



Comment utiliser la méthode de co-développement professionnel pour améliorer le métier de chargés d'affaires en entrepreneuriat et innovation ?

Université de Strasbourg – Ecole de Management de Strasbourg
Master Management en Administration des entreprises – Alsace Tech

SOUFFLEUR Lisa

Année 2021 - 2022



Tutrice de Stage : Clémentine Duflot (cduflot@eurasante.com)

Tuteur Académique : Didier Grandclaude

Table des matières

Remerciements	4
Introduction	6
Revue de littérature : De l'innovation managériale à l'entrepreneuriat	9
L'innovation managériale	9
L'intelligence collective	12
Le co-développement	14
Accompagnement de startup	17
Méthodologie	20
Terrain d'étude : présentation de l'entreprise	20
Méthodologie d'étude	21
Justification de l'étude	22
Méthode d'observation et de participation	23
Choix d'un questionnaire comme outil d'étude	24
Collecte des données par le questionnaire	24
Etude mise en place	24
Limite de l'étude	25
Résultat	27
Déroulé des séances de CDP	27
Atelier de CDP au sein des chargés d'affaires incubation et accélération	27
Atelier de CDP au sein du programme Bio-Start	28
Cadre théorique	29
Les intrants	29
Le processus de changement	33
Les extrants	34
Les impacts de la tenue des séances	34
Le feedback / la rétroaction	Erreur ! Signet non défini.
Discussion et axes d'amélioration	38
Intrants	38

Processus de changement	40
Extrants	41
Impacts	43
Conclusion	46
Bibliographie	48
Annexes	52

Remerciements

Premièrement, je souhaite te remercier Clémentine pour m'avoir managée pendant tout mon stage. Merci à l'autonomie que tu as su me donner et aux encouragements à dépasser mes limites dont tu as fait part. Cela m'a permis de m'épanouir pendant ces six mois, et c'est vraiment avec le cœur serré que je vais dire au revoir en juillet ! Il y a quelques mois, je ne savais plus ce que je voulais faire. Ce stage m'a permis de découvrir un tout autre domaine qui m'a vraiment passionné ! PS : Je viendrai toquer à ta porte dans un an :p

Je tiens également à te remercier Rémi, pour ta bonne humeur et ton âme d'enfant qui nous font toujours rire. Plus sérieusement, merci d'avoir été très ouvert aux discussions par rapport au CDP et de m'avoir encouragée à animer les ateliers. Beaucoup de tes remarques m'ont permis d'étayer mon rapport. C'est une expérience qui s'allie vraiment avec la dynamique du coaching que j'ai, alors elle me sera grandement utile, j'en suis certaine.

Je te remercie également Manon, ce fut vraiment très agréable de travailler avec toi. Nous sommes toutes les deux très complémentaires et nous avons la même vision de la vie ! Merci beaucoup pour toutes ces conversations profondes sur le sens de la vie. On tachera de se revoir devant la fanfare tractopelle for sure.

Je tiens également à remercier mon tuteur universitaire Didier Grandclaude qui a su m'apporter une grande aide dans la rédaction de ce mémoire et répondre à toutes mes questions.

Enfin, je voudrai remercier tout le reste de l'équipe pour votre superbe accueil et la bonne ambiance : Olivier, Raphaëlle, Alexandre, Tania... J'ai passé six mois vraiment incroyables tant professionnellement qu'humainement. J'ai pu découvrir des personnes avec la même vision que moi et les mêmes intérêts. Encore merci !

Acronymes et abréviations

CDP : Co-développement professionnel

Introduction

Le monde de l'entrepreneuriat est un monde grandissant puisqu'on décompte plus d'un million de start up France avec une moyenne d'augmentation de 4% par an (*Gourdon 1837*). Parmi ces entreprises, un grand nombre d'entre elles sont accompagnées par des incubateurs/ accélérateurs de startups, appelés également pépinière de start up. Cet accompagnement leur permet un accompagnement sur les aspects spécifiques de l'entrepreneuriat comme les accès au marché, les levées de fonds etc... Comme le disait Chieu Cao, co fondateur de Perkbox : « *N'essayez pas de tout faire par vous-même, mais essayez de vous connecter avec les gens et les ressources. Avoir cette discipline et cette persévérance est vraiment important.* ». Les incubateurs leur permettent d'avoir ces ressources et notamment de mettre des points d'attention sur certains éléments et d'être aiguillé au mieux pour pérenniser l'entreprise. En effet, le taux de faillite est 20% plus bas lorsque les entreprises sont accompagnées par les startups (« *Start-up : les chiffres à connaître en 2020* » 2020). Les personnes engagées au sein de ces structures en tant que chargé d'affaires/ startup Advisor sont diverses et variées : profil école de commerce, profil école d'ingénieur etc... Ce métier est un métier de terrain qu'aucune formation ne prédestine sur le papier. Dans ce sens, seule la pratique peut permettre de s'améliorer. Partant de ce constat, l'utilisation des innovations managériales pour apprendre chacun des uns des autres semble très pertinent pour faire émerger des bonnes pratiques inhérentes à ce métier. En effet, certains points sont difficiles à appréhender en tant que débutant tel que le bon équilibre entre coaching et conseil, comment s'adapter aux porteurs de projet pour qu'ils prennent en compte les remarques... Ce sont seulement quelques exemples parmi tant d'autres.

Plusieurs employés d'Eurasanté (incubateur/accélérateur de startups en santé) ont constaté un problème de partage de bonne pratique entre chargés d'affaires et entre incubateur. D'autre part avec la crise du Covid-19, ils se voyaient moins et étaient en télétravail, diminuant les temps d'échanges entre collègues au sujet des problèmes rencontrés dans leur travail. Pour donner suite à ces observations, deux des employés se sont

formés et ont mis en place des ateliers de co-développement professionnel (CDP). Cette méthode leur permettait alors de niveler l'ensemble des chargés d'affaires par le haut en favorisant le partage d'expérience et les connaissances tacites. Par ailleurs, ces ateliers permettaient de développer des processus spécifiques en personnalisant et professionnalisant le métier à l'image d'Eurasanté. En outre, c'est un moyen d'aligner la façon de travailler des chargés d'affaires. Quelques années après le début de ces ateliers, l'impact de ces ateliers doit être analysé pour mesurer l'efficacité et l'efficacité de cette méthode et l'intérêt de continuer.

Dans ce sens, l'objectif de cette étude est d'analyser la mise en place et l'impact des ateliers CDP par l'intermédiaire d'observations participantes et non participantes et d'un questionnaire sur les pratiques qui ont émergé lors de ces ateliers. Il s'agit ici de se focaliser sur le métier de chargé d'affaires en innovation et entrepreneuriat dans un incubateur de start-up, Eurasanté précisément.

Dans ce sens, comment peut-on utiliser la méthode du co-développement professionnel pour faire évoluer le métier de chargé d'affaires en innovation et entrepreneuriat ? Cette problématique sous-tend plusieurs questionnements auxquels cette étude permettra de répondre. Comment peut-on favoriser l'émergence d'idées au sein d'un groupe homogène ? Comment peut-on améliorer les pratiques communes avec cette méthode ? Ainsi que, comment est-il possible d'implémenter dans le temps les solutions découlant des ateliers ?

La méthodologie employée pour mener à bien cette étude sera basée sur l'observation participante et non participante d'atelier de CDP dans deux environnements différents : les chargés d'affaires et les entrepreneurs du programme Bio-Start. En complémentarité, un questionnaire recueillant les opinions et les retours d'expérience des solutions développées lors des ateliers de CDF a été développé.

La première partie de ce mémoire sera consacrée à définir l'innovation managériale, l'intelligence collective, le co-développement au service de l'accompagnement des start-ups.

Dans un second temps, après avoir présenté l'entreprise, les différentes pratiques et les différents outils utilisés seront mis en exergue. Par la suite, les difficultés et problèmes identifiés seront répertoriés et analysés via un cadre théorique préalablement choisi. Pour finir, la dernière partie sera consacrée à une recherche sur différents axes d'amélioration des processus.

Revue de littérature : De l'innovation managériale à l'entrepreneuriat

L'innovation managériale

Les innovations en règle générale sont de plus en plus à la mode notamment dans le monde entrepreneurial. Selon 68% des chefs d'entreprise, la pérennité et la croissance de leur entreprise sont dues aux innovations présentes dans leur entreprise. On distingue différents types d'innovation : l'innovation de procédés, l'innovation de produits/services, les innovations stratégiques et les innovations managériales. (Villesèque-Dubus et al. 2017; Hamel 2007) Cette dernière est déclarée par Hamel comme étant, non pas la conséquence (comme pourraient le penser certaines personnes) mais la source de tous les autres types d'innovation (Figure 1.). Cela veut dire qu'une IM est efficace lorsqu'elle soutient une spirale vertueuse menant aux autres innovations (Villesèque-Dubus et al. 2017).



Figure 1. Diagramme stratégique des différents types d'innovations (Hamel 2007)

L'innovation managériale est un concept décrit dans les années 2000 par (Birkinshaw, Hamel, et Mol 2008; Hamel 2006). Selon l'article de l'impact de l'innovation managériale sur

la performance, l'innovation managériale est définie comme étant « l'introduction de nouvelles pratiques de gestion dans l'objectif d'améliorer la performance de la firme » (Besbes, Aliouat, et Gharbi 2013). En effet, les techniques managériales sont en pleine évolution puisque plusieurs critiques ont été apportées sur les anciennes méthodes : pas assez de participation, des décisions imposées, un management individualiste, peu transparent. Ces anciennes pratiques ne prenaient pas en compte le bien-être de l'individu et les répercussions étaient lourdes sur la productivité de l'entreprise et son attractivité (Autissier, Johnson, et Moutot 2018). C'est pourquoi les entreprises actuelles se sont retrouvées face à l'obligation de changer leurs pratiques managériales. Dans ce sens, l'intérêt de l'innovation managériale n'est autre que l'augmentation de la performance des individus en favorisant le bien-être de ceux-ci. Cette amélioration de la performance prend naissance grâce à l'équilibre entre l'orientation marché et l'apprentissage organisationnel (Besbes, Aliouat, et Gharbi 2013). En effet, l'orientation marché prend en compte les perspectives culturelles de l'entreprise et part du postulat que les valeurs, la culture d'entreprise, la qualité de stratégie marketing ainsi qu'une configuration organisationnelle cohérente sont source d'avantage compétitif et par conséquent de performance significative. La seconde variable, l'apprentissage organisationnel, est défini par Koenig comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. » (Koenig 2006). C'est alors l'apprentissage par l'expérience. La diffusion et l'émergence de ces pratiques au sein des entreprises est favorisée par ces deux facteurs. En effet, une innovation managériale n'est pas nécessairement créée par la structure, elle peut simplement être l'adoption d'une nouvelle méthode managériale qui crée un ensemble de compétences uniques à celle-ci.

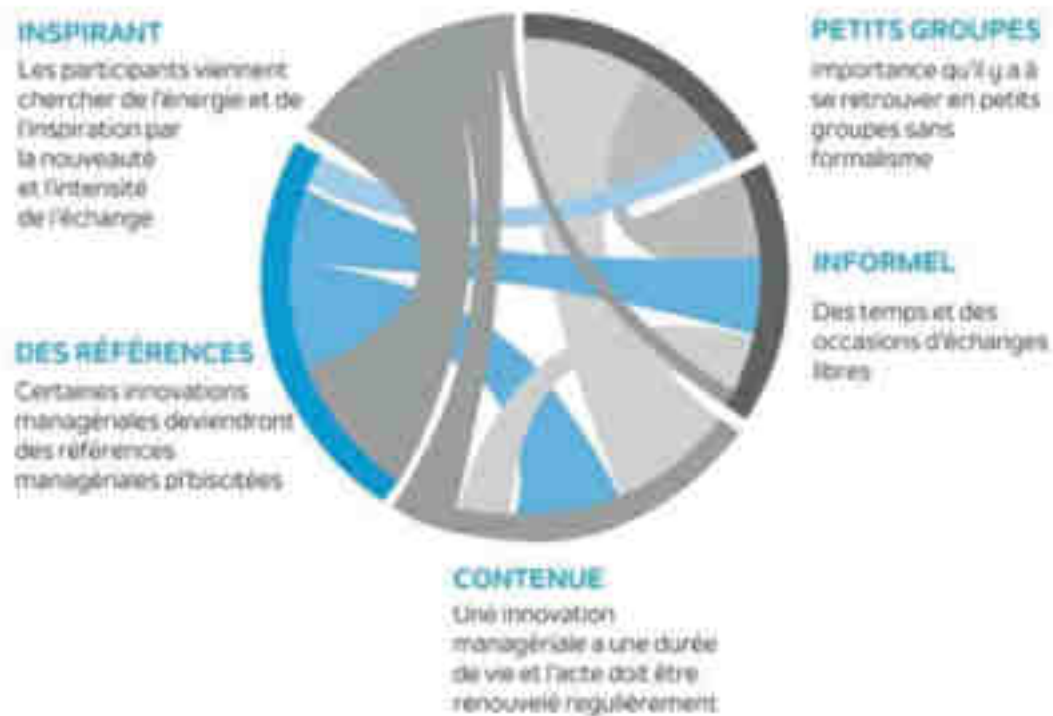


Figure 2. Différentes composantes nécessaires pour créer des innovations managériales sur le terrain
(Autissier, Johnson, et Moutot 2018)

Ainsi nous pouvons nous demander comment mettre en pratique ces innovations managériales sur le terrain. Pour cela la roue (Figure 2.) représente les différents aspects pour une bonne mise en pratique. Cette roue nous indique la nécessité de se retrouver régulièrement en petit groupe informel et de créer une synergie inspirante dégageant une bonne énergie (Talbi 2018). En fonction des préférences, certaines IM vont devenir des références au sein de l'entreprise (Autissier, Johnson, et Moutot 2018; Autissier, Metais-Wiersch, et Peretti 2019). Ce qui est également important, c'est de conserver les valeurs de base : la collaboration, l'agilité, le plaisir, la responsabilité, la créativité, la confiance (chercher article avec les valeurs pour les rajouter la). En effet, dans le cas contraire, il peut y avoir des dérives et produire les effets inverses de ceux attendus en augmentant les risques psychosociaux (Bardon, Arnaud, et Letierce 2019). C'est-à-dire que rappeler régulièrement aux employés qu'ils doivent être flexibles, autonomes, s'adapter facilement et être meneur

d'initiative peut générer une pression au niveau de certains employés (Bardon, Arnaud, et Letierce 2019).

