

REUSSIR LE PARRAINAGE D'UN NOUVEL ENTREPRENEUR



Petit guide à l'usage des parrains et marraines engagés dans les plateformes Initiative France

SOMMAIRE

Préface

Préambule

1 ^{ère} partie	Parrainer dans une plateforme Initiative France	7
2 ^{ème} partie	La cadre du parrainage	13
3 ^{ème} partie	La pratique de terrain	22
4 ^{ème} partie	Les clés de la réussite	30

Un mail dédié vous permet de proposer votre candidature en tant que parrain :
parrainage@initiative-france.fr
 Indiquez vos nom, prénom, mail, téléphone et la ville où vous pouvez parrainer et vous
 serez dirigé vers l'une des 223 associations Initiative France.

Ce guide a été co-rédigé par Pierre Mirailès et Jean-Michel Mestres [ancien responsable de la communication d'Initiative France].

Parution initiale : 2009 ; actualisation : novembre 2017.

Préface

L'une des richesses d'Initiative France

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 90% à l'horizon des trois ans. Avec plus de 4500 parrains engagés dans une relation bilatérale avec un créateur, le parrainage est une des richesses de notre réseau. Notre projet stratégique 2014-2018 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 vos valeurs.

Nous avons aussi besoin de perfectionner collectivement notre approche. A 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 à 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 parrains en ont bénéficié. Elle a comblé un manque et elle 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 qu'Initiative France 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 il reste indispensable de diffuser - à une très large échelle - les acquis méthodologiques de ce programme de perfectionnement.

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 l'entrepreneur parrainé et qu'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. Ce guide 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.

Préambule

"En quoi consiste exactement le parrainage d'un chef d'entreprise ?". La question est souvent posée, en premier lieu par les premiers intéressés, ceux qui souhaitent parrainer un nouvel entrepreneur. Définir le parrainage est donc un exercice à la fois indispensable et délicat. Car 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 précédent "Guide du parrainage des créateurs d'entreprise", édité par Initiative France en 2000, posait le principe suivant : "... Un ensemble d'acteurs intervient pour faciliter la tâche des créateurs tout au long de leur parcours d'installation. Ces appuis sont divers : formation, accompagnement, suivi... Au regard de ces appuis, le parrainage est une *aide supplémentaire*." Une définition bien large qui appelle aussitôt 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 à la fois une idée, une intention, une mission et une pratique. Et la notion de parrainage, forte de cette diversité de sens et de compétences qu'elle appelle, résiste à toute définition trop normative. En conséquence de quoi, le débat sur ce qu'est le parrainage anime et continuera d'animer encore longtemps les échanges entre acteurs.

Désireux à la fois de ne rien enfermer ni réduire, tout en donnant des repères clairs aux parrains, surtout aux nouveaux, nous choisissons de conserver cette notion d'aide, tout 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 certains cas à l'aider à gérer dans un premier temps.

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 fût. Il demande à la fois de savoir sensibiliser, savoir faire adhérer, savoir faire trouver et savoir faire agir le créateur.

Il demande aux parrains de faire preuve de deux aptitudes. La première est la capacité à transmettre un état d'esprit et une compétence de chef d'entreprise, tout en respectant la liberté du nouvel entrepreneur. La seconde est l'aptitude à admettre aussi que l'on ne sait pas tout et que l'expérience du parrainage est en soi une forme de recherche.

Le guide a été conçu en référence à cette approche, à la fois structurée et ouverte.

Un guide pour qui ?

Vous êtes parrain, déjà aguerri ou débutant. Ce guide a été écrit pour vous : si vous êtes déjà en fonction, il vous permettra de faire le point sur votre manière de concevoir et de pratiquer le parrainage ; et si vous débutez dans le parrainage, il vous aidera à partir sur de bonnes bases. Que vous soyez encore en activité professionnelle ou que vous ayez cessé, il apporte aussi des clés pour comprendre et améliorer votre communication interpersonnelle.

Les responsables de plateforme ou les bénévoles chargés de mettre en place ou d'animer le parrainage devraient y trouver aussi des repères utiles pour comprendre les ressorts de cette relation singulière. Enfin, les créateurs pourront y trouver matière à mieux comprendre ce qui anime ces bénévoles qui viennent les aider et quelques clés à utiliser sans attendre.

Plusieurs centaines de parrains issus des plateformes Initiative 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 a été initié en 2010, qui différencie davantage les formations en fonction des profils des parrains.

L'édition de ce guide est une réponse à la demande de ceux qui ont suivi les premières formations: "Donnez-nous un guide du parrainage qui nous soit utile sur le terrain et... qui tienne en peu de pages !" Certains jugeront le résultat trop volumineux ... D'autres estimeront au contraire que c'est indispensable pour que l'ensemble des parrains intervenant au sein d'Initiative France se dotent d'une méthodologie commune et pour que les pratiques de parrainage soient de plus en plus cohérentes.

Un guide nourri de l'expérience

D'autres sources ont nourri ce guide : les documents de référence du parrainage qui existent au sein du réseau Initiative France, les demandes et contributions exprimées par les participants au programme, les remarques de nombreux responsables de plateformes et, bien sûr, le contenu même du programme de perfectionnement. Celui-ci vise à aider les parrains à se positionner avec justesse dans leur rôle, à acquérir une méthodologie de coaching et à évaluer leur propre pratique du parrainage.

Des finalités pédagogiques et méthodologiques

Cet ouvrage a été conçu pour vous donner des clés pour savoir que faire et comment se comporter pour mener des parrainages de qualité. Il rappelle les fondamentaux de la mission qui vous est dévolue, le cadre de ce parrainage, les fondements de sa dynamique, les principes de la pratique de terrain et les clés de communication à mettre en œuvre.

Ce guide n'est pas un règlement du parrainage ni un catalogue de consignes. Il ne traite pas des outils de gestion de l'entreprise – aux plans technique, commercial, financier ou, comptable. Le postulat de base est que les parrains ont une compétence technique suffisante, un savoir et un savoir-gérer 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 d'activité, que chacun possède en fonction de son expérience professionnelle.

Ce guide ne traite pas non plus du suivi de l'activité de la nouvelle entreprise, opéré le plus souvent par les techniciens des plateformes, suivi obligatoire et qui ne doit pas être confondu avec le parrainage.

Ce guide se veut d'abord et surtout un moyen donné aux parrains de découvrir ou de se rappeler ce que sont le cadre et les objectifs du parrainage. Il veut aussi 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, Initiative France a choisi depuis sa mise en œuvre 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.

Si le terme de parrain est communément accepté au sein du réseau, désigner le bénéficiaire du parrainage est moins aisé. Le mot "filleul", parfois utilisé, garde une connotation religieuse. Nous préférons utiliser dans ce guide indifféremment les termes de "créateur d'entreprise", de "nouvel entrepreneur", d'"entrepreneur", ou de "parrainé".

