

Offrir à l'entrepreneur un accompagnement sur mesure

Maximiser ses chances de succès avec le suivi personnalisé

En septembre 2012, le Business Support G.I.E., soutenu par la Chambre de Commerce, s'est doté d'un nouvel outil gratuit de suivi personnalisé dénommé BusinessCheck. Il vise à aider les créateurs et repreneurs d'entreprise à maintenir le bon cap, dans les premiers mois cruciaux de l'activité. Cet « aiguillage » prend la forme d'entretiens personnalisés avec un conseiller, échelonnés sur six mois, suivant un échéancier fixé à l'avance dans une check-list. L'objectif est de détecter, sur base d'un business plan initial et avec le dirigeant, des écarts qui pourraient entraver le développement de son entreprise.

Pour prétendre à ce service, l'entrepreneur doit avoir bénéficié d'un prêt de création ou de reprise octroyé par la Société Nationale de Crédit et d'Investissement (SNCI) ou d'un cautionnement par la Mutualité de Cautionnement et d'Aide aux Commerçants (MCAC).

Précisons que dans le cadre de cette initiative, la mission de

suivi de l'accompagnateur porte sur une durée maximale de 6 mois à compter du lancement ou de la reprise de l'activité et s'articule autour de deux tâches principales : la vérification régulière de la situation de l'entreprise par rapport aux prévisions initiales et l'identification de mesures à mettre en oeuvre. Le dirigeant, de son côté, est entiè-

rement responsable de la mise en place d'actions préventives ou correctives et doit collaborer en toute transparence pendant la durée de l'accompagnement. En ce sens, il s'engage à être disponible, actif et spontané ainsi qu'à fournir les informations et documents nécessaires à la bonne réalisation de la mission. Il s'engage également à



rencontrer son accompagnateur au moins une fois par mois et à se préparer en amont de chaque réunion, sur base d'une check-list. L'entrepreneur et l'accompagnateur sont liés par une convention d'accompagnement, garantissant notamment la confidentialité des données échangées.

A ce jour, trois entrepreneurs ont été retenus pour bénéficier de ce service et sont suivis depuis le 1^{er} trimestre 2013. A moyen terme, et selon les résultats obtenus auprès de ce premier panel de dirigeants, le concept pourrait être étendu à un groupe cible plus large.

Développer ses compétences via l'accompagnement mentorale

La notion de compétence est aujourd'hui au cœur de la formation managériale. Si cette notion a largement été abordée dans la littérature entrepreneuriale, elle a néanmoins souvent été associée à une approche de performance opérationnelle ces dernières années. Ainsi, les professionnels de l'accompagnement ont développé des pratiques centrées sur des outils techniques, qui prennent finalement peu en considération la complexité humaine du processus entrepreneurial, qui repose avant tout sur un individu.

Les résultats organisationnels (qui doivent être visibles et quantifiables, notamment dans le cadre du processus de levée de fonds) ont ainsi longtemps primé sur la notion de comportement entrepreneurial.

Pourtant, aujourd'hui, à l'heure où les faillites se multiplient, la question du « Comment réussir dans l'entrepreneuriat ? » est devenue capitale pour les dirigeants débutants, qui doivent faire face à un environnement économique particulièrement difficile. Si l'on pose la question du « comment », cela suppose donc de s'intéresser

au processus de développement de l'entrepreneur lui-même qui, en élaborant son propre système de valeurs, en construisant sa vision d'entreprise et en expérimentant va s'approprier la fonction d'entrepreneur au fil des années.

L'approche mentorale, telle que proposée dans le cadre du programme BusinessMentoring (cf. interview de Rachel Gaessler), remet en question l'utilisation de solutions clés en main apportées sur un plateau d'argent à l'entrepreneur et favorise plutôt l'émergence du « savoir-être » chez le dirigeant-mentoré. De façon

pragmatique, le mentorat prend ainsi en compte le profil, les facteurs personnels et l'expérience de l'individu et l'amène à développer des habiletés spécifiques et/ou à renforcer ses connaissances managériales – au-delà des compétences techniques – dont il a besoin pour répondre à une problématique qui émerge à un certain moment dans sa vie d'entrepreneur.

