

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Comment l'acteur public peut-il soutenir la création d'entreprise ?

Le rôle des structures d'accompagnement dans
l'accès de l'entrepreneur au capital social d'un
territoire

Auteur : Justine Dehon
Promoteur(s) : Prof. Julie Hermans et Prof. Stéphane Moyson
Année académique 2020-2021
Master en Administration publique - Leading public sector innovation

Déclaration sur l'honneur

Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur. Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave.

Résumé

Dans nos sociétés occidentales, une culture de l'entrepreneuriat s'est développée au cours de ces dernières décennies. Le tournant économique des années 1970-1980 n'est pas étranger à cette évolution : créer son propre emploi est devenu une arme contre la baisse de la croissance, la précarisation du salariat, le chômage de masse. Les pouvoirs publics, à différents niveaux de pouvoir, proposent de plus en plus d'outils allant en ce sens.

En s'inscrivant dans une approche sociologique de l'entrepreneuriat, où l'entrepreneur n'est pas un individu isolé mais, au contraire, évolue au sein d'un réseau d'acteurs, ce mémoire cherche à comprendre quel rôle peut jouer l'acteur public dans le soutien à la création d'entreprise. L'approche sociologique identifie que c'est le capital social de l'entrepreneur, c'est-à-dire sa capacité à mobiliser les réseaux autour de lui porteurs de ressources utiles, qui favorise la création d'entreprise. L'acteur public peut ici trouver sa place en facilitant à l'entrepreneur l'acquisition de capital social. Comment ? Via des structures publiques d'accompagnement à la création.

Les structures d'accompagnement jouent un rôle d'interface entre les acteurs d'un territoire défini et les créateurs d'entreprise. Elles permettent la mise à disposition du réseau d'acteurs et des ressources utiles à la création. La littérature identifie clairement le rôle des structures dans l'acquisition de capital social.

Un cas d'étude unique a été choisi pour mener la recherche : la structure d'accompagnement Charleroi Entreprendre, située sur le territoire de Charleroi Métropole. En se basant sur une démarche inductive, ce mémoire propose de partir à la rencontre des acteurs qui « font » Charleroi Entreprendre : accompagnateurs à la création, directeur de la structure, Conseil d'Administration et entrepreneurs accompagnés. En croisant les points, le mémoire entend faire émerger plusieurs pistes de réflexion pour mieux comprendre quel rôle joue effectivement l'acteur public dans les structures d'accompagnement et quelles améliorations sont envisageables.

Remerciements

Mes remerciements vont, en premier lieu, à mes deux promoteurs : les professeurs Julie Hermans et Stéphane Moyson. Leur disponibilité, engagement et bienveillance ont été de précieux soutiens moraux durant le master. Leurs nombreuses suggestions, chacun dans leurs domaines de compétence, se sont complétées et ont grandement enrichi cette recherche.

Je tiens également à remercier tous les acteurs que j'ai eu l'occasion rencontrer au cours de ce mémoire pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma démarche et le temps qu'ils m'ont consacré. Je remercie particulièrement Clara Jates pour avoir persévéré avec moi dans la prise de contact.

Je remercie mon entourage proche pour les encouragements et le soutien. Merci à ma Maman pour sa relecture orthographique attentive, ses encouragements et ses suggestions.

Je remercie, enfin, ma Mamy. Pour toutes les graines qu'elle a plantées.

Table des matières

Introduction	1
1. Cadre théorique	5
1.1 Émergence d'un champ de recherche et d'un modèle de politique publique	5
1.2 Définir l'entrepreneuriat	7
1.3 Approches et définitions de l'entrepreneur	8
1.3.1 Approche économique de l'entrepreneur	8
1.3.2 Approche psychologique de l'entrepreneur	10
1.3.3 Approche sociologique de l'entrepreneur	12
2. Cadre d'analyse	16
2.1 Envisager l'accompagnement en tant que politique publique	17
2.2 Comment étudier l'accompagnement entrepreneurial	17
2.2.1 La théorie des ressources et compétences de Pupion	18
2.2.2 Accumuler des ressources suffit-il ?	20
2.2.3 Comment la structure fait-elle le lien ?	21
2.3 En résumé	23
3. Contexte, terrain de la recherche et méthodologie	24
3.1 Contexte et terrain de la recherche	24
3.1.1 Le territoire de Charleroi Métropole	24
3.1.2 Structures organisées par les acteurs du territoire	25
3.1.3 L'origine de Charleroi Entreprendre : le plan CATCH	28
3.1.4 La « création » de Charleroi Entreprendre	30
3.1.5 Présence de l'acteur public dans le financement	31
3.1.6 Présence de l'acteur public dans le pilotage stratégique	33
3.1.7 Présence de l'acteur public dans l'organisation quotidienne	37
3.1.8 Missions	38
3.1.9 Publics-cibles et structuration de l'accompagnement	39
3.1.10 Le pôle Start	40
3.1.11 Profils des porteurs de projet	41
3.1.12 L'orientation	42
3.1.13 Le comité d'admission	45
3.1.14 L'accompagnement	46
3.2 Choix de la méthodologie et de l'échantillon	49

3.3	Méthode de collecte des données	51
3.4	Méthode d'analyse des données	52
4.	Description des résultats	57
4.1	Mettre les ressources du territoire à disposition de l'entrepreneur	57
4.1.1	Répondre aux besoins	58
4.1.2	Le networking	69
4.2	Travailler les compétences sociales de l'entrepreneur	70
4.3	La mise en réseau de l'accompagnateur lui-même	76
5.	Analyse des résultats	81
5.1	À propos du territoire	81
5.1.1	Résumé des résultats	81
5.1.2	Le territoire d'action n'est pas que géographique	81
5.2	Mise à disposition des ressources et mobilisation par les entrepreneurs	82
5.2.1	Résumé des résultats concernant la mise à disposition	82
5.2.2	Résumé des résultats concernant la mobilisation par les entrepreneurs	86
5.3	Que retirer des résultats : un « trou » dans le cadre d'analyse	87
5.4	Approfondir la temporalité de la création d'entreprise	90
5.4.1	Caractériser la temporalité de la création	90
5.4.2	La tension dans le financement	93
5.4.3	Des ambitions qui ne se rencontrent pas	96
5.5	La mise en réseau de l'accompagnateur	98
5.5.1	Résumé des résultats	98
5.5.2	« Les gens qu'ils connaissent eux »	99
5.6	Charleroi Entreprendre, une PME en croissance	100
6.	Conclusion	102
6.1	Synthèse de la recherche	102
6.2	Résultats principaux de la recherche	104
6.3	Implications théoriques et méthodologiques	108
6.4	Implications pratiques	109
7.	Bibliographie	112
8.	Annexes	116
	Annexe 1	116
	Annexe 2	117

Liste des tableaux

Tableau 1 – Code book (réseau mis à disposition)	53
Tableau 2 – Code book (compétences sociales)	54
Tableau 3 – Code book (passage de frontière)	55
Tableau 4 – Comparaison des porteurs de projet	89

Liste des annexes

Annexe 1 116

Annexe 2 117

Introduction

Depuis quelques décennies, une véritable culture de l'entrepreneuriat s'est développée dans nos sociétés occidentales. Pour autant, la pratique entrepreneuriale n'est pas neuve. Verzat et Toutain (2015) notent que « les entrepreneurs ont probablement existé depuis des siècles, voire des millénaires, et dans les nombreux domaines d'échanges entre les individus et les groupes ». Les réflexions sur le rôle de l'entrepreneur dans la création d'entreprise, sur la gestion en bonne intelligence de son exploitation, les conditions de son développement, ... remontent également à plusieurs siècles. Les ouvrages consacrés à l'histoire de l'entrepreneuriat identifient des auteurs et traités remontant jusqu'au XV^{ème} siècle.

Néanmoins, l'avènement du capitalisme occulte quelque peu l'entrepreneur : celui qui dirige au quotidien son exploitation est dissocié de celui qui en détient le capital. Le second supplantant le premier, du point de vue des économistes contemporains, dans la création et l'accumulation de la richesse. Il faut attendre Schumpeter au milieu du 20^{ème} siècle pour voir réapparaître l'entrepreneur. Schumpeter énonce que « la croissance économique ne résulte pas tant de l'accumulation du capital que de nouvelles combinaisons productives » (Verzat et Toutain, 2015). L'entrepreneur est celui qui est capable d'innover (trouver ces nouvelles combinaisons productives) et, ainsi, de permettre le renouveau du système économique capitaliste (les nouvelles combinaisons remplaçant les anciennes). Schumpeter est précurseur mais il faut attendre la fin des Trente Glorieuses, le ralentissement des économies européennes et nord-américaines, la précarisation du salariat et la hausse du taux de chômage pour qu'on exploite pleinement ses idées. L'entrepreneuriat devient une solution à toutes ces problématiques. Ainsi émerge la culture entrepreneuriale évoquée plus tôt.

Le XXI^{ème} marque un tournant dans l'usage de l'entrepreneuriat en tant qu'outil assumé de politiques publiques. « Créer son propre emploi et innover » deviennent des leitmotifs. À l'échelle supranationale, des réflexions sont également menées. La Commission, dans le cadre de la stratégie de Lisbonne, initie des travaux qui mèneront au Livre vert du 21 janvier 2003 concernant l'esprit d'entreprise. La Commission justifie sa démarche par « l'importance de l'entrepreneuriat et de l'esprit d'entreprise pour une Europe plus compétitive et dynamique » (Livre vert concernant l'esprit d'entreprise, 2003). La stratégie Europe 2020 poursuit en ce sens.

Ce mémoire propose d'explorer comment les États et leurs différents niveaux de pouvoir peuvent s'insérer dans cette mouvance en développant des outils chacun à leur échelle. Pour parvenir à appréhender cette problématique, plusieurs approches sont envisageables :

l'approche économique, qui étudie l'entrepreneuriat essentiellement comme une fonction du marché ; l'approche psychologique, qui s'intéresse à l'entrepreneur en tant qu'individu et à ses caractéristiques particulières ; l'approche sociologique qui s'intéresse à l'entrepreneur par ses interactions et le replace au sein d'un réseau d'acteurs interreliés.

C'est cette dernière approche, l'approche sociologique, qui sera privilégiée pour établir ensuite le cadre d'analyse. Elle permet d'éviter un écueil récurrent dans la perception actuelle de ce qu'est l'entrepreneuriat : envisager l'entrepreneur comme un individu solitaire (self-made man), un surhomme disposant de toutes les qualités nécessaires à la réussite de son entreprise. L'approche sociologique replace donc l'entrepreneur au sein d'un réseau d'acteurs et insiste sur l'importance de ce réseau pour favoriser la création d'entreprise. De ce postulat découle la notion de capital social. Les réseaux qui entourent l'entrepreneur sont porteurs de ressources utiles à la création. Le capital social sera compris dans ce mémoire comme à la fois l'étendue de ces réseaux de l'entrepreneur et sa capacité à les mobiliser dans le but d'obtenir ces ressources utiles.

Vient ensuite l'acteur public. Si le capital social permet de favoriser la création d'entreprise et que l'acteur public souhaite développer des politiques visant à la soutenir, on peut se demander comment l'acteur public peut favoriser l'accès de l'entrepreneur au capital social. Plusieurs pistes sont envisageables pour explorer cette thématique. Ce mémoire fait le choix de s'intéresser aux structures publiques d'accompagnement à la création. Ces structures sont en effet déjà identifiées par la littérature comme une aide « aux jeunes entreprises à développer leurs réseaux externes et obtenir ainsi plus facilement les informations et les connaissances nécessaires à leur développement » (François, Lafaye, 2019). Ceci nous amène donc à la question que nous allons explorer et tenter de résoudre dans les chapitres à venir :

Comment l'acteur public peut-il faciliter l'accès au capital social de l'entrepreneur au travers de structures d'accompagnement ?

Ce mémoire choisit de répondre à la question de recherche posée en se penchant sur Charleroi Entreprendre, une structure d'accompagnement située à Charleroi en Belgique. Ce cas d'étude est intéressant puisqu'il s'agit d'une structure mixte (donc majoritairement mais pas entièrement financée par des fonds publics) et issue d'une politique menée par les acteurs du territoire en cohésion avec la Région Wallonne. Le choix de la Belgique est intéressant car il a été démontré que « sur le plan international, la Belgique se singularise par un faible dynamisme entrepreneurial » (Van Haepelen, 2019). C'est également un territoire fortement marqué par ses

disparités régionales. Il est à noter que la politique de soutien est menée à l'échelle régionale en Belgique, et non pas fédérale. Charleroi est un bon exemple puisque c'est un territoire marqué par le déclin des grandes industries, le chômage de masse et un taux de faillite des entreprises important. Le soutien à l'entrepreneuriat y est perçu comme un moteur, un outil pour aider le bassin à se redresser. « Connecter » les entrepreneurs aux acteurs utiles à leur développement est une mission assumée et revendiquée par la structure. Le cas d'étude carolo est également identifié par ses acteurs comme un modèle innovant pour la politique menée à l'échelle wallonne. Il apparaît donc pour toutes ces raisons comme particulièrement intéressant à étudier.

Pour mener la recherche, une étude qualitative a été privilégiée. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec des acteurs pouvant apporter un éclairage complémentaire sur le travail de la structure. Il est également à noter que la démarche adoptée est inductive. Le cadre d'analyse qui sera présenté servira de grille de lecture, de « paire de lunettes à enfiler », pour comprendre la réalité du terrain et, ensuite, généraliser ce qui peut l'être. Le mémoire n'entend pas, en effet, uniquement fournir une description du cas d'étude mais d'établir des constats plus larges et qui pourraient s'appliquer à d'autres structures publiques d'accompagnement.

