiques publiques – nationales, régionales ou locales – d'encouragement à la création ou à la reprise d'entreprises.

Un mouvement profondément décentralisé

France Initiative est un mouvement décentralisé. Le maillage de ses plateformes permet au réseau d'être proche à la fois des nouveaux entrepreneurs et des acteurs économiques, et de rapprocher les uns des autres. Chaque plateforme est née de la rencontre d'acteurs publics, les collectivités locales en tête (région, conseil général, intercommunalités), et privés (entreprises, banques). Son projet associe d'autres acteurs incontournables de la création d'entreprises : les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers et de l'artisanat, les agences de développement, etc.

Cet ancrage dans la communauté économique locale est l'une des singularités de France Initiative. Une plateforme n'agit jamais seule. Elle travaille en réseau avec ses partenaires. Certains participent directement aux actions de parrainage : c'est le cas des associations de seniors bénévoles telles que EGEE, Ecti, AGIR abcd ou d'autres associations locales.

Des coordinations régionales fédèrent les plateformes à l'échelle d'une région et les représentent vis-à-vis de leurs partenaires régionaux (régions, Caisse des Dépôts, banques). Elles remplissent un rôle essentiel dans l'animation du mouvement.

Enfin, l'association nationale, France Initiative, joue le rôle de tête de réseau. Elle assure la représentation des plateformes adhérentes. Elle est garante de la qualité des services apportés aux créateurs et du respect d'un référentiel professionnel. Elle développe les partenariats nationaux et européens du mouvement. Elle pilote la professionnalisation du réseau, facilite l'échange des bonnes pratiques et apporte son appui aux plateformes. Elle impulse la prise en compte des politiques publiques nationales en faveur de la création et de la reprise d'entreprises par les plateformes. Enfin, elle développe l'image et la notoriété du mouvement.

Un socle commun à tous

Chaque plateforme France Initiative est indépendante. Elle a sa propre vie associative et dispose de ses instances. Cette indépendance se conjugue avec une communauté de projet entre les plateformes du mouvement, autour de valeurs exigeantes

de respect des créateurs, de démocratie et de solidarité entre les acteurs.

Ces valeurs ont été formalisées dans la Charte éthique du mouvement, adoptée en 2000. Elles ont été traduites en règles professionnelles dans la norme NF X 50-771 et dans un référentiel métier qui fixe les exigences minimales pour la réalisation de la mission d'accompagnement des porteurs de projets, contrôlées au sein d'une instance nationale, le Comité d'adhésion et de qualification (CAQ). Ce référentiel pose des règles précises quant à l'organisation du parrainage.

France Initiative s'est doté enfin en 2009 d'un Projet associatif, qui réaffirme l'importance de la dimension associative du mouvement et de l'engagement citoyen.

Extraits de la Charte éthique de France Initiative

“ Une plateforme France Initiative est au service des créateurs ; à ce titre, elle respecte l'autonomie et la dignité personnelle de chaque créateur, tout en cherchant à lui assurer les meilleures chances de succès. Créer relève du droit à l'initiative de l'individu ; cette liberté en acte, chacun peut y prétendre. L'accompagner, ce n'est jamais la brider ou la mettre sous tutelle ; c'est lui ouvrir l'espace où elle puisse s'exprimer, c'est lever les obstacles et discriminations spéci-

fiques qui pourraient frapper telle ou telle catégorie de créateurs. Valoriser l'initiative, c'est élargir le champ de la création. C'est aussi éviter au créateur de s'engager dans une voie sans issue. ”

“ Une plateforme France Initiative est au service du développement économique, de l'innovation, de l'emploi et de la cohésion sociale, simultanément et indissociablement ; à ce titre, elle valorise chez tout créateur la capacité de développement économique de son entreprise, support d'autres emplois, et sa capacité d'innovation. ”

Extraits du Projet associatif de France Initiative

France Initiative est un mouvement citoyen constitué d'associations locales, régies selon la loi de 1901. Chaque association (appelée plateforme) est dirigée et gérée de manière désintéressée par des bénévoles qui donnent de leur temps et de leurs compétences au service du développement économique et social local.

Le développement des plateformes et les exigences de permanence, de disponibilité et de technicité conduisent les associations à s'entourer de professionnels salariés qui travaillent dans le même esprit de service.

LES TROIS PILIERS DE NOTRE ACTION

Un mouvement fondé sur le bénévolat.

Les bénévoles apportent leur concours aux plateformes France Initiative comme administrateurs, membres des comités d'agrément, parrains, ou sous d'autres formes encore. Ils sont tous des professionnels de l'entreprise (dirigeants, cadres en exercice ou retraités, experts et conseils), partageant les mêmes valeurs et convictions, pour les mettre au service de l'emploi et de la création d'entreprises.

Ils travaillent avec les salariés des plateformes, sans les remplacer ni empiéter sur leurs propres responsabilités, mais pour les soutenir et partager avec eux les valeurs du réseau. Les responsabilités réciproques des

bénévoles et des associations sont définies dans la Charte du bénévolat France Initiative (voir p. 20).

Un fort ancrage local avec une organisation très décentralisée. En aidant la création-reprise d'entreprises, France Initiative contribue au développement économique local. Chaque plateforme est profondément ancrée dans son territoire d'intervention, grâce notamment au lien qui l'unit aux collectivités locales, elles-mêmes souvent associées à l'origine de sa constitution.

Chaque plateforme est unique. Sa singularité est le reflet de son histoire, de la spécificité de son territoire, de ses partenaires, de ses priorités. La diversité des plateformes est la condition de leur réussite. C'est parce qu'elles « collent » au terrain qu'elles sont capables d'en mobiliser les ressources humaines, techniques et financières, et de susciter un engagement personnel aussi fort de leurs membres que de leurs partenaires.

L'association nationale et les coordinations régionales sont l'émanation des plateformes, majoritaires à leurs conseils d'administration.

Le respect de la personnalité propre à chaque plateforme est la source de la force collective du réseau. Chacun s'y sent reconnu et respecté, et peut s'engager dans une action collective sans craindre d'être aliéné à un système lointain. L'appartenance à un mouvement dont l'identité collective

est fortement affirmée et reconnue est, à l'évidence, un atout important pour chacune des plateformes France Initiative.

Le professionnalisme. L'implication personnelle en faveur de la création d'entreprises ne peut suffire et doit être combinée au professionnalisme du travail mené. Cette dimension professionnelle comporte plusieurs volets.

- ◆ Une **STRATÉGIE** de développement du réseau, exprimée dans un projet pluriannuel et remise à jour régulièrement lors des assemblées générales. Cette stratégie permet d'anticiper les nouvelles formes de création, reprise et développement d'entreprises, de s'assurer des équilibres financiers et ainsi de veiller à la pérennité du réseau.
- ◆ Un **SYSTÈME QUALITÉ** mis en place de-

puis plusieurs années, comprenant des normes de travail depuis l'accueil du porteur d'un projet jusqu'à sa réussite et assorti de moyens de contrôle importants.

- ◆ Une **FORMATION** de toutes les personnes impliquées dans l'exercice du métier de France Initiative : l'analyse des projets de création ou de reprise, l'attribution des prêts d'honneur, le suivi des projets.
- ◆ Un **PARTENARIAT** professionnel, noué avec les acteurs publics et privés, formalisé par des conventions.

L'avenir du mouvement France Initiative repose sur la vitalité des initiatives locales pour dynamiser l'économie et permettre à des personnes, ayant l'esprit d'entreprise et un projet recevable, de réussir.

Le rôle des bénévoles

Le mouvement France Initiative est singulier par la place et le rôle des bénévoles, qu'il s'agisse de chefs d'entreprises, d'experts-comptables, de cadres, de juristes ou de seniors. Ces bénévoles peuvent être administrateurs des plateformes, siéger dans les comités d'agrément qui reçoivent les porteurs de projets ; ils accordent les prêts d'honneur et décident des mesures d'accompagnement. Et ils participent au suivi postcréation des nouveaux entrepreneurs.

Le parrainage est l'une des modalités clés de cet accompagnement. En 2008, 5 000 parrains ont été mobilisés et 7 800 parrainages actifs dénombrés dans l'ensemble du réseau, un chiffre en augmentation de 20 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation traduit la montée en puissance du parrainage et concrétise les efforts menés pour le recrutement et la professionnalisation du parrainage.

Le modèle France Initiative repose beaucoup sur la qualité professionnelle et humaine de cet engagement bénévole aux côtés du nouvel entrepreneur. Il permet à ce dernier d'apprendre son nouveau métier et lui donne toutes les chances de réussir. Il repose sur un transfert d'expérience entre l'entrepreneur (ou le cadre) expérimenté et le nouvel entrepreneur.

France Initiative vient enfin de se doter d'une Charte du bénévolat, qui précise les engagements réciproques de la plateforme et du bénévole*.

Charte du bénévolat France Initiative

La plateforme

Initiative, représentée par son président, s'engage à :

- **donner au bénévole une information claire sur la plateforme et le mouvement, ses objectifs, ses résultats et son fonctionnement ;**
- **fournir tous les documents utiles à cette information et notamment le Projet stratégique du mouvement France Initiative, la Charte éthique, le référentiel métier, les statuts et règlement intérieur de la plateforme ;**
- **assurer « en permanence » l'accès à l'information sur la plateforme et le mouvement (lettre, bulletin, etc.) ;**
- **le couvrir par une assurance adéquate ;**
- **apporter les soutiens nécessaires et proposer des formations adaptées ;**
- **faire le point avec lui sur son engagement et ses actions et valoriser sa**

contribution aux résultats de la plateforme ;

- **créer les conditions d'une bonne intégration à la vie de la plateforme et lui proposer d'adhérer à la plateforme et ainsi au mouvement France Initiative.**

Le bénévole s'engage à :

- **partager les valeurs, les objectifs et le projet de l'association en s'informant de ses orientations et de son fonctionnement ;**
- **porter l'image de la plateforme et de France Initiative et valoriser leur action ;**
- **participer à la vie de l'association, et notamment à son assemblée générale, et contribuer à son évolution ;**
- **participer aux formations qui permettent une meilleure compréhension de l'association et de sa mission, et une meilleure compétence dans l'action ;**
- **coopérer avec tous les acteurs de l'association en prenant en compte leur diversité.**

* À ne pas confondre avec la Charte de parrainage, réservée aux parrains et à leurs « filleuls » (voir p. 32).

Parole de parrain

JEAN AUBINEAU, PRÉSIDENT D'ETIC 85 INITIATIVE (VENDÉE), MEMBRE DE LA COMMISSION ÉTHIQUE DE FRANCE INITIATIVE. IL ENTAME SON TROISIÈME PARRAINAGE (MAI 2009).

« C'est la prise en compte du développement local qui motive mon engagement au sein de France Initiative Pour que nos territoires vivent et se développent, pour que s'y créent des emplois, nous avons besoin d'entreprises pérennes. Et pour que les entreprises que nous aidons soient pérennes, leurs créateurs doivent être bien accompagnés.

Le parrainage est à mes yeux la pierre angulaire de cet accompagnement. Au-delà du suivi technique, qui permet de surveiller régulièrement les résultats économiques de l'entreprise, le parrainage nous permet d'aborder toute la vie de l'entreprise avec l'entrepreneur. Au quotidien, parrainer, c'est être capable d'aider le créateur à trouver les réponses aux questions qui se posent à lui.

France Initiative est à mes yeux le seul lieu où l'on combine un tel souci d'efficacité économique, un humanisme et la prise en compte des besoins du territoire. Je défends même l'idée que nos créateurs doivent partager ces trois préoccupations. C'est une chance de pouvoir agir simultanément sur ces différents registres. Cela dépasse le seul parrainage, qui est un outil au service de cette cause. Parrainer un créateur ou un repreneur d'entreprise qui veut s'inscrire lui-même dans une dynamique territoriale, en sachant que les élus locaux et les banques sont derrière nous et partagent le même objectif, voilà qui donne du sens à notre action !

Pour participer de près à la vie du mouvement, j'ai le sentiment que cette approche-là est partagée aujourd'hui par un grand nombre de bénévoles. »

JE CROIS QUE VOUS
N'AVEZ PAS BIEN COMPRIS
LES LIMITES DU PARRAINAGE.



Pessin

Le cadre du parrainage

Le but du parrainage est de « renforcer les chances de succès du projet porté par un créateur par la mise à disposition du savoir-faire et du professionnalisme d'un chef d'entreprise expérimenté ou d'un cadre de direction »*. Seule condition exigée : avoir (ou avoir eu) des responsabilités de chef d'entreprise ou de manager.

On peut saluer le souhait de jeunes créateurs, récemment aidés par une plateforme, de vouloir rendre sans tarder ce qu'ils ont reçu. Mieux vaut toutefois qu'ils ne se lancent pas dans le parrainage trop tôt, qu'ils consolident leur expérience de chef d'entreprise et qu'ils perçoivent bien, dans la durée, les apports du parrainage. Il y a d'autres manières de s'engager auprès des créateurs et de participer à l'action collective d'une plateforme. Le référentiel métier des plateformes précise que ces responsabilités de chef d'entreprise ou de manager doivent avoir été exercées pendant au moins cinq ans.