L'intelligence collective

La notion d'intelligence collective est apparue dans les années 2000 alors qu'elle existe depuis la nuit des temps. En effet, Aristote prenait déjà en compte cette notion comme il le disait : « *Qu'il faille que le souverain soit plutôt la masse que la minorité des meilleurs semblerait résoudre la question, et, malgré des difficultés, offrir une part de vérité. Il est possible en effet que la majorité, dont chaque membre n'est pas vertueux, réunie tous ensemble soit meilleure que l'élite, non pas séparément mais collectivement, de même que les repas à frais communs sont meilleurs que ceux qui sont organisés sur la dépense d'un seul. Etant donné qu'ils sont nombreux, chacun détient une part de vertu et de sagesse, et de cette réunion, la masse devient comme un seul homme, à plusieurs pieds et plusieurs mains, et pourvu de plusieurs sensations, et il en va de même pour son caractère et son intelligence.* ». Comme le dit Aristote à sa façon, l'intelligence collective est la capacité d'un groupe à unir leurs différentes compétences / expériences pour avancer efficacement main dans la main dans le but de répondre à une problématique complexe et non résolue (Duval 2018).

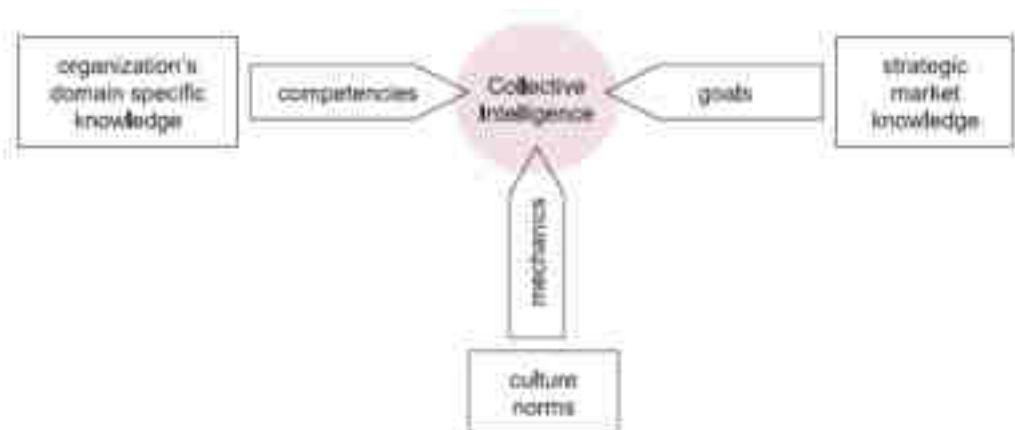


Figure 3. Les trois composantes de l'intelligence collective (Boder 2006)

L'intelligence collective n'est pas un processus inné c'est pourquoi la question de comment une structure peut-elle favoriser l'intelligence collective au sein de ses collaborateurs ? se pose alors. Pour cela, Boder a distingué trois éléments à prendre en compte pour installer une intelligence collective pérenne : le développement de compétences complémentaires, le développement d'objectifs communs, l'alignement des processus internes en fonction (Boder 2006) (Figure 3.). Ces trois aspects se lient avec le continuum développé par la MIT représentant les différentes étapes du processus de l'intelligence collective. (MIT 2015) (Figure 4.).



Figure 4. Continuum de l'intelligence collective développé par le MIT (MIT 2015).

La première étape (collective sensing) consiste à capter l'environnement pour déceler les problématiques potentielles pour ensuite vérifier que tout le monde a la même compréhension des enjeux inhérents à la problématique (collective sensemaking). Une fois cette problématique développée et comprise collectivement, vient l'étape de « collective idéation » lors de laquelle les idées vont émerger collectivement par rebond créatif. C'est la phase de discussion et de co-construction. L'étape suivante (« Decision making ») consiste à décider des actions futures les plus influentes à mettre en place au sein de la structure avant de définir et coordonner la stratégie collective du passage à l'action et du changement (qui ? quand ? où ? comment ?) (Duval 2018) (MIT 2015).

Pour que ce processus se développe correctement, il faut prendre en compte les différents types d'intelligence dont elle est composée : on parle de l'intelligence des 5C : l'intelligence créative, collaborative, communicative, de compassion et finalement la réflexion collective.

De nombreuses pratiques ont émergé pour favoriser l'intelligence collective au sein d'une entreprise, les ateliers participatifs, les hackatons, les réseaux apprenants. Parmi ces méthodes, on distingue les ateliers de co-développement professionnel (CDP) (*Autissier, Johnson, et Moutot 2018*).

Le co-développement

Le co-développement est une approche d'intelligence collective qui a été développée au Québec dans les années 1980 par Claude Champagne et Adrien Payette. (*Champagne et Payette 1997*). Cette méthode allie plusieurs concepts du travail collaboratif tel que l'apprentissage par l'action, l'apprentissage expérientiel et l'approche réflexive pour favoriser l'ouverture aux changements des salariés (*Paquet et Lafranchise 2015*). Le co-développement est défini comme étant une pratique régulière structurée par un animateur lors de laquelle un groupe de 6/8 personnes se retrouve pour échanger autour d'une problématique donnée. Dans ce groupe, la personne porteuse de la problématique sera la « cliente » et les autres participants seront les « consultants ». La trame suivie par ces séances est bien spécifique et définie (*Figure 5*). La séance commence par l'énoncé de la problématique et du contexte par le client durant 5/10 minutes avant de continuer sur la phase de clarification de celle-ci où les consultants peuvent poser leurs questions librement (5 à 10 minutes) pour mieux cerner la situation pour finir sur la reformulation de la problématique par le client (1 minute). La phase suivante est la plus importante (20 à 40 min) puisqu'il s'agit de la consultation en elle-même pendant laquelle les consultants vont pouvoir faire part de leurs remarques, leurs conseils vis-à-vis de leurs expériences réussies ou non et également proposer des actions concrètes. Lors de cette phase le client n'intervient pas. A la suite de la consultation, le client synthétise ce

qu'il a retenu et/ou veut mettre en application dans sa pratique professionnelle (5 à 10 minutes) avant de finir sur le feedback et le ressenti des différents participants y compris l'animateur.



Figure 5. Trame suivie par les ateliers de co-développement

La prise de parole est facilitée lors de ces séances grâce aux valeurs qui y sont véhiculées : la bienveillance, l'écoute, l'A- hiérarchique, la participation et le non-jugement. C'est une méthode qui vise un développement positif de l'entreprise et de ses salariés par l'implémentation d'attitudes positives de travail

Les groupes de co-développement sur le principe peuvent être assimilés à des communautés de pratique car en théorie les membres du groupe ont tous la même posture, le même poste, au sein d'entreprises diverses ou non, certes. Ces ateliers s'adaptent particulièrement aux métiers qui ne peuvent être appris dans aucune formation. Effectivement, cette méthode permet notamment de faire évoluer les pratiques et les connaissances du métier par l'intermédiaire d'un transfert de connaissance tacite c'est-à-dire par le retour d'expérience des consultants. Il peut également faire émerger de nouvelles pratiques/process managériales. Au sein de ces ateliers l'animateur se place en tant que facilitateur de ces échanges/ transferts. Il a un rôle de cadrage du temps et permet par ces

compétences managériales de susciter des réflexions spécifiques sur les pratiques et normes, en d'autres mots il doit encourager le dialogue en mettant en place une atmosphère de bienveillance et de non-jugement.

La méthode du CDP semble au premier abord simple à appréhender ; cependant plusieurs facteurs rentrent en compte dans la bonne mise en place de celle-ci. En effet, l'efficacité de cette méthode peut être mesurée pas seulement par le feedback positif des consultants mais aussi par divers autres facteurs. Dans ce sens, le modèle systémique du co-développement a été développé de façon à prendre en compte tous les facteurs pouvant influencer positivement ou négativement la méthode. Ce modèle se positionne en tant que référence pour la bonne pratique et mise en place (Figure 6.) c'est pourquoi ce cadre théorique sera utile dans toute cette étude pour connaître les éléments influenceurs. On dénombre au total six facteurs. Le premier correspond aux éléments en amont des ateliers, contribuant à la mise en place du groupe et des séances. Par la suite nous avons le processus de changement représentant l'environnement pendant les séances favorisant le bon déroulé comme la bienveillance, la motivation. A cette étape, les compétences humaines et le leadership de l'animateur sont également pris en compte ainsi que le bon respect de la méthode en 6 étapes et la régularité. Ensuite nous avons les éléments résultant des ateliers, les extrants, par exemple le plan d'action pour le client mais qui peut être également valable pour les consultants. L'avant dernier volet à analyser est l'impact de la tenue des séances sur les pratiques individuelles, de groupe et également sur l'efficacité organisationnelle. Le dernier le feedback est l'élément influençant tous les autres (*Paquet et Lafranchise 2015*).

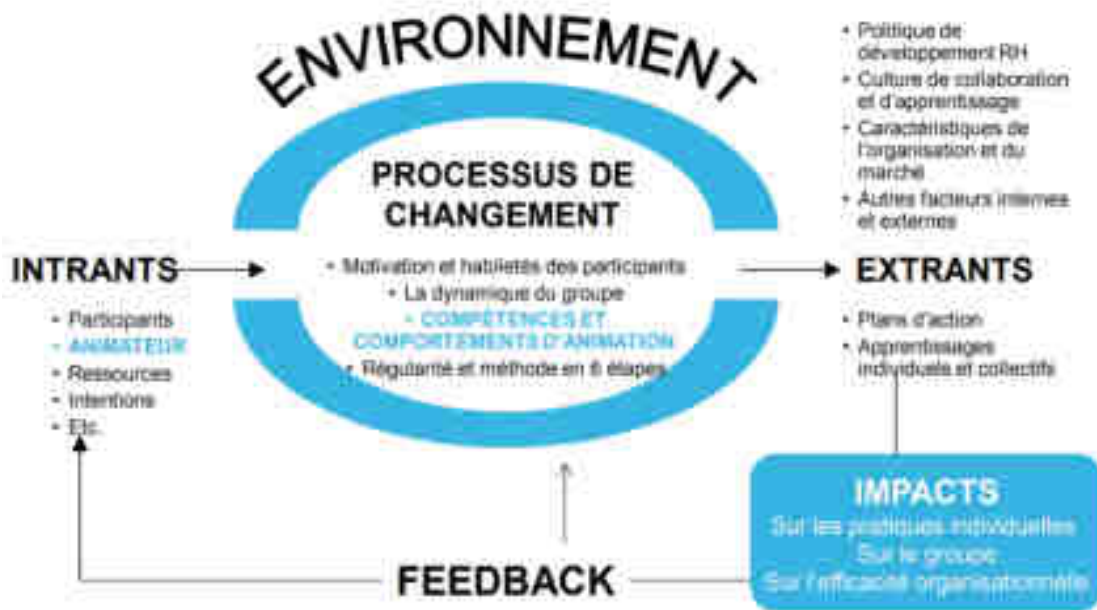


Figure 6. Modèle systémique d'un groupe de Co-développement professionnel.

Accompagnement de startup

Historiquement l'accompagnement de start-up a débuté entre les années 1950 et 1980 aux Etats-Unis où le premier terme d'incubateur est apparu. Cette notion est apparue pour donner suite aux trente glorieuses et à la volonté de vouloir redynamiser économiquement les pays (Messegem 2021). A suivi la phase de professionnalisation de cette pratique avec la mise en place de structures spécifiques appelées "incubateur". A l'heure actuelle, la création de start-up, et par conséquent l'accompagnement, ne cesse de se développer : la société managériale devient la société entrepreneuriale. La posture d'entrepreneur se démocratise. Ainsi toute personne souhaitant se lancer dans une aventure entrepreneuriale est en mesure de le faire. Cependant, comment peut-on réellement définir cet accompagnement ? L'accompagnement entrepreneurial est selon le livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprise « un processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projet ou un (ou des) entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseil...), d'un

accès à des ressources (financières, informationnelles...), d'une mise en réseau, de services (administratifs, hébergement...) et d'une aide à la décision (coaching, mentorat ...) » (Labex *Entreprendre* 2014). Dans ce sens, une structure efficiente d'accompagnement propose aux start-ups des locaux, un réseau ainsi qu'un service de conseil stratégique en ressources humaines, finance et aspects juridiques et ce en fonction du stade de celles-ci. De nombreux indicateurs d'évaluation des performances existent à l'heure actuelle puisque beaucoup d'études ont été menées à ce sujet. Cependant, quatre indicateurs distincts ressortent de cette liste. Le premier est l'axe de performance économique représentant l'impact sur l'environnement local (création d'emploi, création d'entreprise etc...), le second est l'axe porteur de projet lié à la bonne compréhension des besoins et par conséquent à la satisfaction des entrepreneurs. Vient ensuite l'axe processus d'accompagnement défini par l'inclusion dans le réseau et le support technique et de connaissance fourni aux entrepreneurs. Pour finir, le dernier axe mais pas des moindres est l'apprentissage et l'innovation (Messeghem, Naro, et Sammut 2010; Messeghem et al. 2013). Il représente l'importance de la capacité de la structure à rester informée, à s'organiser et finalement à s'entourer de salariés flexibles s'adaptant facilement à divers environnements. Ce dernier point souligne l'importance de l'implémentation des innovations managériales au sein de structure telles que les incubateurs et de l'écosystème de l'entrepreneuriat (Labex *Entreprendre* 2014) : valoriser l'adaptabilité des chargés d'affaires ainsi que favoriser l'émergence d'innovations au sein des start-ups.