En partant des observations issues de l'étude d'un cas unique mais en recueillant les propos d'une diversité d'acteurs, en les mettant ensuite en perspective et, enfin, en dégagant des principes généraux, ce travail permettra de fournir quelques recommandations utiles à la recherche scientifique. Les concepts mobilisés et leur croisement permettront d'approfondir la connaissance que nous avons déjà des structures d'accompagnement. Les constats tirés permettront la formulation de nouvelles pistes de réflexion qui pourront, par la suite, être testées par d'autres. Le mémoire offrira également un retour d'expérience intéressant aux acteurs de terrain de la structure. Pour les soutenir dans leur travail, quelques pistes leur seront suggérées sur base des problématiques identifiées lors de l'analyse. Quelques conseils seront également formulés à destination des entrepreneurs, pour les aider dans le processus parfois difficile qui mène à la création.

Les deux premiers chapitres du mémoire seront consacrés à une exploration de la littérature scientifique et à un repérage d'outils, concepts et théories, utiles pour préparer le « départ » sur le terrain. Le troisième chapitre proposera un exposé détaillé du cas d'études, suivi de la méthodologie de la recherche. Le quatrième chapitre présentera les résultats de la recherche. Le cinquième chapitre analysera les résultats présentés et identifiera quelques pistes pour approfondir la réflexion (certains ayant pu être testées, d'autres non). Enfin, la conclusion

viendra mettre un point final à la recherche en en reprenant les points essentiels et en proposant quelques recommandations jugées utiles pour la suite.

D'avance, bonne lecture.

1. Cadre théorique

1.1 Émergence d'un champ de recherche et d'un modèle de politique publique

L'entrepreneuriat, en tant qu'activité, fait depuis longtemps partie de la vie humaine. Par exemple, Landström (2005) prend pour témoin l'apparition dès 1437 du mot « Entrepreneur » (alors défini comme « celui qui entreprend » et plus largement comme « celui qui est prêt à risquer sa vie et sa fortune ») dans le *Dictionnaire de la langue française*. D'autres rappellent « Marco Polo, Jacques Cartier, explorateurs à la poursuite de nouvelles opportunités » (Messeghem, Torrès, 2015).

Mais l'entrepreneuriat, comme champ de recherche, n'émerge réellement que dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle, dans les années 70 et 80. Cela s'explique en partie par l'évolution de l'économie européenne et nord-américaine au cours du siècle. Au-delà du domaine de la recherche, « le débat portant sur les politiques publiques axées sur la croissance économique et l'emploi dans les années qui suivent la Seconde Guerre mondiale ignorait habituellement l'entrepreneuriat ou l'idée d'aider les gens à démarrer une entreprise ». « Avec les travaux de Berle et Means (1932), en passant par ceux de Schumpeter (1942), puis Galbraith (1968) et Chandler (1977), l'avenir du capitalisme passait forcément par la grande entreprise » (Boutillier, Unzundis, 2015). Les grandes entreprises étaient donc préférées aux petites et moyennes entreprises car considérées comme plus efficaces, innovantes et pourvoyeuses d'un plus grand nombre d'emplois. Ces dernières sont donc considérées, tant par les dirigeants politiques que par les chercheurs, comme inefficaces et l'État ne devrait intervenir que pour « les préserver pour des raisons sociales et politiques » (Audretsch, 2008).

L'état d'esprit change au moment où l'économie commence à se mondialiser dans les années 80. Audretsch (2008) explique que « la mondialisation n'a pas changé l'importance du capital physique mais a plutôt modifié radicalement la géographie de sa localisation ». Outre la mondialisation, « cette période est aussi marquée par l'émergence d'un nouveau paradigme technologique (celui des TIC) et par l'apparition d'entreprises nouvelles, créées dans un contexte atypique avec peu de moyens financiers, mais avec une grande capacité d'imagination. Ainsi naît la mythologie du garage, qui perdure de nos jours » (Boutillier, Unzundis, 2015). Des entreprises d'un genre nouveau comme Apple ou Microsoft font leur apparition. Boutillier (2006) précise les conséquences de ces évolutions : « le ralentissement de la croissance économique provoque les changements sociaux suivants : stabilisation de l'emploi salarié qui occupe plus de 90 % de la population active des pays industriels; stabilisation du chômage de

masse; précarisation progressive de l'emploi salarié (développement de l'emploi sous contrat à durée déterminée, de l'emploi intérimaire, etc.); revalorisation du travail indépendant alors que pendant la période de forte croissance il apparaissait comme une forme de mise au travail en voie de régression ».

Les économies européennes et nord-américaines sont poussées à « repenser le modèle fondamental de l'innovation en recherchant l'avantage innovant des différents types d'entreprises » (Audretsch, 2008). On constate le passage « d'une société dite salariale (basée sur l'emploi salarié stable) à une société dite entrepreneuriale » (Boutiller, 2006), c'est-à-dire que « le recours au travail indépendant se présente comme une alternative au salariat, voire comme une solution individuelle et politique au problème du chômage » (Chauvin et al, 2014). Landström et Lohrke (2010) confirment que, depuis les années 80, « l'entrepreneuriat est devenu un élément central du débat politique de nombreux pays à travers le monde ». De plus, en parallèle, le déclin des pays communistes à cette époque consolide l'idée « qu'une société peut difficilement se développer sans entrepreneurs. La principale ressource d'une société est la ressource humaine, mais elle doit être mise en mouvement par et autour de projets entrepreneuriaux » (Filion, 1997).

L'intérêt scientifique pour l'entrepreneuriat se développe ainsi en parallèle, car « le champ a montré des opportunités croissantes pour la recherche empirique et le domaine de la recherche a offert de grandes possibilités en termes de fonds de recherches et de chaires subventionnées » (Landström, Lohrke, 2010). Le nombre de contributions scientifiques augmente. Les chercheurs tentent de « fournir un cadre qui à la fois éclaire les phénomènes inexplicables et améliore la qualité de la recherche » dans le but de « renforcer la légitimité du domaine » (Shane, Venkataraman, 2000). L'offre au sein des universités se développe également, « le nombre d'institutions qui offrent des cours dans le domaine (...) ont plus que doublé en une décennie » (Filion, 1997). Les années 2000 permettent d'atteindre une phase de maturation du champ de recherche. Cette phase permet de mettre en évidence « (1) un intense débat sur le domaine de la recherche en entrepreneuriat, (2) les divisions de la communauté scientifique entre un groupe de « chercheurs en entrepreneuriat » et un groupe plutôt éparpillé d'autres chercheurs en entrepreneuriat mêlant différentes disciplines, et (3) un intérêt croissant pour le développement théorique du champ » (Landström, Lohrke, 2010).

Depuis cette époque, « l'entrepreneuriat est perçu comme le moteur du développement économique et social à travers le monde » (Acs, Audretsch, 2005). En réponse à cette évolution, « des actions de sensibilisation sont menées par les États pour inciter le plus grand nombre à

créer son entreprise, en bref à créer son emploi » (Boutiller, 2006). L'entrepreneuriat devient un modèle de politique publique.

1.2 Définir l'entrepreneuriat

Si la recherche en entrepreneuriat se développe, définir ce que cela recouvre exactement n'en demeure pas moins difficile. « Les chercheurs continuent à débattre de questions fondamentales telles que la nature de l'entrepreneur, la définition de l'entrepreneuriat, la « théorie » de l'entrepreneuriat, les unités d'analyse pertinentes, les conditions environnementales qui donnent naissance à l'entrepreneuriat » (Morris, Schindehutte, 2015).

Shane et Venkataraman (2000) admettent que « l'obstacle le plus important dans la création d'un cadre conceptuel pour le champ de l'entrepreneuriat a peut-être été sa définition ». Dès lors, ils vont s'atteler à donner au concept d'entrepreneuriat une définition dans laquelle « la plupart des chercheurs se retrouvent aujourd'hui » (Messeghem, Torrès, 2015) : « comment, par qui, et avec quels effets, des opportunités pour créer de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées » (Shane et Venkataraman, 2000). Cette définition introduit la notion « d'opportunités » pour tenter d'expliquer le phénomène entrepreneurial. Ces opportunités sont définies comme des « situations au sein desquelles de nouveaux biens, services, matières premières et méthodes d'organisations peuvent être présentées et vendues à un prix supérieur à leur coût de production » (Shane, Venkataraman, 2000).

Les contours du champ commencent à se dessiner. Progressivement, plusieurs courants vont se distinguer ». Ces différentes approches trouvent leurs racines dans différentes disciplines leurs divergences se concentrent sur différents aspects du concept » (Landström, 2005). Landström et Lohrke (2010) expliquent en effet que les chercheurs en entrepreneuriat ont « tendance à emprunter des concepts et théories » aux « disciplines bien installées telles que l'économie, la psychologie et la sociologie et à les adapter à l'étude de l'entrepreneuriat » (Landström, Lohrke, 2010). Ces multiples racines intellectuelles sont une richesse car le champ « pourrait devenir un des axes de ralliement de l'ensemble des sciences humaines » (Filion, 1997). Néanmoins, cela donne aussi naissance à « une multitude de théories différentes sur l'entrepreneuriat et parfois contradictoires » (Morris, Schindehutte, 2015).

Dès lors, afin de s'inscrire dans une de ces approches, il convient de les décrire tour à tour.

1.3 Approches et définitions de l'entrepreneur

Comme expliqué ci-dessus, les chercheurs en entrepreneuriat empruntent leurs concepts et théories aux disciplines qui les précèdent : l'économie, qui étudie l'entrepreneuriat comme fonction du marché, la psychologie, qui s'intéresse davantage à l'individu et étudie l'entrepreneur comme tel et la sociologie, qui replace l'entrepreneur au sein d'un réseau d'acteurs.

Ces trois approches vont maintenant être approfondies afin de mieux en percevoir les spécificités et apports au champ de l'entrepreneuriat.

1.3.1 Approche économique de l'entrepreneur

Si l'émergence du champ de l'entrepreneuriat est plutôt récente, les premiers auteurs à avoir pensé l'entrepreneur remontent quant à eux au 18^{ème} siècle. Richard Cantillon (1680 – 1734) et son *Essai sur la nature du commerce en général* posent pour beaucoup d'économistes (Jevons, Marx, Schumpeter) les bases de ce que sera la discipline entrepreneuriale. Il est le premier auteur à donner à l'entrepreneur « une signification économique rigoureuse » (Béraud, 1993). Ancré dans l'École Physiocratique¹, Cantillon envisage l'entrepreneur avant tout comme un agriculteur qui passerait du stade d'ouvrier agricole à celui de propriétaire vivant de sa rente. Il extrapole ensuite et « sont ainsi classées toutes espèces de « gens à gages incertains » : gens de négoce, entrepreneurs de bâtiment, de spectacles, gens de métiers, professions libérales, et la multitude de micro-entreprises plus ou moins honorables » (Marchesnay, 2015). L'entrepreneur est défini comme « la personne qui achète les facteurs de production et/ou des marchandises, à un prix certain, pour les revendre à un prix incertain » (Béraud, 1993). Déjà, Cantillon met en évidence les « qualités qui permettent de passer du stade de « travailleur » à celui de propriétaire vivant de « sa » rente » (Marchesnay, 2015). Ces qualités seraient « d'accepter d'assumer les risques liés à l'incertitude sur les prix et les quantités (...) Il doit rechercher l'indépendance économique, en occupant une position concurrentielle favorable (...) Il doit enfin posséder des capacités propres à l'esprit d'entreprise : savoir-faire, opportunisme, sens des affaires et du commerce » (Marchesnay, 2015).

Quelques années plus tard, Jean-Baptiste Say (1767 – 1832), dans le sillage des travaux d'Adam Smith et de Richard Cantillon, envisage dans son *Traité d'Économie politique* l'entrepreneur comme la « force motrice du développement économique » (Filion, 2015). Selon Marie Henry

¹ Doctrine économique et politique du 18^{ème} siècle qui base le développement de l'économie sur l'agriculture et la liberté du commerce et de l'industrie.

(2009), il est le premier « à montrer de façon décisive le rôle vital joué par l'entrepreneur (...) et à parler de la contribution des biens « non matériels » – les services, le capital humain et les institutions – à la création de richesse ». Say a la particularité d'avoir lui-même été entrepreneur pendant une période de sa vie, ce qui lui permet de décrire « ce que fait l'entrepreneur à partir de l'intérieur, en se plaçant dans les souliers de l'entrepreneur qu'il est pour suggérer un ensemble de concepts qui vont circonscrire et expliquer le fonctionnement, la logique de la façon de faire et de l'exercice du métier de l'entrepreneur » (Filion, 2015). De nouveau, une série de qualités sont énoncées. L'entrepreneur doit être « une personne apprenante, dégourdie, disciplinée, imaginative, économe qui s'adonne à une consommation productive en réinvestissant une part de ses bénéfices en capitaux productifs » (Filion, 2015).

Au siècle suivant, Joseph Schumpeter (1883 – 1950) s'impose, sans faire l'unanimité, comme un auteur incontournable en entrepreneuriat. En lien avec ce que nous disions auparavant sur le caractère multidisciplinaire du champ, il semble avoir puisé ses influences « parmi les économistes (Walras, Marx, Veblen, etc.), mais aussi les sociologues (Durkheim, Sombart, Weber, etc.) et les historiens (l'École historique allemande) » (Boutillier, Uzunidis, 2015). Il propose une définition de l'entrepreneur comme « l'agent économique qui réalise de « nouvelles combinaisons de facteurs de production » : (1) fabrication d'un nouveau bien, (2) introduction d'une nouvelle méthode de production, (3) ouverture d'un nouveau débouché, (4) conquête d'une nouvelle source de matières premières ou de produits semi-ouvrés et (5) réalisation d'une nouvelle organisation du marché (ex. création d'une situation de monopole). Cette définition assimile étroitement l'entrepreneur et l'innovation, tout en donnant à l'innovation une définition très large qui s'apparente à autant d'opportunités de profit. » (Boutillier, Uzunidis, 2015). L'innovation (un nouveau produit, une nouvelle forme d'organisation, un nouveau marché) est au cœur de la pensée de Schumpeter et ce sont « les « Entrepreneurs, agissant dans les « Nouvelles Entreprises », qui impulsent « l'Innovation » (Marie Henry, 2009). Schumpeter décrit l'entrepreneur comme « prêt à relever des défis » (Boutillier, Uzunidis, 2015) et en fait le « moteur de la destruction créatrice » (Boutillier, Uzunidis, 2015), sorte de renouveau constant du capitalisme.