Un certain nombre de parrains se lancent au moment où ils arrêtent leur activité professionnelle. C'est une bonne chose : cela leur permet de capitaliser sur leur expérience et de mettre à profit encore leurs réseaux et leurs carnets d'adresses au bénéfice de

* Charte de parrainage, voir p. 32.

nouveaux entrepreneurs. La charte précise simplement que les parrains doivent être toujours impliqués dans la vie économique. Si vous découvrez le parrainage dans une plateforme, rassurez-vous : le formalisme, réduit au strict minimum, fixe des limites à votre action et vous protège juridiquement. Parrainer, ce n'est pas faire ou décider à la place du créateur. L'organisation n'est là que pour vous permettre de mener à bien votre mission dans les meilleures conditions. Vous allez découvrir que le parrain n'est pas isolé, même si l'essentiel se passe dans la relation avec l'entrepreneur parrainé. Vous pourrez interroger la plateforme dès que vous avez des questions sur votre mission, que ce soit son animateur, le médiateur qui organise le parrainage dans l'association (souvent lui-même bénévole), ou le président du club de parrains.

Une relation à trois

Aussi étonnant que cela puisse paraître, un parrainage est en effet une relation à trois : le parrain, l'entrepreneur parrainé et la plateforme. Avant de vous proposer d'accompagner un créateur et avant le démarrage de votre première mission, la plateforme vous doit un certain nombre d'informations.

Elle commence par vous rencontrer pour vous expliquer les objectifs poursuivis par l'association, vous exposer les modalités pratiques de votre mission et définir avec vous votre plan d'action. Elle vous remet un document présentant le parrainage et vous explique comment celui-ci participe d'un travail d'équipe. L'accompagnement des nouveaux entrepreneurs repose, de façon systématique, sur un suivi technique, qui prend la forme de tableaux de bord, d'indicateurs d'activité ou de gestion que le nouvel entrepreneur doit fournir à la plateforme. Le plus souvent, ce sont les techniciens de la plateforme qui prennent en charge ce suivi. La plateforme a besoin de ces informations pour suivre le chiffre d'affaires réalisé du nouvel entrepreneur, déceler les éventuels écarts avec le prévisionnel, prévenir les difficultés et, si besoin, inciter le chef d'entreprise à prendre les mesures correctrices qui s'imposent.

À cette approche technique le parrainage ajoute une dimension personnelle, morale et psychologique. La plateforme assure la cohérence de l'ensemble. Bien sûr, rien ne vous empêche de vous appuyer sur les tableaux de bord et autres indicateurs pour aider l'entrepreneur à corriger des points faibles.

S'intégrer au réseau de parrains

Dans les plateformes, la personne chargée d'organiser le parrainage et de suivre le bon déroulement des missions est appelée médiateur. C'est un interlocuteur à connaître. Beaucoup de plateformes ont organisé un réseau ou un club de parrains, ce qui permet de se retrouver entre pairs et d'échanger. Selon les cas, ces réseaux seront plus ou moins actifs, avec un rythme de réunions plus ou moins soutenu. Cette intégration est très importante : vous vous retrouverez avec d'autres parrains avec qui vous pourrez échanger, dialoguer ou que vous pourrez questionner. Votre référent « parrainage » au sein de la plateforme sera là.

L'appui du médiateur

Ce médiateur est votre interlocuteur pour toute question sur le parrainage. Il doit vous apporter l'appui logistique dont vous avez besoin, les méthodes, les outils et les supports. Il veille à la bonne circulation de l'information et aux échanges entre créateurs, parrains et permanents. Il doit répondre à toute question touchant à la conduite de vos missions, surtout si vous éprouvez des doutes ou des difficultés. N'hésitez pas à le solliciter, si vous ressentez un besoin de régulation de votre relation avec le parrainé ou un besoin d'évaluation. Si vous jugez insuffisants les échanges avec la plateforme, parlez-en au médiateur. Les témoignages des parrains montrent que des problèmes pourraient être évités avec davantage de communication entre plateforme et parrains.

Partir de vos envies et de vos compétences

Entamer un parrainage, c'est constituer un tandem. Cela suppose une bonne entente entre les deux protagonistes et une bonne adéquation des compétences du parrain aux besoins du nouvel entrepreneur. Encore faut-il que les plateformes connaissent les aptitudes et les profils des parrains de leur réseau. D'où la nécessité pour la plateforme, avant que vous ne commenciez une mission, de connaître précisément vos envies et vos disponibilités, mais aussi de recueillir auprès de vous les compétences et les expériences précises (fonctions occupées, secteurs d'activité, situations rencontrées, etc.) que vous estimez pouvoir mobiliser au profit du créateur d'entreprise que vous allez parrainer.

Un conseil : prenez donc le temps de réfléchir à vos motivations, à vos envies et à ce que vous souhaitez apporter. À cette fin, le référentiel métier des plateformes pose le principe d'une fiche contact par parrain. Les plateformes doivent la renseigner, avec toutes les informations vous concernant.

Si vous êtes membre d'une des associations qui mettent des parrains à disposition (EGEE, Ecti, AGIR abdc), la relation avec la plateforme passe par une convention de parrainage avec votre organisme, qui doit prendre en compte les exigences de ces fiches. Elle ne dispense pas de la signature d'une charte de parrainage au cas par cas (voir p. 32).

Quelles satisfactions recherchez-vous ?

Avant de devenir parrain, il est utile d'être au clair sur ses motivations. Celles-ci peuvent être de plusieurs ordres et se situer à plusieurs niveaux. Voici, schématiquement résumés, les différents niveaux de motivation, sachant qu'évidemment on peut chercher à satisfaire plusieurs besoins, simultanément ou de manière échelonnée dans le temps.

■ Le niveau le plus élémentaire est celui de l'équilibre personnel. Être parrain permet à un chef d'entreprise, très absorbé par son métier, de prendre du recul et d'avoir une activité bénévole. Pour un senior qui arrête son activité professionnelle, le parrainage permet de négocier le changement de vie au quotidien. À tous, il permet de continuer à apprendre, de progresser, de développer de nouvelles relations enrichissantes et valorisantes.

■ Le deuxième niveau est celui de l'appartenance : c'est le plaisir d'appartenir à un groupe de personnes qui partagent les mêmes valeurs (les autres parrains, les autres bénévoles de la plateforme, l'ensemble de l'équipe, voire au-delà), de conserver une participation dans le milieu des actifs et/ou de jouer un rôle moteur dans le milieu des affaires.

■ Le troisième niveau est celui de la reconnaissance : parrainer, c'est être reconnu comme quelqu'un qui contribue à la réussite des TPE dans leur environnement économique et social, à la prévention des échecs des créateurs, au dynamisme du territoire, au développement économique local. Être reconnu fait légitimement éprouver une certaine fierté.

■ Le quatrième niveau est celui de la réalisation de soi : c'est être personnellement satisfait d'être partie prenante de la réussite d'un créateur d'entreprise, en ayant développé des compétences nouvelles, via une réflexion sur ses propres pratiques, en ayant développé l'image de soi, l'estime de soi ou la confiance en soi.

■ Le cinquième niveau est celui de la transmission de valeurs : transmettre quelque chose aux générations plus jeunes, former, assurer la relève des entrepreneurs, laisser quelque chose qui dépasse sa propre existence, qui la transcende.

On peut formuler ou hiérarchiser les besoins de façon différente. Le plus important pour un parrain est de toujours se poser la question suivante : ce qui se passe dans le parrainage que je mène satisfait-il ma recherche ? Si oui, tant mieux. Si non, quel serait mon besoin ? Vous trouverez en quatrième partie des outils pour approfondir cette réflexion. Cette démarche vous permettra, si besoin, de redéfinir ce que vous avez à dire et à demander à la plateforme, ce que vous êtes disposé à donner. Autrement dit, à bien redéfinir votre contrat de collaboration en tant que bénévole.

Si les principes déontologiques et les conditions du bénévolat sont précisées dans les chartes (voir p. 20 et 32), dans la pratique, l'idée que certains parrains se font du statut de bénévole les expose à des risques de dérive : ne pas accepter d'évaluation de leur façon de faire, ne pas se positionner correctement face au créateur, ne pas faire respecter le contrat de parrainage par le créateur, ne pas fonctionner en équipe ni en réseau. D'où l'importance pour le parrain, le médiateur et le créateur d'avoir une idée claire des droits et devoirs du bénévole.

Le comité d'agrément, instance clé

Les informations sur le profil des parrains sont très utiles au moment de la constitution du couple. En principe, c'est le comité d'agrément qui décide des modalités du suivi et, le cas échéant, de la mise en place d'un parrainage.

Ce passage du porteur de projet en comité d'agrément correspond à un moment clé de l'intervention de la plateforme. Le comité est composé de bénévoles aux compétences complémentaires, tous experts de l'entreprise (chefs d'entreprises, experts-comptables,

avocats, cadres, banquiers, seniors, etc.). Ce comité est, dans chaque association, l'instance souveraine pour attribuer un prêt d'honneur. C'est lui qui, dans la plupart des cas, met en évidence le besoin d'un parrainage et recommande sa mise en place. Souvent, il préconise un profil de parrain adapté aux besoins du nouvel entrepreneur. C'est donc après ce passage en comité d'agrément que le parrainage peut se mettre en place.

Tous les créateurs à qui est accordé un prêt d'honneur ne bénéficient pas d'un parrainage. Le référentiel métier fixe un objectif minimal de 30 % des projets présentés en comité qui devraient se voir attribuer un parrain. Le Projet stratégique affiche un objectif de 50 % à l'horizon 2013.

La mise en relation

Chaque plateforme est libre d'organiser la mise en relation entre un créateur ou un repreneur d'entreprise et son parrain. Parfois, l'un et l'autre se découvrent pendant le comité d'agrément, quand le parrain en est membre. Plus souvent, c'est le médiateur, le responsable opérationnel du parrainage ou l'animateur de la plateforme qui proposeront à un parrain de s'occuper de tel ou tel créateur, en fonction des besoins identifiés. Dans d'autres cas, ce sont les parrains qui manifesteront eux-mêmes un intérêt pour tel ou tel créateur.

Certaines plateformes recourent depuis peu à une technique dérivée du *speed-dating*, qui facilite les rencontres rapides. On parle aussi de rencontres minutes parrainage. Elles consistent à réunir, au cours d'une soirée, un même nombre de parrains candidats et de nouveaux entrepreneurs qui ont besoin d'un parrainage et à leur offrir une occasion courte de dialogue, d'échange, de découverte, cela de manière tournante. Les uns et les autres ont ainsi l'opportunité de s'évaluer rapidement. Ils proposent ensuite, dans une fiche, le (ou les) filleul(s) ou le(s) parrain(s) avec lesquels ils se sentent le plus d'affinités. Le responsable du parrainage rapproche ensuite les fiches et propose aux tandems de se constituer sur ces bases. C'est en quelque sorte une méthode pour bâtir des binômes par affinités ou par consentement mutuel. Comme l'explique un responsable de plateforme conquis par cette technique, « avoir été choisi par un créateur donne une bien meilleure légitimité au parrain ».

Choisissez quelqu'un avec qui vous communiquerez facilement

Cela vaut la peine de vous interroger sur le profil des créateurs que vous aimeriez parrainer. Des techniques permettent de comprendre pourquoi telle personne s'entend bien avec telle autre et donnent des clés pour dépasser d'éventuelles incompréhensions. Un des outils les plus courants est celui qui distingue les comportements plutôt « cerveau gauche » et ceux qui seraient plutôt « cerveau droit » – une distinction symbolique, car la recherche scientifique montre que l'ensemble du cerveau est, à des degrés divers, mobilisé dans la plupart de nos opérations mentales. Toutefois, il existe des types de comportement, identifiés depuis longtemps et que le langage désigne, par exemple, dans l'opposition entre « esprit de géométrie » et « esprit de finesse ».

Pensez à des personnes que vous connaissez bien. Vous pourrez sans trop de difficulté les répartir :

- celles qui préfèrent être rigoureuses, faire une chose à la fois, procéder par ordre, structurer, voir les particularités et les détails, expliciter les choses, organiser, entreprendre d'abord les tâches programmées, apprendre – ce sont les « cerveaux gauches » ;
- celles qui préfèrent s'adapter, faire plusieurs choses en même temps, procéder par association d'idées, voir la globalité, s'exprimer de manière implicite, aller à l'essentiel, suivre leurs impulsions, faire selon l'envie du moment, comprendre – ce sont les « cerveaux droits ».

Chacun a des préférences relevant de l'un ou de l'autre côté, mais une dominante se dessine toujours, et vous-même vous êtes-vous sans doute déjà reconnu plutôt d'un côté. Quand on connaît sa propre préférence et celle de l'interlocuteur, on gagne en temps, en énergie et en efficacité dans la communication.

Le démarrage de la relation

Une relation de parrainage repose sur la confiance et doit débuter dans la transparence. D'où l'importance pour la plateforme de bien expliquer ce qu'elle attend de vous. La première rencontre avec le créateur doit se dérouler, selon le référentiel métier, en présence d'un représentant de la plateforme. Il peut être utile, auparavant, que vous preniez connaissance du dossier du créateur, avec les commentaires du comité d'agrément.

La Charte de parrainage

C'est aussi le moment de formaliser cette relation dans une Charte de parrainage signée par le créateur, le parrain et le médiateur.

La démarche qualité France Initiative impose aux plateformes l'utilisation de la Charte de parrainage type (voir p. 32). Cette Charte pose les attentes et engagements respectifs des deux parties. Elle revient sur le « caractère personnel, désintéressé et gratuit du parrainage ». Elle rappelle deux principes forts :

■ « le parrain ne peut être tenu pour responsable des avis qu'il fournit » ;

■ « le créateur reste seul maître de ses choix et de ses actes ».

L'article 6 attire aussi l'attention sur les risques encourus en cas de gestion de fait, d'abus de bien social et de prêt illicite de main-d'œuvre, afin d'éviter ces situations.