Dans un premier temps, il est crucial pour accompagner des entrepreneurs d'avoir une capacité d'adaptation développée puisque c'est un univers constamment en changement et d'être composée de personnes ayant des caractéristiques diverses et variées. De plus, le métier de chargé d'affaires est un métier de terrain que l'on connaît difficilement avant de le pratiquer. En effet, il n'y a pas de formation spécifique pour le devenir d'où l'importance de mettre en place des IM pour favoriser le transfert de connaissance tacite entre collègues.

Dans un second temps, l'implémentation de ces méthodes au sein de start-up est facilitée par le fait qu'elles soient déjà ouvertes à la notion d'innovation technique. Ces

innovations managériales sont déterminantes au stade de start-up d'une entreprise puisqu'elles permettent de construire une vision de l'entreprise et une marque employeur positive ainsi que de générer des idées innovantes. Elles favorisent également l'émergence de valeurs propres à celle-ci ainsi qu'une flexibilité organisationnelle. Ces éléments seront cruciaux pour l'avenir de l'entreprise puisqu'ils sont conducteurs d'un potentiel de croissance considérable (*Villesèque-Dubus et al. 2017*).

Pour finir, ce panorama de la littérature montre l'évolution des méthodes managériales et la pertinence de celles-ci dans des secteurs complexes tel que l'entrepreneuriat. Tout l'enjeu de ce mémoire repose sur ces aspects.

Méthodologie

Afin de répondre au mieux à la problématique des innovations managériales dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial, un ensemble d'analyse sera menée sur le terrain d'étude qu'est Eurasanté. Dans ce sens, la partie méthodologie d'écrira l'entreprise et son fonctionnement avant d'analyser plus en détail la méthodologie de l'étude, la collecte des données ainsi que la limite et les pistes d'amélioration de celle-ci.

Terrain d'étude : présentation de l'entreprise

Eurasanté est l'agence de développement économique des Hauts de France ayant pour but d'accompagner les chercheurs, les entrepreneurs, PME et projets internationaux dans la création et le développement de leur start-up innovante. Intégré dans un écosystème dynamique et associés à deux autres incubateurs aux thématiques Silver économie (Eurasenior) et nutrition (Euralimentaire), l'incubateur Eurasanté bénéficie d'une expertise de plus de 20 ans dans l'accompagnement de projet innovant et d'action régionale, nationale et européenne. En effet, depuis 1990, 260 projets ont été accompagnés, 140 entreprises et 1300 emplois créés ainsi que 670M€ de fonds levés. Durant toutes ces années, Eurasanté a développée trois programmes d'accompagnement distincts : le programme Start (bio/age/food), le programme de bio-incubation ainsi que le programme de bio-accélération. (Figure 7.)



Figure 7. Time line des programmes proposés à Eurasanté

Pour commencer, Start est un programme de 4 mois dont le but majeur est de passer du stade de l'idéation et d'innovation d'un projet à un business plan, un plan R&D et un pitchdeck projet bien établi. Dans d'autres termes, ces quelques mois permettent de dérisquer un projet en consolidant sa démarche entrepreneuriale.

La suite logique de ce programme est l'incubation du projet d'une durée moyenne de 36 mois pendant laquelle les porteurs de projet vont être accompagnés sur les aspects de propriété intellectuelle, de recherche des partenaires, de définition de leur business model, de construction de l'équipe pour finalement arriver à une levée de fond d'amorçage.

L'accompagnement peut se poursuivre ensuite par le programme d'accélération dédié à l'accompagnement à la levée de fond de série A. Les start-ups sont également aiguillées sur leur accès au marché, leur développement en France et à l'international ainsi que sur les aspects managériaux et ressources humaines. Ce programme est destiné aux start-ups en développement mais pas seulement. Il peut aussi s'adresser aux PME hors santé souhaitant élargir leur portefeuille de compétences en pénétrant le marché de la santé ainsi qu'aux start-ups étrangères souhaitant pénétrer un nouveau marché international. Dans ce dernier cas, l'entreprise se doit de créer un emploi au minimum dans les Hauts de France ainsi qu'une entité juridique domiciliée dans cette région.

La complexité de cette structure rend Eurasanté comme un terrain d'étude adéquate pour la mise en place des ateliers de CDP. En effet, ils sont pertinents dans les incubateurs/accélérateurs car le métier de chargé d'affaires est un métier constamment en évolution et que l'on apprend uniquement dans ces structures et sur le terrain et non pas à l'école comme d'autres métiers.

Méthodologie d'étude

La méthodologie d'étude est basée sur des observations effectuées lors d'ateliers de co-développement professionnel, au sein des chargés d'affaires d'Eurasanté, et également

lors d'ateliers de co-développement durant le programme Bio-Start (Annexes 1 et 2). Dans un second temps, une collecte de données par le biais d'un questionnaire est réalisée. Cette méthodologie et le choix de mon cadre théorique ont été menés par aller-retour entre la littérature et le terrain. Le cadre théorique utilisé dans cette étude semble correspondre à la réalité du terrain et couvrir l'ensemble des facteurs pouvant influencer positivement ou négativement.

Justification de l'étude

Le but primordial de cette étude est de valider ou non l'implémentation des bonnes pratiques/ recommandations découlant des ateliers au sein de l'équipe et de souligner, dans certains cas, les raisons pour lesquelles elles n'ont pas été mises en pratique. Le questionnaire me servira à recueillir ces données d'une façon simple.

Dans un second temps, vis-à-vis des recommandations et des résultats du questionnaire, cette étude me permettra de prendre les mesures nécessaires pour les implémenter ou les supprimer.

Pour finir, l'étude permet de mettre en évidence les points à changer dans la façon de procéder des ateliers au niveau de leur régularité, des participations et des thématiques abordées.

L'ensemble de cette étude a été basé sur le schéma du modèle systémique du co-développement professionnel (Figure 8.). Dans celui-ci, l'environnement est composé des intrants, du processus de changement et des extrants mais aussi de l'impact et des feedbacks de l'expérience.



Figure 8. Schéma du modèle systémique d'un groupe de codéveloppement professionnel

Méthode d'observation et de participation

La méthode d'observation permet de recueillir des informations en lien avec la pratique et, notamment, de mettre en évidence les problématiques liées à l'outil du co-développement sur le terrain. Cette méthode permet de collecter toutes les données directement et d'éviter la dissimulation de certaines pratiques/ informations. De plus, elle permet également de relever toutes les pratiques même celles pouvant être omises lors d'entretien du fait de leur banalité. D'autre part, par cette méthode, nous pouvons accéder aux règles formelles et aux normes informelles. C'est-à-dire se rendre compte des pratiques sociales (Chevalier et Stenger 2018).

Lors de ces observations, je me suis placée en tant qu'observatrice simple sur un atelier de CDP dans l'équipe d'incubation/accélération et sur un atelier au sein du programme Bio-Start. Dans un second temps, j'ai été observatrice participante avec le rôle d'animatrice sur plusieurs ateliers au sein de l'équipe d'incubation/accélération et plusieurs ateliers du programme Bio-start. Adopter la posture de participante active-animatrice a permis de connaître les enjeux dans la naissance de nouvelles idées d'avoir un bon facilitateur et de rencontrer les difficultés de ce rôle, Dans ces deux cas, ma position était révélée aux participants. Ces diverses positions me permettent d'analyser la mise en place de ces ateliers

sous différents angles et dans divers environnements. En effet, procéder de cette façon permet de trouver la meilleure configuration pour la mise en place de ces ateliers.

Choix d'un questionnaire comme outil d'étude

Le but de cette étude était d'analyser l'évolution des pratiques professionnelles des chargés d'affaires à la suite des ateliers de CDP. En parallèle des observations effectuées lors des séances, j'ai décidé de mettre en place un questionnaire permettant d'évaluer la mise en place des pratiques intéressantes surlignées pendant chaque atelier. De plus, dans ce cas-ci, cette méthodologie était préférable puisque la composition des groupes variait à chaque fois et que la plupart des clients des anciennes sessions ne sont plus présents dans l'entreprise. Dans cette réalité, la mise en place d'entretien s'avérait complexe. Ce questionnaire s'imbrique dans une démarche exploratoire, puisque l'échantillon est minime, pour pouvoir faire des analyses statistiques. En effet, il n'est pas à visée quantitative, l'unique but de celui-ci est de recueillir des points de vue différenciés auprès d'une population n'ayant pas nécessairement le temps de faire des entretiens.

Collecte des données par le questionnaire

Etude mise en place

Le questionnaire ayant permis cette étude a été mis en place en ligne grâce à la plateforme google form. Il a été transmis à l'ensemble des chargés d'affaires d'Eurasanté, Eurasenior et Euralimentaire soit un échantillon de 16 personnes. Les réponses soumises sont anonymes pour pouvoir laisser la liberté à chacun de faire remonter ces recommandations et remarques ; qu'elles soient positives ou négatives. Dans cette optique, aucun biais ne peut

interférer avec les réponses définissant ainsi les réponses comme sincères et vraies. Le questionnaire contient 41 questions réparties en 9 sections distinctes :

- Section 1 : Feedback et compréhension des ateliers

Cette section permet aux personnes le souhaitant de faire un retour d'expérience. J'interroge également sur la définition du co-développement pour analyser la compréhension du but des ateliers.

- Section 2 : La bonne pratique du co-développement

Cette section traite de la mise en place des ateliers au sens propre afin d'analyser si la conjoncture actuelle convient à la plupart des chargés d'affaires ou si nous devons changer le rythme et la composition des ateliers.

- Section 3 à 8 : Bilan en fonction de chaque atelier

Pour chaque atelier, des fiches de synthèse ont été mises au point dans lesquelles apparaît un bilan avec les quelques pratiques mises en lumière qu'il serait bon de mettre en œuvre au quotidien. Chacune des sections allant de 3 à 8 correspond à un atelier spécifique et contient des questions fermées sur la mise en place des pratiques soulignées dans la fiche synthétique.

- Section 9 : Aspects généraux

Cette section est générale et vise à faire remonter les problématiques intéressantes pour les futurs ateliers ainsi que des recommandations et idées de méthodes à implémenter au sein d'Eurasanté.

Limite de l'étude

Le questionnaire est un élément fondamental dans une étude car il permet de récolter rapidement des informations facilement exploitables. Cependant, les personnes ne prennent pas forcément le temps d'y répondre et peuvent être amenées à ignorer, oublier des

questions. Dans mon cas, une des remarques, a posteriori, est qu'il aurait été préférable de donner le caractère obligatoire à toutes les questions. En effet, pour les questions ouvertes quelques personnes n'ont pas répondu.

Pour la plupart des questions, les réponses étaient oui ou non ainsi qu'une catégorie "autre" de façon à faciliter l'analyse des résultats. Cependant, le domaine étant très varié, il est difficile de généraliser et catégoriser. En effet, les pratiques dépendent beaucoup de l'humain et donc varient en fonction de la personnalité de l'intervenant.

De plus, les questionnaires ne permettent pas de récolter les réactions et émotions des participants, c'est pourquoi j'ai ajouté dans chaque section une question libre sur les freins à la mise en place de ces pratiques. Cette question permettait aux participants de donner leurs impressions et commentaires spécifiques.

Après réflexion, quelques points de mon étude auraient pu être améliorés. Premièrement, mon étude aurait pu être menée avec l'échelle de likert pour analyser plus en profondeur et de façon graduelle l'avis des participants (Chandon et Bartikowski 2004). De plus, cette échelle aurait pu être revisitée pour les questions sur les pratiques pour éviter d'avoir des réponses catégoriques (oui ou non). Cette façon de procéder m'aurait permis par la suite de faire une étude par cadran en analysant l'organisation, le fonctionnement, les critères de performance, le comportement etc (Autissier, Johnson, et Métais-Wiersch 2019). D'autre part, une étude d'impacts humains aurait pu être menée pour connaître les besoins d'avenir, de sécurité, de reconnaissance et de participation des chargés d'affaires appliqué à ces ateliers. (Autissier, Johnson, et Métais-Wiersch 2019).

Résultat

Cette partie résultat reprend l'ensemble des observations obtenues de façon participantes et non participantes ainsi que les éléments que le questionnaire aura soulevés. Dans ce sens, cette section est structurée de façon à montrer le dérouler des séances de CDP au sein des chargés d'affaires et du programme start dans un premier temps. Et dans un second temps, les résultats relatifs à chaque partie du cadre théorique seront exposés.