1^{ère} partie

Parrainer dans une plateforme Initiative France

Vous êtes chef d'entreprise, cadre, expert-comptable, actif ou jeune retraité. Vous avez choisi de parrainer bénévolement un entrepreneur dans ses premiers pas. Vous vous projetez naturellement dans la relation que vous allez nouer avec le nouveau chef d'entreprise et dans les conseils que vous allez lui apporter. Si vous êtes déjà parrain, votre intervention a pour horizon le tandem que vous formez avec le créateur que vous accompagnez.

Le parrainage repose à l'évidence sur la formation de ce tandem. Cette relation entre une personne expérimentée, capable de mettre son expérience au service du néophyte, et ce dernier est l'essence même du parrainage. Elle est rythmée par les rendez-vous réguliers que l'on se fixe à deux, au rythme choisi par le parrain et le parrainé, par des contacts téléphoniques imprévisibles 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 Initiative France, association de financement et d'accompagnement des créateurs et repreneurs d'entreprises. Le parrainage est une des modalités de cet accompagnement. Ce n'est pas la seule : à côté du parrainage, 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 de ce prêt. Le parrainage apporte à ce suivi une valeur ajoutée supplémentaire.

L'association, au sein de laquelle vous avez choisi d'intervenir, est elle-même adhérente au réseau Initiative France. Il s'agit même du premier réseau français de financement et d'appui à la création d'entreprise, qui s'est constitué depuis le milieu des années 80, comme en atteste le film réalisé pour l'Université 2016 consultable à l'adresse suivante : <https://youtu.be/14aJI86imDE>.

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

Ce cadre d'action national est fondamental. Il structure le parrainage et lui donne tout son sens. Ce qui passe, du point de vue du parrain comme de celui du nouvel entrepreneur, pour une relation personnelle est en réalité l'un des éléments clés du système collectif d'Initiative France. Le parrainage est 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 réseau repose sur les valeurs de solidarité et de don, dont le parrainage bénévole d'un entrepreneur néophyte par un chef d'entreprise plus expérimenté est l'une des manifestations les plus fortes.

Par ailleurs, la norme qualité Afnor ISO 9001 et le référentiel métier, propre au réseau et que toutes les associations membres d'Initiative France sont tenues de respecter, posent des principes simples sur le parrainage, qui protègent le parrain en fixant les limites de son action.

Le développement du parrainage constitue l'un des objectifs du Projet stratégique 2007-2012 d'Initiative France (*cf. extraits*). Il continue de figurer au Projet Stratégique 2014-2018. Et l'un des moyens déployés pour accroître et professionnaliser le parrainage des nouveaux entrepreneurs est le programme de perfectionnement sans précédent de parrains, déjà évoqué. Ce guide est tiré du contenu de cette formation.

Vous participez en tant que parrain à l'action du premier réseau associatif d'appui et de financement de la création d'entreprise et vous ne le saviez pas ? C'est normal. Nous n'avons pas assez pris le temps de vous le dire. Cette situation paradoxale s'explique par la nature très décentralisée du réseau Initiative France et par le caractère encore récent des politiques d'accueil de bénévoles au sein des plateformes. Cet axe de progrès a été largement mis en évidence par l'enquête réalisée par la Fonda à l'occasion de l'Université Initiative France d'Azay-le Rideau, en mai 2008, consacrée au bénévolat économique.

Qui nous sommes

Voici quelques repères sur le réseau Initiative France, 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 Initiative France, 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 : plus de 16 000, en création ou en reprise chaque année. Premier par le montant cumulé des prêts d'honneur mobilisés chaque année. Premier encore par le nombre d'emplois créés par ces entreprises dès leur création ou leur reprise. Et premier enfin par le nombre de bénévoles impliqués au sein des plateformes.

Le rôle d'Initiative France revêt plusieurs facettes, complémentaires les unes des autres.

- Grâce à un prêt d'honneur à la personne, sans intérêt ni garantie personnelle exigée, une plateforme Initiative France permet aux créateurs/repreneurs de renforcer leurs fonds propres et d'accéder à un financement bancaire complémentaire.
- Ensuite, il est de les accompagner pendant toute la durée de remboursement du prêt en leur donnant toutes les chances de succès. Le parrainage est l'une des clés de ce succès. Et ce résultat se mesure : le taux de pérennité à 3 ans des entreprises aidées par les plateformes Initiative France s'élève à 90%.
- A travers cette action dédiée aux créateurs et aux repreneurs d'entreprises, Initiative France agit sur un terrain plus macro-économique : celui du développement local. Le rôle du réseau est de mobiliser les acteurs publics et privés autour d'un projet collectif de développement du territoire par la création d'activités, de richesses et d'emplois. Cela amène les plateformes, les coordinations régionales et la coordination nationale à nouer tous les partenariats avec les acteurs publics et privés qui partagent cette ambition collective et à participer aux politiques publiques, nationales, régionales ou locales, d'encouragement à la création ou à la reprise d'entreprise.

- **Un réseau profondément décentralisé**

Initiative France est un réseau singulier par son caractère très décentralisé : il rassemble aujourd'hui 223 plateformes, qui couvrent la totalité du territoire national. Ce maillage permet au réseau d'être proche à fois des nouveaux entrepreneurs et des acteurs du développement économique et de rapprocher les uns des autres. Chaque plateforme est née de la rencontre d'acteurs publics, les collectivités locales en tête (Région, Conseil départemental, intercommunalités), et privés (entreprises, banques). Son projet associe à ces partenaires des acteurs incontournables de la création d'entreprise, en particulier les Chambres de commerce et d'industrie, les Chambres de métiers et de l'artisanat, les agences de développement...

Cet ancrage fort dans la communauté économique locale est l'une des singularités d'Initiative France. Une plateforme n'agit jamais seule.

Elle travaille en réseau avec ces partenaires. Certains participent directement aux actions de parrainage : c'est le cas des associations de seniors bénévoles telles qu'EGEE, Ecti, AGIRabcd ou d'autres associations locales.

A côté des plateformes, existe un échelon régional constitué des coordinations régionales Initiative France. Celles-ci fédèrent à l'échelle d'une région les plateformes et les représentent vis-à-vis de leurs partenaires régionaux (Régions, Caisse des Dépôts, banques). Elles remplissent un rôle essentiel dans l'animation du réseau. En matière de parrainage, elles jouent un rôle dans l'animation, l'organisation de la formation des parrains et l'échange de bonnes pratiques.

Enfin, la coordination nationale, Initiative France, joue le rôle de "tête de réseau". D'une manière générale, elle assure la représentation de ses adhérents, à commencer par les plateformes adhérentes. Elle est garante de la qualité des services apportés aux créateurs et, plus globalement, du respect d'un référentiel professionnel commun à tous les membres dont le volet "parrainage" fait partie intégrante. Elle développe les partenariats nationaux et européens du réseau. 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'entreprise par les plateformes. Enfin, elle développe l'image et la notoriété du réseau.

L'un des rôles de la coordination nationale est de promouvoir le parrainage et son appropriation par les plateformes, de favoriser sa professionnalisation et la mise en commun des bonnes pratiques, enfin, de mobiliser des partenaires autour d'un programme de formation et de professionnalisation des parrains.