La Charte précise le temps que le parrain doit consacrer au créateur : au minimum une demi-journée par trimestre et un entretien par mois, notamment pour faire le point à partir des documents de gestion. Elle stipule que le « parrain sera attentif à ne pas se substituer au chef d'entreprise qu'il parraine et se gardera de toute prise de décision au sein de la société parrainée » (art. 4).

De son côté, le créateur s'engage à « tenir compte des informations et conseils reçus de son parrain, en considérant toutefois que les décisions pouvant découler de ces informations ou l'utilisation pouvant en être faite lui appartiennent exclusivement ». Il s'engage aussi à lui « fournir régulièrement les informations nécessaires à l'exercice de sa mission et particulièrement les documents de gestion prévisionnelle et les comptes de résultat » (art. 3).

Le parrain et le médiateur s'engagent à respecter le secret des affaires du créateur. Toutefois, en accord avec le créateur, ils pourront alerter la plateforme en cas de difficultés importantes (art. 5).

Des comptes rendus écrits

Mieux vaut garder une trace des points périodiques faits avec le créateur. Cela ne vous prendra que quelques minutes et vous facilitera le suivi du parrainage dans le temps. Un compte rendu des rencontres permet également de suivre les progrès du nouvel entrepreneur. Vous pouvez éprouver la crainte de la « page blanche ». Beaucoup de plateformes ont mis au point des outils de compte rendu très simples à remplir.

RÉDUCTIONS D'IMPÔT

Les parrains qui interviennent au sein des plateformes France Initiative peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu pour l'appui bénévole d'un créateur ou d'un repreneur demandeur d'emploi.

Le réseau France Initiative est en effet habilité à agréer les parrains et les accompagnateurs au titre de l'aide bénévole que ces derniers apportent pour l'ensemble des démarches qui doivent être réalisées pour la création ou la reprise d'une entreprise, dans le cadre de l'article 200 octies du Code général des impôts.

La réduction d'impôt est fixée à 1 000 euros par personne accompagnée, majorée, le cas échéant, de 400 euros lorsque l'aide est apportée à une personne handicapée. Le bénéfice de cette mesure est limité à l'accompagnement de trois personnes simultanément.

Les créateurs et les repreneurs à prendre en considération sont les personnes inscrites comme demandeurs d'emploi ou titulaires du revenu de solidarité active ou de l'allocation aux adultes handicapés, qui créent ou reprennent une entreprise.

Le même dispositif concerne également les cédants qui souhaitent accompagner le repreneur de leur ancienne entreprise, quel que soit son statut.

Par ailleurs, les plateformes titulaires d'un agrément fiscal peuvent vous faire bénéficier de réductions d'impôt sur le revenu au titre des dons que vous pourriez leur faire (cotisations, abandons de remboursement de frais, etc.).

Pour bénéficier de ces mesures fiscales, contactez votre plateforme France Initiative.

Charte de parrainage type France Initiative

PRÉAMBULE

Le but d'une mission de parrainage est de renforcer les chances de succès du projet porté par un créateur en lui permettant de développer les compétences nécessaires à la nouvelle responsabilité de chef d'entreprise.

Le chef d'entreprise expérimenté ou le cadre de direction qui accepte le parrainage du créateur s'engage à l'aider dans cette démarche par une attitude d'écoute, de dialogue, d'accompagnement et de mise en réseau afin que le créateur progresse dans son autonomie, sa capacité de décision et l'identification des ressources utiles à la réussite de son projet.

La présente charte a pour objet de définir les attentes et engagements respectifs du créateur et du dirigeant d'entreprise qui accepte la mission bénévole de parrain. Le parrainage ne saurait en aucune façon remplacer les appuis de divers ordres (formation, accompagnement, suivi) apportés aux créateurs et repreneurs d'entreprises par des organismes spécialisés ; il leur est un appui complémentaire bénévole.

Il est rappelé que le parrain ne peut être tenu pour responsable des avis qu'il fournit et que le créateur reste seul maître de ses choix et de ses actes.

Cette charte est conclue entre :

M.
profession
demeurant
ci-après dénommé « parrain », qui
a proposé son parrainage au profit de :

M.
demeurant
créateur de l'entreprise

.....
[indiquer dénomination et numéro d'identification]
implantée à
ci-après dénommé « bénéficiaire »

En présence de M.
agissant comme médiateur en tant que
membre de
Initiative, association déclarée
dont le siège social est situé à
ci-après dénommé « médiateur »

Il a été convenu ce qui suit :

Art. 1 La présente charte a pour but de définir la nature et l'étendue des engagements découlant d'une mission de parrainage organisée par

.....
Initiative et effectuée par le parrain au bénéfice du bénéficiaire. L'objectif du parrainage est de renforcer les chances de succès et de développement du projet porté par le bénéficiaire, par la mise à disposition du savoir-faire et du professionnalisme du parrain.

Il vise aussi, en ce qui concerne plus spécialement cette création d'entreprise, à *(objectif spécifique éventuel à préciser)*

.....

Art. 2 Le parrain accepte de fournir au bénéficiaire à titre personnel, désintéressé et gratuit, tous avis, informations ou introductions dont les objectifs et les modalités sont définis ci-après :

.....

En outre, si le bénéficiaire en exprime ultérieurement le besoin, le parrain pourra le faire bénéficier d'appui(s) logistiques dans le(s) domaine(s) suivant(s) :

.....

Le parrain ne donne au bénéficiaire que les informations qu'il a en propre ou par le médiateur, ainsi que les avis et conseils qu'il estime possible de donner, eu égard à la nature du problème, à son expérience ou à sa compétence, sauf à proposer des personnes qui, sur une question ou une autre, pourraient avoir un avis plus pertinent.

En effet, les conseils donnés par le parrain ne dispensent pas le bénéficiaire de consulter des spécialistes et d'y avoir recours, y compris dans les domaines faisant l'objet du concours du parrain.

Art. 3 Le bénéficiaire accepte les objectifs d'intervention du parrain, qu'il

sollicitera à cet effet, et s'engage notamment :

- à considérer son parrain comme un appui bénévole et moral pouvant le faire bénéficier de son expérience ;

- à tenir compte des informations et conseils reçus de son parrain, en considérant toutefois que les décisions pouvant découler de ces informations ou l'utilisation pouvant en être faite lui appartiennent exclusivement et qu'il conserve tous les droits ainsi que l'ensemble des responsabilités qui y sont liées ;

- à fournir régulièrement au parrain les informations nécessaires à l'exercice de sa mission, et particulièrement les documents de gestion prévisionnelle et comptes de résultat établis trimestriellement (ou semestriellement) pour son entreprise ;

- à lui faire partager ses difficultés éventuelles et à lui communiquer en toute franchise les éléments nécessaires à l'appréciation de sa situation. Restant seul décisionnaire quant à la mise en œuvre des avis ou recommandations prodigués par le parrain, le bénéficiaire dégage le parrain de toute responsabilité en raison desdits avis ou informations donnés.

Art. 4 Le parrain accepte de consacrer au minimum une demi-journée par trimestre et un entretien par mois au bénéficiaire, notamment pour faire le point à partir des documents de gestion que celui-ci lui aura transmis.

Il sera attentif à ne pas se substituer au chef d'entreprise qu'il parraine et se gardera de toute prise de décision au sein de la société parrainée.

Art. 5 Le médiateur et le parrain s'engagent à respecter le secret des affaires du créateur. Toutefois, en accord avec le créateur, ils pourront alerter la plateforme qui accorde un prêt d'honneur, en cas de difficultés importantes.

Art. 6 Créateur et parrain tiendront informé le médiateur des modalités et des résultats de leur relation, le médiateur étant chargé de veiller au bon déroulement du parrainage dans son contenu et dans sa forme. À cette fin, un compte rendu, ou une trace écrite, des rencontres périodiques sera transmis au médiateur. Au terme de cette charte de parrainage, un bilan sera réalisé conjointement et communiqué au médiateur.

L'attention des parties signataires a été attirée sur les risques encourus en cas :

- de gestion de fait,
- d'abus de bien social,
- de prêt illicite de main-d'œuvre.

Art. 7 La présente charte trouve son application pendant la durée du prêt d'honneur, soit pendant mois à compter de sa signature. S'agissant d'une aide bénévole, le créateur ou le parrain pourront mettre fin aux rapports découlant de la présente charte à tout moment. Toutefois, celui qui

souhaite mettre fin à ce parrainage en avisera préalablement le médiateur. Une rencontre des trois parties signataires de cette charte permettra d'exposer clairement les raisons de cette décision et de mettre fin à ce parrainage dans l'esprit de confiance et de respect mutuel qui l'inspire. Cette charte pourra également être prolongée dans les mêmes conditions.

Art. 8 Tout différend pouvant survenir entre le parrain et le bénéficiaire dans l'exécution de la charte de parrainage sera soumis au médiateur qui s'efforcera de concilier les parties. À défaut de conciliation, Initiative pourra délier le parrain et le bénéficiaire de leurs obligations réciproques.

Fait à
le
M.
bénéficiaire
M.
parrain
M.
médiateur

[MENTION À INSÉRER LE CAS ÉCHÉANT]

Sont annexés à la convention les pièces justifiant que le bénéficiaire satisfait aux conditions prévues au premier alinéa du point 1 de l'article 200 *octies* et, dans le cas prévu à ce même 1, l'agrément de l'accompagnateur. Le cas échéant, sont aussi annexées à la convention les pièces justifiant que le bénéficiaire est une personne handicapée au sens de l'article L. 114 du Code de l'action sociale et des familles.

Parole de parrain

MICHEL LEMAIRE, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE CALAIS INITIATIVE, ANCIEN PRÉSIDENT DU COMITÉ D'ADHÉSION ET DE QUALIFICATION DE FRANCE INITIATIVE ET PARRAIN.

« Quand un nouveau parrain se présente, nous le recevons longuement, nous prenons le temps de lui expliquer ce qu'est le parrainage, qui nous sommes et ce que représente le mouvement auquel nous appartenons.

Nous lui donnons tous les documents utiles et nous le voyons à nouveau quinze jours plus tard pour refaire le point. Une fiche contact qui présente son profil, ses centres d'intérêt, est réalisée. Elle facilitera ensuite le choix du tandem qu'il constituera avec un nouvel entrepreneur. Ce temps passé en amont est primordial à nos yeux.

C'est le comité d'agrément qui détermine l'utilité d'un parrainage pour un créateur. Le parrain et son filleul signent alors la Charte du parrainage, ainsi que le médiateur, chargé de suivre l'organisation du parrainage au sein de la plateforme. Le parrain est là pour répondre aux questions de son filleul, l'appuyer face aux questions qu'il peut se poser. Il n'est pas là pour aider le nouvel entrepreneur à gérer, ni pour assurer le suivi technique de l'entreprise.

Par ailleurs, nous demandons au parrain d'être membre de l'association, ce qui lui permet d'être couvert par une assurance. Pour suivre chaque relation, nous utilisons un « livret du parrainage ».

Nous nous sommes inspirés de ce que pratiquent d'autres plateformes : le parrain n'a pas à rédiger un compte rendu après chaque contact ; il remplit simplement un questionnaire en cochant parmi les réponses proposées. Le livret de parrainage facilite le reporting que nous avons à faire sur la réalité du parrainage pour que nos parrains bénéficient d'une réduction fiscale.

Le parrain peut compter sur l'appui d'un médiateur, qui assure le suivi et alerte le cas échéant le bureau, le conseil d'administration des éventuelles difficultés rencontrées. Par ailleurs, nous avons un comité de parrains, animé par un bénévole, qui se réunit trois fois par an en moyenne, ce qui leur permet de faire part des difficultés qu'ils rencontrent et d'échanger entre eux.

Le parrain doit se mettre à l'écoute de son filleul et répondre à ses demandes. Mais si le nouvel entrepreneur ne se manifeste pas, nous conseillons au parrain de faire le point au moins une fois par trimestre. »

ALORS, PRÊT POUR
LE TRANSFERT
DE COMPÉTENCES ?

DANS QUEL
SENS ?



Pessin

La pratique de terrain

LE CONTENU DES PARTIES 3 ET 4 PROVIENT DE TROIS SOURCES : LES ÉCHANGES EFFECTUÉS LORS DES FORMATIONS SUR LE PERFECTIONNEMENT DES PARRAINS, AU COURS DESQUELLES CES DERNIERS ONT RELATÉ DES DIFFICULTÉS VÉCUES SUR LE TERRAIN, DES RÉUSSITES ET DES QUESTIONNEMENTS ; DES ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES PROPOSÉS PAR LES INTERVENANTS QUE LES PARRAINS ONT VALIDÉS COMME OPÉRATIONNELS ; ENFIN, DES PRÉCONISATIONS DE BONNES PRATIQUES QUI CIRCULENT DANS LE RÉSEAU. LES CLÉS MÉTHODOLOGIQUES DÉTAILLÉES EN 4^E PARTIE (P. 51 ET SUIVANTES) PRENNENT TOUT LEUR SENS EN FORMATION.

Quelle que soit la manière dont s'est formé le tandem que vous constituez avec le créateur d'entreprise, il faut maintenant commencer. Vous allez donc prendre contact avec lui, pour fixer le premier rendez-vous. « Il s'agit de faire davantage connaissance », lui direz-vous... Pour vous, en tant que parrain, l'objectif majeur de ce rendez-vous est d'instaurer ou de consolider la confiance. Deux conditions sont à réunir pour cela : d'une part, veiller à la qualité de la relation ; d'autre part, préciser d'entrée les règles du jeu.