Ces trois auteurs fondateurs réfléchissent l'entrepreneur en tant que fonction du marché et le placent au centre du développement économique. Ils lui rattachent également un certain nombre de qualités nécessaires à son entreprise et qui le différencieraient des autres individus. Cette démarche a été particulièrement approfondie dans l'étude de l'entrepreneur en tant qu'individu.

1.3.2 Approche psychologique de l'entrepreneur

L'approche par les traits (trait approach) s'intéresse au profil psychologique de l'entrepreneur pour expliquer le phénomène entrepreneurial. Gartner (1989) explique que, dans cette optique, « l'entrepreneur est supposé avoir un type particulier de personnalité » et l'apport de la recherche sera « d'énumérer un ensemble de caractéristiques décrivant cette entité connue comme l'entrepreneur ». En opposant l'entrepreneur aux non-entrepreneurs dans le but de trouver le « profil du créateur qui réussit » (Hernandez, 1995). Les travaux de David Clarence McClelland (1917-1998) sont « réputés et cités en entrepreneuriat » (Emin, Philippart, 2015). En s'inscrivant dans la perspective des travaux de Schumpeter, il base son hypothèse sur le besoin d'accomplissement (Achievement) des individus. « Plus particulièrement, il mit en évidence une forte corrélation entre besoin d'accomplissement et croissance économique. Or, ce besoin d'accomplissement est élevé chez l'entrepreneur » (Emin, Philippart, 2015). Son but n'était donc pas de corréler besoin d'accomplissement et création d'entreprise mais bien « comment un haut niveau de besoin d'accomplissement conduit précisément à un développement économique plus rapide. Le lien est l'entrepreneur – l'homme qui organise l'entreprise (l'unité opérationnelle) et/ou augmente sa capacité de production » (McClelland, 1961). Au sens de McClelland, l'entrepreneur se caractérise par son comportement, pas par sa situation professionnelle en tant que telle. Ainsi, « un politique, un scientifique, un professeur d'université ou un fossoyeur pourraient tous montrer toutes les composantes du comportement entrepreneurial » (McClelland, 1961). Ce comportement entrepreneurial se définit par « une prise de risque modérée, un esprit d'innovation, une prise de responsabilité, une recherche de mesures concrètes du succès de son action » (Emin, Philippart, 2015). Cette approche est alors très populaire, de nombreuses publications vont en découler. Cartland et al (1984) mettent en évidence le « besoin d'accomplissement (peut-être préférer le terme centré sur les objectifs), un locus de contrôle interne, un besoin d'indépendance, un besoin de prendre des responsabilités et un besoin de puissance ». Cachon (1992) discute des principaux traits sur lesquels « les spécialistes sont d'accord sur l'importance dans le phénomène entrepreneurial » : créativité et innovation, besoin d'indépendance, besoin de s'accomplir, prise de risques calculés et sentiment de contrôle. Facchini (2007) propose une formule qui semble finalement résumer l'approche par les traits : « entreprendre ce n'est ni innover, ni avoir de l'imagination, ni avoir un bon jugement ni être vigilant, c'est tout à la fois ». Mais l'écueil dans cette approche réside peut-être à présenter l'entrepreneur comme un surhomme, un individu « larger than life » (Gartner, 1989). De plus, il est en réalité très difficile d'établir un type précis de qui est

l'entrepreneur, de quelles doivent être ses caractéristiques indispensables pour réussir son projet, « il y a parfois plus de différences entre deux créateurs qu'entre un créateur et un non-créateur » (Hernandez, 1995). Fillion (1997) en conclut que « à ce jour, on n'a pas encore établi un profil psychologique scientifique absolu de l'entrepreneur ».

L'étude de l'entrepreneuriat par l'individu laisse alors place à l'étude de l'entrepreneuriat comme processus. Cette démarche rompt avec les précédentes. « Ici, les concepts ne correspondent plus à des notions discrètes, isolables dans le temps, mais recouvrent des phénomènes en évolution et dont l'évolution même constitue le sens » (Hernandez, 1995). Dès lors, « il n'est plus question du créateur et de ses caractéristiques, mais de formation d'organisation, de création d'organisation, d'émergence organisationnelle, ... » (Hernandez, 1995). Gartner (1989) pose les bases de cette approche en suggérant que « la recherche devrait se concentrer sur ce que l'entrepreneur fait et pas sur ce que l'entrepreneur est ». Il voit l'entrepreneuriat comme « la création d'organisations », c'est ce qui différencie l'entrepreneur du non-entrepreneur (qui, lui, ne crée pas d'organisations). La création d'une organisation est perçue comme « un événement contextuel, le résultat de nombreuses influences. L'entrepreneur fait partie d'un processus complexe » (Gartner, 1989). Omrane et al (2011) expliquent que le processus entrepreneurial peut se décliner en trois phases : le déclenchement du processus, l'engagement total du créateur, la survie et le développement de l'entreprise créée. Hernandez (1995) explique que la recherche s'intéressera donc au comportement entrepreneurial (décision de créer, travail des dirigeants, intrapreneuriat), aux organisations émergentes (formation de l'organisation, caractéristiques), tout en précisant que « ce qui donne naissance à une organisation, c'est avant tout la volonté humaine émanant d'un individu ou d'un groupe d'individus ». Il n'est donc pas non plus question d'écarter totalement l'individu de la recherche. L'équilibre de la recherche en entrepreneuriat pourrait résider dans cette association processus-individu.

Dans la perspective de Gartner (1989), l'entrepreneuriat est donc « le processus par lequel de nouvelles organisations sont créées ». Plus précisément, ce processus est constitué de « ces événements avant qu'une entreprise ne devienne une entreprise, c'est-à-dire que la création d'entreprise implique ces facteurs qui mènent et influencent le processus de démarrer une entreprise » (Gartner, Carter, Reynolds, 1996). L'entrepreneur est donc celui qui crée une entreprise et est part d'un processus, qui est « le résultat de nombreuses influences » (Gartner, 1989).

1.3.3 Approche sociologique de l'entrepreneur

L'entrepreneur n'est pas « un objet qui va de soi pour la sociologie » (Zalio, 2013). Les auteurs définissent leur champ d'étude comme une attention portée « aux régularités sociales et une reconnaissance de la part sociale des individus dans leur appartenance à des groupes ou à des cultures » (Zalio, 2013). Or, « il n'existe pas un milieu professionnel homogène et interconnecté regroupant l'ensemble des « entrepreneurs » » (Chavin et al, 2014). Ils identifient que ces acteurs se fréquentent (via des cercles d'affaires, des événements dédiés, ...) mais, pour autant, « le champ reste très hétérogène et ne constitue pas un « monde social » doté d'une identité collective forte et partagée » (Chavin et al, 2014). S'ils s'intéressent à l'entrepreneur, les sociologues l'étudieront en tant que groupe organisé (le patronat, par exemple).

Zalio (2013) identifie néanmoins que les travaux récents de sociologie économique sur les entrepreneurs ont permis de les étudier en s'intéressant à leur position dans un réseau relationnel, tantôt à l'intérieur d'une organisation, tantôt dans un ensemble de relations plus vastes. Ces travaux « insistent d'abord sur le caractère déterminant des ressources relationnelles et des appuis personnels dans la création ou le développement d'une entreprise » (Zalio, 2013). Ce faisant, ils mettent en évidence que « la position dans des structures relationnelles offre, à certains et non à tous, l'opportunité de bénéficier de certaines ressources » (Zalio, 2013).

Suivant cette idée, Davidsson et Honing (2003), dans leur étude dédiée au processus de développement des entrepreneurs naissants, avancent que « les variables du capital social se sont révélées être des indicateurs très forts et cohérents » sur le taux de réussite d'un jeune entrepreneur. Ils définissent le capital social comme « la capacité des acteurs à tirer des avantages de leurs structures sociales, de leurs réseaux et de leurs appartenances ». Les résultats de l'étude démontraient, par exemple, qu'avoir des parents ou amis proches qui possédaient déjà une entreprise ou étaient membres d'un cercle d'affaires comme la Chambre du Commerce, le club Rotary ou le Lions club avait un impact positif sur la création (Davidsson, Honing, 2003).

La littérature présente l'idée de base du concept de capital social comme étant « le fait que les relations personnelles peuvent présenter une source importante d'information, de ressources et de soutien » (Borgers et Filion, 2016).

Pierre Bourdieu est le premier sociologue français à avoir développé le concept de capital social même si en réalité il ne lui fait jouer que « un rôle relativement secondaire dans son élaboration théorique » (Mercklé, 2016). Son analyse porte sur trois types de ressources que les individus

et groupes sociaux utilisent pour « pour accroître ou conserver leur position à l'intérieur de la hiérarchie sociale et bénéficier de privilèges matériels et symboliques qui y sont attachés : le capital économique, le capital culturel et le capital social » (Méda, 2002). Pierre Bourdieu (1980) définit le capital social comme « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles ». En d'autres mots, le capital social « regroupe les relations et les réseaux d'entraide qui peuvent être mobilisés à des fins socialement utiles » (Méda, 2002), par exemple être « le moyen d'accéder à des emplois, à des sources de financement, etc. » (Boutillier, 2006). « L'approche des relations entretenues par un individu s'éloigne ici de la perspective « désintéressée » privilégiée par l'étude de la sociabilité, pour mettre en œuvre une vision « utilitariste » des relations sociales » (Mercklé, 2016). « Le volume du capital social que possède un agent particulier dépend de l'étendue du réseau des liaisons qu'il peut effectivement mobiliser et du volume du capital (économique, culturel ou symbolique) possédé en propre par chacun de ceux auxquels il est lié » (Bourdieu, 1980).

Le capital social apparaît donc comme la « propriété de l'individu et d'un groupe, à la fois stock et base d'un processus d'accumulation qui permettra aux personnes bien dotées au départ de mieux se situer dans la compétition sociale » (Méda, 2002), Bourdieu s'inscrivant « dans une réflexion de reproduction des élites » (Boutillier, 2006).

James Coleman est un sociologue américain qui va également développer ce concept. « Selon Putnam, c'est James Coleman qui plaça le terme sur l'agenda intellectuel de la fin des années 80 » (Méda, 2002). Coleman tente de formuler « une théorie générale de l'action sociale qui vise à intégrer les approches sociologiques et économiques, jusqu'alors séparées » (Ponthieux, 2006). Cette orientation propose un « principe de l'action rationnelle ou intentionnelle et tente de montrer comment ce principe, en articulation avec des contextes sociaux particuliers, peut rendre compte non seulement des actions des individus dans des contextes particuliers mais aussi du développement de l'organisation sociale » (Coleman, 1988). En d'autres termes, il tente de « fournir un pont entre les analyses micro et macro des phénomènes socio-économiques, par l'introduction des choix rationnels en sociologie » (Ponthieux, 2006). Coleman développe une définition du capital social comme n'étant pas « une seule entité mais une variété d'entités différentes, avec deux éléments en commun : toutes consistent en un aspect des structures

sociales et elles facilitent certaines actions des acteurs – qu’il s’agisse d’acteurs individuels ou collectifs – au sein de la structure. Comme d’autres formes de capital, le capital social est productif, rendant possible l’accomplissement de certains buts qui, sans lui, ne seraient pas atteignables » (Coleman, 1988).

Ce que Coleman veut dire par capital productif est que « le capital social peut être mis en œuvre par un individu, des organisations ou des groupes. Les ressources qui sont tirées du capital social font l’objet d’une appropriation privative et s’apparentent aux externalités générées par le fonctionnement du marché » (Boutillier, 2006). Il différencie cependant le capital social des autres formes de capital par son « aspect d’intérêt public » (public good aspect) (Coleman, 1988). Ponthieux (2006) soulève néanmoins que « il n’y a aucune raison de penser que la fonction de facilitation remplie par le capital social ne faciliterait pas aussi des activités qui, bien que correspondant à l’intérêt de ceux qui les réalisent, se révèlent néfastes pour la collectivité considérée à un niveau plus agrégé ». Enfin, Coleman (1988) identifie trois formes au concept de capital social : « les obligations et attentes, qui dépendent de la fiabilité de l’environnement social, la capacité de la structure sociale à faire circuler l’information, et les normes assorties de sanctions ».

Cette proposition va être rejointe par Mark Granovetter (2011), autre sociologue américain : « la structure sociale, plus particulièrement la forme des réseaux sociaux, affecte l’activité économique pour trois raisons principales. D’une part, les réseaux sociaux influencent les flux et la qualité de l’information. (...) D’autre part, les réseaux sociaux sont une source importante de récompenses et de sanctions, qui ont souvent un impact d’autant plus important qu’elles proviennent d’individus personnellement connus. (...) Enfin, la confiance, qui se définit comme l’assurance que les autres feront la chose « juste » en dépit d’une claire incitation à faire le contraire, émerge, lorsqu’elle le fait, dans le cadre d’un réseau social ». Dans cette perspective, certains auteurs vont tenter de démontrer à leur tour « l’importance des réseaux et de la composante relationnelle dans les processus entrepreneuriaux » (Guyot, Italiano, 2015).