Dans cette démarche, le soutien de l'ainé (mentor) est capital puisqu'il joue le rôle de « passeur de savoir » qui va accélérer le développement de l'entrepre-



neur accompagné, mais aussi celui de « guide bienveillant » qui va conforter son protégé (mentoré) dans ses décisions ou encore celui de « questionneur » qui va pousser l'entrepreneur à sortir de sa zone de confort. En plus de revêtir un aspect intergénérationnel, la démarche mentorale s'inscrit aussi dans un processus plus général de *lifelong learning* : elle considère que les compétences ne sont pas figées dans le temps mais qu'elles évoluent en fonction des situations entrepreneuriales rencontrées par le dirigeant. En d'autres termes, l'entrepreneur est sans cesse amené à se remettre en question afin de s'adapter aux évolutions écono-

miques, sociétales et environnementales.

L'approche mentorale contribue ainsi à la mise en place de réflexes et comportements managériaux durables chez le dirigeant qui lui permettront d'aborder les problématiques qui se présenteront à lui avec le recul nécessaire, quelle que soit la phase traversée par son entreprise, des effets bénéfiques confirmés par l'enquête de fin de relation menée auprès des deux premières promotions de mentorés à Luxembourg.

Un bilan positif

À l'issue de la relation mentorale, une majorité d'entre eux (plus de 90 %) a déclaré avoir nettement progressé sur le plan du savoir-être et des compétences managériales, ce qui se traduit par le renforcement ou l'éclosion de comportements positifs, dont une meilleure écoute et communication envers leurs collaborateurs et clients, une plus grande capacité à moduler leur mode de management ou encore à prendre des décisions stratégiques. De plus, on constate que pour les mentorés ayant connu des périodes de crise par le passé, le mentorat leur a permis de remettre en question certaines habitudes managériales et d'avoir de nouveau confiance en leurs choix et ce, en surmontant les blocages psychologiques qu'ils pouvaient rencontrer.

D'un point de vue global, on retiendra que depuis février 2010, 70 candidats (mentorés potentiels) ont été présentés en comité de sélection pour un taux de sélection de 55 % environ, que 75 dirigeants d'entreprise ont déjà pris part au programme (dont 40 mentorés et 35 mentors) et que 40 binômes ont pu être constitués.

Les mentorés sélectionnés cette année seront par ailleurs présentés officiellement le 28 novembre prochain à la Chambre de Commerce, à l'occasion d'une cérémonie publique marquant le lancement de la 4^e saison mentorale. ☑

BusinessMentoring

Transmettre et recevoir

Préoccupé par la gestion journalière, le chef d'entreprise se retrouve souvent isolé face aux nombreuses missions et décisions déterminantes que commande son statut. Si à cela s'ajoutent un manque de confiance en soi, de réactivité ou tout simplement d'expérience, les erreurs qu'il pourrait commettre dans la gestion de son entreprise pourraient être fatales. Alors que s'il avait été accompagné par un mentor... Mettre en place cette relation privilégiée est la mission que se fixe BusinessMentoring depuis 2010, comme nous l'explique Rachel Gaessler, manager du programme BusinessMentoring et conseillère au sein de la Direction Services aux PME de la Chambre de Commerce.

Comment évolue BusinessMentoring au fil des éditions ?

À l'issue des 3 cycles de sélection, nous avons pu établir, qu'en moyenne, 55 % des mentorés présentés devant un jury ont été retenus. La plupart de ces candidats sont des dirigeants de PME de 1 à 10 personnes, principalement en phase de démarrage (49 %) et de développement (41 %). Les secteurs les plus représentés sont les TIC (28 %), le commerce de détail/la distribution (20 %) et l'Horeca (13 %).