BIEN COMMENCER

La qualité de la relation, première condition de la confiance

Précisez bien le lieu, la date, l'heure et la durée probable de la rencontre. Assurez-vous que le lieu réunisse trois conditions : confidentialité, calme, confort. Vérifiez qu'il sera disponible, sans

contrainte ni urgence. Vous allez vous présenter de manière plus approfondie que lors de la première rencontre, vous allez le questionner sur son projet, sans doute sur le parcours qui l'a mené à se lancer. Il importe donc que vous soyez tranquilles à tous égards. Déjeuner ensemble est une bonne manière de procéder. Préférez la position côte à côte à la position face à face. N'hésitez pas à expliciter les raisons pour lesquelles vous avez choisi ce cadre.

Il s'agit d'amorcer la relation, au sens de briser la glace, et de faire bonne impression. Entrons dans la technique, en évoquant certaines attitudes et certains éléments de dialogue à observer pour bien enclencher la relation parrain-créateur.

Questionner et écouter sans *a priori*

Faites part (en début et en fin de rencontre) de votre satisfaction d'entamer le travail de terrain. Présentez-vous de manière simple et succincte ; mais prenez le temps d'expliquer les raisons qui vous ont poussé à devenir parrain, racontez votre parcours, vos réussites et vos échecs. Cela rassurera le créateur d'entreprise – vous avez vécu les choses de l'intérieur – et cela crédibilisera votre intervention. Cela vous permettra aussi de l'interroger sur son parcours au cas où, spontanément, il ne vous le relaterait pas par le menu. N'oubliez pas d'échanger vos coordonnées. Assurez-le que vous ferez le maximum pour vous rendre disponible.

La confiance tient aussi à votre façon de vous positionner par rapport à lui. Veillez à la qualité de votre écoute, à la simplicité des mots que vous employez, à vous placer non pas « en surplomb » mais sur un pied d'égalité, et à faire preuve d'intérêt pour son parcours et son projet : questionnez !

Questionnez et écoutez sans *a priori*. Il est important que le créateur d'entreprise ne se sente pas évalué, voire jugé. Au passage, insistez sur la confidentialité de tout ce qui sera dit et écrit. Interrogez-le sur ses motivations, son activité professionnelle passée, sa situation et son environnement familial. Écoutez ce qu'il dit de ses rêves, de ses ambitions (« À quel moment estimerez-vous que vous aurez réussi ? »), de ses centres d'intérêt, de ses hobbies. Prenez le temps.

Il est impératif de faire ainsi mutuellement connaissance. Il arrive que des parrains, manquant d'expérience ou de confiance en eux,

coupent court à cette présentation de soi et se hâtent d'en arriver aux considérations financières et techniques. Cela les rassure à court terme, mais cela limite la relation. Par la suite, il risque de manquer quelque chose en termes de qualité du lien. Certains parrains objectent que la confiance se gagne peu à peu. Or, c'est justement au début de l'activité que le nouvel entrepreneur a besoin de quelqu'un de confiance, dont l'appui dépasse les dimensions du conseil financier, commercial ou technique.

Entrez dans la dynamique du projet : demandez-lui quelles sont ses intentions et ses objectifs dans cette nouvelle activité. Faites-lui exprimer ce qui, à son avis, constitue des opportunités, mais aussi des risques et des menaces pour son activité. Faites-lui formuler où sont ses axes de réussite (forces) et les zones où l'activité est exposée au risque (faiblesses).

Compte tenu de tout cela, demandez-lui pourquoi il est devenu créateur. Ou, mieux, parce que c'est une formulation tournée vers l'avenir : « À quoi aspirez-vous en créant votre entreprise ? » Vous serez surpris de la quantité et de l'intérêt des informations glanées lors d'un tel échange.

Ainsi, vous avez consolidé la confiance par la qualité du lien et par votre écoute active. Veillez également à bien préciser le cadre (les règles du jeu) du parrainage, autrement dit ce qu'implique, en pratique, la charte.

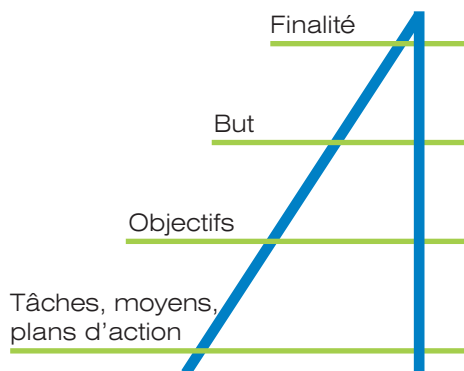
Clarifier les règles du jeu et les objectifs du parrainage, seconde condition de la confiance

D'abord, clarifiez bien les choses pour vous-même : à quoi servirez-vous ? Avant d'en parler avec le parrainé, nous vous suggérons de vous représenter votre mission par ses objectifs. Une illustration peut vous aider : « Des ouvriers frappent à coups de masse dans un grand mur de pierre. Le premier dit qu'il casse des cailloux. Le deuxième dit qu'il construit une cathédrale. Le troisième dit qu'il travaille pour l'humanité. Le quatrième dit qu'il travaille pour le charpentier qui va venir dans une heure poser une poutre de 30 x 20 cm. »

Celui qui œuvre pour l'humanité se situe au niveau de la finalité : valeurs et transmission de valeurs ; l'atteinte de l'objectif n'est pas mesurable. Celui qui construit la cathédrale se situe au niveau

du but ; ce sera concret, perceptible par les sens, mais encore à long et moyen termes et complexe à mesurer. Celui qui casse des cailloux est au niveau de la tâche ; ce qui permet de réaliser pratiquement l'objectif. Celui qui travaille pour le charpentier a formulé un objectif : résultat visé qui sera mesurable et à échéance rapprochée.

Finalité, but, objectifs, tâches : ces quatre notions fournissent une grille de définition d'objectifs, déclinés du plus abstrait au plus concret – une grille que l'on peut schématiser comme suit :



Symboliquement, la finalité est en haut, au plus lointain. Abstraite, elle est souvent définie en peu de mots. Le but est moins élevé, plus proche et concret. Son expression est concise. Les objectifs, bien réels, sont plus nombreux. Tout repose finalement sur une large base de concret où se situent les tâches, les moyens et les plans d'action.

Dans la quatrième partie, vous retrouverez cette grille (« Niveaux d'objectifs », appelée Clé n° 7) intégrée au paragraphe concernant la fixation d'objectifs (voir p. 64). À ce stade, l'essentiel est que vous-même et le créateur parrainé distinguiez toujours entre objectifs d'entreprise et objectifs du parrainage.

Appliquons cette grille aux objectifs d'entreprise

La finalité est la réussite professionnelle de l'entrepreneur. Le but est la rentabilité durable de son entreprise. Les objectifs opérationnels sont : augmenter le chiffre d'affaires ou la marge bénéficiaire, gagner des parts de marché ou des segments de clientèle, fidéliser les clients, innover dans les produits, les processus de production et de commercialisation, la gestion des ressources. Les tâches sont tout ce qui est à faire, la technique, c'est « la main à la pâte ».

Appliquons-la aux objectifs du parrainage

Reprenons sa définition par ses objectifs en la complétant.

- La finalité du parrainage est de contribuer à la réussite de l'entreprise. Souvent, le créateur est issu du salariat. Le parrain aide le créateur à opérer un véritable changement de point de vue et de comportement.
- Le but du parrainage est d'amener le créateur à agir en chef d'entreprise : développer son autonomie, rompre le classique isolement du créateur, savoir s'appuyer sur un réseau, passer du statut de salarié, où il fallait appliquer, à celui de chef d'entreprise, où il faut décider.
- Les objectifs opérationnels du parrain sont de développer chez le créateur des capacités d'analyse, de réflexion, de créativité, de décision, d'organisation, de concrétisation, d'anticipation, face aux aléas de l'activité, du marché et... du moral.
- Les tâches du parrain sont d'aider le créateur à atteindre ses objectifs d'entreprise, à gérer son activité et à résoudre les problèmes : le rassurer, l'orienter, le soutenir, l'aider à gérer dans un premier temps.

Certains parrains confondent objectifs d'entreprise et objectifs du parrainage, ce qui risque de provoquer une trop grande dépendance du créateur par rapport au parrain (et du parrain par rapport à ce rôle de sauveteur), voire des dérives regrettables : prise d'intérêt, continuation de l'activité sous couvert de parrainage, etc.

Vous avez intérêt à vérifier que le créateur ait bien saisi en quoi consiste le parrainage avant d'aller plus loin, même si vous en avez déjà parlé lors de la réunion entre vous, le parrainé et le responsable de plateforme. Si le créateur a bien compris, la vérification ira très vite. S'il n'a pas bien compris, vous aurez déminé le terrain. Une bonne façon de procéder est de lui demander quelles sont – à ce stade – ses attentes par rapport au parrainage (elles ont pu évoluer depuis les premiers contacts qu'il a eus avec la plateforme). Selon ce qu'il vous en dira, confirmez, précisez, complétez, mettez en perspective (avec la grille de niveaux d'objectifs), corrigez.

Ni gendarme, ni « nounou », ni pompier

Cette vérification et ce recadrage sont très importants. Ils vous permettront d'éviter des malentendus : malgré les présentations et les précautions prises, certains créateurs considèrent le parrain comme le gendarme, au service de la plateforme, comme une « nounou » bonne à tout faire, ou comme le pompier, qu'on appelle en ultime ressort si les choses se gâtent. Insistez sur le fait que vous, parrain, ne serez jamais décisionnaire.

En synthèse, vous rappellerez au créateur parrainé que votre rôle est de le soutenir, de le stimuler, de le confronter à la réalité, à ses doutes, à ses erreurs, et de lui faire trouver les réponses plutôt que de faire à sa place, sachant qu'en dernier ressort vous l'aidez toujours – directement ou en lui indiquant les ressources – à trouver des réponses aux questions soulevées par l'activité. Utilisez la grille des niveaux d'objectifs pour lui faire visualiser votre mission. Dites-lui que l'essentiel de votre tâche sera de le questionner pour lui faire trouver les réponses, car ce sera un levier majeur dans sa progression en tant que patron d'entreprise. Et qu'un parrain n'est pas seul, qu'il fait partie d'un réseau où de nombreuses compétences sont disponibles. Le carnet d'adresses du parrain est un vecteur irremplaçable de développement.

Organiser l'échange : une autre façon de mettre en confiance

Organiser l'échange revient à préciser les règles du jeu, ce qui est générateur de confiance. Le nouvel entrepreneur se sent en sécurité avec quelqu'un qui jalonne le travail. L'objectif est de rendre

efficaces les séances. Il faut donc lister avec le créateur les points sur lesquels il souhaite un appui.

Interrogez-le sur ses produits, les services qu'il propose, ses ressources, ses processus de production, sa productivité, sa trésorerie, la réglementation, ses clients, sa concurrence, ses fournisseurs, son personnel et, sur chacun de ces éléments, demandez-lui quels sont, à son avis, ses points forts, ses points faibles, ses besoins... Est-il capable de résumer son activité en une seule phrase ?

Vous pouvez reprendre avec lui le plan d'affaires, mesurer les écarts et définir des pistes de réflexion et d'actions possibles pour accomplir votre parrainage. Selon que les réalisations sont conformes aux prévisions, ou que les écarts sont plus ou moins importants, on envisagera les corrections à apporter ou les actions d'urgence à réaliser. Les éléments de réponse qu'apportera le créateur constituent les premières pistes de travail.

Ne pas parler à la place du créateur

Il peut vous demander, par exemple : « Est-ce que vous pouvez m'aider avec les banquiers ? » La question est posée telle quelle un grand nombre de fois. Certes, vous pouvez. Mais l'essentiel est de lui faire comprendre, et accepter, comment vous l'aidez. Certains parrains demandent : « Est-ce que je peux accompagner le créateur d'entreprise chez le banquier, le fournisseur ou le client ? » Sous-entendu : « En ai-je le droit ? Est-ce que je suis dans le cadre ? » Théoriquement, la réponse est : « Oui, vous pouvez. » Mais, attention ! Veillez à ne jamais, en aucune façon, parler à sa place.

Votre rôle en l'occurrence est plus de l'aider à bien préparer l'entretien aux plans financier et tactique : préciser le résultat attendu de l'entretien, comment s'y prendre, se réserver des options, etc. N'oubliez pas de debriefer l'entretien : ce qui a fonctionné, ce qui aurait pu mieux fonctionner, ce qu'il faudra mettre en œuvre...

À ce propos, indiquez au créateur que vous rédigerez un compte rendu succinct de chaque rendez-vous, qui lui sera envoyé, bien sûr, mais aussi à la plateforme. Il comportera les éléments suivants : date de la rencontre, durée, thème principal du rendez-vous, points principaux évoqués, conclusions qui en ont été tirées, actions à accomplir, échéances, résultats visés, sans oublier qui fait quoi pour les suites à donner.

N'oubliez pas de caler la prochaine rencontre : date, heure, lieu, thème. Qui la confirme ? Ne vous quittez pas sans vous être mis d'accord avec lui sur la marche à suivre avant le prochain rendez-vous si l'un ou l'autre a une quelconque difficulté avec le calendrier ou le contenu de la rencontre.

À ce stade, votre premier entretien de terrain touche à sa fin. Fixez le prochain rendez-vous. Remerciez le créateur pour la confiance qu'il vous témoigne.