- **Un socle commun à tous**

Chacune des plateformes Initiative France est indépendante. Elle a sa propre vie associative et dispose de ses propres instances. Elle construit son action à partir des besoins de son territoire d'intervention et noue pour cela tous les partenariats avec les acteurs publics et privés qui partagent son projet. Cette indépendance se conjugue avec une communauté de projet entre l'ensemble des plateformes du réseau, autour de valeurs exigeantes de respect des créateurs, de démocratie et de solidarité entre les acteurs.

Ces valeurs ont été formalisées dans une Charte éthique, adoptée en 2000 par le réseau. Elles ont été ensuite traduites en règles professionnelles, dans une norme NF (X-50-771) et dans un référentiel métier qui fixent les exigences minimales dans la réalisation de la mission d'accompagnement des porteurs de projet, contrôlées régulièrement au sein d'une instance nationale "ad hoc", le Comité d'Adhésion et de Qualification (CAQ). Ce référentiel pose des règles précises quant à l'organisation du parrainage.

Initiative France s'est doté enfin d'un Projet associatif, qui réaffirme l'importance de la dimension associative du réseau et de l'engagement citoyen. Le parrainage est l'une de ses plus probantes expressions.

Extraits de la Charte éthique d'Initiative France

"Une plateforme Initiative France 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 spécifiques 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 Initiative France 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 d'Initiative France

"Initiative France est un réseau 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 Initiative France 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'entreprise.

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 BENEVOLAT Initiative France.

Un fort ancrage local avec une organisation très décentralisée

En aidant la création/reprise d'entreprise, Initiative France 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 Initiative France.

Le professionnalisme

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

- ◆ Une STRATEGIE de développement du réseau, exprimée dans un projet pluriannuel et remise à jour régulièrement lors des assemblées générales. Cette stratégie permet d'anticiper sur 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 SYSTEME QUALITE mis en place depuis 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 d'Initiative France : 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 réseau Initiative France 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 réseau Initiative France est aussi singulier par la place et le rôle qu'y jouent les bénévoles, qu'il s'agisse de chefs d'entreprise, d'experts-comptables, de cadres, de juristes ou de jeunes retraités. Ces bénévoles, praticiens et tous bons connaisseurs du monde de l'entreprise sont administrateurs des plateformes, ils siègent au sein des comités d'agrément qui reçoivent les porteurs de projet, accordent les prêts d'honneur et décident des mesures d'accompagnement et ils participent au suivi post-crétion des nouveaux entrepreneurs.

Le parrainage est l'une des modalités-clés de cet accompagnement. Il n'a cessé d'augmenter ces dernières années, ainsi de plus en plus de parrains ont été mobilisés et de nombreux parrainages actifs sont dénombrés dans l'ensemble du réseau.

Le modèle Initiative France 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 beaucoup sur un transfert d'expérience entre l'entrepreneur (ou le cadre) expérimenté et le nouvel entrepreneur.

Initiative France s'est dotée d'une **Charte du bénévolat**, qui précise les engagements réciproques de la plateforme et du bénévole¹.

Parole de parrain

Jean Aubineau, ancien président d'Initiative Vendée Centre Océan, président du Comité Ethique d'Initiative France

"C'est la prise en compte du développement local qui motive mon engagement au sein d'Initiative France. 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.

Initiative France 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 énorme que nous avons de pouvoir agir simultanément sur ces différents registres.

Cela dépasse le seul parrainage, qui est un outil au service de cette cause. Parrainer tout seul un nouvel entrepreneur, cela ne m'intéresse pas. Mais 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 !

Ensuite, au quotidien, parrainer, c'est être capable d'aider le créateur à trouver les réponses aux questions qui se posent à lui. Mais pour moi, il est fondamental que cette action là ait un sens collectif. Pour participer de près à la vie du réseau, j'ai le sentiment que cette approche là est partagée aujourd'hui par un grand nombre de bénévoles."

¹ A ne pas confondre avec la Charte de parrainage, réservé aux parrains et à leurs "parrainés"

Charte du bénévolat Initiative France

<p>La plateforme Initiative _____, représentée par son Président, s'engage à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - donner au bénévole une information claire sur la plateforme et le réseau, ses objectifs, ses résultats et son fonctionnement ; - fournir tous les documents utiles à cette information et notamment le projet stratégique du réseau Initiative France, 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, ...) ; - 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 réseau Initiative France. 	<p>Le bénévole s'engage à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 d'Initiative France 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.
--	---

2^{ème} partie

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"². Seule condition exigée du postulant au parrainage : avoir (ou avoir eu) des **responsabilités de management ou de chef d'entreprise**.

On peut saluer le souhait, fréquent, 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 chefs d'entreprise et qu'ils perçoivent bien, dans la durée, les apports du parrainage.

Il y a pour eux 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 d'ailleurs **que ces responsabilités de manager ou de chef d'entreprise doivent avoir été exercées pendant au moins 5 ans**.

Beaucoup de parrains se lancent au moment où ils arrêtent leur activité professionnelle. C'est une très bonne chose car cela leur permet de capitaliser immédiatement sur leur expérience et de mettre à profit encore leurs réseaux et leurs carnets d'adresses au bénéfice de nouveaux entrepreneurs.

La charte précise simplement que les parrains doivent **être toujours impliqués dans la vie économique**. Parrainer, c'est un moyen parmi d'autres de conserver cette implication.

Si vous découvrez le parrainage dans une plateforme, rassurez-vous : le formalisme concernant votre mission y sera réduit au strict minimum. Si organisation il y a, elle est mise en place 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. Votre action participe d'un travail d'équipe. Par ailleurs, sachez que vous pouvez interroger la plateforme dès que vous avez des questions sur la conduite de votre mission : cela peut être auprès de son animateur, du bénévole qui organise le parrainage dans l'association, du président du club de parrains...

Si formalisme il y a, il vise à mettre les choses à plat et il vous protège juridiquement. Parrainer, ce n'est pas faire ou décider à la place du créateur. En signant une charte de parrainage, vous posez clairement les limites de votre action.

- **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, en prenant le temps de vous expliquer les objectifs poursuivis par l'association, de vous exposer les modalités pratiques de votre mission et de définir avec vous votre plan d'action.

Elle vous remet un document qui explique le parrainage et vous explique comment celui-ci participe d'un travail d'équipe autour du suivi. L'accompagnement des nouveaux entrepreneurs repose, de façon systématique, sur un suivi technique, qui prend la forme de tableaux de bords, d'indicateurs d'activité ou de gestion que le nouvel entrepreneur doit fournir à la plateforme.

² Charte de parrainage, voir annexe

Le plus souvent, ce sont les permanents de la plateforme qui prennent en charge ce suivi. La plateforme a besoin de ces informations pour suivre le 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.

A cette approche technique, le parrainage ajoute une dimension personnelle, morale et psychologique. Les deux approches ne s'opposent pas, mais elles ne se confondent pas non plus. Elles doivent se compléter et s'articuler. La plateforme est là pour assurer 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 et d'animer le parrainage et de suivre le bon déroulement des missions est appelé "médiateur". C'est un interlocuteur que vous devez connaître.