Déroulé des séances de CDP

Atelier de CDP au sein des chargés d'affaires incubation et accélération

Les ateliers de CDP ont été mis en place pour pérenniser les pratiques du métier de chargé d'affaires. Dans ce sens, plusieurs chargés d'affaires de l'équipe ont été formés à la méthode pour pouvoir intervenir en tant qu'animateur.

En amont des séances de co-développement, un doodle est mis en place où chacun répond en fonction de ces disponibilités afin de fixer un créneau qui convient au plus grand nombre de personnes. Ensuite, la date est fixée avec une régularité d'approximativement une fois par mois. Sont conviées les personnes qui sont intéressées par cette problématique. Par conséquent, les groupes ne sont pas fixes, même si les participants restent des chargés d'affaires. L'atelier en lui-même se déroule selon le plan défini dans la revue de littérature. A la fin de chaque séance, une fiche de synthèse est rédigée par une personne préalablement déterminée ou bien par le client lui-même (figure 9.). Elle permet de garder une trace écrite de la séance et des pratiques en découlant ; le document pouvant être par la suite transmis aux personnes n'étant pas présentes ainsi qu'au nouveau onboarding.

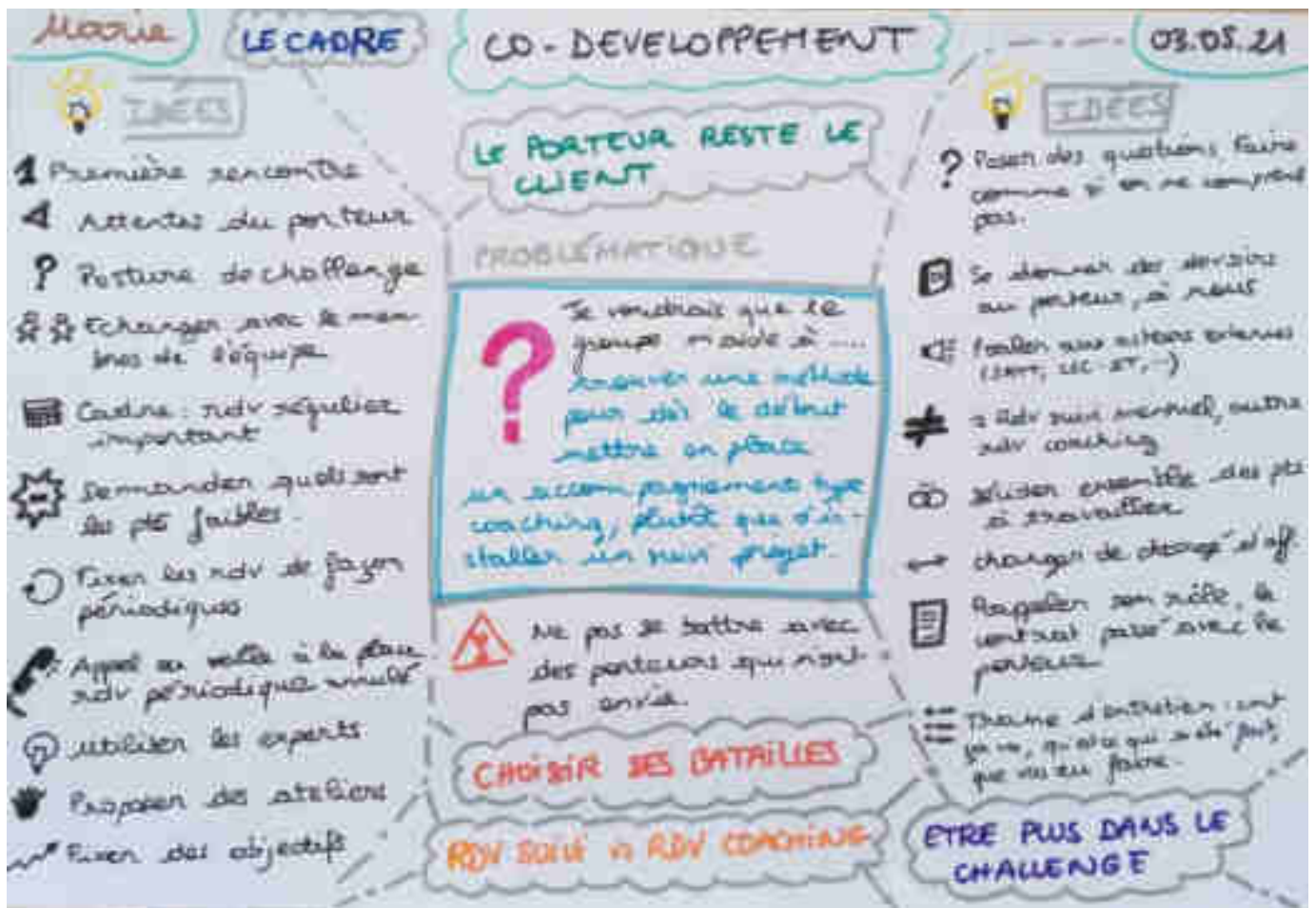


Figure 9. Exemple d'un compte rendu d'atelier de CDP

Atelier de CDP au sein du programme Bio-Start

Pour mémoire le programme Start est un programme de 4 mois durant lequel il y a deux semaines intensives d'atelier sur des thématiques diverses dont trois ateliers de CDP. Ce programme est destiné à des projets au stade early, c'est-à-dire aux projets qui n'en sont qu'au stade de l'idéation. Par conséquent, les porteurs de projet à ce stade ont beaucoup de questions spécifiques auxquelles ils cherchent des réponses. Dans ce sens, les ateliers de CDP ont été mis en place afin de permettre aux porteurs de projet de se rendre compte de ce qu'ils veulent faire ou ne pas faire. C'est également un moyen de se rendre compte que leur discours n'est pas forcément le bon et clair, de s'enrichir des expériences des autres et pour finir de souder la promotion par la prise de conscience qu'ils font tous face aux mêmes difficultés.

La méthodologie utilisée pour ces ateliers diffère de celle au sein des chargés d'affaires. Dans un premier temps, les consultants énumèrent toutes les problématiques qui leur viennent à l'esprit afin de les répertorier. L'atelier ayant lieu entre entrepreneurs, la plupart du temps les problématiques sont spécifiques à leur projet. Par la suite, deux voire trois groupes de quatre à six personnes sont constitués pour travailler chacun sur une problématique préalablement répertoriée en fonction de leur préférence. Cette problématique est donc différente d'un groupe à l'autre, même si les ateliers ont lieu dans la même salle au même moment. En pratique, les groupes constitués ne seront jamais les mêmes pour les trois séances. Les animateurs de ces séances sont des chargés d'affaires définis au préalable et qui ne sont pas toujours les mêmes. Par la suite, le déroulé de la séance à lieu normalement, mise à part l'étape 6 de restitution et feedback qui a lieu devant l'ensemble de la promo pour que chacun puisse connaître le plan d'action et les axes qui ont été mis en avant pendant leur atelier. A contrario des séances avec les chargés d'affaires, aucune fiche de synthèse n'est remplie pendant les ateliers.

Cadre théorique

Comme énoncé précédemment, cette partie reprend l'ensemble des composants du cadre théorique (modèle systémique des groupes de CDP) présentés dans la revue de littérature.

Les intrants

Pour mémoire, les intrants correspondent aux éléments en amont qui contribuent à la mise en place d'un groupe. Les éléments les plus importants dans cette catégorie sont les participants, l'animateur, la problématique etc ...

La place et l'expertise de l'animateur est un versant très important. En tant qu'observatrice participante j'ai pu animer les ateliers de co-développement au sein d'un

groupe connu et au sein d'un groupe inconnu. La mise en place s'est avérée plus facile lorsque le groupe était inconnu. Il est effectivement plus aisé d'assurer le respect des règles de fonctionnement dans cette situation-ci. De plus, mon manque d'expertise dans le domaine du coaching et de la facilitation faisait que j'étais simplement responsable du temps et de la bonne mise en pratique des règles. Je n'étais pas en mesure d'accompagner le client et les participants comme le ferait un réel facilitateur. De plus, depuis quelque temps le télétravail s'est beaucoup répandu au sein de l'entreprise. En conséquence plusieurs séances se sont tenues à distance par visio-conférence. Dans ce cas-ci, le rôle de l'animateur devient très complexe. En effet, il devient compliqué de capter les signaux physiques des personnes, par exemple, lorsqu'une personne souhaite prendre la parole et n'ose pas. En présentiel, la façon de se comporter de la personne nous permet de le déduire et de lui donner la parole à la différence du distanciel.

Les participants et la composition des groupes jouent également un rôle dans le déroulé de ces séances. Dans la méthode de base, les groupes de CDP sont fixes et composés de personnes ayant les mêmes fonctions/métiers. Pour les ateliers au sein du programme start, les groupes n'étaient pas fixes et les participants n'avaient pas les mêmes fonctions. D'après les observations, le fait qu'ils ne se connaissent pas du tout complique la mise en place de l'atelier, notamment au niveau des questionnements. En effet, les observations menées ont montré que dans la phase exploratoire, les consultants ont tendance à manquer d'informations sur le client pour traiter le sujet comme il se doit. L'échange peut même divaguer. Ce fait montre l'importance de faire ces ateliers avec un groupe fixe ayant le même métier. Cette importance est soulignée avec les CDP au sein d'Eurasanté. Dans ce cas, le groupe n'était pas fixe mais ils avaient tous le même métier. La séance semblait plus productive et surtout plus utile pour le client car les participants comprenaient les enjeux et le contexte de la problématique. En supplément, le groupe n'étant pas fixe, certaines séances comportaient un trop grand nombre de personnes ou au contraire ont dû être reportées car il n'y avait pas suffisamment de participants. Ce fait diminue la régularité des séances et par conséquent l'énergie du groupe et la motivation des personnes. C'est pourquoi définir un

groupe de travail spécifique est un des critères à prendre en compte dans la bonne mise en place. De plus, avoir des groupes non fixes complexifient l'organisation des séances en amont puisqu'à l'heure actuelle il faut créer un doodle pour répertorier les créneaux où il y a le plus de personnes disponibles.

Pour sonder le souhait des chargés d'affaires dans le changement des bonnes pratiques de CDP, quelques questions ont été posées dans le questionnaire (Figure 10.). La première permettait d'évaluer s'ils étaient réceptifs au fait de garder un groupe fixe. A celle-ci, 94% des personnes sondées pensent qu'il serait mieux de laisser le libre choix aux personnes de participer ou non aux séances. De plus, une personne a ajouté le commentaire spécifique suivant :

« Pour la composition, il faut laisser le choix libre aux participants, inutile par exemple de forcer une personne en accélération à participer à un atelier spécifique à l'incubation (même si le regard peut être intéressant bien sûr !) ».

La seconde question consistait à savoir si les participants préféreraient faire deux groupes sur la même thématique ou faire deux groupes sur deux thématiques différentes. Cette question a été posée car, pour certaines sessions, il y avait trop de participants présents. A ce sujet, une alternative est recherchée pour diminuer ce nombre. A cette question-ci, 62% des personnes ont répondu vouloir faire deux groupes sur deux thématiques différents, le commentaire suivant m'a été reporté :

« Faire 2 groupes sur un même sujet risque de diluer un peu les efforts collectifs : il y aura évidemment des redondances et donc une perte d'efficacité globale. »

La dernière question portait sur l'intensité des séances. 88 % des sondés souhaitent garder la même intensité qui correspond à une séance tous les mois environ. Un commentaire pertinent m'a été transmis :

« Il faudrait remplacer une fois par mois la réunion d'équipe du jeudi par les ateliers, de telle façon à ce que les personnes aient ce créneau bouclé dans leur agenda. »