BIEN CONTINUER

Sur quoi porteront vos interrogations et vos interventions

Veillez à progresser sur deux axes : explorer les diverses facettes de l'activité et renforcer le lien créé au départ. Quant aux facettes de l'activité, il est possible de les ranger en quatre grandes catégories :

- 1 l'organisation du travail, le budget, la structuration financière ;
- 2 la technique, le métier lui-même, la gestion au quotidien, la qualité, les compétences ;
- 3 les objectifs, la stratégie, les projets, le développement, le commercial, les perspectives à long terme, le « sens » ;
- 4 la communication entre les acteurs concernés par l'activité et au sein des réseaux.

À l'intérieur de ces catégories, que vous pouvez visualiser ainsi, le choix de thèmes et d'activités possibles est pratiquement illimité.

1 Organisation	3 Sens
2 Technique	4 Communication

En travaillant avec le créateur successivement sur chacune de ces catégories, vous lui permettez de développer ses capacités à :

- 1 administrer et à gérer les tâches, à finaliser les choses ;
- 2 raisonner, analyser, évaluer ;
- 3 concevoir de nouvelles manières de penser, défricher des domaines nouveaux ;
- 4 gérer sa communication avec ses partenaires, gérer ses ressentis.

Veillez à tirer explicitement les enseignements de toutes les réussites, même très modestes, que vous constaterez dans l'activité et dans le comportement du créateur d'entreprise. Vous renforcerez ainsi le lien relationnel ainsi que la portée pédagogique de votre parrainage.

Les situations qui posent problème

Divers problèmes peuvent survenir. Avant de les détailler, il est important de préciser que vous avez le droit de ne pas être d'accord avec le créateur parrainé, de vous déclarer incompétent sur tel ou tel point, de faire appel à d'autres parrains, voire de demander à la plateforme d'affecter quelqu'un d'autre à tel ou tel parrainage. Vous avez le droit de dire : « Je ne sais pas », « Je ne me sens pas en mesure de t'aider sur tel point », « J'ai besoin d'aide », « Je me suis trompé »... Vous avez le droit de dire « non ». Il est possible, à un moment donné, que la relation n'apparaisse pas – ou plus – comme étant le moyen d'atteindre les nouveaux objectifs. Si « la mayonnaise ne prend pas » (ou ne prend plus), malgré les mises au point, mieux vaut mettre fin au binôme plutôt que laisser se (dé)faire les choses, car le temps ne les arrangera pas.

Aux dires des quelque quatre cents stagiaires ayant participé au programme de perfectionnement, les situations qui posent problème ont des causes multiples pouvant entrer en résonance et aboutir à des situations complexes. Le créateur peut avoir une difficulté technique (problème de stock, de fonds de roulement, établissement de devis), commerciale (produit, relation client), de marketing (image de marque, réseau) ou encore financière... En général, vous allez facilement identifier les mesures à prendre. Les choses sont un peu plus délicates quand le créateur d'entreprise a une difficulté relationnelle avec un ou plusieurs de ses associés – « Ils me lâchent au milieu du gué ». Ou avec son personnel – « J'ai fait une erreur de recrutement », « Combien ça va me coûter ? ».

Le problème peut se situer plus haut (voir la grille de niveaux de sens) : sur le projet lui-même, quand l'entrepreneur ne croit plus à son projet et ne sait plus comment s'en sortir. Quelquefois, il découvre les contraintes de l'entreprise et refuse de s'y plier : « J'ai un produit en or, mais le reste... » Il arrive, avec certains publics

récemment sortis d'une situation précaire, que l'idée même d'entreprise reste une sorte d'objet lointain et non attractif : « J'ai un emploi, ça me suffit bien ! »

Pour couronner le tout, le parrainé peut avoir un problème avec le parrainage : « Je ne vois pas à quoi ça sert, mais c'est obligatoire ! » Avec la plateforme : « Pourquoi m'a-t-on laissé m'embarquer dans ce projet ! » Ou encore avec le rôle du parrain : il se repose à 100 % sur vous et vous vous sentez obligé de faire à sa place – « Comment voulez-vous faire autrement ! ». Puisqu'on lui a imposé un parrain, il n'y a qu'à le mettre à contribution pour tout ! Enfin, tout en vous réservant un excellent accueil, il peut ne pas vous communiquer les informations, ne pas solliciter ou ne pas suivre vos conseils, les opposer à ceux de l'expert-comptable, flirter avec la légalité, etc.

Le pire est qu'il ait un problème avec... vous et ne vous dise rien, pour diverses raisons. Il ne vous sent pas. « La mayonnaise n'a pas pris » ! Qui plus est, il n'exprime pas son besoin de changer de parrain mais vous le fait sentir – consciemment ou inconsciemment.

Le tableau ainsi brossé semble bien sombre

Toutefois, il peut arriver qu'un parrain soit confronté à la fois à un problème technique posé par l'activité et à un ou plusieurs problèmes liés aux comportements ou aux positionnements du créateur d'entreprise. La situation est dès lors complexe – autrement dit, le nombre de facteurs en jeu est élevé et, de plus, ils sont en interaction ! Il faut au parrain une attitude personnelle positive, ferme et déterminée pour résoudre ces situations à problèmes. Les formations et les groupes d'échange de pratiques sont les lieux adéquats pour échanger sur ce type de cas « épineux » et s'entraîner à la méthodologie de résolution de problèmes – dont vous trouverez des clés et des schémas en quatrième partie.

Attention ! Pour mettre en œuvre cette méthodologie, encore faut-il que vous-même ayez une attitude constructive, positive (la position « ++ »), que vous trouverez exposée en quatrième partie de ce guide (Clé n° 4, p. 59). Vous entendrez peut-être certains de vos collègues dire : « Le problème aurait dû être traité en amont ! Avant le comité ! Il est trop tard, c'est voué à l'échec. On nous transmet les dossiers et à nous de nous dé... brouiller ! La plateforme fait du chiffre ! On n'est pas équipé, on ne nous donne pas

de boîte à outils... On se sent seul, il n'y a pas assez d'échanges de pratiques... Je donne déjà du temps en tant que bénévole, alors encore des réunions ? », etc.

Ces parrains ont probablement un problème avec la plateforme ou avec le parrainage lui-même : « Ce n'est déjà pas facile d'amener un soutien technique. Si, en plus, il faut faire de l'humain... Il faut déjà sécuriser l'entreprise. Pour le coaching, on verra après... C'est du suivi post-crédation, pas plus ! C'est de l'accompagnement social du chômage, ou de la réinsertion. J'ai assez d'expérience pour qu'on me laisse mener le parrainage comme je l'entends ! », etc.

En résumé, veillez toujours à aborder positivement les zones difficiles, à identifier et à accepter vos limites et celles du créateur parrainé. N'hésitez pas à rappeler les engagements, à trouver un soutien extérieur si nécessaire. Le médiateur, qui organise le parrainage dans votre plateforme, le président du club de parrains, ou d'autres personnes référentes seront de bons conseils.

Stimuler le créateur dans sa dynamique d'entreprise

Nous venons de vous alerter sur les types de situations difficiles que vous risquez de rencontrer. Ne pas les évoquer eût été irresponsable. Mais la plupart du temps, heureusement, c'est plus souvent aux questions posées en termes de « Comment faire ? » et « Comment faire mieux ? Nouveau ? Plus rentable ? Moins cher ? Plus écologique ? » que vous aurez à répondre. Dans le même sens – constructif –, vous aurez à accompagner le créateur d'entreprise dans une réflexion sur le devenir de son entreprise. Vous disposez déjà d'une clé (grille de niveaux d'objectifs) utile en l'occurrence. Vous trouverez en quatrième partie d'autres outils pour vous aider dans ce sens.

BIEN TERMINER

À quel moment considérer que la relation peut s'achever ? La Charte de parrainage de France Initiative établit un lien entre la durée du parrainage et la durée du prêt d'honneur. Nous avons déjà évoqué le cas d'une relation qui ne « décolle pas » ou qui s'effiloche. Il s'agit ici de « bien finir la relation » et de laisser

l'entrepreneur voler de ses propres ailes. Dans ce sens, en tant que parrain, vous avez la latitude, en accord avec la plateforme et le créateur, de mettre un terme à votre accompagnement quand vous le jugez opportun.

La question majeure de l'évaluation

Un parrain peut légitimement ressentir que l'activité de l'entreprise parrainée va bien ou, à l'inverse, qu'elle va mal. Si la question « Qu'est-ce qui le prouve ? » lui est posée, il répond en général sans difficultés. Si la question est « Comment le nouvel entrepreneur progresse-t-il dans son rôle ? » ou bien « Que lui faudrait-il pour avoir une attitude plus productive ? », la réponse vient moins spontanément. Si la question est « Comment évaluez-vous la qualité de votre parrainage ? », la réponse ne vient pas toujours. Et pour cause : tous les parrains n'ont pas le réflexe de se donner des critères mesurables pour évaluer des comportements ou leurs propres pratiques.

Fondez-vous sur des critères objectifs avant de faire un bilan. La fin d'un parrainage se décide à partir de trois mesures : quel impact le parrainage a-t-il objectivement dans la vie professionnelle du nouvel entrepreneur ? Quel est son vécu ? Et quel est le vôtre ? Si les réponses apparaissent positives et que le temps imparti au parrainage est écoulé, célébrez cette réussite ! Si l'une des réponses est négative, alors interrogez-vous avec le créateur et avec le responsable de plateforme pour savoir s'il faut poursuivre la relation et comment bien y mettre fin.

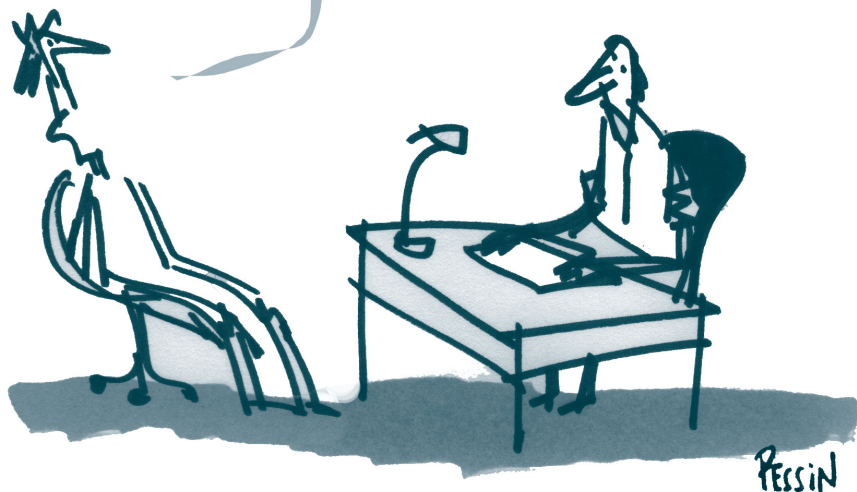
Dans tous les cas, le bilan du parrainage (voir p. 70 et 71) pourra servir de thème à votre dernière rencontre.

Parole de parrain

SERGE GHOZI, VICE-PRÉSIDENT DE HAUTE-VIENNE INITIATIVE,
ANCIEN CHEF D'ENTREPRISE ET PARRAIN.

« La plupart des nouveaux entrepreneurs que nous accompagnons sortent du salariat. Ils doivent devenir chef d'entreprise, métier solitaire s'il en est. Ils sont à un moment où ils ont besoin d'appui, tout en n'acceptant pas naturellement cette idée. Dans ces conditions, le parrainage est d'abord un travail d'écoute. Notre rôle est de laisser venir les questions. Il est d'entendre les créateurs dans leur contexte, de comprendre leur état d'esprit au moment où on leur donne des informations. Il faut prendre son temps et passer, s'il le faut par des chemins détournés, ne pas vouloir parler tout de suite de leur entreprise. Pour ma part, après une quarantaine de parrainages (et près de vingt ans de pratique), j'ai tendance à choisir des entrepreneurs qui sont loin de mon métier et de mes compétences. C'est cette différence qui me motive. Il faut amener la personne que l'on parraine à nous faire confiance. Pour moi, le plus important est d'offrir une oreille attentive, de ne rien vouloir imposer et simplement de l'aider à trouver par elle-même les réponses à ses questions. Quand je parle d'écoute, je ne parle pas d'entendement, je parle d'une écoute neutre. Parfois, il m'est arrivé d'avoir en face de moi des créateurs qui ne voulaient pas jouer le jeu. Dans ce cas, mieux vaut abandonner. Parmi mes filleuls, cinq ou six ont dû déposer le bilan. Il faut les laisser faire leurs choix, parfois contre nos conseils. Quand les choses vont mal, je les alerte ! L'objectif est de parvenir à une posture plus en retrait tout en restant positif. Ce n'est pas facile quand on a été soi-même chef d'entreprise. Il nous faut évidemment répondre aux demandes et questions de nos filleuls. Dans ce cas, je m'efforce de mettre sur la table toutes les solutions possibles. Si le créateur opte pour une solution inappropriée, je lui en suggère de meilleures. S'il a un problème avec une administration, je vais lui conseiller de ne pas répondre par écrit, de prendre rendez-vous et de se faire réexpliquer la situation. Au début d'un parrainage, la première année, nous avons des rendez-vous réguliers, fixés à l'avance, avec le nouvel entrepreneur. À certains moments, il va m'appeler trois fois dans la semaine. Puis cesser de m'interroger pendant plusieurs mois. Il arrive, après un ou deux ans, que mes filleuls ne se manifestent plus. C'est en général bon signe, cela veut dire qu'ils volent de leurs propres ailes. Mais je prends la précaution de vérifier que tout va bien auprès de la plateforme.