Beaucoup de plateformes ont aujourd'hui organisé leurs parrains en petit réseau ou en club. Cela permet de se retrouver entre pairs et d'échanger. Parfois, le responsable en sera le médiateur, responsable du parrainage au sein de la plateforme. 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 si besoin. Votre référent "parrainage" au sein de la plateforme sera là.

- **L'appui du médiateur**

Ce référent - le médiateur - est votre interlocuteur pour toute question relevant de l'organisation du processus, de la "réglementation" du parrainage, des référentiels... Faites appel à lui en matière de gestion de vos parrainages : tout ce qui concerne l'appui logistique dont vous avez besoin, et la fourniture de méthodes, d'outils, de supports. Le médiateur doit également veiller à la bonne circulation de l'information et aux échanges entre les divers acteurs du parrainage : créateurs, parrains, permanents de la plateforme, ainsi qu'à la communication avec les acteurs environnant le parrainage – collectivités locales, etc. Enfin, il doit pouvoir répondre à toute question touchant à la conduite de vos missions, surtout si vous éprouvez des doutes ou des difficultés. Acceptez le médiateur comme un partenaire actif dans la relation à trois. N'hésitez pas à le solliciter comme tel, particulièrement face à des besoins de régulation de la relation entre vous et le parrainé, à des besoins d'évaluation. Si vous trouvez insuffisant les échanges avec la plateforme, signalez-lui le fait. Les témoignages des parrains montrent que nombre de problèmes auraient été évités s'il y avait eu davantage de communication entre plateforme et parrains. Prenez-en l'initiative si besoin est.

- **Partir de vos envies et de vos compétences**

Entamer un parrainage, c'est d'abord 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 compétences et les profils de leurs parrains.

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...) que vous estimez pouvoir mobiliser au profit du créateur d'entreprise que vous allez parrainer.

Un conseil : prenez donc le temps de réfléchir sur vos motivations et d'être clair sur vos envies et sur ce que vous avez envie d'apporter.

A cette fin, le référentiel métier des plateformes pose le principe d'une fiche contact par parrain. Les plateformes doivent la renseigner, précisant non seulement les coordonnées du parrain, mais aussi son expérience professionnelle, ses souhaits sur la nature des projets à parrainer, ses centres d'intérêt.

Si vous intervenez en tant que membre d'un réseau organisé de parrains, par exemple l'une des associations qui travaillent avec les plateformes et leur proposent des parrains (EGEE, Ecti, AGIRabdc), la relation avec la plateforme passe par une **convention de parrainage** signée avec votre organisme, convention 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 plus loin).

• Quelles satisfactions recherchez-vous ?

Avant de devenir parrain il est utile d'être au clair sur ses motivations. Celles-ci peuvent se situer à plusieurs niveaux. Quand on a satisfait un besoin, on peut s'en contenter. On peut aussi chercher à satisfaire le besoin du niveau supérieur.

Voici, très schématiquement résumés, les différents niveaux de motivation.

- Le premier niveau, le plus élémentaire, est celui de **l'équilibre personnel**. Etre parrain permet à un chef d'entreprise, naturellement 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. Pour tous, il permet d'apprendre, de progresser, de développer de nouvelles relations enrichissantes et valorisantes.
- Le deuxième niveau est celui de **l'appartenance** : c'est l'agrément 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 au milieu des actifs et/ou de conserver 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 entreprises dans leurs environnements économique et social, à la prévention des échecs des créateurs-repreneurs, au dynamisme du territoire, au développement économique local.... Etre reconnu ainsi fait légitimement éprouver une certaine fierté.
- Le quatrième niveau est celui de **la réalisation de soi** : satisfaction personnelle en se sentant partie prenante de la réussite du créateur, 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 et renforcer la relève des entrepreneurs, laisser quelque chose qui dépasse sa propre existence, qui la transcende.

On peut formuler ou hiérarchiser ses 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 4^{ème} partie des outils pour approfondir cette réflexion. Cette démarche vous permettra, si besoin est, de bien 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 précisés dans les "chartes" (cf. 1^{ère} Partie, Rôle des bénévoles), dans la pratique, l'idée que certains parrains se font du statut de bénévole les expose à des risques de dérives : 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**

Ces informations sur le profil des parrains seront très utiles au moment de la constitution du binôme. 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 en comité d'agrément correspond à un moment clé de l'intervention de la plateforme. Il est composé de bénévoles aux compétences complémentaires, tous experts de l'entreprise (chefs d'entreprises, experts-comptables, avocats, cadres, banquiers, seniors...). Ce comité est, dans chaque association, l'instance souveraine pour attribuer un prêt d'honneur. C'est donc lui qui, dans la plupart des cas, met en évidence le besoin d'un parrainage et recommande sa mise en place. Souvent, il préconisera un profil de parrain qui serait bien 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 minimum de 30% des projets présentés en comité qui devraient se voir attribuer un parrain.

- **La mise en relation**

Chaque plateforme est libre d'organiser la mise en relation entre un créateur ou un reprenneur 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 propose à un parrain de s'occuper de tel ou tel créateur, en fonction des besoins identifiés en comité d'agrément.

Dans d'autres cas, ce sont les parrains qui manifestent eux-mêmes un intérêt pour tel ou tel créateur, en fonction du secteur d'activité ou de ces mêmes besoins.

Certaines plateformes recourent depuis peu à une technique dérivée du *speed-dating*, qui facilite les rencontres rapides. On parle aussi de "rencontres-minute 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'échanges, de découvertes, 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 peut ensuite rapprocher les fiches et proposer 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 chargé de mission 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 de langage pour dépasser les 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 ranger entre ceux qui *préfèrent* être rigoureux, faire une chose à la fois, procéder par ordre, ordonner, structurer, voir les particularités et les détails, expliciter les choses, mécaniser, organiser, entreprendre d'abord les tâches programmées, apprendre - ce sont les cerveaux gauches - et les cerveaux droits, autrement dit ceux 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...

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**

Mettre en place une relation de parrainage, c'est nouer une relation de confiance. Elle doit démarrer dans la transparence. D'où l'importance pour la plateforme de bien vous expliquer ce qu'elle attend de vous. La première rencontre avec le parrain doit se dérouler, selon les principes posés dans le référentiel métier, en présence d'un représentant de la plateforme. C'est l'occasion pour les trois parties de démarrer une relation sur de bonnes bases.

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 les trois parties : le créateur, le parrain et le médiateur.

Initiative France propose aux plateformes une charte-type qu'elles peuvent adapter en fonction de leurs besoins ou de leurs caractéristiques. 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 que celui-ci aura transmis. 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."

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 comptes de résultats".

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.

- **Des comptes rendus écrits**

Dernier élément à connaître : mieux vaut garder une trace des points périodiques faits avec le créateur. Cela ne vous prendra que quelques minutes et cela vous facilitera le suivi de votre parrainage dans le temps, surtout si vous avez plusieurs parrainages ou si les rendez-vous sont espacés. Un compte-rendu des rencontres vous permettra également de suivre les progrès du nouvel entrepreneur. Peut-être trouvez-vous cela contraignant ou compliqué ? Comme d'autres parrains, vous pouvez avoir "la peur de la page blanche". Beaucoup de plateformes ont mis au point des outils de compte-rendu très simples à remplir.