Vous avez reçu moins de dossiers en 2013, mais ils ont été quasiment tous acceptés...

En effet, moins de candidats se sont présentés cette année, mais les dossiers étaient de qualité, ce qui prouve bien que l'état d'esprit a évolué par rapport aux éditions précédentes. Nous remarquons que les chefs d'entreprise n'attendent plus que leur entreprise soit en difficulté pour venir vers nous. Beaucoup ont compris que le mentorat est avant tout un moyen de progresser et de faire évoluer leur entreprise.



Photo-Focalize/Emmanuel Claude

Rachel Gaessler, manager du programme BusinessMentoring et conseillère au sein de la Direction Services aux PME de la Chambre de Commerce.

Avez-vous quelques chiffres à nous donner en ce qui concerne l'évolution des entreprises dirigées par les mentorés des promotions précédentes ?

Pour les promotions 2010 et 2011, on note que 95 % des entreprises dirigées par les mentorés sont toujours en activité, ce qui est très encourageant. Leur effectif salarié a augmenté en moyenne

de 28 % en 2 ans, 60 % des mentorés ayant recruté de nouveaux collaborateurs au cours de la relation mentorale. Leur chiffre d'affaires a, en moyenne, progressé de 29 % au cours de la relation mentorale !

Vous avez fait récemment une enquête sur les habiletés entrepreneuriales des mentorés à la fin de leur relation mentorale. En quoi sont-ils plus « performants » ?

Ils disent tous avoir progressé en matière de prise de décisions stratégiques, de confiance en eux et de gestion de leur anxiété. Ils disent enfin avoir une vision plus claire de l'évolution de leur entreprise à moyen et long terme.

Vous avez conclu un partenariat avec le Technoport S.A. En quoi consiste-t-il ?

Ce partenariat repose sur un « échange de services » grâce auquel les entrepreneurs mentorés pourront, entre autres, bénéficier de 1 à 3 mois d'hébergement gratuits s'ils respectent les critères d'éligibilité régissant l'accès à l'incubateur. Nous espérons également nouer d'autres types de partenariats tant au niveau national qu'interrégional.

BusinessMentoring est piloté par Business Support G.I.E., groupement qui assure aussi la coordination de l'initiative BusinessCheck. Parlez-nous de ce nouvel outil ?

Actuellement en phase « test » avec 3 entrepreneurs suivis depuis le 1^{er} trimestre 2013, le

BusinessCheck a pour but de soutenir les créateurs/repreneurs dans le pilotage de leur entreprise par la mise à disposition d'un accompagnateur (conseiller de la Chambre de Commerce) sur les 6 premiers mois suivant le lancement ou la reprise de leur entreprise. Dans ce cadre, l'entrepreneur et l'accompagnateur sont liés par une convention et se réunissent mensuellement pour analyser l'évolution de l'entreprise par rapport au plan prévisionnel de départ. Cette initiative s'adresse pour l'instant exclusivement aux entrepreneurs qui ont obtenu un prêt de création ou de reprise via la Société Nationale de Crédit et d'Investissement (SNCI) ou un cautionnement via la Mutualité de Cautionnement et d'Aide aux Commerçants (MCAC), mais pourrait être ouverte à l'avenir à un public plus large d'entrepreneurs.

Pour terminer, rappelez-nous les bénéfices de la relation mentorale ?

C'est une relation avant tout basée sur le transfert du savoir-faire et du savoir-être d'un entrepreneur chevronné à un entrepreneur moins expérimenté. C'est un enrichissement mutuel, une passerelle intergénérationnelle et un moyen de briser l'isolement du dirigeant d'entreprise. Bref, la relation constitue un véritable soutien moral. Des valeurs telles que le respect mutuel, la confiance et l'absence de jugement sont primordiales dans cette relation humaine unique. ☑

Propos recueillis par
Isabelle Couset

Mentors et mentorés peuvent postuler au programme BusinessMentoring tout au long de l'année via www.businessmentoring.lu.