VOUS CONNAISSEZ
ITUNES, DEEZER,
KAZAA, C'EST DU
PEER-TO-PEER.
EH BIEN JE VOUDRAIS
LANCER QUELQUE CHOSE
DE MEILLEUR ET SANS
SPYWARE!



Pessin

Les clés de la réussite

POUR MENER À BIEN TOUTES LES RELATIONS ET LES SITUATIONS QUE VOUS RENCONTREREZ AU COURS DE VOS PARRAINAGES, POUR TROUVER ET FAIRE TROUVER LES RÉPONSES À LA PLUPART DES QUESTIONS QUE SOULÈVE VOTRE MISSION, VOICI QUELQUES CLÉS MÉTHODOLOGIQUES. ELLES SONT PLUS FACILES À ASSIMILER EN FORMATION. LE GUIDE VOUS PERMET TOUTEFOIS UNE PREMIÈRE APPROCHE DE CES OUTILS.

Nous aborderons successivement :

- la nécessité de disposer de clés pour toutes les situations ;
- un schéma de base pour comprendre et appliquer ces clés ;
- des objectifs et les clés pour les atteindre.

1 DES CLÉS POUR TOUTES LES SITUATIONS

Dans l'exposé des situations qui posent problème (partie 3), nous avons évoqué la diversité et la complexité des cas. Il est légitime que des parrains, perplexes devant certaines difficultés dues à cette complexité, posent la question « Que faire dans un cas pareil ? ». Or, dans la littérature consacrée au parrainage, il n'existe pas d'étude exhaustive de ces situations qui posent problème. Et pour cause ! Le nombre de facteurs qui entrent en jeu dans la relation parrain-créateur est élevé : l'idée que le créateur se fait du parrainage, la qualité de la relation entre le parrain et le créateur, l'historique du projet, son environnement, les données conjoncturelles de l'activité, etc. Le parrain ou le créateur – voire les deux – peuvent avoir des difficultés issues d'un malentendu initial sur le parrainage, de comportements non constructifs ou de méconnaissance quant aux méthodes à employer.

La solution adaptée à chaque cas n'étant écrite nulle part, il faudra la concevoir selon la spécificité de la situation, à partir de principes généraux. C'est une démarche méthodologique ; c'est pourquoi il est préconisé au parrain de disposer de quelques clés pour bien mener son action, au cas par cas.

Une clé méthodologique est une grille de lecture, un schéma, un canevas, un processus type, un protocole... Les qualités premières d'une telle clé sont d'être facilement mémorisable et applicable, et de pouvoir s'appliquer à toutes les situations. Les clés proposées ici ont l'avantage d'optimiser la relation entre les personnes, la transmission des messages et la résolution des problèmes.

Nombre de parrains connaissent certaines de ces clés. Nous les invitons à mesurer l'usage qu'ils en font réellement, en pratique, au cours de leurs parrainages. Ces clés sont à la base du savoir-être et du savoir-faire d'accompagnant. Elles permettent de travailler à partir des réalités concrètes pour aboutir à des réalisations concrètes. Plusieurs parrains ayant suivi le programme de perfectionnement ont dit : « En fait, c'est du bon sens ! Nous connaissions empiriquement, inconsciemment, ces clés... Il est très utile de les avoir ainsi exposées, conscientisées, structurées, rationalisées... Cela nous procure un gain en efficacité et, en plus, cela nous permet de les transmettre facilement au créateur d'entreprise. »

2 COMPRENDRE ET APPLIQUER CES CLÉS

Pour bien assimiler et utiliser les clés, il faut accepter le postulat suivant : nous fonctionnons selon un processus à quatre temps.

- 1** Je perçois, je reçois la réalité par mes sens.
- 2** Je me fais une idée de la réalité compte tenu des idées que je me fais de moi, de l'autre et du contexte. C'est ma représentation de la réalité (interprétation).
- 3** Ma représentation de la réalité suscite en moi des émotions et des sentiments : mon « ressenti ».
- 4** Je réagis en fonction du jeu combiné de ma représentation et de mon ressenti.

UN PROCESSUS À QUATRE TEMPS

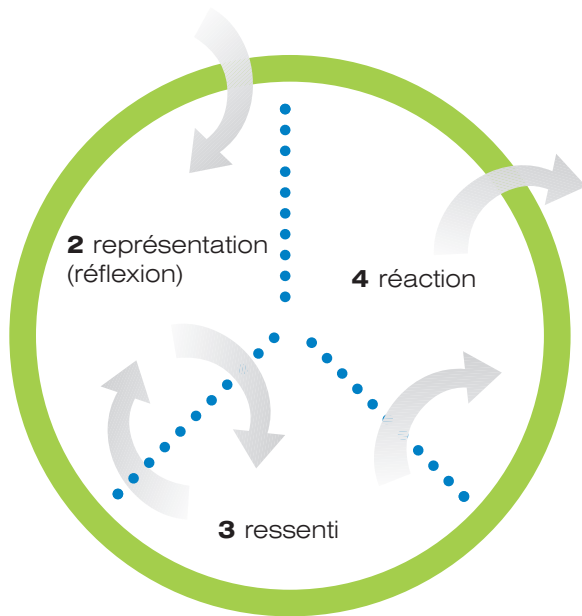
On peut ainsi schématiser ce processus. Nous parlerons même de cycle, car le processus est réactivé par la réponse qu'apporte l'interlocuteur à notre propre réaction (4). Ce cycle se déroule dans la plupart de nos relations avec quelqu'un d'autre et avec la réalité en général ; bien entendu, il va nous servir dans la relation parrain-créateur et dans tous les cas de figure évoqués dans la troisième partie.

1 perception de
l'information émise
par l'interlocuteur

2 représentation
(réflexion)

4 réaction

3 ressenti



En pratique, que se passe-t-il pour moi ?

■ Un premier processus se déroule très rapidement, qui combine ma perception et ma représentation : ce que je perçois provoque quasi instantanément dans mon cerveau une représentation, sachant que nous avons une vue et une ouïe sélectives. En recevant l'information, j'opère déjà une sélection au travers de mes filtres. Entrent en jeu mes préférences visuelles, auditives, etc., ainsi que mes convictions, mes opinions, etc. Ma représentation de la réalité (interprétation) est déjà imprégnée de facteurs émotionnels et de croyances, tous issus du passé, lointain ou très récent.

■ Un deuxième processus combine ma représentation et mon ressenti. Là encore, les choses peuvent aller très vite : très souvent, il suffit d'une fraction de seconde à mon cerveau pour interpréter l'information reçue et déclencher un ressenti, c'est-à-dire un ensemble d'émotions et de sentiments, influencé également par mon humeur du moment, ma sensibilité personnelle, des émotions anciennes (ressentiment). Mon ressenti peut d'ailleurs susciter de nouvelles représentations – d'où la double flèche entre représentation et ressenti dans le schéma (en termes familiers, « je me monte le bourrichon »).

■ Un troisième processus est celui de ma réaction, fruit des deux combinaisons précédentes : je réagis en fonction du jeu combiné de ma représentation et de mon ressenti. Si ma représentation est négative et/ou si la tension émotionnelle est trop forte, je risque de ne pas agir avec la bonne distance et d'avoir un comportement contre-productif.

Ceci posé, comment s'y prendre ? Au cours des sessions de formation, la question est revenue dans les mêmes termes : « J'ai compris. J'ajuste l'idée que je me fais des choses et de l'autre. Je garde ou je retrouve mon sang-froid. Et après, je fais comment ? » Représentation ajustée, ressenti canalisé, réponse adaptée : pour atteindre ces objectifs, voici quelques clés, expérimentées lors des sessions de formation et sur le terrain, avec des résultats reconnus comme probants par les parrains qui les ont utilisées.

Des objectifs et les clés pour les atteindre

Objectif A

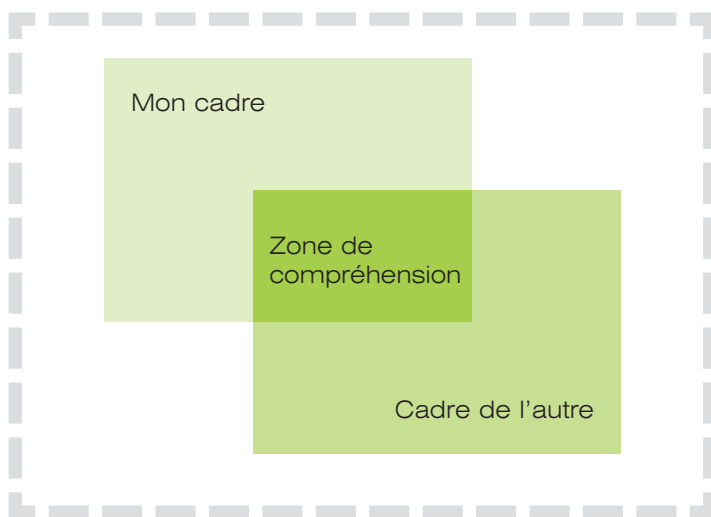
AJUSTER SES REPRÉSENTATIONS

Clé n° 1 ♦ **Le cadre de référence**

Imaginons un cas volontairement poussé à l'extrême : le parrain est un homme de 60 ans, nanti d'une longue expérience de directeur administratif et financier, imprégné de valeurs traditionnelles et présentant un profil que nous qualifierons de « sénateur ». La créatrice d'entreprise est une femme, de 26 ans, d'origine sénégalaise, porteuse d'un projet d'importation et de vente de vêtements « look jeune », au style très original. *A priori*, leurs façons de voir les choses – leurs cadres de référence respectifs – sont assez éloignées. Si le parrain sait s'y prendre et que le courant passe, cette distance peut se révéler très utile à la créatrice d'entreprise. Toutefois, si le parrain ne connaît pas la notion de cadre de référence, il risque de vouloir – avec les meilleures intentions du monde ! – persuader, convaincre, voire imposer sa vision des choses et il y aura probablement incompréhension réciproque.

Chacun voit la réalité et la traite selon un ensemble de convictions et de ressentis issus de son expérience : le cadre de référence. Il caractérise notre singularité, nous sécurise et nous distingue. Il nous limite aussi, car il influence, sans que nous en ayons toujours conscience, notre représentation du monde et nos comportements. Quelqu'un dira par exemple « La solution saute aux yeux »

parce qu'elle est la seule concevable pour lui. Nous avons tendance à apprécier quelqu'un qui a le même point de vue que nous. Être conscient de la différence de cadre de référence entre deux individus est la clé de voûte des compétences relationnelles et comportementales.



Pour sensibiliser, persuader, faire agir un créateur dans un sens bénéfique à son projet et positif dans la relation créateur-parrain, il est d'abord nécessaire non pas d'expliquer les choses au créateur d'entreprise mais de comprendre l'idée qu'il se fait des choses. Il faut le questionner, c'est-à-dire explorer son cadre de référence : « Comment voyez-vous les choses ? » Cela ne signifie pas que l'on sera d'accord avec son propos. Il s'agit de capter de l'information sur ce qu'il ne sait pas, ce qu'il n'a pas saisi, ce avec quoi il est en désaccord, ce dont il ne se sent pas capable... Le parrain dispose alors d'une information à haute valeur ajoutée pour l'informer, le rassurer, lui faire identifier certains enjeux et risques, le faire aboutir aux solutions (voir « Le questionnement orienté solution », p. 64). *A contrario*, des cadres de référence trop proches peuvent faire courir un risque : celui d'avoir les mêmes zones aveugles.

Clé n° 2 ♦ Le feedback

La zone de compréhension est d'autant plus grande que les partenaires se donnent du *feedback*. Donner du feedback, une information en retour, c'est exprimer à l'autre ce que j'observe, ce que je pense, ce que je ressens. Le feedback est un outil à haute valeur ajoutée dans les relations interpersonnelles et le management, à condition qu'il soit constructif et délivré au bon moment. Délivré par le parrain, ce sera un moyen pour le nouvel entrepreneur d'en apprendre plus sur lui-même et la validité de ses analyses, de ses comportements, de ses actes, et de comprendre mieux vos critères, vos opinions, vos questions et vos conseils.

Le feedback constructif augmente la conscience de soi, offre des options et encourage le développement. Un feedback constructif porte toujours sur les comportements ou sur les actes, jamais sur les personnes.

Conseils pratiques

Énoncez en premier ce qui est réussi. Énoncez ensuite ce qui peut être amélioré, en donnant si possible des pistes d'amélioration. Terminez en indiquant ce qui est bien dans l'ensemble en ouvrant des perspectives positives.

Un bon feedback doit être limité. S'il y a trop de choses négatives à exprimer, c'est qu'il y a un problème de cadrage, de positionnement. Demandez-vous si le créateur d'entreprise est compétent pour ce qu'il entreprend. Aurait-il besoin d'une formation complémentaire ? Les conditions dans lesquelles l'action a été réalisée étaient-elles satisfaisantes ?

Un bon feedback se fait au bon moment, au bon endroit, dans un contexte adapté. Veillez à être dans un endroit tranquille et serein, propice à un échange sincère et constructif, et à prendre le temps nécessaire.

Un bon feedback doit être clair, précis, compréhensible. Vérifiez que le créateur l'a bien perçu. Un bon feedback doit proposer des pistes de progrès ; en imposant, on crée des zones de résistance. Un bon feedback doit comporter une conclusion positive et globale. Ne terminez pas sur un détail et terminez toujours sur une impression positive. Et... pensez à demander vous-même du feedback au créateur !

Objectif B

GÉRER SES ÉMOTIONS

Clé n° 3 ♦ La recentration

Il arrive que les scénarios de comportement les mieux préparés ne fonctionnent pas car le sujet agit de manière contre-productive, à cause d'une fâcheuse résonance entre représentation et ressenti, ainsi que nous l'avons évoqué plus haut.