Depuis 2016, les parrains et marraines peuvent saisir leur compte-rendu directement sur l'outil de gestion des plateformes : IP2.0.

Parole de parrain

Michel Lemaire, parrain, chef d'entreprise, aux nombreux engagements dans le réseau : président d'Initiative Calaisis, Secrétaire d'Initiative France et président du Comité d'Adhésion et de Qualification d'Initiative France

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 15 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, qui paraît parfois long à d'autres plateformes, est primordial à nos yeux.

C'est le comité d'agrément qui détermine l'utilité d'un parrainage pour un créateur. Le parrain et le créateur signent alors la charte du parrainage, ainsi que le "médiateur", chargé de suivre l'organisation du parrainage au sein de la plateforme. Cette charte explicite les conditions de la relation, les droits et obligations des parties. Elle protège le parrain en posant des limites à son rôle.

Le parrain est là pour répondre aux questions du créateur, 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 parrain peut compter sur l'appui d'un médiateur : aujourd'hui, c'est un des chargés de missions de la plateforme qui assure le suivi et alerte le cas échéant le bureau, le conseil d'administration des éventuelles difficultés rencontrées. Par ailleurs, nous avons mis sur pied un comité de parrains, animé par un bénévole, qui se réunit trois fois par an en moyenne qui leur permet de faire part des difficultés qu'ils rencontrent et d'échanger entre eux.

Dans notre esprit, le parrain doit se mettre à l'écoute du créateur et répondre à ses demandes. Mais si le nouvel entrepreneur ne se manifeste pas, nous conseillons au parrain de le solliciter et de faire le point au moins une fois par trimestre.

CHARTRE DE PARRAINAGE TYPE

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 d'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**.

pfi-039-08

Il vise aussi, en ce qui concerne plus spécialement cette création d'entreprise, à (*objectif spécifique éventuel³ 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 :

Objectifs ⁴ :

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 :

- A considérer son parrain comme un appui bénévole et moral pouvant le faire bénéficier de son expérience,
- A 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,
- A fournir régulièrement au parrain les informations nécessaires à l'exercice de sa mission, et particulièrement les documents de gestion prévisionnelle et comptes de résultats établis trimestriellement (ou semestriellement) pour son entreprise,
- A 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 données.

³ Il peut s'agir de partenariat, d'essaiage, d'objectif professionnel, d'innovation...

⁴ Préciser notamment les domaines d'intervention : gestion, comptabilité, techniques de vente, environnement juridique, et tout autre savoir ou savoir-faire utile, en fonction des besoins du bénéficiaire.

Art 4 Le parrain accepte de consacrer au minimum une ½ 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. A 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. A défaut de conciliation, Initiative _____ pourra délier le parrain et le bénéficiaire de leurs obligations réciproques.

Fait à _____ le _____

M _____

M _____

M _____

Bénéficiaire

Parrain

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 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.

3^{ème} partie

La pratique de terrain

Le contenu des parties 3 et 4 provient de trois sources. En premier lieu, les échanges effectués au cours des formations sur le perfectionnement des parrains, au cours desquelles ces derniers ont relaté des difficultés vécues sur le terrain, des réussites et des satisfactions, des questionnements. Ensuite, des éléments méthodologiques qui ont été proposés par les intervenants aux parrains qu'ils ont validés comme opérationnels. Enfin, des préconisations de bonne pratique qui circulent déjà dans le réseau. Les clés méthodologiques que vous trouverez détaillées en 4^{ème} partie prennent tout leur sens en formation. Toutefois, elles pourront ici constituer des sortes de repères pour tout un chacun.

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**

Pour vous faciliter les choses, veillez à bien préciser avant la rencontre le lieu, la date, l'heure et la durée probable de la rencontre. Quand vous appellerez le créateur d'entreprise, assurez-vous que le lieu envisagé réunit trois conditions : confidentialité, calme, confort. Assurez vous aussi qu'il sera vraiment disponible, sans contrainte ni urgence juste avant ou juste après, et de même pour vous. Le nouvel entrepreneur et vous allez faire plus ample connaissance. 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 évoquer le cadre dans lequel vous vous trouvez et à expliciter les raisons pour lesquelles vous l'avez préconisé.

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 ; en revanche, prenez le temps d'expliquer les raisons qui vous ont poussé à devenir parrain, racontez votre parcours, faites part de vos réussites et de 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 d'ores et déjà 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...

Ecoutez ce qu'il dit de ses rêves, de ses ambitions (posez-lui par exemple la question : "à quel moment estimerez-vous que vous aurez réussi ?"), de ses centres d'intérêt, 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, et 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, bien mieux, parce que c'est une formulation tournée non vers le passé (pourquoi) mais vers l'avenir : à quoi il aspire en devenant créateur de cette activité, en devenant créateur "tout court". Vous serez surpris de la quantité et de l'intérêt des informations glanées lors d'un tel échange.

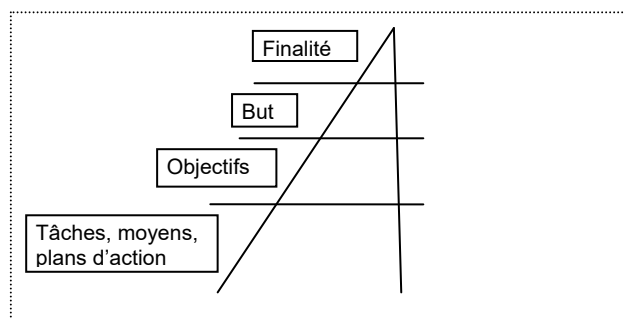
Ainsi, vous avez consolidé la confiance par la qualité du lien et par votre écoute active. Veillez également à bien préciser le cadre (les règles du jeu) du parrainage, autrement dit : ce qu'implique, en pratique, la charte.

- **Clarifier les règles du jeu et les objectifs du parrainage, seconde condition majeure 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 – le parrainage – par ses objectifs. Dans ce sens, nous vous proposons une illustration : "*des ouvriers frappent à coups de masse dans un grand mur de pierres. Le 1^{er} dit qu'il casse des cailloux. Le 2nd dit qu'il construit une cathédrale. Le 3^{ème} 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 – grille que l'on peut schématiser comme suit



Symboliquement, la finalité est en haut, au lointain. Abstraite, elle est souvent définie en peu de mots. Le but est moins élevé, plus proche et de nature concrète. Son expression est également concise, en général. 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 4^{ème} partie, vous retrouverez cette grille ("Niveaux d'objectifs", appelée Clé n°8) intégrée au paragraphe concernant la fixation d'objectifs. A ce stade, l'essentiel est que vous-même et le créateur parrainé distinguez toujours entre *objectifs d'entreprise* et *objectifs du parrainage*.