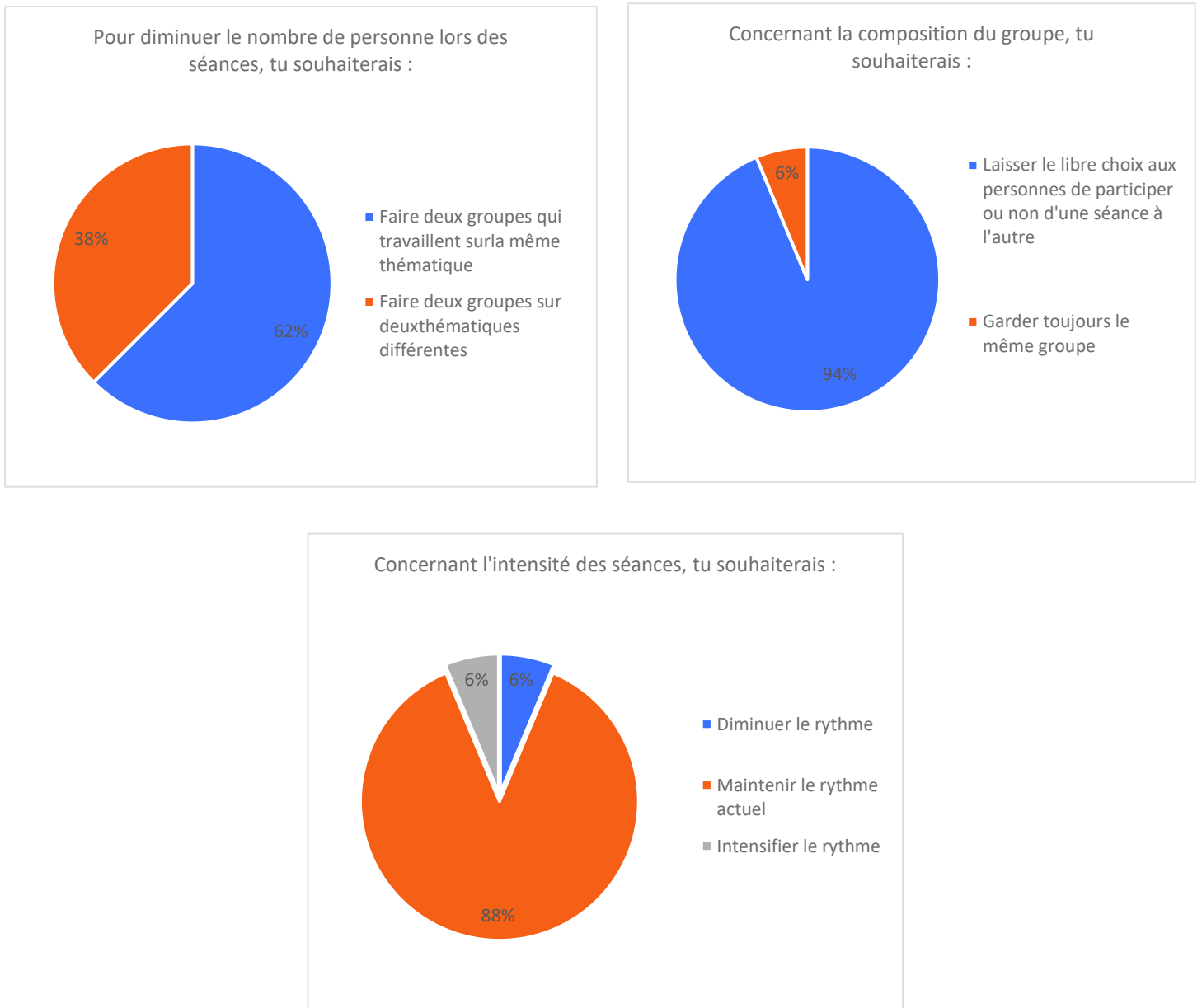


Figure 10. Taux de réponse obtenu pour l'analyse de la bonne pratique des ateliers CDP.

Le processus de changement

Après la section intrant, le processus de changement intervient comme élément crucial des ateliers de CDP. Plus précisément, c'est l'ensemble de ce qu'il se passe pendant les séances de CDP : la bonne pratique de la méthode de co-développement, la régularité, la motivation etc...

Comme il a été dit précédemment, il est crucial de respecter les conditions des groupes de CDP. En effet, ces conditions ont un effet sur le processus de changement et d'émergence d'idées et de pratiques. Dans la méthode de base les groupes sont fixes, dans le cas contraire cela peut mener à une divagation lors de la phase de conseil, due à la mauvaise compréhension du background de la problématique, comme cela a été observé dans les ateliers Start. Dans ce sens, en tant qu'animateur, il est important de stimuler l'ensemble des consultants lors de l'étape de clarification de la problématique afin de débayer tous les champs nécessaires à la bonne compréhension du sujet. De plus, il a été observé dans certains cas que le client intervient dans la phase exploratoire des consultants. Dans ce cas-ci, l'intervention du client a un impact et biaise les axes de réflexion des consultants.

D'autre part, la motivation des participants est un des facteurs qui permet d'évaluer le processus de changement. Concernant celui-ci, une baisse de la motivation des chargés d'affaires pour ces sessions a été notée. En effet, nous pouvons remarquer que les nouvelles personnes embauchées sont plus motivées à participer à ces ateliers que les personnes présentent depuis plus longtemps au sein de l'entreprise. Ensuite, concernant le programme start et à la fin de celui-ci, les entrepreneurs sont moins motivés et trouvent moins de problématiques car ils ont déjà fait beaucoup d'ateliers en deux semaines. Cela montre la pertinence de garder une régularité d'environ une fois tous les mois ou tous les deux mois. Dans ce cas, le programme étant intensif, il n'est pas possible de changer cet élément mais cela confirme la bonne régularité des sessions au sein des chargés d'affaires.

Les extrants

Dans le cadre théorique présenté, les extrants font partie du modèle systémique des CDP. Ils sont déterminés comme étant les éléments qui résultent de la tenue des séances.

Parmi ceux-ci, lors des ateliers avec les chargés d'affaires, nous avons la réalisation d'un compte rendu/ une fiche de synthèse. Cette fiche reprend la problématique reformulée, les éléments de contexte ainsi que les différentes idées émises durant la session. Les pratiques retenues/ le plan d'action est mis en avant par rapport aux autres éléments. Cette fiche de synthèse est vraiment pertinente car elle permet aux personnes n'étant pas présentes d'avoir une fiche récapitulative. De plus, dans certains cas, les bonnes pratiques sont ensuite intégrées dans une fiche processus permettant ainsi de créer un process au sein de l'équipe et de générer de nouveaux comportements associés. De plus, elle est notamment utile dans le cas des onboardings des nouveaux chargés d'affaires. Cette partie est manquante dans le programme Bio-Start, il y a une perte d'efficacité à ce niveau-là. En effet, la restitution qui est faite aux autres groupes, est faite oralement ; rendant compliqué pour les autres entrepreneurs de s'en souvenir, n'ayant aucune trace écrite.

Les impacts de la tenue des séances

Cet élément du modèle systémique représente l'impact de ces séances sur les participants ainsi que sur les organisations.

L'impact de la tenue de ces ateliers sur le métier de chargé d'affaires est amplement démontré. A la question « dirais-tu que le CDP a amélioré tes pratiques et ton efficacité ? » 73% des personnes sondées ont répondu oui (Figure 11.).

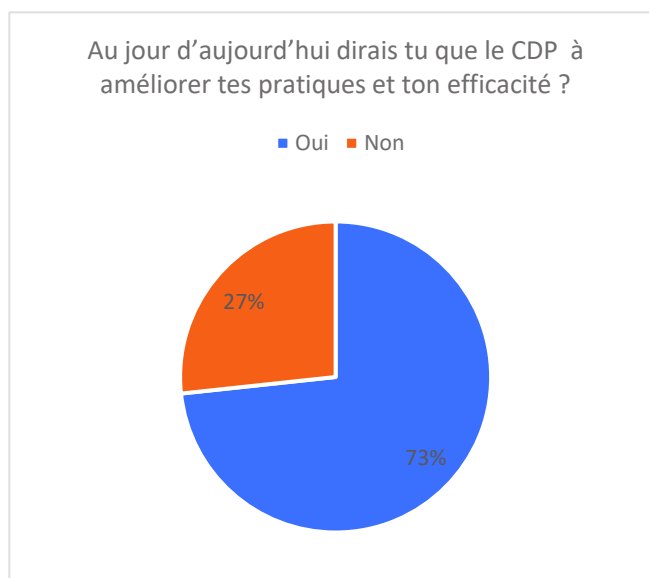


Figure 11. Graphique représentant l'impact Des CDP sur les pratiques et l'efficacité

De plus, le questionnaire a permis de faire remonter ce que retient chaque personne sur ces séances de CDP. En voici quelques exemples :

- « Nous avons les regards croisés sur une activité commune permettant de progresser individuellement dans sa pratique au travers de la force du collectif »
- « Le CDP a l'avantage de centraliser plusieurs interlocuteurs dans un moment précis, et donc d'identifier rapidement les bonnes pratiques connues ou inconnues, et de s'y référer, de les confronter, et de les critiquer / améliorer. Ce processus se fait au cours du temps de façon classique en échangeant avec ses collègues, mais le CDP permet de l'accélérer et de l'amplifier (recueil d'infos de collègues qu'on ne côtoie pas forcements) »
- « C'est un moment qui permet de faire monter en performance l'équipe et de parler vraiment de notre métier. »
- « C'est un foisonnement d'idées et vrai partage collaboratif, souvent générateur de solutions. »

- « Pour les co-dev en équipe : on se rend compte qu'on n'est pas seul à vivre les mêmes questionnements/difficultés et ça sert à se partager les conseils/outils sur lesquels chacun s'appuie pour répondre au besoin exprimé - c'est riche de conseils »
- « Super pratique nous permettant de monter en compétences et partager des bonnes pratiques, d'autant plus dans ce métier émergent qu'est celui des startups managers. »

Ces ateliers sont perçus par les participants comme une méthode ayant favorisée réellement le changement et la mise en place d'une nouvelle énergie de groupe, basée sur la bienveillance et l'entraide.

En supplément, on remarque que l'impact n'est pas seulement sur les participants aux ateliers, mais également dans l'organisation en règle générale. En effet, pour tous les ateliers, plus de la moitié des personnes ayant répondu au questionnaire ont spécifié ne pas avoir été présents à ceux-ci (Figure 12.).

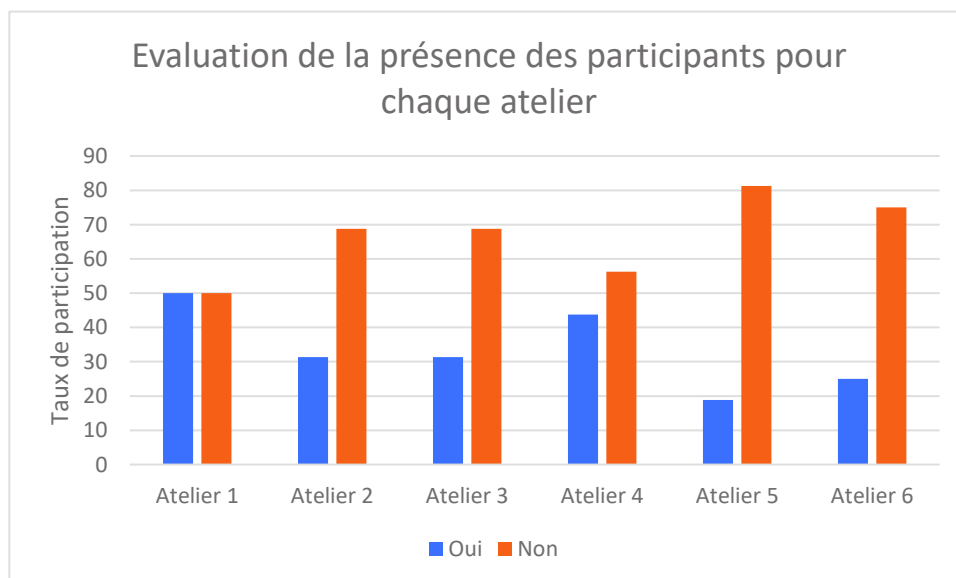


Figure 12. Taux de participation pour chaque atelier

Ce résultat est mis en corrélation avec le fait que sur 18 pratiques analysées 10 d'entre elles ont obtenu majoritairement des réponses positives à son implémentation dans les pratiques.

Cela veut donc dire, que même si les personnes ne sont pas présentes aux ateliers, leur pratique a quand même été améliorée (Figure 13.).

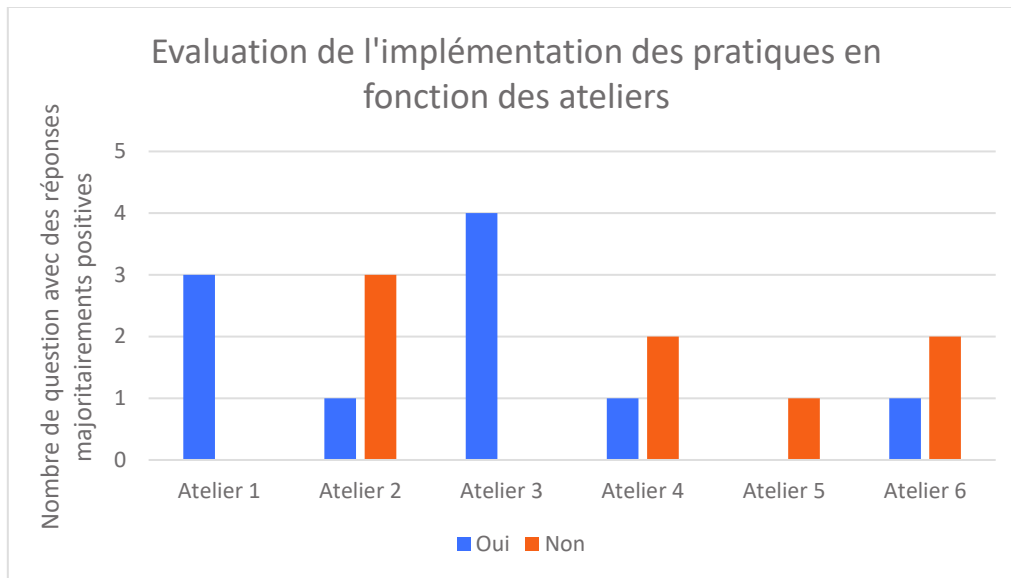


Figure 13. Nombre de question avec un taux de réponse majoritairement positifs en fonction des ateliers

Cependant, on remarque également qu'un certain nombre de pratiques sont difficilement analysables. En effet, certaines pratiques dépendent du cas notamment du porteur de projet et de sa personnalité. De plus, l'atelier 3 portait sur le fait d'améliorer les passations entre chargés d'affaires, beaucoup ont répondu ne pas avoir pu réaliser de passation. Il y a beaucoup de turn over actuellement rendant compliquée la mise en place d'une routine type pour la passation.