Aldrich et Zimmer (1986) proposent deux postulats, qui rejoignent ce qui a été exposé précédemment : (1) l’entrepreneuriat est un processus et doit être considéré en des termes dynamiques plutôt qu’en « instantanés transversaux », et (2) l’entrepreneuriat nécessite des liens ou relations entre les composantes clés du processus ». Ils considèrent l’entrepreneuriat comme « encadré dans des réseaux de relations sociales permanentes », « l’entrepreneuriat est facilité ou limité par les liens entre aspirants entrepreneurs, ressources et opportunités » (Aldrich, Zimmer, 1986). Rejoignant la proposition de Granovetter, ils suggèrent que « les

entrepreneurs qui réussissent sont ceux qui entretiennent des liens faibles avec des personnes qui sont en mesure de leur fournir des informations opportunes et précises, des personnes qui puissent être des clients, et/ou des personnes avec des ressources à investir » (Aldrich, Zimmer, 1986).

Les notions de capital social et de réseaux sociaux semblent un peu se confondre dans ces études. Il existe, en effet, « une proximité entre les études qui portent sur le capital social et celles qui utilisent l'approche des réseaux sociaux : les relations entre les acteurs sociaux demeurent au cœur des études sur le capital social et les approches des réseaux sociaux sont beaucoup utilisées pour opérationnaliser les recherches empiriques sur le capital social » (Borgers et Filion, 2016).

2. Cadre d'analyse

Ce mémoire choisit de s'inscrire dans l'approche sociologique de la création d'entreprise. Dans cette perspective, l'objectif est d'identifier quelle place peut occuper l'acteur public pour favoriser la création.

Partant du constat que le capital social de l'entrepreneur est déterminant dans la création, Davidsson et Honing (2003) suggèrent aux gouvernements nationaux et régionaux qui désireraient soutenir l'entrepreneuriat de « développer des business centers qui se concentrent sur la facilitation des activités communautaires et de réseautage », ce qui suggère que le soutien public à l'entrepreneuriat peut s'incarner dans l'accompagnement aux créateurs d'entreprises.

2.1 Envisager l'accompagnement en tant que politique publique

Messenghem (2013) l'accompagnement de « véritable enjeu de politiques publiques ». Pupion (2012) ajoute qu'il s'agit d'un « moyen de développement local facilitant la création et le développement de nouvelles entreprises sur un territoire donné ». L'aspect local de la structure d'accompagnement n'est pas anodin car il permet l'articulation des politiques publiques nationales sur le terrain : « l'exercice stratégique revient pour ce type d'entité publique à expliciter sa mission et traduire des orientations ou politiques publiques définies à l'échelle nationale en plans d'actions stratégiques adaptés au contexte local ». À noter que Pupion décrit l'accompagnement sur le territoire français. Dans l'étude de cas de ce mémoire (située en Belgique), les orientations des politiques publiques liées aux structures d'accompagnement sont issues de l'échelle régionale. Une structure d'accompagnement s'insère donc dans un réseau « multiniveaux et multi-acteurs de politique publique » et « une logique territoriale définit les limites du réseau » (Pupion, 2012).

Concrètement, l'accompagnement peut se définir comme un « ensemble de relations et/ou de médiations, inscrites dans le temps et dans l'espace, visant à apporter les ressources matérielles et immatérielles nécessaires au créateur ou au repreneur d'entreprise » (Pluchart, 2014). L'accompagnement s'est décliné sous toute une série de formes (accélérateurs, pépinières, espaces de coworking, pré-incubateurs étudiants, incubateurs sociaux, ...) et d'outils (outils de création de connaissances tels que les Fab Labs ou les Living Labs) (Messenghem et al, 2020). Les chercheurs ont effectivement assisté au cours des trente dernières années au « développement d'une industrie de l'accompagnement, marquée par une multiplicité

d'acteurs, de structures, voire d'associations professionnelles » (Messeghem, 2013). Messeghem (2013) identifie que « il n'y a pas un mais des accompagnements ».

La littérature identifie également que l'accompagnement permet « aux jeunes entreprises de développer leurs réseaux externes et d'obtenir ainsi plus facilement les informations et les connaissances nécessaires à leur développement », en d'autres mots « d'accroître le capital social des entrepreneurs et de leur entreprise » (François, Lafaye, 2019).

Ceci amène donc la question de recherche suivante :

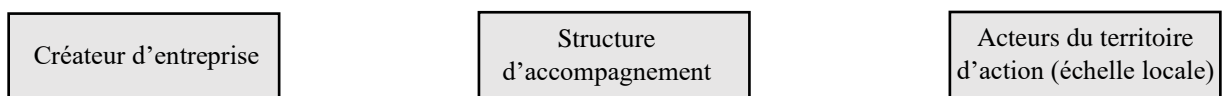
Comment l'acteur public peut-il maximiser le capital social du créateur d'entreprise au travers de structures d'accompagnement ?

Il est à noter que les chercheurs objectent régulièrement que, bien que l'impact du capital social dans la création d'entreprise soit avéré, cette notion « est extrêmement difficile à évaluer et ne peut donner de résultats homogènes en raison de la variété des profils d'entreprises à laquelle il s'applique » (François, Lafaye, 2019).

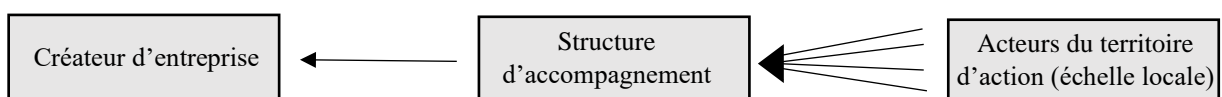
2.2 Comment étudier l'accompagnement entrepreneurial ?

À ce stade, quelques spécificités de l'étude de l'accompagnement entrepreneurial doivent être identifiées : l'accompagnement est un outil public qui articule à l'échelle locale une politique publique décidée à un échelon supérieur et l'articulation de cette politique s'effectue selon une logique territoriale délimitée. Quelques difficultés doivent également être relevées : les structures sont extrêmement diversifiées, les profils d'entreprises accompagnées le sont également et le capital social est une notion difficile à caractériser et opérationnaliser.

Pour appréhender de manière concrète l'accompagnement, un schéma peut être esquissé. Trois entités sont à prendre en compte :



Entre ces trois entités, des réseaux se tissent. Pour maximiser le capital social de l'entrepreneur, l'intérêt d'une structure d'accompagnement va être de réunir les réseaux issus de son territoire d'action et de les mettre à disposition du créateur d'entreprise. Le schéma peut donc être complété de la manière suivante :



Pour opérationnaliser ce schéma, la théorie des ressources et compétences proposée par Pupion (2012) peut être mobilisée.

2.2.1 La théorie des ressources et compétences de Pupion

Dans son article consacré au rôle d'une structure d'accompagnement publique dans la création d'entreprise, Pupion observe « le type de ressources apportées par les structures et la façon dont elles parviennent à favoriser l'innovation par l'activation et la coordination des réseaux des acteurs locaux » (Pupion, 2012). Il note que la structure propose au créateur « l'aide financière, des conseils en management, un soutien administratif et tout ce qui permet de transformer une idée initiale en un nouveau produit ». Il ajoute qu'il « s'agit d'une forme de coopération particulière où une entité apporte ses ressources et compétences au service d'un tiers et lui permet de révéler les siennes » (Pupion, 2012). Il s'agit donc bien, conformément au schéma ci-dessus, d'une mise à disposition par la structure d'accompagnement des ressources dont elle dispose grâce à son réseau d'acteurs locaux.

Pupion (2012) explique ensuite que les apports des structures aux créateurs peuvent être classés en cinq catégories de ressources et compétences :

- Financières (apportées sous forme d'avances servant à payer des prestations externes, comme une étude de marché ou le dépôt de brevets) ;
- Humaines, par leur offre de personnes compétentes capables d'accompagner des projets et de former des créateurs d'entreprises (formations managériales et juridiques ...) ;
- Physiques (en offrant éventuellement une structure d'hébergement pour les entreprises);
- Organisationnelles (en dispensant des conseils sur les démarches à suivre pour la création d'entreprise) ;
- Technologiques (en fournissant des conseils sur les voies de valorisation des projets et de dépôt de brevet).

En mettant ces ressources à disposition, les structures « permettent au créateur, de préciser son idée de création d'entreprise, d'évaluer la pertinence de son projet et de catalyser les ressources technologiques propres de l'entrepreneur (étude de la pertinence du projet, mise en contact avec des entreprises, ...) », augmentant ainsi « les chances de survie des petites entreprises » (Pupion, 2012). Il précise que ce succès s'explique notamment par « le processus de sélection des projets qui permet de dégager les projets innovants et leurs porteurs » (Pupion, 2012).

Pupion (2012) s'intéresse également au processus d'accompagnement de la structure et indique que le « processus de sélection des projets retenus est porteur de légitimité, en raison de la participation des multiples acteurs de l'innovation dans le comité de sélection du projet, qu'il s'agisse de scientifiques, de gestionnaires, d'industriels ou d'acteurs du monde du capital risque » (Pupion, 2012).

Pour parvenir à une compréhension plus globale des ressources et acteurs existant au sein du territoire d'action, il est possible de compléter Pupion avec le concept d'écosystème entrepreneurial développé par Isenberg (2011). L'écosystème entrepreneurial s'intéresse davantage au territoire au sein duquel « les entrepreneurs mènent leurs activités » et qui est défini par « ses limites géographiques » (Isenberg, 2011). Le concept d'écosystème entrepreneurial s'inscrit dans une approche où l'esprit d'entreprise prend place dans une « communauté d'acteurs interdépendants » (Isenberg, 2011). Plus particulièrement, la littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux se concentre « sur le rôle du contexte (social) dans l'autorisation ou la limitation de l'entrepreneuriat » et identifie que « les entrepreneurs, pour réussir, ont besoin d'un environnement propice dans lequel ils peuvent innover et faire prospérer leur entreprise. (Isenberg, 2011). En-dehors de politiques publiques favorables à l'entrepreneuriat, Isenberg (2011) identifie cinq dimensions qui rendent un territoire propice à la création d'entreprise :

- La disponibilité du capital humain (main-d'œuvre et établissements d'enseignement) ;
- Le capital financier et les financements disponibles pour les entrepreneurs (des fonds d'investissement privés et publics, des micro-prêts, des Business Angels, des financements par emprunt, ...) ;
- L'existence de clients potentiels disposés à donner aux entrepreneurs leur point de vue sur de nouveaux produits ;
- Les infrastructures qui fournissent les moyens de transport et de communication nécessaires pour que les entrepreneurs puissent accomplir leur travail sans obstacles ;
- Les « professionnels orientés vers l'entreprise » (comptables, avocats, consultants techniques et commerciaux qui sont prêts à travailler avec des entrepreneurs).

On peut constater certains recouvrements entre les dimensions de la théorie des ressources et compétences et celles du concept d'écosystème entrepreneurial. Pour autant, les deux approches ne sont pas redondantes. En croisant les apports respectifs de Pupion et Isenberg, il est possible d'enrichir le cadre d'analyse et, ainsi, mieux comprendre quels devraient être les ressources et

réseaux à réunir pour faciliter l'accumulation de capital social au sein d'une structure d'accompagnement.

2.2.2 Accumuler des ressources suffit-il ?

Pupion (2012) permet une première opérationnalisation grâce aux catégories de ressources et compétences qu'il identifie. Le réseau est donc porteur de ressources, c'est grâce à lui qu'elles peuvent être mobilisées et c'est pourquoi il est intéressant de l'étudier. Néanmoins, cela suffit-il à faciliter l'acquisition de capital social par l'entrepreneur ?

François et al (2019) suggèrent qu'il ne faudrait pas tomber dans l'écueil où « plus un acteur possède de ressources issues de ses réseaux de relations, plus son capital social a de valeur ». Ils rappellent que « la valeur d'une ressource – surtout s'il s'agit d'information, de connaissance ou d'aide – tient plus à son (bon) usage qu'à son accumulation » (François et al, 2019). Il s'agit d'un élément régulièrement laissé à l'écart par les articles scientifiques, qui « ne permettent pas, dans leur majorité, de se prononcer de manière explicite sur les différents facteurs qui contribuent à la constitution et l'élargissement de ces réseaux » (Omrane, 2013). Lamine et Fayolle (2014) confirment que « malgré une littérature abondante sur le réseau social de l'entrepreneur, on a recensé peu de travaux consacrés à l'étude de la dynamique de construction des liens sociaux pendant la phase *ante* création ».

Il apparaît donc pertinent d'installer cette double-relation : comment les ressources sont-elles mises à disposition et comment les mobilise-t-on.

Pour répondre à ce que soulèvent ces différents auteurs, Lamine et Fayolle (2014) proposent de s'intéresser aux compétences sociales de l'entrepreneur, qu'ils estiment jouer un « rôle déterminant » dans la constitution du réseau entrepreneurial. Ils suggèrent in fine que l'étude des compétences sociales de l'entrepreneur « doit pouvoir contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques entrepreneuriales et améliorer du même coup les conditions de la réussite » (Lamine et Fayolle, 2014). En se basant sur une analyse longitudinale de six cas de création d'entreprise et en comparant cas de succès (création d'entreprise) et cas d'échecs (disparition avant la fin de l'étude), Lamine et Fayolle (2014) concluent que « les projets qui ont réussi sont les projets dont les porteurs présentaient des compétences sociales plus développées que celles de ceux qui ont échoué. Ils étaient plus efficaces dans leurs relations et leurs interactions avec les différents acteurs ». Au terme de leur étude, ils retirent huit « principales compétences sociales que nous qualifions comme facteurs de succès » (Lamine et Fayolle, 2014) :

- L'adaptation sociale (la capacité de l'entrepreneur à s'adapter à la situation et aux changements) ;
- La narration (la façon dont l'entrepreneur exprime ses idées) ;
- Le décryptage de la perception d'autrui (l'habilité de l'entrepreneur à lire avec précision, les perceptions de ses interlocuteurs) ;
- L'audace sociale (la capacité d'aborder et d'interagir avec de parfaits inconnus) ;
- La force de persuasion (la capacité à changer les opinions des autres) ;
- L'intelligence sociale (la capacité de repérer les bons acteurs dont le projet a besoin. Identifier le moment opportun pour les intéresser) ;
- La résistance aux oppositions (la capacité de résister aux oppositions et aux comportements anti-projet) ;
- La capitalisation des liens positifs (entretien des liens qui supportent le projet).