Le 28 novembre 2013 aura lieu la Soirée officielle de présentation des Mentorés 2013.

Inscriptions à l'événement à partir de fin octobre sur www.businessmentoring.lu.

Témoignage de mentoré : David Sibaud, Saison III

Sérénité retrouvée

Quel principal enseignement retenez-vous, après dix mois d'accompagnement mentorale ?

Ces dix mois ont vu naître une relation humaine forte avec mon mentor – je crois d'ailleurs qu'au-delà de l'aspect professionnel, notre relation mentorale se situe aux périmètres de nos différentes vies sociales, familiales et amicales, car l'intime est souvent mobilisé lorsqu'il s'agit de se dévoiler ou de se remettre en question. En effet, il est rare de vivre une relation d'accompagnement libre de tout enjeu ou intérêt dans le monde des affaires, dans laquelle vous vous sentez écouté et compris. Ce sont d'ailleurs ces moments privilégiés de partage avec le mentor qui me donne l'énergie et l'envie de tenter de modifier certains aspects de mon management. Je dirais donc que jusqu'ici, le mentorat a favorisé chez moi la prise de recul, qui m'amène une certaine forme de sérénité, propice à la prise de bonnes décisions... une forme d'apaisement que je recherchais depuis longtemps.

Concrètement, sur quels aspects de votre management travaillez-vous avec votre mentor ?

Avec mon mentor, nous travaillons beaucoup sur la structuration et l'organisation quotidienne qui incombent au chef d'entreprise, sur la définition et le partage d'une vision, sa compréhension et naturellement l'adhésion des



David Sibaud dirige la société luxembourgeoise Simeda, spécialisée depuis 7 ans dans la conception et l'usinage de prothèses dentaires et implantaires numériques personnalisées par CFAO.

collaborateurs à cette dernière. Il me fait ainsi prendre conscience de l'ajustement constant que je dois opérer entre mes aspirations les plus profondes, mes motivations et la réalité du quotidien, notamment les imprévus et contretemps qui sont susceptibles de générer contrariétés et frustrations. J'opère également grâce à lui une mutation au niveau de la conduite des équipes, de leur accompagnement, étant plus par nature – et de par ma formation – axé sur le lancement et le développement de projets que sur l'opérationnel. ☑

Suite page 44 ⇨ ...

Faciliter l'accès des PME au financement

Le *business angel* : plus qu'un partenaire financier

LBAN



LUXEMBOURG
BUSINESS ANGEL NETWORK

Connus sous le nom d'« anges des affaires », ces anciens entrepreneurs ou cadres de haut niveau sont de plus en plus nombreux au Grand-Duché à investir dans de petites entreprises à fort potentiel. On note également un engouement de la part des jeunes entrepreneurs pour ce type de financement privé, les banques étant devenues nettement plus frileuses à l'égard des start-up. Si l'objectif principal des *business angels* est – traditionnellement – de participer activement au capital des entreprises prometteuses pour réaliser une plus-value après quelques années, la démarche des membres du réseau luxembourgeois LBAN s'inscrit surtout dans une vision de proximité. En investissant dans des projets ancrés dans leur environnement direct, ils cherchent ainsi à impacter l'écosystème local, mettant leur expertise au service de la communauté entrepreneuriale luxembourgeoise et grand-régionale.

L'a.s.b.l. Luxembourg Business Angel Network, plus connue sous le nom de LBAN, a été créée en 2004 et revitalisée en 2011, à l'initiative de la Chambre de Commerce du Luxembourg. Elle est dirigée par des entrepreneurs et *business angels* chevronnés qui contribuent activement au développement du réseau. LBAN est également membre-fondateur de la plate-forme d'investissement grand-régionale Seed4Start et membre du Conseil d'administration d'EBAN, la confédération européenne des

réseaux de *business angels* (European Trade Association for Business Angels).