Prenons un exemple pratique. Vous venez d'expliquer quelque chose au créateur parrainé et vous voyez apparaître sa moue sceptique, un infime haussement d'épaules. Il est possible que, de manière quasi instantanée, vous éprouviez un agacement certain. D'autant plus que ce n'est pas la première fois. Et vous pensez que, décidément, ces jeunes sont vraiment... Alerte ! Le processus est en cours : réception d'information, représentation, ressenti... Comment allez-vous réagir ? Il y a un risque que la colère, à l'œuvre en l'occurrence, soit mauvaise conseillère. Mieux vaut canaliser suffisamment votre agacement pour garder le contrôle de votre comportement. Et, éventuellement, lui signifier froidement que son comportement ne vous convient pas. Pour cela, il est utile de procéder à une recentration.

La recentration redonne la tête froide

Cette pratique très ancienne consiste à détourner notre attention pendant un moment de ce qui commence à nous déstabiliser ou à nous stresser, en reportant notre attention sur des perceptions sensorielles (le toucher) : respiration, posture, tension musculaire, contact avec le sol, le siège... Il ne s'agit pas de se couper de ses émotions ni de s'interdire de les exprimer. La recentration permet d'exposer calmement ce qu'on éprouve : le propos n'en a que plus de portée. Vous avez le droit d'éprouver de la colère, par exemple. Et de le dire ! Sachez simplement l'exprimer en gardant le contrôle. La recentration n'est toutefois qu'une solution temporaire. Il importe ensuite, dans un cadre approprié, de bien identifier ce que l'on a ressenti et de l'évacuer d'une façon ou d'une autre.

Au cours des échanges, de nombreux parrains ont expliqué comment il pouvait leur arriver de céder à l'irritation devant certains

comportements, à la crainte de mal faire ou au découragement. Ils ont indiqué que, dans l'instant, ils avaient eu conscience que leurs réactions émotionnelles étaient mal perçues par le créateur, mais ils n'avaient pas su comment faire ni pour recouvrer leur calme ni pour exprimer leur ressenti. Il est indispensable à un parrain d'être conscient de ses sentiments ou émotions, et de savoir comment se recentrer pour ne pas agir sous leur emprise. En vous recentrant – si nécessaire –, vous éviterez de vous faire contaminer par l'état émotionnel de l'entrepreneur.

Il n'y a pas que la colère. Trois autres émotions peuvent agir en nous : la peur, la tristesse ou la joie. Les quatre émotions sont nôtres, elles nous appartiennent, elles nous font agir et vivre, elles nous « meuvent ». Elles ne sont ni négatives ni positives. Tout dépend de ce que nous décidons d'en faire. Dans un cadre professionnel, et ici en tant que parrain, nous vous préconisons de les canaliser. Notez au passage que certains créateurs ont des comportements de séduction et que certains parrains peuvent, sans même s'en rendre compte, se faire manipuler dans la joie ! Toucher un objet, porter son regard sur quelque chose, écouter les sons environnants, tout cela fait tomber la tension. Vos collègues venus en formation l'ont expérimenté.

Objectif C

AVOIR LA RÉACTION ADAPTÉE

Clé n° 4 ♦ Les positions de vie

Devant un interlocuteur, chacun se positionne selon les représentations, positives ou négatives, qu'il a de lui-même et de l'autre. En croisant les hypothèses, on obtient un schéma dit des positions de vie : sur un axe vertical, on symbolise la représentation que l'on se fait de soi, positive en haut, négative en bas. Sur l'axe horizontal, on symbolise la représentation que l'on se fait de ce qui n'est pas soi – c'est-à-dire l'autre, la réalité, la société, le

monde, etc. –, positive à droite, négative à gauche. Ces deux axes déterminent quatre positions possibles, que l'on formule ++, +-, -+, --. Le premier caractère donne le signe de la représentation que l'on a de soi ; le second indique la représentation que l'on a de l'autre. Cette grille est issue de l'analyse transactionnelle. Elle a été unanimement appréciée des parrains qui ont suivi le programme de perfectionnement déployé en 2008.



- Je me survalorise
- Volonté de domination
- Conflit
- Risque d'être gouverné par la colère



- Acceptation de soi, de l'autre et de la réalité
- Attitude constructive. Questionnement orienté solution. Comportement détaché de l'émotionnel
- Expression des besoins



- Je dévalorise tout : moi, l'autre, la société, la vie
- Résignation, retrait, cynisme, fatalisme, torpillage des propositions. *Contagieux !*
- Risque d'être miné par la tristesse



- Je me dévalorise. Je culpabilise. Je me fais plaindre. J'essaie. J'attends que l'autre fasse à ma place. Soumission excessive
- Risque de réagir par peur

La position idéale est ++. Pour autant, nous passons tous, plusieurs fois par minute, par heure, par jour, par chacune des autres positions. En outre, chacun a tendance, quand il est stressé, à adopter l'une des trois positions comportant un -.

L'essentiel est d'être conscient du positionnement adopté et de savoir comment faire pour revenir en ++, ce qui renvoie à la recentration. Le seul fait de se poser la question « comment est-ce que je me positionne, à un instant T, face à un interlocuteur ou une réalité X ? », engage déjà dans une bonne direction. Pour progresser, il est recommandé de se référer aux positions de vie dans les groupes d'échange de pratiques.

VOICI QUELQUES REPÈRES POUR APPLIQUER LES POSITIONS DE VIE DANS LA RELATION DE PARRAINAGE

Position ++ : rassurer, orienter, soutenir le créateur d'entreprise. Le confronter à ses doutes et ses erreurs. Le questionner, lui donner des axes, lui donner des options, avant de donner des réponses. Faire preuve d'une présence attentive et d'un questionnement orienté solution (voir p. 64).

L'intérêt majeur : le créateur gagne en autonomie.

Position +- : penser ou faire à la place du créateur. Expliquer au lieu de faire saisir. Imposer des solutions. Faire preuve de paternalisme. Protéger excessivement le créateur. Le manipuler « pour son bien ». Vouloir le convaincre. Vouloir avoir raison contre lui. Lui reprocher ses erreurs. Croire que l'expérience est une garantie de pertinence.

Les risques : le créateur ne s'exprime pas autant qu'il le faudrait ou bien entre en opposition, active ou passive ; une relation de dépendance excessive se crée entre le créateur d'entreprise et le parrain. Ce peut être une tentation inconsciente chez un parrain, à un moment donné.

Position -+ : être arrangeant. Ne pas relancer, interpellé, recadrer le créateur quand c'est nécessaire, par peur d'instaurer une tension ou un conflit. Ne pas faire respecter le contrat de parrainage.

Le risque : le créateur utilise le parrain, « prend le pouvoir » et instrumentalise le parrain et le parrainage.

Position -- : « Bof... » Laisser filer, laisser aller, laisser tomber...

Le risque : le parrainage ne fonctionnera pas.

Encore faut-il repérer assez tôt dans quelle position de vie vous êtes à un moment donné ! Et quelle est celle de votre interlocuteur. Pour cela, le langage donne des informations. Voici quelques expressions qui renseignent sur la position de l'un et de l'autre interlocuteur.



Bah ! je connais déjà tout ça !
Moi, des axes de progression ?
Je suis toujours en ++ !
J'ai toujours fait comme ça, je ne vois pas pourquoi je changerais !
Je vais te dire ce qui est vrai, ce que c'est que le parrainage, ce que tu dois faire.
Tu ne comprends pas ? Réfléchis !
Tu t'y prends mal !
Laisse-moi faire.
C'est de ta faute.
J'ai raison, tu as tort...
Non ! Oui mais...
Pourquoi ?



De toute façon, c'est comme ça...
On n'y peut rien.
Bof...



Oui, si...
Oui, et moi de mon côté...
Non, parce que...
Où, quand, comment, combien, avec qui ?
Que te faut-il pour ?
Que me faut-il pour ?
Et si vous faisiez de cette façon ?
À qui selon vous appartient la responsabilité de... ?



Oui d'accord.
Oui oui. Bon, on...
Tu dois avoir raison...
Si tu veux...
On peut essayer..
Quand tu pourras.
Si vous pensez tous comme ça, alors...
Tu sais mieux que moi.
Tu dois avoir raison

Nous vous laissons évaluer vous-même dans quelle position de vie vous avez pu vous trouver à certains moments dans vos relations avec les créateurs parrainés et en tirer les enseignements. Vous avez saisi qu'en vous positionnant en ++, vous recueillez plusieurs bénéfices : ne pas réagir émotionnellement, ne pas vous faire manipuler (par provocation ou par séduction), élaborer la réaction adaptée, c'est-à-dire celle qui fera trouver ou donnera au créateur des options, lui laisser la responsabilité de ses choix et de ses actes, l'aider à grandir...

Techniquement, comment faire pour rester ou revenir en ++ ? Voici un exemple de comportement (l'écoute active) et un exemple de méthode (le questionnement orienté solution) qui font un bon socle ++.

Clé n° 5 ◆ L'écoute active

Comme la recentration, l'écoute active trouve ses racines dans l'Antiquité, et plus précisément dans la maïeutique, « l'art de faire découvrir à l'interlocuteur, par une série de questions, les vérités qu'il porte en lui » (Larousse).

Cette façon d'écouter repose sur les règles suivantes :

- demander à l'autre ce qu'il a à dire sur un sujet donné ;
- le relancer par des questions ouvertes (excluant une réponse par oui ou non) ou par des reformulations en miroir (reprise mot pour mot des derniers termes prononcés par l'autre) ;
- ne pas penser à la place de l'autre : le laisser explorer les tenants et les aboutissants d'une difficulté, par exemple ;
- ne pas parler à la place de l'autre : s'abstenir le plus longtemps possible de conseiller ;
- le pousser par des questions ouvertes à formuler ses impressions, ses aspirations, ses intentions ;
- le stimuler dans la recherche d'options avec une question du type « Et s'il était possible de faire autrement ? ».
- au moment opportun, valider les avancées réalisées par une question ouverte (« Quelle question ou remarque as-tu par rapport à ce que nous venons d'échanger ? ») puis par une question fermée (« OK sur ce point ? »).

L'écoute active est particulièrement utile pour développer l'autonomie du créateur d'entreprise. Elle évite d'instaurer une dépendance excessive. Nous vous conseillons de vous entraîner à remplacer vos habituelles questions fermées – « As-tu fait ceci ou cela ? » – par des questions ouvertes telles que « Qu'as-tu fait à propos de... ? ». Et nous vous laissons le soin de constater le rendement, en termes d'information recueillie et de stimulation du créateur.

Clé n° 6 ♦ **Le questionnement orienté solution**

Il procède de la même intention que l'écoute active : faire trouver la réponse plutôt que la donner. Il s'agit de poser une question ouverte, en orientant l'interlocuteur vers l'avenir et la concrétisation.

Voici un exemple proposé en formation : « Le créateur vous dit qu'il a moyennement confiance dans son associé, bien qu'il ne puisse rien lui reprocher concrètement... Comment réagissez-vous ? » La plupart des parrains réagissent en posant une question telle que « Pourquoi n'as-tu pas confiance ? » ou « Quelles sont les raisons de ta méfiance ? » ou « Comment se fait-il que tu n'aies pas confiance ? ». En résumé, « pourquoi ? ».

Ce « pourquoi » engage le créateur à chercher, à trouver ou confirmer les raisons de ne pas avoir confiance à 100 %. Il se tourne vers le passé, vers le passif. Il renforce sa représentation négative. Il devra avoir une explication franche avec son associé et rien ne garantit que cette explication éclaire durablement les choses.

Certes, la question du « pourquoi » permet d'identifier les leviers à actionner pour que la confiance revienne. Dans ce sens, mieux vaut demander « Que te faudrait-il pour retrouver confiance ? » Ce questionnement est poussé jusqu'à ce qu'il ait exprimé ce qu'il lui faudrait pour retrouver confiance en son associé.

Clé n° 7 ♦ **Niveaux d'objectifs**

Nous avons exposé cette grille – finalité, but, objectifs, tâches – dans la partie 3, à propos de la distinction entre objectifs du parrainage et objectifs de l'entreprise (voir p. 40).

Il sera utile de savoir vous déplacer dans cette grille, d'identifier

à quel niveau vous préférez vous situer – vers l'abstrait (finalité) ou vers le concret (tâches). Ayant intégré la grille à votre méthodologie, vous serez à même d'identifier la préférence du créateur d'entreprise et de lui parler au bon niveau, pour l'entraîner ensuite à explorer les autres niveaux. Pour faire passer un message à un interlocuteur, il est indispensable d'identifier à quel niveau d'appréhension de la réalité il se situe et de commencer à échanger avec lui à ce niveau-là.

La grille vous aidera, d'une part, à mettre les choses en perspective et, d'autre part, à faire aboutir concrètement les idées. Par exemple, en amenant le nouvel entrepreneur à répondre aux quatre niveaux de la grille, vous l'aidez à prendre de la hauteur s'il est trop « le nez dans le guidon », ou à se confronter à la réalité concrète s'il est trop « planant ». Vous l'utiliserez pour bien lui faire distinguer ce qu'est un objectif opérationnel.

Exemple donné pour un salon de coiffure

- L'intention (finalité) : l'amélioration de la relation avec la clientèle.
- Le but : l'amélioration de l'accueil physique et de l'accueil téléphonique.
- Un objectif opérationnel : l'utilisation systématique d'un livret d'accueil par la personne chargée de la réception.
- Le plan d'action : la conception, la rédaction et la mise à disposition du livret, la formation à l'utilisation.