Pour en revenir à l'accompagnement, pour pleinement favoriser le capital social d'entrepreneurs, la structure devrait également idéalement les soutenir dans le développement de ces huit compétences.

2.2.3 Comment la structure d'accompagnement fait-elle le lien ?

La littérature scientifique mobilisée jusqu'ici permet de comprendre le contenu de l'accompagnement mais ne permet pas encore de saisir pleinement comment celui-ci s'articule. Dans le schéma proposé, la structure se présente comme une sorte d'interface qui permet de mettre en contact deux entités distinctes (le créateur d'entreprise et les acteurs du territoire d'action). Pour analyser ce travail de mise en contact, la théorie du passage de frontière (« boundary spanning ») et des passeurs de frontières (« boundary spanners ») peut être mobilisée. Le mémoire choisit de privilégier comme unité d'analyse les individus qui vont effectuer ce travail de passage de frontière au sein de la structure d'accompagnement. Cela se prête mieux à la méthodologie de la recherche, qui sera explicitée plus loin dans ce mémoire.

Les passeurs de frontière sont définis comme « les personnes qui analysent de manière proactive l'environnement organisationnel, qui recourent à des activités pour recueillir des informations et obtenir un soutien au-delà des frontières organisationnelles ou institutionnelles, qui diffusent des informations et coordonnent des activités entre leur organisation ou unité organisationnelle « d'origine » et son environnement, et qui relie les processus et les acteurs au-delà de ces frontières » (Van Meerkerk et Edelenbos, 2018). Plus concrètement, il s'agit d'identifier qui au sein de la structure d'accompagnement effectue le lien entre le créateur d'entreprise et les

acteurs du territoire d'action en établissant des liens et recueillant l'information nécessaire pour le faire.

Pour opérationnaliser ce travail, Van Meerkerk et Edelenbos (2018) identifient quatre types d'activités pratiquées par les passeurs de frontière « compétents » :

- La collecte d'informations et l'échange de connaissances

Les personnes compétentes savent où collecter l'information, comment l'obtenir et qui doit être informé de l'information, sans que les autres ne soient submergés. Les passeurs de frontière jouent un rôle actif de médiateur dans le flux d'informations au-delà des frontières, ce qui nécessite souvent la traduction des informations et la création de sens. Dans le cas des structures publiques d'accompagnement à l'entrepreneuriat, par exemple, il pourrait s'agir de contacter le bon acteur (une autre structure d'accompagnement, par exemple) pour obtenir une information pertinente à donner au porteur de projet. L'accompagnateur doit donc connaître ces acteurs, il ne doit pas sans cesse solliciter ses collègues ou d'autres personnes ressources pour obtenir une information.

- Les activités relationnelles

Cet aspect met l'accent sur les aspects relationnels et de mise en réseau, c'est-à-dire les relations formelles mais aussi et surtout les relations informelles. Les passeurs de frontières établissent et entretiennent divers liens internes et externes qui leur permettent d'accéder à l'information interne et externe. Ceci leur donne accès à diverses connaissances qui leur permettent également de mettre en relation des acteurs et des processus au-delà des frontières. Pour les accompagnateurs, il s'agit de tisser des relations avec les acteurs du territoire (autres structures d'accompagnement, par exemple) pour pouvoir les mettre en lien avec les porteurs de projet.

- La coordination et la négociation avec des acteurs internes et externes

Une part importante du travail des passeurs de frontière consiste à coordonner, aligner et négocier avec les acteurs internes et externes. Par ce travail, les passeurs de frontière permettent de resserrer les liens entre les acteurs internes et externes. Il s'agit par exemple, pour les accompagnateurs, de la sollicitation de différents types d'acteurs liés à l'entrepreneuriat pendant le parcours d'accompagnement.

- La médiation et la facilitation de la coopération.

Dans les interactions transfrontalières, les passeurs de frontière sont confrontés à différents intérêts et identités. Pour développer des interactions constructives ou faciliter la coopération, les observateurs des frontières doivent souvent servir de médiateurs entre des intérêts et des identités différents. Les passeurs de frontières sont compétents pour réunir des partenaires improbables. Cela a également une dimension entrepreneuriale dans la détection des fenêtres d'opportunités et la réponse à ces opportunités. Il s'agit pour les accompagnateurs de repérer les acteurs qui peuvent être utiles au porteur de projet qu'il accompagne et de parvenir à le mobiliser dans le parcours d'accompagnement.

2.3 En résumé

La littérature scientifique mobilisée dans cette section permet de répondre à la difficulté d'opérationnalisation soulevée par la notion de « capital social ». L'accompagnement est utilisé comme outil pour maximiser le capital social, il a donc été décomposé en deux éléments :

- Les ressources apportées par la structure et issues du réseau d'acteurs locaux utiles au développement d'un projet d'entreprise (théorie des ressources et compétences de Pupion) ;
- Les compétences sociales nécessaires à l'entrepreneur pour lui-même mobiliser le réseau mis à sa disposition par la structure d'accompagnement (huit compétences proposées par Lamine et Fayolle).

Afin d'affiner la compréhension de l'accompagnement, c'est-à-dire comment ce travail de autour du capital social s'effectue, la théorie du passage de frontière est également mobilisée. Elle permet de comprendre comment la structure d'accompagnement, au travers des accompagnateurs, crée des liens, mobilise un réseau pour mettre à disposition des entrepreneurs diverses ressources utiles à la création et au développement de leur projet.

L'autre double difficulté qui a été relevée est la grande diversité de structures d'accompagnement existantes ainsi que celle des profils de créateurs. La rencontre avec le terrain et l'analyse qui en découlera permettront davantage de caractériser ces éléments avec plus de précision.

3. Contexte, terrain de la recherche et méthodologie

Cette section du mémoire sera en premier lieu consacrée à présenter de manière détaillée le contexte et le terrain de la recherche. L'étude de cas unique est la structure d'accompagnement Charleroi Entreprendre. Pour guider le lecteur et lui assurer une meilleure compréhension des éléments présentés, des notes de bas de page étayent régulièrement les propos.

La méthodologie de l'enquête de terrain (choix opérés, difficultés rencontrées, collecte de données, ...) sera ensuite présentée. Un exposé de l'analyse qui a suivi la récolte des données viendra clôturer cette section.

3.1 Contexte et terrain de la recherche

3.1.1 Le territoire de Charleroi Métropole

Charleroi Métropole est le territoire dans lequel s'inscrit la recherche présentée dans ce mémoire. Territoire à cheval sur les provinces du Hainaut et de Namur, Charleroi Métropole regroupe 30 communes, rurales et urbaines, pour un total de 600 000 habitants (site Internet de Charleroi Métropole). Si le territoire est reconnu par les acteurs qui le composent, il est à noter qu'il ne l'est pas par d'autres échelles de pouvoir : « C'est une structure qui n'est pas reconnue officiellement par le gouvernement wallon ou la province, ce genre de choses » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021).

Charleroi Métropole est, en quelque sorte, « une carte qui est allée se remettre sur les autres cartes » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). Il s'agit en fait d'un territoire né il y a environ cinq ans de la volonté de certains acteurs de la région. Charleroi Métropole est décrit comme « une instance supra-communale basée sur un bassin de vie » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021). La notion de bassin de vie est expliquée par les acteurs comme un point central (ici la ville de Charleroi) vers lequel les habitants de toute une série de territoires (les trente communes) vont se tourner pour bénéficier de services de la vie courante : « Une commune comme Walcourt, son centre de gravité, même si elle est dans le namurois, va sans doute plus pencher du côté de Charleroi que du côté de Namur » ; « C'est au niveau scolaire, c'est basé sur les communications téléphoniques, c'est aussi bête que ça (...) au niveau transport en commun, au niveau centres commerciaux » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

En France, l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) développe effectivement une définition du bassin de vie² semblable à celle-ci. Par ailleurs, pour penser et construire ce territoire, les acteurs se sont inspirés de modèles français : « Avec plusieurs bourgmestres de la région, on a été visiter en France, on a été à Nantes (...) on a vu un petit comment eux ils fonctionnaient en supra-communal. Et l'idée a vraiment germé de faire la même chose », « Faut se méfier des comparaisons mais on a vraiment ... on a vraiment importé ce système français, qui existe aussi dans le nord. Lille Métropole, par exemple. (...) À notre échelle » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021). Ce bassin de vie, centré autour de Charleroi ; constitue « un point commun entre toutes ces communes qui appartiennent à Charleroi Métropole et donc on développe des projets en commun » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

La construction de ce nouveau territoire a pour but de « vraiment appréhender de manière commune les grandes fonctions de mobilité, les grandes fonctions socio-économiques, du tourisme, du déplacement » sur le long-terme (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021). La réflexion autour de l'aménagement et le développement du territoire va donc se situer à cette échelle : « On pourrait avoir par exemple deux hôpitaux alors que, si on fait l'analyse des besoins de l'ensemble de Charleroi Métropole, on pourrait voir que, en le mettant bien, il n'en faut qu'un » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

3.1.2 Structures organisées par les acteurs du territoire

Les acteurs du territoire se sont organisés pour se rencontrer et matérialiser en quelque sorte le projet commun. Il existe « deux structures on va dire ... de pilotage au niveau de Charleroi Métropole, qui sont un pilotage plus politique et plus socio-économique » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

Les deux structures sont, en quelque sorte, hébergées et soutenues par IGRETEC. Elles « sont pilotées en-dehors d'IGRETEC mais elles n'ont pas de structure propre au niveau juridique. Donc c'est IGRETEC qui est le réceptacle ... Les subsides, ils arrivent chez nous (...) et c'est géré personnellement par IGRETEC aussi (...). On aide cette au niveau opérationnel, au niveau

² Le bassin de vie est le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants. Les services et équipements de la vie courante servant à définir les bassins de vie sont classés en six grands domaines : services aux particuliers, commerce, enseignement, santé, sports, loisirs et culture, transports. Source : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2060>

administratif, avec du personnel chez nous. Mais c'est dirigé en-dehors de nous » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

- Le Comité de développement stratégique

Selon la page dédiée sur le site Internet d'IGRETEC³, le Comité de développement stratégique (CDS) de Charleroi Métropole est un « lieu d'échange d'informations, de réflexion, d'action et de promotion en lien avec le développement stratégique de ce territoire ». « C'est quelque chose de beaucoup plus au-dessus de la mêlée on va dire » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021).

Toujours selon cette page, le CDS est composé de « cinq représentants issus du monde économique (le centre d'affaires dédié aux entreprises technologiques AGORIA, le business club B4C, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Hainaut, l'Union des Classes Moyennes, l'Union Wallonne des Entreprises), cinq représentants issus des organisations syndicales (CSC, FGTB et CGSLB) et cinq mandataires politiques (dont ministres et président(s) de parti(s) issus de la région) ». Ces quinze représentants sont complétés par quelques « personnalités issues de la région de Charleroi-Métropole et exerçant des fonctions ministérielles, que ce soit au niveau régional, communautaire ou fédéral » et « plusieurs invités permanents représentant des institutions phares de notre région (IGRETEC, Sambrinvest, l'AWEX - Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers, Brussels South Charleroi Airport, ...) ». L'instance est présidée par « Marcel Miller, l'ancien patron d'Alstom ici » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021). En tout, ce sont « une quarantaine de personnes, une trentaine de personnes qui en font partie de ce comité » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021).

Les réunions du Comité ont lieu tous les trois à quatre mois, « quand elles ne sautent pas ... parce que souvent y a des reports. Comme y a beaucoup de personnes et que c'est beaucoup de personnes avec des ... des hauts pouvoirs à gauche-à droite, c'est pas évident de ... D'ailleurs ça se fait de 7h à 9h du matin. Donc c'est très tôt » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021).

Le but du CDS est de « jouer un rôle moteur de développement au niveau supra-communal en donnant des orientations et en apportant un important soutien aux projets structurants ». Ce rôle moteur et ce soutien s'illustrent, par exemple, par la redistribution de financements publics : «

³ <https://www.igretec.com/fr/acteur-public/developpement-economique/comite-developpement-strategique/>

Ici on va partir dans une programmation FEDER, eh bien, sont validés au sein de ces comités de développement stratégique toute une série de projets. On a un portefeuille stratégique de projets qui sont validés et donc on sait que, quand il y a des financements ... à aller chercher, que ce soit au niveau européen, au niveau régional, au niveau fédéral, c'est dans ce portefeuille stratégique de projets qu'on doit ... aller chercher et mettre la priorité » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

Les réunions du CDS n'ont pas pour but d'acter des décisions. Il s'agit plutôt d'un espace de rencontre et de discussion où les participants peuvent prendre connaissance des projets en cours et à venir dans différents sujets se rapportant à Charleroi. « Après y a plein de choses qui se font dans l'ombre, enfin, qui se font dans d'autres commissions, où, là, c'est vraiment actif. Mais le CDS en tant que tel, en tant que structure, c'est vraiment une structure de ... informative ... pour voir ce qui va se passer dans les années à venir, dans les six mois, dans l'année, dans les deux ans, les cinq ans » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021).