Discussion et axes d'amélioration

Cette partie discussion analyse les différents résultats obtenus pour les observations et le questionnaire en expliquant certains phénomènes et en proposant plusieurs axes d'amélioration. Elle structurée de la même façon que les résultats : chaque partie du cadre théorique sera analysée. Chaque partie sera étudiée via des références bibliographiques spécifiques (Figure 14.).

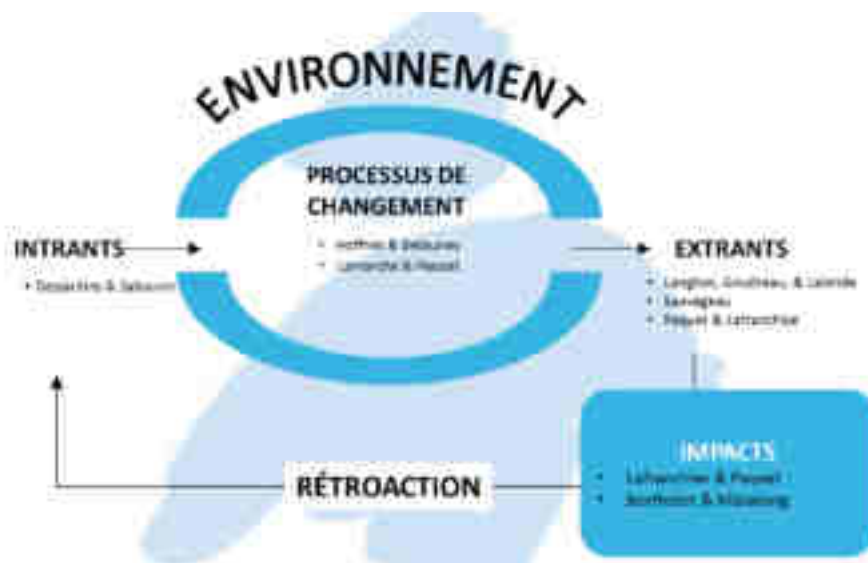


Figure 14. Références bibliographiques en fonction des éléments du modèle systémique.

Intrants

L'animateur joue un rôle stratégique dans le déroulé de ces ateliers. J'ai pu expérimenter ce rôle lors de plusieurs ateliers distincts. Les principales observations que l'on peut faire sont que les séances étaient moins structurées dans ce cas. Les compétences d'animation ne sont pas innées et nécessitent de l'entraînement ou bien une formation. L'étude statistique du cas Covéa, analysée dans la littérature, prouve l'importance d'avoir un animateur formé à l'outil de CDP. En effet, dans le cas d'un animateur non formé, l'impact de

la séance reste positif mais moindre par rapport à un animateur formé (*Giraud et al. 2016*). L'animateur n'agit pas simplement comme gardien du temps et de la parole, mais pour savoir résoudre des problèmes et susciter des réflexions en relançant les discussions via des questions pertinentes. Il faut savoir être dans une posture d'écoute attentive et savoir intervenir au bon moment (*Desjardins et Sabourin 2014*). D'autre part, dans le cas Covéa, il est également mentionné l'importance d'avoir le manager présent lors des ateliers de CDP lorsque ceux-ci ont lieu au sein d'une organisation. La présence du manager augmente notamment la cohésion d'équipe et lui permet également de mieux comprendre les salariés/membres de son équipe. Cependant, il est à noter a noté que ce phénomène dépend du type de manager de l'entreprise. Si nous sommes face à un manager directif, les participants ne ressentiront plus de liberté d'expression et de bienveillance. Dans le cas d'un manager participatif, la cohésion n'en sera que meilleure. Ce sujet pourrait être une thématique à part entière : comment le style de management se répercute sur la tenue des séances de CDP ? Dans le cas d'Eurasanté, le manager de l'équipe est participatif, ainsi sa présence est donc recommandée. Cependant la mise en pratique est alors plus complexe car la plupart du temps le manager a un emploi du temps chargé, lui permettant difficilement de se libérer pour les ateliers de CDP. Cependant, la solution soumise par l'un des participants aux questionnaires qui proposait de remplacer une réunion d'équipe par mois par un atelier de CDP semble être une possibilité car elle permettra au manager de pouvoir être présent lors de ces séances.

Cette façon de procéder pourrait également régler le problème des groupes non fixes. En effet, ce créneau est déjà bloqué dans tous les agendas, il permettrait alors d'avoir tout le monde présent sauf exception et de rester sur deux groupes fixes. Dans ce sens, nous n'aurions plus le problème d'un taux de présence parfois faible ou trop élevé et de l'utilisation des doodles pour valider les créneaux des séances.

Processus de changement

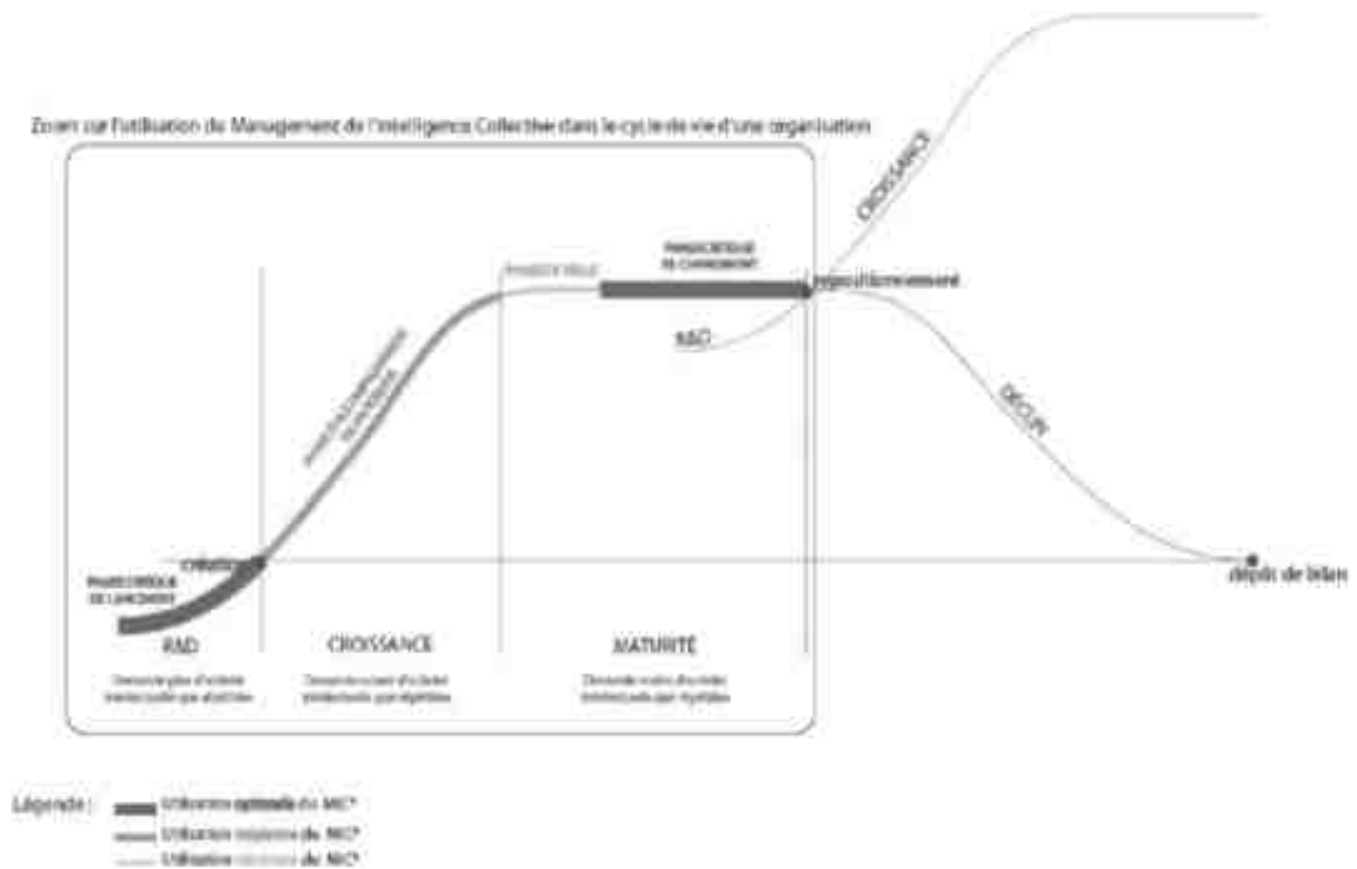


Figure 15. Schéma de l'utilisation du management de l'intelligence collective dans le cycle de vie d'une organisation (Zara 2008)

Une baisse de motivation des participants a été notée au sein des chargés d'affaires. Cela peut s'expliquer par le schéma de l'utilisation du management de l'intelligence collective par rapport au cycle de vie d'une organisation (Figure 15.). En effet, lorsqu' Eurasanté a commencé les ateliers de CDP, l'entreprise était dans une phase de croissance et de restructuration menant à une utilisation moyenne à optimale de l'intelligence collective. Il y a quelques mois, Eurasanté rentrait dans la phase de veille où l'utilisation de l'IM était minimale et moins percutante. A l'heure actuelle, Eurasanté est dans une phase critique de changement

avec beaucoup de départs, le renouvellement des employés va mener à nouveau à une phase d'utilisation de l'IM très optimale. (Zara 2008)

D'autre part, dans le déroulé d'une séance, on remarque que certaines problématiques motivent moins de personnes par rapport à d'autres, car elles sont plus spécifiques au client et moins générales. Dans notre méthode actuelle, ces problématiques sont choisies par consensus. Une piste d'amélioration de la méthode serait de choisir la problématique de l'atelier par consentement plus que par consensus. Ce principe postule que la prise de décision par consentement plus que par consensus limite les personnes frustrées et permet d'aboutir à des propositions argumentées, co-construites et acceptables par tous (Picardeau et Silberzahn 2019). Cette méthode participative consiste à prendre des décisions en recherchant le consentement, ce sur quoi personne n'a d'objection majeure. Adapté à nos ateliers, cela pourrait se présenter de la façon suivante : on démarrerait la séance en laissant un temps de réflexion autour de la problématique puis un temps d'échange pour obtenir les consentements et lever les objections (Dorvaux 2012).

Extrants

Une des parties essentielles pour traiter la problématique est de trouver une façon d'implémenter dans le temps les pratiques qui découlent des ateliers de co-développement professionnel. Les fiches de synthèse produites à la fin des sessions permettent d'implémenter dans le temps les bonnes pratiques. Cependant, le format de la fiche de synthèse pourrait être modifié et distribué à chaque participant et client. Cette façon de procéder permettrait à chacun de réfléchir et écrire les apprentissages et plans d'action qu'il retient (Langlois, Goudreau, et Lallonde 2014). Pour cela, Nathalie Langlois a mis en place des fiches réflexives préparatoires et de consultation permettant aux participants et clients de réfléchir à chaque étape d'une séance aux points clés et à la fin de réfléchir à leur plan d'action futur (Figure 16 et 17).

De plus, nous pourrions lier ces fiches avec le fait de garder un moment pour discuter de la problématique (évoqué précédemment). Ces fiches réflexives permettraient de faciliter cette étape. L'avantage de ces fiches permettrait d'avoir le recueil des avis de chacun. A l'heure actuelle, la fiche de synthèse n'est réalisée que par une seule et unique personne, elle représente donc l'avis et le point de vue d'une seule personne. Avoir les fiches de chaque participant et client permettrait de faire un compte rendu final résumant les différentes idées et points de vue collectés durant la séance.

FICHE RÉFLEXIVE DE CONSULTATION

Nom: _____
 Date: _____
 Titre de la consultation: _____

Etape 1: Présentation du sujet de consultation par le client (5-10 min)
 Le client expose le sujet de sa consultation, les consultants et l'animatrice écoutent et prennent des notes.

Etape 5: Synthèse du plan d'action du client (3 min)
 Le client expose son plan d'action en identifiant les actions qu'il a retenues et celle(s) qu'il devra mettre en application d'ici la prochaine rencontre.

Etape 6: Synthèse des apprentissages de chacun (10 min)	
Aprendissages sur l'EM	Aprendissages sur la démarche GDF

Adaptation de l'ouvrage CPC par Langlois (2012)

Figure 16. Exemple de fiche réflexive à mettre en place pendant les sessions de CDP

transit em

FICHE RÉFLEXIVE PRÉPARATIVE

Nom: _____
Date: _____

Titre	_____
Résumé	_____

Résultat attendu	_____
Type de consultation	_____

Adaptation du Groupe Émouv' (CFP par Langol) (2012)

Figure 17. Exemple de fiche réflexive à mettre en place pendant les sessions de CDP

Impacts

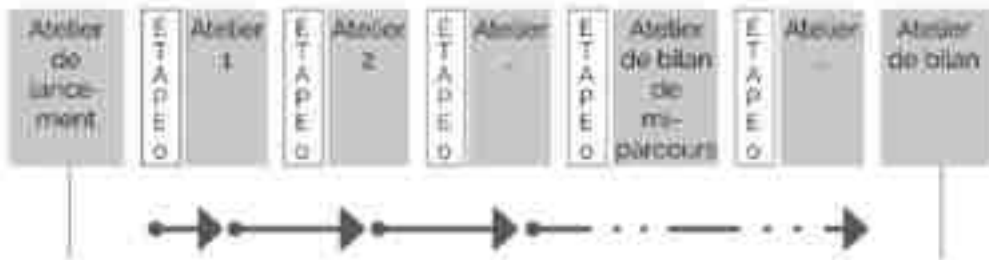


Figure 18. Road map d'un groupe de co-développement professionnel (session de CDP + bilan de mi-parcours)

L'une des difficultés majeures post séance de CDP est d'évaluer les rétroactions et les impacts de ces sessions sur l'organisation et les individus eux-mêmes. Une des méthodes

pertinentes dans ce cas, serait d'implémenter des bilans mi-parcours toutes les cinq/six séances c'est-à-dire tous les 6 mois environ. Ce bilan permettrait de créer un espace pour avoir une prise de recul sur les actions et ancrer les apprentissages individuels et collectifs (Sabourin et Lefevbre 2017). L'intérêt de cette séance est multiple. Elle permet d'analyser les rétroactions, de rafraîchir les mémoires et par la même occasion de motiver les participants en leur montrant le chemin parcouru et de voir à quel point l'organisation a changé.