LBAN est, à ce jour, la plate-forme privilégiée de mise en relation entre des porteurs de projets entrepreneuriaux en phase d'amorçage – connue sous le nom de *seed phase* – et de potentiels investisseurs. Outre la mise en place d'un réseau de *business angels* et l'identification d'entrepreneurs en recherche de capitaux privés, le réseau contribue également, au travers de diverses actions de

sensibilisation et de promotion, à créer un écosystème propice à la création d'entreprise, en collaboration avec les différents acteurs de la Place.

En termes de stratégie future, LBAN ambitionne notamment de devenir l'interlocuteur principal et privilégié des entrepreneurs à la recherche de financement privé mais aussi de défendre les intérêts des investisseurs impliqués dans le réseau. En effet, il demeure capital de valoriser le rôle des *business angels* dans l'accompagnement

de l'innovation. Un soutien qui devra passer par la mise en place d'un environnement juridique et fiscal plus efficace, favorisant leur investissement en capital dans les jeunes PME.

De manière plus générale, LBAN cherche à créer des synergies entre les différentes initiatives locales dédiées aux start-up, comme c'est déjà le cas avec l'incubateur national Technoport S.A., l'incubateur privé de la BGL BNP Paribas, lux future lab, ou encore la plate-forme communautaire The Impactory.

En termes de chiffres et événements majeurs pour la période 2012-13, on retiendra que 4 séances de *pitching* et 3 *workshops* dédiés aux membres du Réseau LBAN ont été organisés. Enfin, fait très encourageant, en 2012, ce ne sont pas moins de 2.2 millions EUR qui ont été investis au total, en faveur de 22 projets entrepreneuriaux.

La Mutualité de Cautionnement et d'Aide aux Commerçants : faire le lien entre l'entrepreneur et les banques

Encore aujourd'hui, les entrepreneurs qui ne disposent pas de fonds propres suffisants pour couvrir entièrement le financement de la création ou du développement de leur entreprise ont le réflexe de se tourner vers leur banquier... un banquier qui va être beaucoup plus regardant sur la qualité des garanties offertes, au vu du risque véhiculé par le client individuel. C'est à ce niveau que la Mutualité de Cautionnement et d'Aide aux Commerçants, en octroyant une garantie partielle pour un projet d'investissement, va permettre à l'entrepreneur de soutenir sa demande de crédit, voire de sensiblement influencer sur les conditions proposées par son banquier. Le cautionnement de la MCAC se positionne ainsi comme un outil complémentaire aux apports propres de l'entrepreneur et aux financements des acteurs financiers privés et publics.

En tant qu'institution d'aide mutualiste créée en décembre 1969 par la Chambre de Commerce, sous l'impulsion de la Confédération luxembourgeoise du commerce (clc) et de l'Horesca, l'objectif premier de la MCAC est de faciliter l'accès au financement bancaire des PME luxembourgeoises. Elle

intervient en faveur des ressortissants de la Chambre de Commerce en se portant garante auprès des établissements de crédit agréés, lorsque les garanties dans le chef de l'entrepreneur s'avèrent insuffisantes.

Dans les faits, la MCAC est jusqu'ici surtout intervenue en faveur

de projets ayant trait au commerce traditionnel (alimentation, textile, détail...) – avec 46 % des projets cautionnés – mais aussi à l'Horeca (32 %) ou à la prestation de services (22 %).

En termes de répartition, sur les 10 dernières années, 55 % des cautionnements ont été consacrés

à des créations nouvelles, 27 % à des reprises d'entreprises et 18 % à des projets d'extension ou de modernisation réalisés par des entreprises existantes.

Il est à noter que le cautionnement de la MCAC ne peut couvrir que 50 % du montant du prêt bancaire, au maximum, mais que les taux d'intervention effectivement appliqués sont moins élevés, avec une moyenne de 26 % pour ces trois dernières années. Le montant moyen octroyé par cautionnement se situe quant à lui autour des 37.500 EUR pour la période 2010-2012.