Appliquons notre grille aux objectifs d'entreprise... La *finalité* est la réussite professionnelle du nouvel entrepreneur. Le *but* est la rentabilité durable de son entreprise. Les *objectifs opérationnels* sont : faire croître le CA, augmenter 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, "la main à la pâte".

Appliquons-la aux objectifs du parrainage. Reprenons la définition du parrainage par ses objectifs proposée en préambule, 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 de mener 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 monde de salarié, où il fallait appliquer, au statut 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.

Il arrive que certains parrains fassent une confusion entre *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.

Ceci posé, vous avez intérêt à vérifier que le créateur ait suffisamment bien saisi en quoi consiste le parrainage. Le point mérite d'être fait avant d'aller plus loin, même si vous en avez déjà parlé lors de la réunion précédente 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 eu 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 quelques graves malentendus : en effet, malgré les présentations effectuées et les précautions prises, il arrive que 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 appellera en ultime ressort, si vraiment les choses se gâtent. Insistez sur le fait que vous, parrain, ne serez jamais décisionnaire. Le parrain doit posséder une bonne expérience mais il ne lui est pas demandé de maîtriser tous les paramètres de la gestion d'une entreprise et encore moins de prendre les décisions à la place du chef d'entreprise.

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 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. C'est également 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.

Un moyen d'identifier les points à travailler est de l'interroger 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, lui demander quels sont, à son avis, ses points forts, ses points faibles, ses besoins... Est-il capable de résumer son activité en une seule phrase ?

Définissez ainsi avec l'entrepreneur que vous parrainez des pistes de travail. Au cours de l'entretien initial, vous pouvez également reprendre avec lui le plan d'affaires, mesurer les écarts entre prévisions et réalisations et définir des pistes de réflexion et d'actions possibles pour accomplir l'action de parrainage. Selon que les réalisations sont conformes aux prévisions, ou que les écarts sont minimes ou importants, on envisagera les corrections à apporter ou les actions d'urgence à réaliser.

Les éléments de réponse qu'il apportera constituent les premières pistes de travail.

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, sur le plan technique - considérations financières et commerciales - et sur le plan tactique : préciser le résultat attendu de l'entretien, comment s'y prendre au cours de l'entretien, se réserver des options, etc., sans oublier de toujours débriefing l'entretien : ce qui s'est passé, ce qui a fonctionné, ce qui aurait pu mieux fonctionner, ce qu'il faudra mettre en œuvre...

A 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 de la rencontre ; thème principal de la rencontre ; points principaux évoqués ; conclusion de la rencontre ; actions à accomplir ; échéances ; résultats visés ; qui fait quoi ?

N'oubliez pas de caler la prochaine rencontre : date, heure, lieu, thème ? Qui la confirme ? Bien sûr, ne vous quittez pas sans vous être mis d'accord avec lui sur la marche à suivre *avant* la prochaine rencontre si l'un ou l'autre a une quelconque difficulté avec le calendrier ou le contenu de la rencontre. A ce stade, votre premier entretien de terrain touche à sa fin. Prenez le rendez-vous pour la prochaine rencontre. Remerciez le créateur pour la confiance qu'il vous témoigne.

Depuis fin 2016, grâce à l'initiative d'une plateforme du réseau, Initiative Vallée de la Drôme Diois (26), les parrains disposent désormais d'un "Jeu des 7 Familles" qui leur permet d'animer leurs rendez-vous de parrainage. Ce "Jeu" est à la disposition de l'ensemble des plateformes du réseau.

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. la technique, le métier lui-même, la gestion au quotidien, la qualité, les compétences ;
2. l'organisation du travail, le budget, la structuration financière ;
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.

A l'intérieur de ces catégories, que vous pouvez visualiser ainsi...

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1. Organisation | 3. Sens |
| 2. Technique | 4. Communication |

... le choix de thèmes et d'activité possibles est pratiquement illimité.

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 (feedback) 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 et la portée pédagogique de votre parrainage.

- **Les situations qui posent problèmes**

Divers problèmes peuvent survenir. Il est important de préciser avant de les détailler, que vous avez le droit de ne pas être d'accord avec le créateur parrainé, de vous déclarer incompetent 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 parrains ayant participé au programme de perfectionnement, les situations qui posent problèmes ont des causes multiples, qui peuvent 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 sans difficulté 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"* -, avec son personnel - *"J'ai fait une erreur de recrutement" "Combien ça va me coûter ?"*. Le problème peut se situer plus haut (cf. grille de niveaux de sens) : au niveau du projet, 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 de la précarité 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 avec le rôle du parrain : il attend tout de vous, se repose à 100% sur vous, qui vous sentez obligé de faire à sa place (*"Comment voulez-vous faire autrement ?!"*). Il estime que, puisqu'on lui a imposé un parrain, il n'y a qu'à le mettre à contribution pour tout ! Enfin, il peut vous réserver un excellent accueil mais ne pas vous communiquer les informations, ne pas solliciter et/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 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 des 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 en plus, ils sont en interaction ! Il faut au parrain un positionnement personnel positif, ferme et déterminé 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 4^{ème} 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 4^{ème} partie de ce guide (Clé n°5). 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 seuls, il n'y a pas assez d'échanges de pratiques... Je donne déjà du temps en tant que bénévole, alors encore des réunions ?! ..."*

Il est probable que ces parrains ont un problème avec la plateforme... Ils ont peut-être un problème 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, pour vous accompagner dans le déroulement du parrainage, veuillez 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 4^{ème} partie d'autres outils pour vous aider dans ce sens.

Bien terminer

A quel moment considérer que la relation peut s'achever ? L'article 4 de la Charte énonce : "le parrain, pour garantir le sérieux de l'aide ainsi proposée, s'engage à la fournir pendant toute la durée nécessaire à la mise au point du projet et pendant les deux années qui suivent l'installation effective".

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

C'est une décision qui renvoie à la question - majeure - de **l'évaluation**. Un parrain peut légitimement ressentir que l'activité de l'entreprise parrainée va bien ou mal. Si la question lui est posée : "Qu'est-ce qui le prouve ?", il répond en général sans difficulté. Si la question est "comment le nouvel entrepreneur progresse-t-il dans son rôle de patron de (très) (petite) entreprise ?" 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.

Il vous appartient de vous fonder sur des critères objectifs et de faire un bilan. Vous trouverez en fin de la 4^{ème} partie des clés d'évaluation. Plus généralement, la fin d'un parrainage doit se décider 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, alors, célébrez cette réussite ! Si l'une des réponses est négative, alors considérez avec le créateur *et avec le responsable de plateforme* s'il faut poursuivre la relation et comment bien y mettre fin.

Dans tous les cas, le bilan du parrainage (cf. 4^{ème} partie, Evaluation) pourra servir de thème à la dernière rencontre entre le parrain et le créateur d'entreprise.

Paroles de parrain

Un ancien chef d'entreprise et parrain d'Initiative Haute Vienne s'exprime :

"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 20 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 parrainés, 5 ou 6 ont dû déposer le bilan. Il faut leur laisser faire leurs choix, parfois contre nos conseils. Quand les choses vont mal, je leur dis simplement : "vous allez dans le mur". Mais notre rôle s'arrête là.