Les opinions des acteurs rencontrés et interrogés sur le Comité (directeur de Charleroi Entreprendre et membres du Conseil d'Administration) divergent vis-à-vis de celui-ci. Sa composition (organe jugé « un petit peu politisé », acteurs issus d'horizons trop variés) et son mode d'organisation (réunions assez matinales jugées inappropriées, irrégularités dans la présence des membres) sont principalement les éléments qui ont pu être remis en question.

- La Conférence des bourgmestres

Une seconde structure d'organisation est la Conférence des bourgmestres de Charleroi Métropole, qui « comme son nom l'indique, reprend l'ensemble des bourgmestres sur le même territoire » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021) et qui est présidée par Paul Furlan (ancien ministre des Pouvoirs Locaux, actuel bourgmestre de Thuin et député wallon).

Selon la page dédiée sur le site Internet d'IGRETEC⁴, cette instance vise à « créer un lieu d'information, d'échange, de concertation entre les différentes communes de ce territoire mais également de mieux faire entendre leur voix, de mieux les informer et de coordonner des initiatives à l'échelle supra-communale ». La Conférence situe davantage son action dans le développement du projet de territoire partagé entre les bourgmestres de Charleroi Métropole : « Là on est sur des dossiers qui sont plus liés aux compétences communales, qui sont plus liés

⁴ <https://www.igretec.com/fr/acteur-public/developpement-economique/la-conference-des-bourgmestres-de-charleroi-metropole>

au territoire. Il y a un projet de territoire qui est fait sur l'ensemble de la zone, des centrales de mobilité, enfin toute une série de développements, au niveau touristique également. » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

La Conférence des bourgmestres s'est « dotée d'un Bureau », avec « des élus qui font partie du bureau » et qui « se réunit en moyenne une fois par mois » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

3.1.3 L'origine de Charleroi Entreprendre : le plan CATCH

Charleroi, ancien bassin industriel, éprouve depuis quelques décennies des difficultés à effectuer sa reconversion vers une économie de la connaissance, où « les idées, l'innovation et la création de connaissances constituent le socle de la compétitivité » (Dermine, 2010).

Ce retard peut s'expliquer par une combinaison de divers facteurs : un tissu économique encore dominé par l'industrie lourde, un chômage qui s'inscrit dans la durée chez des populations jeunes (15-24 ans) et peu qualifiées et un manque de dynamisme entrepreneurial (en 2007, les faillites sont plus nombreuses que les entreprises créées).

Le « coup de grâce » pour Charleroi a lieu en septembre 2016. Le site industriel de Caterpillar ferme, causant la perte d'un peu plus de 2000 emplois. En réaction, le gouvernement wallon mandate un groupe d'experts, présidé par le dirigeant d'entreprise Jean-Pierre Hansen et coordonné par Thomas Dermine, pour « définir des axes d'accélération de la croissance de l'emploi dans la Région de Charleroi au départ du Plateau Nord de Gosselies » (plan CATCH, septembre 2017). Des groupes de travail sont alors formés et réunissent des chefs d'entreprises, IGRETEC (l'Intercommunale pour la Gestion et la Réalisation d'Etudes Techniques et Economiques) et le Comité de Développement Stratégique de Charleroi Métropole.

Les groupes de travail aboutissent un an plus tard, en septembre 2017, à un plan, le Plan CATCH (*Catalysts for Charleroi*), qui met à jour trois principales difficultés qui vont guider ses objectifs :

- Sur la période 2005-2015, Charleroi a créé de l'emploi mais la fermeture de plusieurs grandes entreprises (CarSid, Caterpillar...) en a, en quelque sorte, annulé les effets ;
- Les acteurs de l'animation économique sont trop fragmentés (plus d'une dizaine sur le territoire) ;
- L'attractivité du territoire représente un frein à l'établissement d'emplois dérivés des activités journalières des industries en place.

Le plan met particulièrement en avant quatre grands secteurs qui seront à la base de la relance : (1) Advanced Manufacturing (l'industrie manufacturière de pointe), (2) Airport & Logistics (les transports et la logistique), (3) Health & Bio (les industries du vivant), (4) Creative & Digital (les secteurs à la croisée du créatif et du digital). Ces secteurs « s'inscrivent pleinement dans la politique industrielle wallonne définie par le Plan Marshall, offrent un potentiel d'entraînement important pour Charleroi et des effets positifs sur l'emploi à long terme » (Plan CATCH, septembre 2017). Le plan vise aussi à « à pérenniser l'ancrage des acteurs industriels majeurs présents à Charleroi en renforçant les écosystèmes locaux qui les entourent » (Plan CATCH, septembre 2017). Au-delà, l'objectif du plan « a été d'initier une dynamique collective au niveau local qui puisse servir de laboratoire et d'inspiration pour d'autres territoires en Wallonie qui font face au défi de la transition post-industrielle » (rapport du Plan CATCH, juin 2020).

Le plan CATCH est planifié sur trois ans, de juin 2017 à juin 2020 et propose, en guise de conclusion, deux recommandations :

- Mettre en place une équipe dédiée de type Delivery Unit pour la mise en œuvre des chantiers prioritaires du plan CATCH.

Une Delivery Unit, c'est-à-dire « une petite équipe dédiée exclusivement à la mise en œuvre et au suivi systématique d'un plan pluriannuel » est effectivement mise en place et bénéficie « d'une autonomie de gestion dans l'exécution de ses missions » (Plan CATCH, septembre 2017).

Dans le dernier rapport de juin 2020, il est indiqué que la Delivery Unit « a collaboré de près avec les membres du Cabinet du Ministre⁵ ainsi qu'avec l'ensemble des acteurs publics et privés qui travaillent sur les enjeux du développement économique wallon ».

- Regrouper les acteurs publics de l'animation économique au sein d'une structure unique Charleroi Development (qui deviendra Charleroi Entreprendre).

Le plan (2017) expose que le développement économique de Charleroi dépend en effet de la gestion d'infrastructures d'accueil des entreprises (parc d'activité économique, centre d'entreprises, énergie, ...), du soutien à l'investissement, de l'accès au financement des projets

⁵ Il s'agissait alors de Pierre-Yves Jeholet, ministre wallon de l'Économie, de l'Industrie, de la Recherche, de l'Innovation, du Numérique, de l'Emploi et de la Formation

des entreprises et, enfin, de l'animation économique (l'accompagnement des entreprises tout au long de leur cycle de vie).

3.1.4 La « création » de Charleroi Entreprendre

À Charleroi, « le leadership public sur les métiers de la gestion des infrastructures et du financement des entreprises est clairement identifié, il s'agit respectivement d'IGRETEC et de Sambrinvest » (Plan CATCH, septembre 2017). Mais l'animation économique est partagée entre plusieurs acteurs, « ce qui peut nuire à la lisibilité de l'offre de services et sans doute à leur efficacité en raison de la dispersion des ressources et des moyens provenant du financement public » (Plan CATCH, septembre 2017). « Il y avait un pôle on va dire cent pour cent public qui était le pôle IGRETEC, où on avait une équipe d'animation économique notamment en charge des primes à l'investissement, des primes à l'emploi, on éditait le guide d'aides économiques, et cetera. Et alors, on avait Héraclès dans laquelle il y avait en fait un actionnariat mixte, privé-public, énormément d'actionnaires. Il y avait aussi toute une galaxie d'autres acteurs mais ... qui jouaient peut-être des rôles plus ... de niche dans l'animation économique mais on va dire qu'on avait deux acteurs principaux » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

Le plan (2017) donne comme objectif de créer « un point d'entrée et une localisation unique ('one stop shop') » sous la forme d'un organisme leader. Cet organisme « coordonnerait les fonctions d'animation économique et d'accompagnement des entreprises, actuellement réparties au sein de plusieurs structures publiques » (Plan CATCH, septembre 2017). De la reconfiguration du centre d'entreprise et d'innovation (CEEI) Héraclès et de son union avec IGRETEC et SWITCH co-working, émerge en mars 2019 la structure Charleroi Entreprendre.

Charleroi Entreprendre est un « pôle généraliste dédié à l'entrepreneuriat » qui vise à « offrir aux entrepreneurs et porteurs de projet sur Charleroi Métropole une vision à 360° de toutes les facettes de l'entrepreneuriat et un accompagnement plus complet, plus intuitif et surtout, plus personnalisé »⁶ La création de cette structure s'accompagne « d'une refonte de la gouvernance, la création d'une nouvelle identité, le regroupement des équipes en un lieu unique, la mise en pratique d'un modèle d'accompagnement intégré et performant, l'implémentation d'un Customer Relationship Management, le renforcement des équipes et le développement de partenariats » (rapport du Plan CATCH, juin 2020).

⁶ Information issue du site de Charleroi Entreprendre, consultée sur <https://www.charleroi-entreprendre.be/a-propos>

La structure est constituée sous la forme d'un Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation (CEEI). Les CEEI sont reconnus par la Commission européenne et sont « des organismes de soutien aux PME et aux entrepreneurs innovants »⁷. Ces centres sont « investis d'une mission d'intérêt public » et « constitués par les principaux acteurs économiques d'une zone ou d'une région pour offrir une gamme de services intégrés d'orientation et d'accompagnement de projets de PME innovantes, et contribuer ainsi au développement régional et local » (Commission européenne, guide des centres européens d'entreprise et d'innovation). Plusieurs structures de ce type existent en Wallonie : La Maison de l'Entreprise à Mons, CAP Innove à Nivelles, le BEP à Namur,

En juin 2019, « il y a création de l'identité donc le nom Charleroi Entreprendre » (entretien avec le directeur de Charleroi Entreprendre, 10/06/2021). Par cette nouvelle identité, les acteurs désirent laisser transparaître la double filiation de Charleroi Entreprendre avec Charleroi Métropole et le plan CATCH (dont Charleroi Entreprendre sera en charge de pérenniser une partie des missions au-delà du mandat de la Delivery Unit). Cela se traduit dans les faits par une charte graphique⁸ commune aux trois entités (rapport du Plan CATCH, juin 2020). Au même moment, « la société est passée aussi chez le notaire parce qu'il y a eu une fusion [entre l'ancien CEEI et le co-working SWITCH], il y a eu une recapitalisation de la structure et une revue aussi de l'actionnariat » (entretien avec le directeur de Charleroi Entreprendre, 10/06/2021).

On ne peut pas dire que le plan CATCH a créé Charleroi Entreprendre. Il a plutôt permis de réunir « d'un point de vue juridique, administratif, comptable » l'ancien C.E.E.I de Charleroi (Héraclès) et un espace de co-working, Switch (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21).

3.1.5 Présence de l'acteur public dans le financement

Charleroi Entreprendre est donc une structure d'accompagnement implantée au sein Charleroi Métropole. Les acteurs rencontrés travaillant au sein de Charleroi Entreprendre présentent d'emblée ce lien avec le territoire : « Si je résume, notre environnement et notre terrain de jeu, c'est les PME de Charleroi Métropole » (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21), « On

⁷ Information issue du site de la Commission européenne, consultée sur https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/innovating/pdf/ch1.pdf

⁸ La charte graphique est un guide comprenant les recommandations d'utilisation et les caractéristiques des différents éléments graphiques (logos, couleurs, polices, typographies, symboles, ...) qui peuvent être utilisés sur les supports de communication. Elle permet de garantir l'homogénéité et la cohérence de la communication visuelle en-dehors de l'organisation. Source : <https://www.definitions-marketing.com/definition/charte-graphique/>

accompagne que des projets qui (...) ont l'intention d'entreprendre dans Charleroi Métropole » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Comme indiqué plus tôt, les rapports d'activité du plan CATCH mettaient particulièrement en avant les quatre écosystèmes présents dans la région, suggérant que les activités de Charleroi Entreprendre étaient particulièrement liées aux leurs. Dans les faits, l'action de Charleroi Entreprendre s'inscrit davantage en lien avec Charleroi Métropole. « C'est vrai qu'au départ il y avait peut-être plus d'ambitions pour Charleroi Entreprendre que maintenant. Au départ, l'idée c'était que Charleroi Entreprendre coordonne vraiment les écosystèmes. Et puis on s'est rendu compte qu'il y avait d'autres acteurs qui pouvaient le faire, notamment Sambrinvest. Cette coordination, aujourd'hui c'est plus un travail d'équipe on va dire entre Sambrinvest, Charleroi Entreprendre, IGRETEC que Charleroi Entreprendre tout seul. On va dire qu'il y a eu un peu un rééquilibrage au fur et à mesure entre la théorie et la pratique » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

Cette fusion du C.E.E.I et du co-working s'est accompagnée d'une recapitalisation de la structure. « Depuis 1985, depuis la création de la structure en tant que telle, la création du C.E.E.I à Charleroi, il y a eu un actionariat très varié. Il y a eu Engie Electrabel, il y a eu différents types d'actionnaires » (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21). Le financement de Charleroi Entreprendre est désormais mixte. Sambrinvest (Société de développement et de participation du bassin de Charleroi), issu d'un partenariat public-privé et dont la Région Wallonne est actionnaire⁹, et IGRETEC se partagent l'actionariat de Charleroi Entreprendre.