Pour conclure, plusieurs axes d'amélioration découlent de ces analyses. Les points majeurs répertoriés sont repris dans les figures 19 et 20.

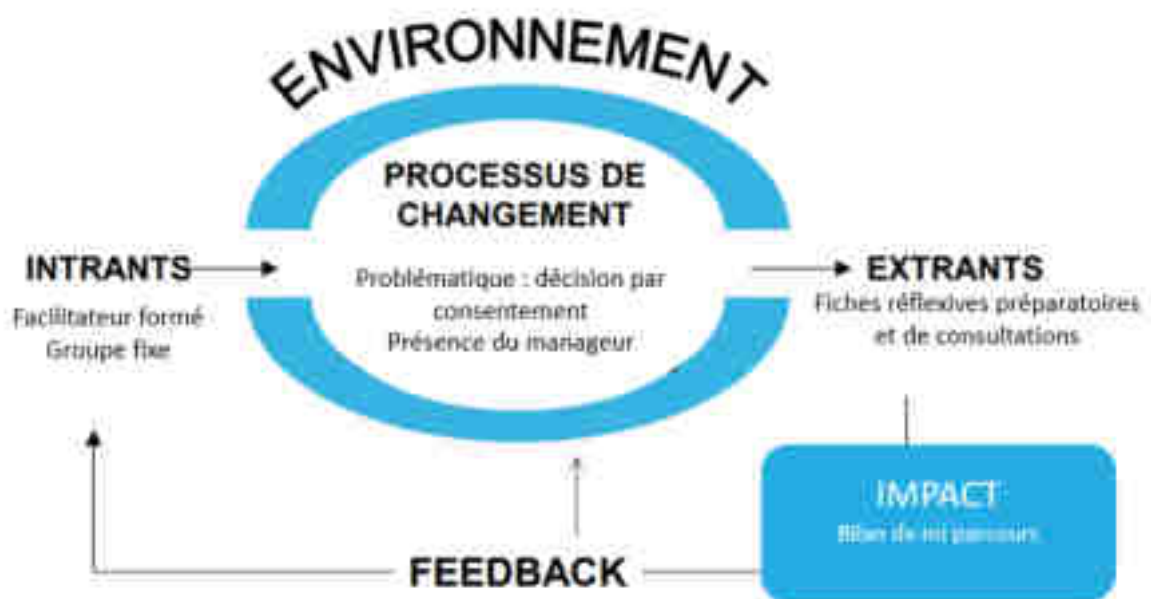


Figure 19. Résumé des axes d'amélioration pour la pratique du co-développement professionnel

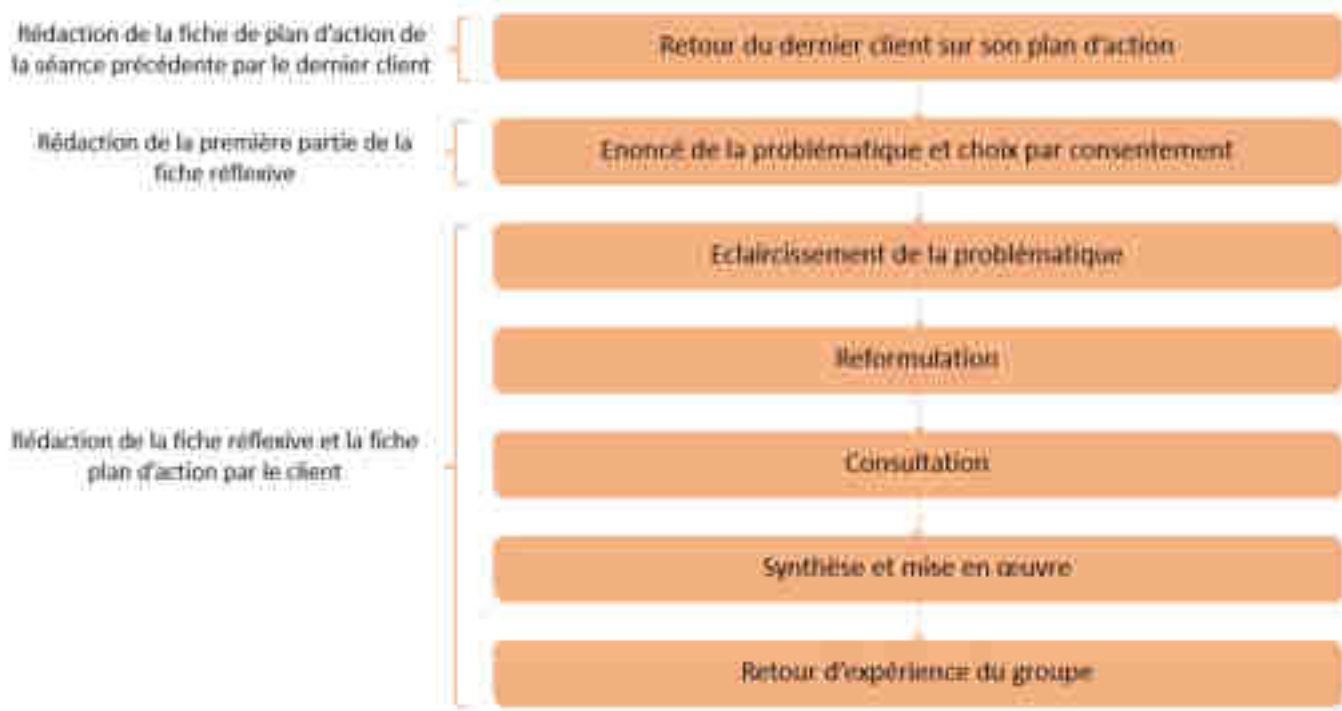


Figure 20. Déroulé final d'une séance de co-développement professionnel avec intégration des axes d'amélioration.

Conclusion

Ainsi, depuis quelques années, nous voyons les innovations managériales apparaître de plus en plus dans les nouvelles structures. Ce n'est pas surprenant puisqu'elles permettent d'améliorer considérablement le partage de connaissances tacites et d'expériences. Ce partage est essentiel à l'évolution de certains métiers liés à des domaines particuliers et très spécifiques que l'on ne peut pas apprendre en formation. Le domaine de l'entrepreneuriat est l'un de ces domaines, très pointu où l'on doit faire preuve d'adaptabilité et de flexibilité. Eurasanté, incubateur et accélérateur de start up, après avoir remarqué la difficulté du métier de chargés d'affaires en innovation et entrepreneuriat et du transfert de connaissances, a décidé de mettre en place les ateliers de co-développement professionnel. Cette pratique a grandement amélioré le métier de chargé d'affaires et a permis d'implémenter de nouveaux processus facilitant ainsi l'accompagnement des start-ups et permettant ainsi de faciliter au maximum les prises de poste. Cependant, après quelques années de mise en place de ces ateliers, des points d'amélioration de la méthode et de la mise en place des bonnes pratiques ont pu être soulevés. Ceux-ci pourraient favoriser l'émergence de nouvelles pratiques et d'idées et par conséquent augmenter la performance. Dans un souci d'amélioration continue, plusieurs solutions ont été envisagées, chaque axe permettant de régler un problème ou une difficulté soulevée. Tout d'abord, la réalisation d'une fiche réflexive pour chaque participant et client durant les séances afin que chacun réfléchisse à la séance et à son plan d'action. Un autre point fondamental est d'accroître la motivation des participants en ajoutant au début des sessions un débat sur la décision de la problématique par consentement. D'autre part, plusieurs pistes d'amélioration de l'implémentation des bonnes pratiques sont ressorties de cette étude : au début de chaque séance prendre un moment pour que le dernier client évoque comment son plan d'action a évolué et puis, toutes les six séances réaliser un bilan de mi-parcours. Ce bilan permet de remotiver les participants en leur montrant le chemin parcouru. De plus, cette étude a souligné d'autre part l'importance pour un groupe de CDP d'avoir un animateur formé à la méthode et d'avoir un groupe fixe en séance, même si cela n'est pas toujours évident. D'une manière générale, la régularité, la rigueur et la motivation sont

des éléments clés pour augmenter l'impact du co-développement professionnel. C'est pourquoi, préciser et rappeler régulièrement les impacts (et lesquels) que ces séances ont eus et vont continuer à avoir est primordial car cela permet de redonner un souffle d'énergie au groupe.

Après avoir mis en place ces améliorations, il serait pertinent et intéressant de réaliser une nouvelle étude d'impact organisationnel et humain afin de vérifier si les changements ont été bénéfiques pour l'équipe. De même, ce mémoire ouvre sur plusieurs autres thématiques de recherches pertinentes pour la méthode en elle-même. Notamment, comment le style de management de l'entreprise se répercute sur la tenue des séances de CDP ?

Bibliographie

1. Autissier, David, Kevin J. Johnson, et Jean-Michel Moutot. 2018. *L'innovation managériale*. Editions Eyrolles.
2. Autissier, David, Kevin Johnson, et Emily Métais-Wiersch. 2019. *La boîte à outils de la Conduite du changement et de la transformation - 2e éd.* Dunod.
3. Autissier, David, Emily Metais-Wiersch, et Jean-Marie Peretti. 2019. *La boîte à outils de l'Innovation managériale*. Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-innovation-manageriale--9782100795901.html>.
4. Bardon, Thibaut, Nicolas Arnaud, et Clara Letierce. 2019. *Les innovations managériales, entre mythes et réalité*. Collection Management - Leadership. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/les-innovations-manageriales-entre-mythes-et-realite-9782100788774/>.
5. Besbes, Abir, Boualem Aliouat, et Jamel-Eddine Gharbi. 2013. « Managerial innovation : impact on performance. Role of market orientation and organizational learning ». *Revue française de gestion* 235 (6): 161-74.
6. Birkinshaw, Julian, Gary Hamel, et Michael J. Mol. 2008. « Management Innovation ». *Academy of Management Review* 33 (4): 825-45. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>.
7. Boder, André. 2006. « Collective intelligence : a keystone in knowledge management ». *Journal of Knowledge Management* 10 (1): 81-93. <https://doi.org/10.1108/13673270610650120>.
8. Champagne, Claude, et Adrien Payette. 2012. *Le groupe de codéveloppement professionnel*. PUQ.
9. Chandon, Jean-Louis, et Boris Bartikowski. 2004. « Une Échelle Ordinale Permettant de Classer Les Répondants En «satisfait», «indifférent» et «insatisfait» ». *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)* 19 (1): 39-53. <https://doi.org/10.1177/076737010401900103>.
10. Chevalier, Françoise, et Sébastien Stenger. 2018. *L'observation*. EMS Editions.

<http://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-94.htm>.

11. Desjardins, Michel, et Nathalie Sabourin. 2014. « Les caractéristiques de l'animateur de groupe de codéveloppement : un parallèle entre les professions d'accompagnement et la pratique d'animation de groupe de codéveloppement. » Présenté à 82e congrès de l'ACFAS, Montréal.
12. Dorvaux, Guillaume. 2012. « La prise de décision par consentement ».
13. Dubouloz, Sandra, et Rachel Bocquet. 2013. « More openness for more organizational innovation ». *Revue française de gestion* 235 (6) : 129-47.
14. Duval, Martin. 2018. *De l'Open Innovation à l'Intelligence Collective - 2e éd.: Mobilisez votre écosystème pour accélérer votre transformation*. Dunod.
15. Giraud, Laurent, Soufyane Frimousse, Alexandre Guillard, Bernard Lévêque, Jean-Marie Peretti, et Pierre-Paul Santoni. 2016. « The Impact of co-development on individual readiness for change : the Covéa case ». *Communication management* 13 (2): 13-35.
16. Gourdon, Hugo. 2021. « Un nouveau record de créations d'entreprises en 2020 malgré la crise sanitaire ». Insee. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5016913>.
17. Hamel, Gary. 2007. *The future of management - Gary Hamel*. Harvard Business School Press. <https://www.manageris.com/fr-ouvrage-the-future-of-management-22495.html>.
18. Koenig, Gérard. 2006. « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux ». *Revue française de gestion* 160 (1) : 293-306.
19. Labex Entreprendre. 2014. *Livre blanc sur les structures d'accompagnements à la création d'entreprises en France*. Montpellier : Université Montpellier. <https://docplayer.fr/4305919-Livre-blanc-sur-les-structures-d-accompagnement-a-la-creation-d-entreprises-en-france.html>.
20. Langlois, Sophie, Johanna Goudreau, et Lyne Lallonde. 2014. « Le groupe de codéveloppement (inter)professionnel comme méthode de collecte de données. Innovation et rigueur scientifique en recherche-action participative. » Présenté à 82e

congrès de l'ACFAS, Montréal.