La formation que j'ai suivie et dont ce guide s'inspire nous permet d'appréhender notre tendance naturelle à la directivité. 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 parrainés. 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. Mais souvent, mes conseils se situent sur un autre registre. Par exemple, 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. Par la suite, je le laisse m'appeler. A 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 parrainés 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.

4^{ème} partie

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 facilement appropriables en formation. Le guide vous permet toutefois une première appropriation de ces outils.

Cette partie est organisée en trois parties

- I. La nécessité de disposer de clés pour toutes les situations
- II. Un schéma de base pour comprendre et appliquer ces clés
- III. Des objectifs et les clés pour les atteindre

I. 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... L'un ou l'autre des membres du tandem - ou 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 du cas, 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

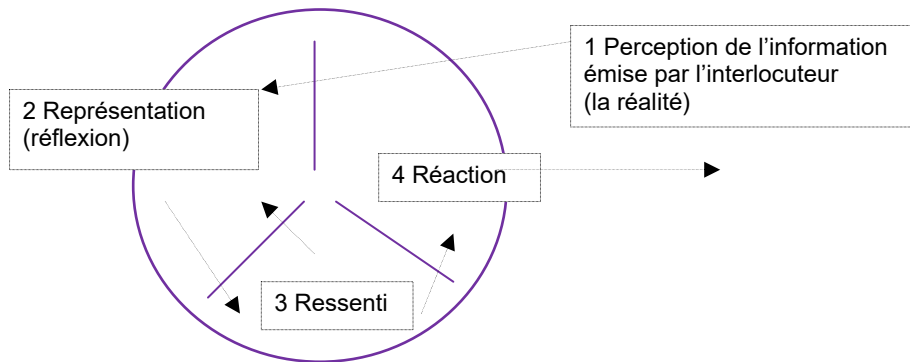
Nombre de parrains connaissent certaines de ces clés. Nous les invitons à mesurer l'usage qu'ils en font réellement, en pratique, au cours de leurs parrainages. Ces clés sont à la base du savoir-être et du savoir-faire d'accompagnant. Elles permettent de travailler à partir des réalités concrètes pour 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..."*

II. Comprendre et appliquer ces clés

Pour bien assimiler et utiliser les clés que nous allons vous proposer, il faut commencer par accepter le postulat suivant : nous fonctionnons selon un processus à 4 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.

On peut le schématiser ainsi :



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 précédemment en 3^{ème} partie (Le déroulement/Bien continuer/Les situations qui posent problème).

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 sélective : 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, opinions... *Ma représentation de la réalité (interprétation)* est déjà imprégnée de facteurs émotionnels et de "croyances", tous issus du passé, lointain ou très récent. Rappelez-vous de la madeleine de Proust.

→ 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 contreproductif.

Ceci posé, comment s'y prendre ?

Au cours des échanges lors des sessions de formation, la question est toujours revenue dans les mêmes termes : "OK. 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 chacun de ces objectifs, nous vous proposons une ou plusieurs "clés" - les mêmes qui ont été proposées et expérimentées lors des sessions de formation et sur le terrain, avec des résultats reconnus comme probants par tous les parrains qui les ont utilisées.

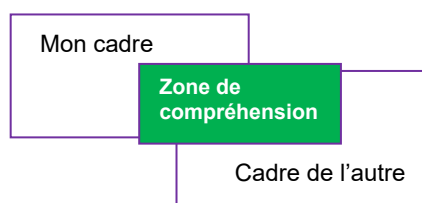
III. Des objectifs et les clés pour les atteindre

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, français, 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 s'avérer 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 à lui être concevable. Nous avons tendance à apprécier quelqu'un qui a le même point de vue que nous. Etre 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 qui sera bénéfique à son projet et positif dans la relation créateur-parrain, il sera d'abord nécessaire non pas d'expliquer les choses au créateur d'entreprise mais de comprendre l'idée qu'il se fait des choses. Pour cela il faut le questionner, c'est-à-dire explorer son cadre de référence : "Comment voyez-vous les choses ?" Questionner le créateur 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 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 (cf § questionnement orienté solution).

NB : 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, c'est exprimer à l'autre ce que j'observe, ce que je pense, ce que je ressens. Le feedback ou "information en retour" 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. Donné par le parrain, il 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 et si possible en donnant 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. Veiller à être dans un endroit tranquille et serein, propice à un échange sincère et constructif, et prendre le temps nécessaire. Un bon feedback doit être clair, précis, compréhensible. Il est utile de vérifier que le créateur a bien perçu et compris le feedback. Un bon feedback doit proposer des pistes de progrès. Proposer plus qu'imposer. En imposant, on crée des zones de résistance qui peuvent s'exprimer immédiatement ou plus tard. En conclusion, un bon feedback doit comporter une conclusion positive et globale. Ne terminez pas sur un détail, même positif, en tout état de cause surtout pas négatif, mais 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. Elle consiste, en fait, à détourner notre attention, pendant un moment, de ce qui commence à nous déstabiliser ou à nous stresser, en reportant notre attention vers des perceptions sensorielles (toucher, en particulier...) ou notre corps : respiration, posture, tension musculaire, contact avec le sol, le siège... Cette pratique remonte à l'Antiquité. La recentration ne consiste ni à se couper de ses émotions ni à s'interdire de les exprimer. Elle permet d'exposer calmement ce qu'on éprouve et 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 pratiques, de nombreux parrains ont expliqué comment il pouvait leur arriver quelquefois de céder à l'irritation devant certains comportements, ou à la crainte de mal faire, ou au découragement. Tous ont indiqué que, dans l'instant, ils avaient bien 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 de toujours 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 : peur, tristesse, 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* ! A vous de trouver, comme l'ont expérimenté avec succès vos collègues venus en formation, que toucher, que regarder, qu'écouter pour faire tomber la pression (émotionnelle) en vous. Ainsi, vous serez plus en mesure de bien vous positionner vis-à-vis de votre "parrainé(e)".

Objectif C : avoir la réaction adaptée

Clé n°4 : les positions de vie

Devant un interlocuteur, dans un contexte donné, chacun se positionne selon les représentations, positives ou négatives, qu'il a de lui 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 1^{er} caractère donne le signe de la représentation que l'on a de soi, le second caractère 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. Résignation.
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, heure, jour, par chacune des autres positions. En outre, chacun a tendance, sous stress, 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 plus loin). 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 ; il se crée une relation de dépendance excessive entre le créateur d'entreprise et le parrain. Attention : 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 ??

++

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 ?
A qui selon vous appartient la responsabilité de ... ?

- -

De toutes façons... C'est comme ça...
On n'y peut rien. Bof...