L'intérêt d'IGRETEC dans cet actionariat hybride entre l'investisseur et l'intercommunale de la région est « d'avoir amené toute l'activité d'animation économique dans Charleroi Entreprendre » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021). Un autre intérêt est « de veiller à ce que Charleroi Entreprendre soit parfaitement coordonné avec les autres structures publiques et les autres acteurs qu'il y a dans Charleroi Métropole » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021). L'intérêt de Sambrinvest est davantage financier : « Alors derrière, et c'est le but inévitablement, c'est que cet argent malgré tout qu'on investit dans cette démarche, à un moment, on espère aussi pouvoir financer un dossier qui sera en phase de maturation et qui requerra ... [un investissement] » (entretien avec le président de Sambrinvest, 12/07/2021). À noter que la banque BNP Paribas possède également des parts au sein de la

⁹ Il est explicité dans son rapport d'activité que « Sambrinvest n'est pas une administration publique et n'octroie pas de subsides ». La Région possède un bloc de 40% des parts de la société, les 60% restants étant fractionnés entre de nombreux acteurs privés. Source : Rapport d'activité de Sambrinvest 2019-2020.

structure¹⁰. Sambrinvest souhaite se positionner en amont des banques dans le processus de financement d'un projet : « C'est vraiment ... à l'origine du projet pouvoir le financer. Ce que les banques n'aiment pas faire. Elles ne sont pas là pour ça et c'est bien là qu'on doit se situer. Donc il est normal que nous soyons des acteurs privilégiés pour l'accompagnement des projets. On est logé déjà dans toute la mécanique à travers Charleroi Entreprendre. C'est ça qui est intéressant. » (entretien avec le président de Sambrinvest, 12/07/2021). Sambrinvest entend se positionner comme un investisseur des PME dites « généralistes » (comprendre qui ne font pas partie des quatre secteurs mis en avant dans le Plan CATCH), « en concertation étroite avec Charleroi Entreprendre » (rapport d'activité de Sambrinvest, 2020).

Ce modèle d'actionnariat hybride entre l'investisseur et l'intercommunale de la région est présenté comme innovant par les acteurs rencontrés : « C'est un peu un projet-pilote. C'est-à-dire que, dans le paysage de l'animation économique au niveau wallon, en général on a des structures d'accompagnement des entreprises qui soit penchent du côté de l'invest, soit penchent du côté de l'intercommunale de développement. Si je prends IDEA, par exemple, sur Mons, c'est du personnel détaché d'IDEA. Donc là on va dire que ça penche plus du côté de l'intercommunale de développement économique. Du côté de Liège, c'est tout le contraire, ça penche plus du côté des invest. Et, nous, on a un modèle qui vraiment est mixte » » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

Les projets de la structure sont notamment financés par le Fond Européen de Développement Régional (FEDER) et par le programme INTERREG¹¹. « Actuellement, on est en train de clôturer une programmation des fonds structurels 2014-2020 » (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21).

Enfin, un subside de fonctionnement d'environ 250 000 euros est octroyé via un arrêté de la Région Wallonne.

3.1.6 Présence de l'acteur public dans le pilotage stratégique

- Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'Administration « définit et pilote la stratégie de Charleroi Entreprendre » (Powerpoint de présentation de Charleroi Entreprendre). Il se réunit régulièrement depuis le

¹⁰ <http://www.actionnariatwallon.be/organisme/3e-37471>

¹¹ <https://www.charleroi-entreprendre.be/nos-partenaires> et entretien avec Denis Lesoil

remaniement de la structure : « des CA on en a pratiquement tous les mois depuis deux ans. Donc c'est assez intense » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021).

Sambrinvest et IGRETEC y sont tous deux présents. Quatre sièges sont occupés par « côté Sambrinvest, Anne Prignon, qui est la directrice de Sambrinvest et Simon Bullman, qui est le président du conseil d'administration et, côté IGRETEC, Renaud Moens, qui est le directeur général, et Nathalie Czerniatynski, qui est la directrice du développement économique » (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21).

La Sowalfin, groupe de financement créée en 2002 par la Région Wallonne, y siège également et est représentée par Didier Clarinval, « le frère du ministre »¹² (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021). La Sowalfin applique la politique en matière d'accompagnement au niveau wallon et a « un rôle important au niveau du programme européen » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021). En étant présente au Conseil d'Administration, la Sowalfin s'assure « de veiller à la bonne articulation de l'action de Charleroi Entreprendre par rapport à la politique générale qui est menée au niveau de la région en matière d'animation économique et d'accompagnement des entrepreneurs » (entretien avec le président du comité de direction de la Sowalfin, 22/07/2021).

Cette présence est également symbole d'une marque d'intérêt portée à la structure, notamment en raison de la réunion des acteurs liés à l'entrepreneur et au développement des PME sur Charleroi : « Ce modèle de Charleroi Entreprendre est un modèle qui nous inspire beaucoup parce que c'est un modèle qui centralise sur Charleroi toute l'offre ou du moins tous les acteurs qui vont venir ensemble se mettre d'accord sur les produits que chacun prestera, de manière à avoir une clarification dans le rôle respectif des acteurs » (entretien avec le président du comité de direction de la Sowalfin, 22/07/2021). Cette association s'illustre concrètement par l'actionnariat hybride de la structure entre investisseur et intercommunale évoqué plus tôt. « Je pense que la Sowalfin est très attentive à la réussite de ce projet parce que c'est un modèle vraiment équilibré entre ces deux modèles en Wallonie, entre le modèle montois et le modèle liégeois. C'est pour ça qu'ils ont voulu avoir un représentant aussi au niveau du conseil d'administration » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021). Le président du comité de direction de la Sowalfin confirme effectivement cet intérêt : « Je pense que c'est pas mal du tout d'avoir à la fois l'invest et l'intercommunale de développement économique. C'est

¹² Il est ici fait référence au ministre David Clarinval, ministre (entre autres) des Classes moyennes, des Indépendants et des PME.

très important d'avoir l'intercommunale parce qu'on sait à quel point la gestion de l'intercommunale au niveau des terrains, au niveau de son historique en matière d'animation économique, sont importants. Et l'invest est important puisque c'est l'invest qui permet de financer les dossiers par la suite. Et donc, là, on est vraiment dans une approche win-win. Et donc, pour nous, c'est un très, très bon modèle » (entretien avec le président du comité de direction de la Sowalfin, 22/07/2021).

Un siège tournant est à disposition des banques (s'alternent ING, BNP Paribas Fortis, Belfius et CBC Banque), « c'est maintenant ING qui est dans notre conseil d'administration » (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21).

Enfin, la présidence du Conseil d'Administration est assurée par Sébastien Croegaert, gérant associé d'une PME établie à Charleroi. « C'était d'office un entrepreneur de la région de Charleroi qui allait devenir administrateur pour contrebalancer en fait ... Sambrinvest, IGRETEC, un banquier et un représentant de la Sowalfin, il fallait qu'un entrepreneur, donc quelqu'un vraiment de terrain, vienne contrebalancer le CA » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021). La présence d'un entrepreneur au Conseil est perçue comme importante par le directeur de Charleroi Entreprendre : « C'est la volonté de mettre aussi en avant ... ben, voilà, l'entrepreneuriat avant tout. Parce que souvent en fait, dans ces structures-là, qui sont quand même au service des entrepreneurs, les entrepreneurs ne sont pas représentés dans l'organe décisionnel, qui est ici le conseil d'administration. Et, nous, c'est vraiment ... extrêmement important parce que tout ce qu'on fait c'est au service des entrepreneurs » (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21).

Sébastien Croegaert a néanmoins été approché et choisi par les membres du Conseil d'Administration : « C'est des personnes du B4C¹³ qui ... enfin, notamment Simon Bullman [président de Sambrinvest], qui est un ancien de ce club-là, et d'autres qui m'ont dit « Sébastien, il y a quelque chose qui va bouger à Charleroi, il y a quelque chose qui va s'appeler Charleroi Entreprendre qui va arriver, est-ce que ça t'intéresserait de t'impliquer là-dedans ? » (...) Suite à ça, ils en ont discuté au sein de CATCH, que par ailleurs ... enfin, je connaissais aussi Thomas Dermine¹⁴ (...) qui ont dit « Ah oui, oui, Sébastien, bon profil, parfait ». Et donc ... voilà, en fait j'ai été surtout soutenu ... je pense pas qu'il y ait eu d'autres candidats en fait (...) J'ai dû

¹³ Le B4C est un business club de la région de Charleroi, Simon Bullman a participé à sa création en 2007 (il y est encore administrateur).

¹⁴ Pour rappel, Thomas Dermine a travaillé dès son initiative sur le Plan CATCH et a présidé pendant un temps la Delivery Unit chargée de piloter son application.

refaire un CV pour me présenter à IGRETEC (...) et après ça j'ai rencontré Renaud Moens [directeur général d'IGRETEC] en tête-à-tête, j'ai rencontré Anne Prignon [directrice générale de Sambrinvest] et Simon Bullman, discuté un petit peu de ma vision par rapport à tout ça, par rapport à la future structure. C'est comme ça que ça s'est fait » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021).

- Lien avec le Comité de direction stratégique de Charleroi Métropole

Un lien peut également être établi entre Charleroi Entreprendre et le Comité de développement stratégique (CDS) de Charleroi Métropole. Tous les acteurs rencontrés ne sont cependant pas en accord sur l'intensité ou même l'existence de ce lien.

Factuellement, plusieurs membres du Conseil d'Administration sont aussi membres du Comité de développement stratégique et Charleroi Entreprendre fait partie du portefeuille de projets soutenus par ce dernier. La structure a également été présentée au CDS lors de sa création, « pour que les gens soient au courant que ça existait » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021).

Plus largement, le lien entre les deux structures peut s'illustrer par le rapport au territoire : « Charleroi Entreprendre a une couverture géographique qui est la même que celle du Comité de développement stratégique » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

- Objectifs, indicateurs de performance fixés et contrôle

Outre l'amélioration de la lisibilité de l'offre d'animation économique sur Charleroi Entreprendre, un objectif régulièrement évoqué par les acteurs du Conseil d'Administration est l'accompagnement par Charleroi Entreprendre de porteurs de projet et entrepreneurs jusqu'à ce qu'ils atteignent un niveau de maturité suffisant pour pouvoir « prétendre à un financement, notamment par l'invest », « quand on arrive à ce niveau-là, il faut déjà un business plan, il faut déjà toute une série de choses » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021). L'idée est donc d'aider le porteur à bâtir un dossier suffisamment solide pour que, au moment de présenter son projet à un investisseur, il soit considéré et possiblement financé. « On s'est rendu compte qu'il y avait un manque dans la chaîne. Entre l'éclosion de l'idée, la bonne idée, et le moment où cette idée devient bankable. Et donc c'est vraiment l'objectif de Charleroi Entreprendre. C'est de prendre par la main tous ces porteurs de projet, quel que soit le niveau de maturité, et de les porter vers le financement. Ou de les diriger vers les écosystèmes » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

Pour parvenir à cet objectif, certains indicateurs ont été fixés. Ces indicateurs « c'est des chiffres sur l'accompagnement, ils se sont mis des indicateurs au niveau des étudiants, au niveau vraiment des spin-off, au niveau des entreprises un peu plus matures » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021), « c'est le niveau d'entrée des dossiers et aussi le nombre de dossiers qui font l'objet de coachings, et cetera » (entretien avec le président de Sambrinvest, 12/07/2021).

Ces indicateurs sont contrôlés régulièrement, « à chaque Conseil d'Administration, il y a tout le benchmark qui est passé en revue par le board » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021). Les acteurs rencontrés se montrent satisfaits des résultats atteints sur les deux ans d'existence de Charleroi Entreprendre. Si cela devait ne pas être le cas, le Conseil d'Administration interviendrait également pour analyser la situation et corriger le tir : « On a jamais eu le cas mais je dirais ... procédure normale, quoi. On constate et on essaie de trouver les raisons. Alors soit, ce sont des événements exogènes, là on en peut rien. C'est en général du one-shot et ça va mieux l'année d'après. Soit, c'est quelque chose de ... de plus ... de plus intrinsèque, là on essaie de voir comment on modifie les choses » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

La Sowalfin contrôle également les indicateurs de performance de Charleroi Entreprendre. « On va avoir, par rapport au produit, une déclaration de Charleroi Entreprendre pour les différentes structures qui sont pilotées par Charleroi Entreprendre, plus les actions propres de Charleroi Entreprendre. Et on va leur demander de nous communiquer en quantitatif un nombre de livrables à produire sur une période déterminée. Et après, a posteriori, la qualité sera évidemment évaluée par un collège d'experts indépendants » (entretien avec le président du comité de direction de la Sowalfin, 22/07/2021). Un nombre de dossiers attendus a été fixé entre la Sowalfin et Charleroi Entreprendre, « Ça se fait. Et de manière ... concertée en tout cas » (entretien avec le président du comité de direction de la Sowalfin, 22/07/2021).

3.1.7 Présence de l'acteur public dans l'organisation quotidienne

IGRETEC est présent dans la gestion quotidienne de Charleroi Entreprendre par la mise à disposition des locaux dans lesquels les équipes sont installées. L'intercommunale a également transféré une partie de ses effectifs au sein de la structure : « On [IGRETEC] a une équipe d'animation économique qui a intégré Charleroi Entreprendre. Donc c'est nous qui les payons mais on les met quelque part sous le fonctionnement de Charleroi Entreprendre » (entretien

avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021). Ce soutien en ressources humaines s'illustre de plusieurs façons :

- Dans l'accompagnement des entrepreneurs, « Ils sont principalement sur une fiche de développement, projet de développement des PME. Les personnes sous payroll IGRETEC dans Charleroi Entreprendre s'occupent d'accompagner les PME dans les dispositifs existants d'aides publiques » (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21)
- Dans la gestion quotidienne de la structure, « nous avons une coordinatrice qui est on va dire numéro deux dans Charleroi Entreprendre » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021)
- Dans un support administratif et comptable à la structure, « On s'est rendu compte que comme c'était une petite structure, ils s'adossaient à nous pour toute une série de choses et donc c'était plus simple pour eux ... Quand t'as une petite structure, tu vas pas aller mettre un comptable, des administratifs, spécialiste GRH, et cetera. Puisque, nous, on a tout ça ici, on les a aidés à être aujourd'hui plus indépendant au niveau administratif et financier que ce qu'ils ne l'étaient au début » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

Ce dernier soutien s'efface progressivement et représentait plutôt une sorte de coup de pouce au démarrage, « la structure prend son envol » (entretien avec le directeur d'IGRETEC, 12/07/2021).