21. Messeghem, Karim. 2021. *10 idées clés sur l'accompagnement entrepreneurial*. <https://www.editions-ems.fr/livres-2/collections/10-idees-cles/ouvrage/629-10-idees-cles-sur-l-accompagnement-entrepreneurial.html>.
22. Messeghem, Karim, Gérald Naro, et Sylvie Sammut. 2010. « Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : Apport du tableau de bord prospectif », 23.
23. Messeghem, Karim, Sylvie Sammut, Didier Chabaud, Camille Carrier, et Roy Thurik. 2013. « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? » *Management international* 17 (3). <https://doi.org/10.7202/1018267ar>.
24. MIT, Catalyst. 2015. « On Behalf of the Catalyst Consortium. », 36.
25. Paquet, Maxime, et Nathalie Lafranchise. 2015. « Perspectives de recherche sur les groupes de codéveloppement professionnel » 1 (1): 9.
26. Picardeau, Juliette, et Léna Silberzahn. 2019. « Prendre des décisions par consensus ou consentement ». *EcoRev'* 47 (1): 46-51.
27. Roy, Frédéric Le, Marc Robert, et Philippe Giuliani. 2013a. « Introduction ». *Revue française de gestion* 235 (6): 71-75.
28. ———. 2013b. « Management innovation : genealogy, challenges and viewpoints ». *Revue française de gestion* 235 (6): 77-90.
29. Sabourin, Nathalie, et France Lefebvre. 2017. *Collaborer et agir - Mieux et autrement : Guide pratique pour implanter des groupes de codéveloppement professionnel*. Lulu.com.
30. « Start-up : les chiffres à connaître en 2020 ». 2020. KPMG. 2020. <https://www.kpmg-pulse.fr/start-up-les-chiffres-cles-de-lecosysteme-a-connaître-en-2020/>.
31. Talbi, Chehla Laid. 2018. « Le Management des connaissances, levier de l'innovation managériale dans les entreprises apprenantes ». *Gestion 2000* 35 (5): 73-101.
32. Villesèque-Dubus, Fabienne, Philippe Chapellier, Sophie Mignon, et Agnès Mazars-Chapelon. 2017. *L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse*.

Éditions EMS.

33. Zara, Olivier. 2008. *Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance*. M21 Editions.

Annexes

Annexe 1. Note de l'atelier de CDP au sein du programme Bio Start

CDP bio start 08/03/2022- Observatrice

Pb trouver des thématiques : Démarche pour trouver des problématiques

Idée : - storytelling comment en faire un bon

- Image entreprise « identité »
- **Comment « vendre du rêve à un collaborateur » pour recruter et aux premières personnes qui vont travailler avec nous. Onboarding**

Faire deux groupes de 4/5 sur deux problématiques

Session sur la problématique de l'onboarding

Partie 1 : Explication du contexte par le client « la tribu des supers »

- Plateforme d'innovation sociale : offre du répit aux parents soignants quand les enfants sont malades, notamment diabète de type I. 300 membres au global (125 familles et le reste de supersitter).

Ils cherchent des supersitteur qui peuvent s'occuper de leurs enfants. Profil :

- Personnes qui sont atteintes elles-mêmes
- Mères
- Et mères qui ont eu des enfants et qui se sont retrouvées sans structure pour leurs enfants malades
- Et les frères et sœurs d'un enfant malade

Client : enfant entre 5 et 12 ans.

En expérimentation depuis 1 an avec la plateforme qui comporte des formulaires pour se proposer. Confirmation du besoin et des parents qui sont prêts à utiliser le service. Il y a des organismes prescripteurs. Mais elle est toute seule ce qui complique la gestion. Donc elle va être face au

recrutement d'un nouveau collaborateur sous peu. Déjà eu une expérience avec deux stagiaires. Pb quand elles sont parties car elle pouvait plus continuer la communication elle toute seule.

- Il ne faut pas sous-estimer combien de temps une personne capte et combien de temps une personne met à être autonome = nécessite une organisation

Partie 2 : Questions des consultants

Quels sont tes critères vis-à-vis des collaborateurs ? Engagement, savoir-être.

Recherche que des personnes dans la com ou dans la tech ? Mais cherche pas un profil junior sur de la tech, car une personne expérimentée à une capacité d'anticipation. Sur la tech comment faire confiance ? Comment gérer un entretien sur un associé en tech ? Comment je peux savoir que cette personne est la bonne si je ne suis pas dans ce domaine ?

Quelles sont les prochaines étapes de dvlp ? FRI, étude réceptivité sur toutes les autres pathologies (si c'est extensible ou pas), créer et aller chercher des financements.

Elle veut déléguer la com à une stagiaire, et déléguer l'aspect téléphonique (entretien etc..).

Est-ce que tu as commencé à rédiger des process pour onboarder recruter les stagiaires ? 2/3 petits docs léger et fiche de recrutement.

Comment avais-tu géré le recrutement des stagiaires ? Elle a fait passer une quinzaine d'entretien. Mais était arrivé trop tard vis-à-vis de la date des stages des écoles.

Partie 3 : Reformuler la problématique

Comment (notion de motivation, réseau, et pratique) donner envie au premier collaborateur (et au bon, pépète) de rejoindre une toute jeune entreprise ?

Partie 4 : Mise en pratique/conseils

- Mini projet qui démontre ton autonomie si c'est un critère important, pour juger à quel niveau il arrive à faire ce que toi tu veux « rédiger une invitation pour tel truc... » (exemple de Charlotte que Tania lui avait fait). Mettre le mot autonome dans l'offre de stage/job.

Côté tech : faire le projet sur place car sinon le fera à la maison avec quelqu'un.

Peut utiliser les plateformes internet qui te montre des exemples de softskills à préciser dans l'annonce et à analyser en entretien. Bien juger de l'état d'esprit, si envie d'apprendre ou pas (qqn qui a les compétences mais qui fait ce qu'il veut vs la personne qui n'a pas les compétences mais qui est déterminé à apprendre et que tu peux façonner à ta façon.)

Process dvlp sur notion par rapport au recrutement : pour avoir les mêmes consignes pour toutes les personnes, et sur la partie on boarding (welcome pack, ordinateur, administratif à signer, hand book, to do list du premier jour). Processus dvlp pour chaque tâche a-fin de rendre la personne autonome : montre une fois et après aura plus besoin de poser des questions car tout sera sur la plateforme (exemple faire une publication sur les réseaux sociaux...). = Donc montrer tout ça pour lui donner envie de venir pour voir à quel point bien organisé etc

- Réaction : pourquoi faire tout ça si tu peux mettre ce temps à faire un processus qui te fait tout automatiquement
- Réaction : filtre le profil car ça donner à la personne process sur tout donne impression de grosses boites et coupe la créativité

Séduire un stagiaire potentiel : doit finir son stage avec une jolie histoire à raconter avec un contenu complet qui lui permet de dire à la fin qu'il a eu une bonne expérience et qu'il peut la mettre en avant plus tard

Comment trouver les bons collaborateurs ? Le plus grand nombre possible de candidature. Du coup voir où est-ce que tu recrutes ? En école de com

- Peut organiser un concours au sein de l'école de visuel et celui qui gagne a un stage : gamification, permet de juger de l'état d'esprit du candidat : Démontre une motivation.

Pour sourcer des bons profils : on appelle son ancien employeur et poser les questions pertinentes.
Rémunération

Côté tech : certain ont envie de créer eux-mêmes mais dans certaines boites ce n'est pas possible peut être une piste à mettre en avant. Motiver par la créativité mais aussi qui croit en la cause de la boite.

Faire un bilan à l'ancien stagiaire pour le suivant pour faire le lien, pour faciliter la passation : décrire au fur et à mesure ce qu'il a appris : exemple au niveau du rapport de stage.

Motiver le stagiaire pour qu'il puisse être autonome. Dresser le calendrier éditorial et après l'objectif avoir toujours une semaine d'avance par rapport au calendrier. Si dev : demander si on déjà fait une appli et site web

Tester la réactivité notamment dans le process de recrutement : comprendre les objectifs et interagir, travail d'équipe, connecter au monde réel (au monde de la santé dans le cas-là).

Partie 5 : Retour de la cliente

Qui ?

Les profils : couplage de profil santé et compétence métier rechercher, motivation par le sens et l'ambition d'apprendre. Dans les profils à aller rechercher, benchmark des dates et possibilité de collaboration avec les écoles. Demander un casting au directeur pédagogique et pourquoi pas proposer un concours pour décrocher le stage.

Comment ?

Ecrire de manière concrète l'offre : avec des mots clés auxquels s'identifier.

Entretien : pas hésiter à s'identifier à un pool d'expert pour les métiers qui ne sont pas dans notre domaine, et également faire des cas pratiques, contrôle des références. Attentif au mindset, curiosité et réactivité des candidats.

Et chercher le côté vrai et porteur de sens dans leur vie et parcours.

Parcours d'intégration humain et sympa disponibilité, documenter les process pour faciliter la vie des collaborateurs. Documenter le stage/job en fin de transmission pour le collaborateur suivant.

A la fin restitution de groupe : (les deux clients présentent ce qui est sorti de leur séance)

Autre groupe restitution :

« Comment on trouve une image de marque plus sexy sur un marché austère et btob ? »

- Démontrer l'intérêt de l'hygiène, pricing etc
- Travailler sur une phrase d'accroche : la volonté d'aide à 10 ans, travailler sur des mots : concilier, adhérer, élaboré par vous pour vous chez vous (connexion : fidéliser les clients)

- Image de marque : canaux de com, lister les valeurs, travailler sur tout ce qui est impact et garder les talents donne une bonne image

Peut regarder ce que propose les concurrents en prenant le meilleur de chacun d'entre eux

Annexe 2. Note de l'atelier de CDP au sein des chargés d'affaires

Compte rendu CDP Clémentine 05/04/2022

Contexte :

Focus sur les projets anciennement incubés à Eurasanté en post levée de fond. Trouver une méthodologie et des outils de recommandation

- Comment établir des synergies pour aider à cette conversion
- Comment attaquer les points bloquants : prix, différenciation d'accompagnement
- Sur combien de temps

RDV avec chargée d'affaires 1 to 1 passation : apprendre à se connaître

Les causes des refus : le prix (avance remboursable), pas le bon timing de passer direct en accélération pour le projet (surtout les projets biotech qui sont plus longs)

L'année dernière sur 5 projets seulement 3 convertis

Je voudrais que le groupe m'aide à définir une méthodologie / des outils pour optimiser le passage de l'incubation vers l'accélération avec des recommandations sur un cadre temporel

Tania

- Deuxième rdv : atelier vision à travailler ensemble pour alimenter leurs réflexions sur les besoins post-levée ☑ Surtout pour ceux qui ne l'ont pas fait sur START ou qui ont intégré des

co-fondateurs, Permet d'embarquer le nouveau CA aussi, Intégrer une personne de l'accél durant les moments de réflexions stratégique (vision...etc)

- Webinaire/atelier conjoint avec l'atelier levée de fonds pour intégrer le budget de l'accélération dans le plan de levée : promo accélération
- Retour expériences réussies : déjeuner incubés/accélérés à mettre en place
- Success stories sur réseaux à diffuser
- Troisième rdv à réaliser pour présentation offre personnalisée
- Demande avec porteur sur feedback de l'accompagnement d'incubation et ajustement sur l'accélération (argument de sales)

Remi

- Faire participer accélérés sur les POPs pour retours d'expériences. Badges différenciés ? « je suis accéléré... »
- Préparer un passage en accélération des roadshows levée de fonds /travailler le message dès l'incubation pour prendre en compte dans le budget de la levée de fond le cout du programme
- Points vision a réalisé de manière régulière pour projeter au plus long terme
- Track biotech plus spécialisé à envisager ?
- Adapter le timing au besoin et mettre le fil à la patte (convention différée ?) avec accompagnement intermédiaire plus « light » à définir

Manon

- Vendre le parcours d'accélération comme suite logique de l'incubation (rôle des chargées d'affaires d'incubation)
- Travail du chargé d'affaire d'incubation sur l'intégration dans la roadmap d'accompagnement
- Atelier vision
- REX par rapport aux projets d'accélération réussis
- Prix accélération versus/prestas : argumentaire factuel à créer (intégrant les prestas d'accél en amont/clarté)
- Programme différent sur la Biotech à créer

Alex

- BM reduction incub versus accel
- Prévoir transition dans le temps entre les 2 chargés d'affaires (1 mois) d'accompagnement commun
- Timing : prévoir parcours de suivi intermédiaire si pas entrée directe en accélération

Mathieu

- Prix : prévoir plan d'accélération dans la levée, dès l'entrée en incubation, supprimer l'avance remboursable pour les prestations externes (focus programme et réussite)
- Pour éviter « cassure » entre incubation/accélération rendre pérenne la relation avec 2 chargés d'affaires sur un temps d'un mois
- Vendre accélération comme continuité : pas une option ! (Rôle des chargés d'affaires incubation)
- Intervention des chargés d'affaires d'accélération au sein de l'incubation (définir des temps de rencontre)

Plan d'actions

Prévoir des temps de synergies entre chargés d'affaires incubation/Accélération pendant l'incubation

Anticiper programme/recrutement spécifique pour Biotech

BM : prévoir un suivi intermédiaire quand pas entrée directe dans le programme

Travailler la prévente de l'accélération : formation des chargés d'affaires d'incubation (com interne, temps d'échanges jalons)

Communication accélération : retours d'expériences + ateliers spécifiques + autopromotion lors des animations