- +

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 quelles positions de vie vous avez pu vous trouver à *certaines 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 des 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 : *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 oui/non) ou par des reformulations "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. Pousser l'autre, par des questions ouvertes, à formuler ses impressions, son opinion ; ses aspirations, ses intentions... Stimuler l'autre 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 du type : *"quelle question ou remarque as-tu par rapport à ce que nous venons d'échanger ?"* et par une question fermée : *"OK sur ce point ?"*

L'écoute active est particulièrement utile pour développer l'autonomie du créateur d'entreprise, dans l'appréhension des choses, dans l'analyse des besoins et dans l'invention de solutions. Elle évite d'instaurer une dépendance excessive. Nous vous conseillons de vous entraîner à remplacer vos habituelles questions fermées, du type *"as-tu fait ceci ou cela.. ?"* par des questions ouvertes du type *"qu'as-tu fait à propos de ... ?"* et nous vous laissons le soin de constater vous-même le rendement, en termes d'information recueillie et de stimulation du créateur d'entreprise.

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 et 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 comme : *"Pourquoi n'as-tu pas confiance ?"* *"Quelles sont les raisons de ta méfiance ?"* *"Comment se fait-il que tu n'aies pas confiance ?"* Etc. En synthèse : *"pourquoi ?"*

Ce *"pourquoi"* engage le créateur à chercher, à trouver, à confirmer ses raisons de ne pas avoir confiance à 100%. Il se tourne vers le passé, le passif. Il renforce sa représentation négative. Il devra avoir une explication franche avec l'associé et rien ne garantit que cette explication éclaire vraiment et durablement les choses. Certes, la question *"pourquoi"* procède d'une intention pertinente : identifier le ou 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 suffisamment 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.

Il vous sera utile de savoir vous déplacer dans cette grille, d'identifier à quel niveau vous préférez vous situer en général, plutôt vers l'abstrait (finalité) ou vers le concret (tâches). Ayant intégré la grille à votre méthodologie, vous serez mieux à même d'identifier la préférence du créateur d'entreprise et de lui parler d'abord au bon niveau, pour l'entraîner ensuite à explorer les autres niveaux (cette grille est fréquemment utilisée en pédagogie). En effet, 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*.

Dans votre relation avec le créateur, 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 menant le nouvel entrepreneur à répondre aux quatre niveaux de la grille, vous l'aidez soit à prendre de la hauteur s'il est trop "le nez dans le guidon", soit 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, rédaction et mise à disposition du livret, 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) comment poser de bons objectifs opérationnels. Il est utile, avant de revenir à la fixation d'objectifs, de s'intéresser à l'analyse des besoins, puisque c'est de ces besoins que vont émerger des objectifs.

Clé n°8 : résolution de problèmes

Il s'agit d'une grille très utilisée en coaching. Elle repose sur une démarche diagnostic-pronostic-identification du besoin, qui consiste à toujours se référer à la réalité perçue.

Pour la présenter, nous avons choisi de considérer un problème auquel un parrain peut être confronté dans la relation même de parrainage. En effet, dans la réalité vécue sur le terrain, 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 l'amène à telle ou telle demande, décision ou attitude. Cela pose au parrain un ou plusieurs problèmes : il ne sait pas d'où part le créateur. Il ne sait pas si la demande qu'il lui pose correspond à un besoin réel. D'ailleurs, quels sont les besoins ? Sont-ils bien hiérarchisés par lui ? Au fait, quels sont les problèmes ? Et quels sont les éléments "factuels" qui permettent de diagnostiquer tel ou tel problème ? Le piège qui fonctionne alors le plus fréquemment est que parrain et/ou créateur d'entreprise passent trop vite aux solutions connues, ou bien privilégient trop vite une solution, qui se révélera plus tard génératrice de problèmes...

Pour éviter le piège, il faut remonter à la source du problème auquel est confronté le créateur d'entreprise afin de distinguer ce qui relève d'un diagnostic réfléchi et ce qui est issu d'un ressenti.

Il faut le ramener sur les éléments factuels, observables. Il importe ensuite qu'il traduise ses besoins en demandes et en décisions, et que chacun fasse ce dont il a la responsabilité - le parrain devant éviter de faire à sa place, afin de respecter le contrat de parrainage.

Empiriquement, la plupart des parrains font ce cheminement et trouvent les solutions. Le problème vient de qu'ils le font à force de "pourquoi"; le processus 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, est de poser une démarche systématique de "rangement", de tri entre les 5 catégories insérées dans le tableau suivant :

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 Observations • ce qui est audible, visible • comportements • évolutions quantifiées • ressentis Qu'est-ce qui me paraît être le signe qu'il y a problème ?	A qui cet écart pose-t-il problème ? En quoi pose-t-il problème ? A quel niveau est le problème : • personnel ? • relationnel ? • organisationnel? • société ? De la responsabilité de qui relève-t- il ? Que se passera-t-il si rien n'est fait (pronostic) ?	De quoi avon- nous besoin pour résoudre le problème ? Le besoin est-il d'ordre • technique ? • relationnel ? • managérial ? • commercial ? • financier ? • stratégique ?	Que faut-il pour satisfaire le besoin ? Qu'est-ce qui est : • souhaitable ? • possible, <i>compte tenu du contexte</i> ? Quelle est la meilleure option, compte tenu de critères d'importance et d'urgence, par exemple ?	Concrétiser = formuler objectifs, bénéfices escomptés, moyens à mettre en œuvre, échancier d'application Qu'est-ce que X attend de Y ? Et réciproquement ? Qui fait quoi ? Quel plan d'action ?

"d'après grille RPBDC de Vincent Lenhardt - Les responsables porteurs de sens"

Certes, 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

L'usage de cette grille 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 - le parrain en l'occurrence

- 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, et 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'intérêt d'un objectif : il 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'omettez pas, en tous cas : tout objectif doit être formulé en termes **positifs**. Un objectif du type "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 aurons-nous ?)
- comment saurons-nous que nous progressons dans la bonne voie ?
- quels sont les facteurs qui peuvent 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 déjà ? 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 impérieuse 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 personnelle – 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. Eventuellement, 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, parce qu'on lui fait comprendre des choses qu'il n'avait peut-être pas imaginées ou perçues, parce qu'on ne parle que de soi-même et parce qu'on débouche sur une perspective d'échange et non de blocage.

Il arrive que le créateur ait des comportements non seulement contreproductifs dans son activité, mais inacceptables pour le parrain. Nous en avons évoqué plusieurs en partie 3 (§ Bien continuer, Les situations qui posent problèmes). Globalement, 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 son entière responsabilité dans ce qu'il adviendra ensuite 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 factuels, "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 (activer plus) chez moi ?

A 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. Il est intéressant de confronter vos 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 Est-ce que la durée des rencontres était adéquate ? Oui / Non

Quelles en ont été les raisons ?

4 Est-ce que le lieu des rencontres était 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 (éthique) 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 compétence le plus significatif durant cette période de parrainage ?

En quelques mots :

8 L'alchimie de la relation est ou était :

Très insatisfait _1_ _2_ _3_ _4_ _5_ _6_ _7_ Très satisfait

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 seul le nouvel entrepreneur sait – consciemment ou non - ce qu'il lui faut pour continuer de gagner en confiance, motivation, autonomie.

Commencez toujours par lui poser la question : "Que te faudrait-il pour... ?"

C'est en quelque sorte la clé du parrainage.