Il peut y avoir d'autres objectifs opérationnels au service du même but. Exemple : le *relooking* du salon d'attente. Vous trouverez plus loin (Clé n° 10) des conseils pour poser de bons objectifs opérationnels. Il est utile, avant de revenir à la fixation d'objectifs, de s'intéresser à l'analyse des besoins qui vont faire émerger des objectifs.

Clé n° 8 ♦ Résolution de problèmes

Cette grille, très utilisée en coaching, repose sur une démarche diagnostic-pronostic-identification du besoin, qui consiste à se référer toujours à la réalité perçue.

Pour la présenter, nous avons choisi de considérer un problème auquel un parrain peut être confronté. Il arrive souvent que le créateur d'entreprise pose des demandes, émette des opinions,

envisage des actions, sans exposer, expliquer et encore moins justifier la démarche qui les explique. Cela pose au parrain un ou plusieurs problèmes. Il ne sait pas d'où part le créateur. Il ne sait pas si la demande correspond à un besoin réel. Et quels sont les besoins ? Sont-ils bien hiérarchisés ? Quels sont les problèmes ? Quels sont les éléments factuels qui permettent de diagnostiquer tel problème ? Le piège qui fonctionne alors souvent est que parrain et/ou créateur d'entreprise passent trop vite aux solutions connues, ou privilégient trop vite une solution qui se révélera génératrice de problèmes...

Pour éviter le piège, il faut remonter à la source du problème afin de distinguer ce qui relève d'un diagnostic réfléchi et ce qui est issu d'un ressenti. Il faut étayer ce ressenti par des éléments factuels, observables. Il faut traduire les besoins en demandes et en décisions, et que chacun agisse selon ses responsabilités – le parrain devant éviter de faire à la place du créateur, afin de respecter le contrat de parrainage.

Empiriquement, la plupart des parrains font ce cheminement et trouvent les solutions. Mais ils le font à force de « pourquoi », ce qui prend du temps, de l'énergie et ressemble quelquefois à un interrogatoire, plus ou moins bien vécu par le créateur parrainé. L'intention, en exposant ici la grille RPBDC (réalité-problèmes-besoins-demande-contrat, voir ci-contre), est de poser une démarche systématique de tri entre les cinq catégories insérées dans le tableau ci-contre.

Cette grille est utilisable par le parrain pour analyser et résoudre divers types de problèmes, qu'ils soient issus de l'activité de l'entreprise, du comportement du créateur ou de la relation avec d'autres acteurs de la plateforme. Son usage par le parrain développe chez le créateur plusieurs capacités :

- distinguer entre éléments factuels et représentations subjectives (objectiver ses perceptions) ;
- analyser les problèmes (diagnostic et pronostic) ;
- raisonner en termes de besoins et de priorités ;
- prendre des décisions ;
- concrétiser les décisions prises et clarifier ce qu'il attend de ses interlocuteurs, en l'occurrence le parrain.

RÉALITÉ	PROBLÈMES	BESOINS	DEMANDE	CONTRAT
« Factuel », qui relève de la réalité perçue	Comparaison entre état présent et état souhaité : il y a un écart qui pose problème	Identifier Hiérarchiser	(se) Demander Donner une ou plusieurs options Décider	Concrétisation de l'option choisie Contrat
Perception de l'état présent	À qui cet écart pose-t-il problème ?	De quoi avons- nous besoin pour résoudre le problème ?	Que faut-il pour satisfaire le besoin ?	Concrétiser = formuler objectifs, bénéfices escomptés, moyens à mettre en œuvre, échancier d'application
Observations • ce qui est audible, visible • comportements • évolutions quantifiées • ressentis	En quoi pose-t-il problème ? À quel niveau est le problème : • personnel ? • relationnel ? • organisationnel ? • société ?	Le besoin est-il d'ordre • technique ? • relationnel ? • managérial ? • commercial ? • financier ? • stratégique ?	Qu'est-ce qui est • souhaitable ? • possible, compte tenu du contexte ? Quelle est la meilleure option, compte tenu de critères d'importance et d'urgence, par exemple ?	Qu'est-ce que X attend de Y ? Et récipro- quement ? Qui fait quoi ? Quel plan d'action ?
Qu'est-ce qui me paraît être le signe qu'il y a problème ?	De la responsabilité de qui relève-t-il ? Que se passera-t-il si rien n'est fait (pronostic) ?			

Quand un parrain et un créateur travaillent un sujet en renseignant ensemble les colonnes du tableau, ils se bâtissent une représentation commune : ils confrontent leurs propres observations. Cette représentation est opératoire car elle permet de se saisir de difficultés complexes. Elle est évolutive car la structure permet d'approfondir la réflexion. Ce qui apparaissait *a priori* comme le problème majeur peut passer au second plan et la vraie difficulté peut apparaître.

La même démarche est utilisable dans la conduite de projets. Il suffit de remplacer problème par projet dans la grille.

Clé n°9 ◆ **Faire déterminer de bons objectifs opérationnels et des plans d'action**

L'objectif permet de focaliser l'énergie et les ressources vers quelque chose de bien déterminé, faute de quoi il y a risque de dispersion et on ne pourra pas mesurer le chemin parcouru. Un objectif donne de la cohérence aux actions entreprises. Il est aussi une sorte de contrat que le créateur pourra passer avec lui-même. D'autres critères vont nous permettre d'affiner un objectif opérationnel. Il importe qu'il soit :

- spécifié : pratique, précis, formulé sans équivoque ;
- mesurable : le résultat doit être observable de manière irréfutable, prouvable ;
- ambitieux (mais pas trop) sinon, il n'est guère stimulant. Il faut qu'il soit porteur (motivant) ;
- réalisable (assez) : mêmes remarques. En plus, il doit être sous contrôle personnel du créateur et ne pas trop dépendre de facteurs extérieurs ;
- fixé dans le temps, avec une échéance. L'avancée vers cet objectif doit être planifiée.

Vous pouvez élaborer vous-même votre propre grille. N'oubliez pas : tout objectif doit être formulé en termes positifs. Un objectif tel que « Ne pas se faire dépasser par la concurrence » n'est psychologiquement pas porteur.

Pour aider le nouvel entrepreneur à bien préciser ses objectifs, posez également les questions suivantes :

- Quels sont les bénéfices attendus de la réalisation de cet objectif ?
- Comment mesurerons-nous l'atteinte de l'objectif (quelles preuves en aurons-nous ?) ?
- Comment saurons-nous que nous progressons dans la bonne voie ?
- Quels sont les facteurs pouvant conduire à réévaluer l'objectif ?
- Y aurait-il des conséquences négatives de la réalisation de l'objectif pour moi, pour les autres ? L'objectif prend-il en compte les intérêts de toutes les personnes impliquées ? Cette question traite de l'écologie d'un objectif.
- Quels sont les obstacles éventuels à la réalisation de l'objectif ? Quelles solutions positives pour les surmonter ?

- De quelles ressources avons-nous besoin pour atteindre l'objectif ? Desquelles disposons-nous ? Lesquelles faut-il acquérir ?

Et, bien entendu, veillez à ce qu'un plan d'action pour atteindre l'objectif soit formulé, validé et mis en œuvre.

Clé n° 10 ♦ **Une grille pour recadrer les comportements non acceptables**

Comment signifier à quelqu'un que son comportement (attitude, discours, décision, acte) ne nous convient pas, sans pour autant créer une tension, un blocage ou amorcer un conflit ?

Le principe consiste à faire prendre conscience à l'interlocuteur :

- de la façon dont on perçoit tel ou tel comportement ;
- des conséquences de cette perception ;
- de la nécessité impérative de changer quelque chose ;
- de la responsabilité de l'interlocuteur dans ce changement.

Le processus est le suivant (le « je » fait référence à un parrain qui s'exprime) :

- Décrire ce que j'observe, en indiquant bien qu'il s'agit d'une perception subjective, tout en produisant un maximum d'éléments factuels et en critiquant les comportements observés et non la personne.
- Exprimer ce que ce constat provoque chez moi, en termes de ressenti. Exprimer aussi les interrogations et interprétations que ce constat soulève chez moi.
- Spécifier à l'autre que cet état de fait ne saurait durer et qu'un changement s'impose. Éventuellement, signifier à l'autre ce que je souhaite.
- Demander à l'autre comment il envisage de changer de comportement.

Ce modèle fonctionne parce qu'on ne met pas l'autre en accusation, qu'on lui fait comprendre des choses qu'il n'avait peut-être pas imaginées ou perçues, qu'on ne parle que de soi-même et, enfin, parce qu'on débouche sur une perspective d'échange et non de blocage.

Il arrive que le créateur ait des comportements non seulement contre-productifs dans son activité, mais inacceptables pour le parrain. Vous pouvez avoir le sentiment qu'il ne vous donne pas toutes les informations, ne vous dit pas toute la vérité, se méfie de vous, ne vous respecte pas, vous craint, vous exploite, etc. Dans tous ces cas, recadrez. Et faites-le de manière constructive, en ++, de manière à ne pas envenimer les choses et à lui laisser la responsabilité de ce qu'il adviendra du parrainage et de son activité.

Clé n° 11 ♦ **Auto-évaluation de votre parrainage**

L'évaluation du parrainage procède de la même rigueur méthodologique que la fixation d'objectifs : « Qu'est-ce qui prouve que... ? » Il est possible que votre impression première soit du « ressenti ». Celui-ci est sans doute pertinent, mais il vous appartient de trouver les éléments factuels qui sont à l'origine de ce ressenti. Pour bien opérer cette auto-évaluation, il vous sera utile de demander du feedback au créateur parrainé sur certains points. Le questionnement qui suit est qualitatif et fondé sur des questions ouvertes. Il s'agit de capitaliser ce que vous réussissez bien et de tirer les enseignements de ce que vous réussissez moins bien et de vos difficultés.

Cette évaluation est à faire en continu, tout au long du parrainage, avec des questions du type :

- Qu'est-ce qui fonctionne bien dans ma façon de parrainer ?
- Qu'est-ce qui me fait dire que telle chose fonctionne bien (éléments prouvables) ?
- Comment est-ce que je m'y prends pour que cela fonctionne bien ?

Et, bien entendu :

- Qu'est-ce qui devrait fonctionner mieux dans ma façon de le mener ?
- Qu'est-ce qui ne fonctionne pas comme il faudrait (éléments factuels, « prouvables ») ?
- Qu'est-ce que je devrais faire/ne plus faire, dire/ne plus dire, penser/ne plus penser pour que cela fonctionne mieux ?
- Pour y parvenir, quelle ressource/qualité/compétence dois-je activer mieux chez moi ?

À mi-parcours, et en fin de parcours, vous pouvez également employer une grille panachant questions fermées et questions ouvertes, comme celle qui suit.

Clé n° 12 ♦ Évaluation globale du parrainage

Cet outil s'adresse autant au parrain qu'au créateur, qui peuvent confronter leurs réponses respectives. Vous pouvez l'utiliser comme thème de la dernière rencontre à la fin d'un cycle de parrainage. Ce bilan pourra être fait en présence du médiateur. Il devra être remis au responsable de plateforme pour compilation des demandes et mesure des résultats du service de parrainage.

1. Vous diriez que les objectifs fixés au départ ont été atteints ?

A - entièrement B - partiellement C - pas du tout

Quelles en ont été les raisons ?

2. Avons-nous respecté la fréquence des rencontres prévues ?

oui / non

Quelles en ont été les raisons ?

3. La durée des rencontres était-elle adéquate ?

oui / non

Quelles en ont été les raisons ?

4. Le lieu des rencontres était-il favorable ?

oui / non

Quelles en ont été les raisons ?

5. Est-ce que le suivi des rencontres et des objectifs était structuré et favorisait l'atteinte des objectifs ?

oui / non

Quelles en ont été les raisons ?

6. Avons-nous respecté les principes éthiques et les moyens établis au départ pour l'atteinte des objectifs ?

oui / non

Quelles en ont été les raisons ?

7. Globalement, quel a été le transfert de compétences le plus significatif durant cette période de parrainage ?

En quelques mots :

8. L'alchimie de la relation est ou était :

très insatisfaisante ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 très satisfaisante

9. En parlant de l'expérience de parrainage, diriez-vous que vous êtes ?

très insatisfait ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 très satisfait

10. Selon vous, quel a été l'impact le plus marquant du parrainage sur votre entreprise (précisez) ?

- l'acquisition de connaissances et de compétences
- le nombre d'emplois maintenus
- le nombre d'emplois créés
- l'augmentation du chiffre d'affaires.

En utilisant systématiquement les clés proposées dans ce guide, le parrain développe chez le créateur la capacité à les utiliser, pour lui-même et avec ses interlocuteurs.

Pour mémoriser le contenu de ce guide, rappelez-vous que toutes les notions exposées sont reliées entre elles, dans un système de valeurs dont les pôles sont la confiance, la motivation et l'autonomie. Rappelez-vous que, consciemment ou non, seul le nouvel entrepreneur sait ce qu'il lui faut pour continuer de gagner en confiance, en motivation, en autonomie.

Commencez toujours par la question : « Que te faudrait-il pour... ? »
C'est en quelque sorte la clé du parrainage.

AH ! CRÉER
MON ENTREPRISE
ET DEVENIR PARRAIN
À MON TOUR...

RÈGLE N°1
NE PAS BRÛLER
LES ÉTAPES.



Pessin

www.france-initiative.fr

In Extenso
experts-comptables

PFI 141-01 décembre 2009