La Sowalfin est également présente dans le fonctionnement quotidien de la structure au travers de la conception de documents de travail (appelés « livrables » par les acteurs rencontrés) à destination des accompagnateurs de la structure. « On a les construit ensemble. On a vraiment travaillé en construction conjointe donc ... Oui, nous, on a vraiment construit avec eux le modèle de demain » (entretien avec le président du comité de direction de la Sowalfin, 22/07/2021).

3.1.8 Missions

En accord avec ce qui a été exposé auparavant, Charleroi Entreprendre répond au constat posé par le plan CATCH de la grande fragmentation des acteurs de l'animation économique sur Charleroi et de l'illisibilité pour le porteur de projet qui en découle. L'ambition de Charleroi Entreprendre est « d'amener plus de visibilité dans le paysage d'animation économique » (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21). Une première mission va donc être l'orientation et l'information des porteurs de projet. Cette mission positionne Charleroi Entreprendre comme

la porte d'entrée, le guichet unique pour les entrepreneurs de Charleroi Métropole, « comme peut le faire le 1890¹⁵ au niveau wallon, Charleroi Entreprendre est un relai local du 1890 au niveau de la région de Charleroi » (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21).

Une seconde mission va être l'accompagnement, davantage le « fonds de commerce » de Charleroi Entreprendre (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21). Cette mission est en accord avec l'objectif d'amener les porteurs de projet à un niveau de maturité suffisant pour pouvoir être financé par l'invest. L'accompagnement proposé à Charleroi est plutôt généraliste et axé sur la mise en réseau des porteurs de projet. « On va pouvoir aider le porteur de projet à mettre sa stratégie commerciale en place, on va évidemment le mettre en contact avec tout un tas d'acteurs pertinents par rapport à ses besoins mais on n'a pas une expertise sectorielle très poussée » (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21).

En creux, Charleroi Entreprendre entend également se positionner en tant que vitrine de l'entrepreneuriat et du renouveau dans Charleroi Métropole : « Il y a aussi ce côté sensibilisation qui est important pour les étudiants ou pour les jeunes en général, c'est le côté ... le côté, voilà, montrer que l'entrepreneuriat ça existe, enfin que ça marche pour certains et que c'est aussi une voie potentielle et que, voilà, tout le monde a aussi un peu ses cartes en main là-dessus » (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21).

3.1.9 Publics-cibles et structuration de l'accompagnement

Trois publics d'entrepreneurs sont identifiés par les acteurs de la structure : les étudiants-entrepreneurs (dans une moindre mesure), les porteurs de projet, « ceux qui n'ont pas encore finalement une entreprise avec un numéro de TVA, » et qui ont « plutôt une idée qui est peut-être moins mature » et les entrepreneurs dont l'entreprise existe déjà (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21). Une distinction est faite au niveau de ce dernier public entre les entreprises de plus et moins de trois ans.

Cette classification des publics amène Charleroi Entreprendre à se structurer en différents pôles (rapport d'activité du plan CATCH, 2020) :

- Le StudentLab (l'incubateur des étudiants entrepreneur, accompagnant tout étudiant désireux de lancer son projet) ;

¹⁵ Le 1890, initié par la Sowalfin, est le guichet régional unique d'information et d'orientation pour les entrepreneurs wallons. Son but est de fournir aux entrepreneurs une information sur les différents aspects liés à l'exercice d'une activité économique (accompagnement, aides, ...). Source : <https://www.1890.be/a-propos>

- Le pôle Start (accompagnant tout entrepreneur en devenir dans le lancement de son projet, de l'étude de marché à son plan de communication) ;
- Le pôle Grow (soutenant les entreprises locales de plus de trois ans dans leur développement de marché/produits et dans leur transformation) ;
- Le Coworking (un hébergement d'entrepreneurs dans un lieu dynamique, favorisant le développement du réseau) ;
- Le pôle Experts (offrant un accompagnement dans les dispositifs d'aides publiques et le développement transfrontalier).

Un expert en crowdfunding¹⁶ est également présent ainsi que plusieurs experts sectoriels, « six-sept personnes qui gravitent au sein de ces écosystèmes notamment, qui sont de Charleroi Entreprendre, et qui justement font des liens au sein de ces écosystèmes » (entretien avec Denis Lesoil, 10/06/21).

3.1.10 Le pôle Start

Le pôle le plus intéressant à étudier dans ce mémoire est le pôle Start puisqu'il est dédié à l'accompagnement d'entrepreneurs dans la phase de création de leur projet. Les entrepreneurs y sont d'ailleurs plutôt identifiés en tant que « porteurs de projet ».

Le suivi des porteurs au sein de la structure est assuré par les accompagnatrices du pôle. Une accompagnatrice décrit son travail de la manière suivante : « Tu vas accompagner cette personne de A à Z sur les points de suivi spécifiques. Donc on identifie ensemble leurs besoins et puis ... on travaille, en fait, en coaching pour aider les projets à se développer, à se poser les bonnes questions, toujours dans l'idée aussi de réflexion et de challenge. Donc on ne fait pas à leur place, parce que ... ce n'est pas la peine de le faire. Mais on leur met à disposition des outils, des bonnes pratiques, des retours d'expérience et on challenge avec eux ce qui a été réalisé » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Les accompagnatrices sont supervisées par un troisième accompagnateur plus expérimenté et qui était déjà présent au sein de la précédente mouture du C.E.E.I.

¹⁶ Le crowdfunding ou financement participatif est une forme alternative de financement par des tiers. Le projet est lancé en ligne (via des plateformes dédiées comme Ulule, KissKissBankBank, ...) auprès d'un grand groupe de personnes qui peuvent le soutenir en versant de petites sommes. Le montant des fonds à atteindre est fixé par l'entrepreneur, il ne touche cette somme que si le projet atteint son objectif (dans le cas contraire, les investisseurs sont remboursés). Cela permet à l'entrepreneur de constituer un capital de départ mais aussi de construire/renforcer l'identité de marque de son projet. Source : <https://www.partena-professional.be/fr/nouvelles/pouvez-vous-avoir-recours-au-financement-participatif-pour-votre-projet>

Le pôle s'organise autour de deux grandes missions, l'orientation et l'accompagnement de porteurs de projet, qui se déroulent en étapes successives. Une accompagnatrice explique que « l'idée c'est que quand quelqu'un a des questions, se demande quoi faire, vers qui aller, soit il prend contact avec un des membres de mon équipe Start, soit il y a eu un contact avec le secrétariat et donc on nous renvoie les gens » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). Ils peuvent également parvenir jusqu'au pôle Start par réorientation, parce qu'une autre structure les y a renvoyés.

3.1.11 Profils des porteurs de projet

Différents profils se présentent à l'orientation du pôle Start : « Je peux avoir des étudiants ou des travailleurs ou des personnes au chômage ou autres », leur point commun étant « toute personne, quel que soit le statut, qui a envie de lancer un projet » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Une accompagnatrice en distingue plusieurs types » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021) :

- Les jeunes qui viennent de terminer ses études, avec « parfois un parcours entrepreneurial et qui ont envie de lancer leur projet, l'avantage c'est qu'ils ont déjà en général un parcours, un cursus académique qui leur ont donné pas mal de compétences en gestion (...), il y a peu d'aspects éducation (...) et en général ce sont des gens qui sont vraiment prêts à mettre l'énergie nécessaire pour développer leur projet »
- Les personnes sans emploi, « qui n'ont jamais eu un parcours scolaire très long et qui va avoir envie de lancer un projet. Dans ce cas-là, il y a parfois l'aspect un peu utopique des choses et il faut un peu recadrer et leur faire poser les bonnes questions. L'avantage c'est qu'en général ce public a du temps pour travailler mais parfois ils voient un peu la la structure comme une structure qui va tout faire à leur place. Dans ce cas-là, il faut un peu recadrer les choses et définir les rôles de chacun »
- Les personnes en réorientation professionnelle, « qui ont eu ... tout type de parcours professionnels, là c'est chouette parce que niveau compétences, tu as déjà un background qui leur permet d'aller beaucoup plus vite et beaucoup plus loin »
- Les serial entrepreneurs, « qui ont toujours eu l'envie de lancer des projets donc ils en sont pas à leur premier et, dans ce cas-là, ils savent très bien pourquoi il te contacte, sur quel sujet et donc ça va être très ponctuel »
- Les entrepreneurs avec une entreprise de moins de trois ans, « qui ont lancé une boîte, parfois ça a pas toujours décollé donc maintenant ils se rendent compte qu'il a besoin de se faire aider »

Une autre distinction peut être établie en étant davantage basée sur la maturité du projet présenté par le porteur. Une accompagnatrice exprime cela par une sorte d'échelle de gradation : « Il y a peu les extrêmes. Et puis au fur et à mesure, si tu vois une ligne, tu as à chaque fois des petits degrés supplémentaires » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021) :

- Ceux « qui se sont levés avec l'idée », « quand je dis ça c'est pas forcément le matin au sens propre mais ils se sont dit « Oh je ferais bien ça, oh ça serait génial, je gagnerais bien ma vie avec ça ». L'idée n'est pas forcément claire, elle tient pas la route. C'est pas parce que quelqu'un nous contacte à ce moment-là que ça sera pas forcément réalisable. Mais là il est vraiment au tout début, tout début »
- Ceux dont « l'idée germe en eux », « elle commence à se construire mais on est vraiment au tout début et c'est quelqu'un qui pourrait avoir une très bonne idée mais qui n'a pas le processus »
- « L'entrepreneur-né », « qui nous déroule tous ses projets et on se retrouve en orientation en disant « Mais écoutez, quel est le projet que vous désirez faire ? Vous ne pouvez pas les faire tous » »
- Ceux qui « ont déjà bien réfléchi », « qui sont allés beaucoup plus en profondeur et qui vont avoir besoin finalement juste d'un coup de pouce, pour mettre un peu de l'ordre, de l'organisation, ça va être structurer l'idée avec eux et puis voilà »
- Ceux dont le projet est presque abouti, « ils sont vraiment déterminés, ils arrivent même un peu plus tard, tout est presque nickel, ils ont juste besoin d'infos, c'est très ponctuel »

3.1.12 L'orientation

L'orientation consiste à comprendre le profil du porteur, ses besoins et effectuer le choix d'un accompagnement par Charleroi Entreprendre ou non. Dans le second cas, il s'agit alors de le réorienter vers une autre structure qui conviendra mieux à son projet.

L'orientation s'opère en deux temps. L'envoi d'un mail au porteur constitue une première étape et permet de collecter une série d'informations le concernant. « L'échange c'est vraiment nom, prénom, adresse postale, numéro de téléphone, mail, statut professionnel, lieu d'implantation du projet (...), savoir s'ils ont la gestion ou pas et un bref résumé en 2-3 lignes de leur projet » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Sur base de ces renseignements, l'accompagnateur va procéder à une première évaluation du projet et décider s'il correspond, ou non, à ce que Charleroi Entreprendre désire accompagner. « Parce que nous n'accompagnons pas tous les types de projet. Et c'est aussi être conscient de ce que, nous, on est capable d'accompagner ou

qu'une autre structure fait mieux que nous, est plus adaptée au porteur de projet » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Cette sélection s'opère selon une série de critères déterminés :

- Le projet doit être implanté ou avoir l'ambition de s'implanter sur le territoire de Charleroi Métropole

Bien qu'il puisse habiter un peu en-dehors, le porteur de projet doit vouloir implanter son activité à l'intérieur des frontières de la Métropole. « La toute première condition, c'est le territoire. Pour nous pouvoir accompagner en interne, il faut que la personne soit sur le territoire de Charleroi Métropole » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

- Le projet doit avoir l'ambition de créer de l'emploi

Charleroi Entreprendre privilégie les projets qui, en se développant, vont générer une demande d'effectifs supplémentaires et recruter sur le territoire de la Métropole. « Si c'est un projet qui ne va concerner principalement que la personne, qui deviendra après indépendante en personne physique et qui ne va pas créer de l'emploi, développer quelque chose de plus grand ... alors, là, on va tout de suite réaiguiller ». Ce second critère rejoint le premier car il ancre Charleroi Entreprendre au sein de Charleroi Métropole. « Est-ce que la personne elle a envie de créer de l'emploi, de ... de vraiment apporter quelque chose au territoire » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

- Le projet doit avoir un « haut potentiel innovant »

Charleroi Entreprendre privilégie également les projets innovants. « On n'accompagne pas par exemple globalement des commerces ou des franchises, et cetera » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021), « Ce qu'on retire on va dire par défaut, ce sont les activités de commerces classiques. Donc tu veux ouvrir un magasin de vêtements, tu veux ouvrir un commerce de boucherie, de coiffeuse, d'alimentation générale, ... » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). L'innovation est décrite par les accompagnatrices comme « quelque chose qui sorte de l'ordinaire » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021) et comme un élément sur lequel Charleroi Entreprendre pourrait apporter une plus-value. Est écarté « tout projet qui ne nécessite aucune réflexion sur comment faire les choses a priori ... Je veux dire ce qu'un autre guichet d'entreprise pourrait t'apporter en termes de réponse tout aussi facilement que nous ... » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

- Le statut professionnel du porteur de projet

Charleroi Entreprendre accompagne différents types de profil. Certaines autres structures d'accompagnement peuvent cependant s'avérer plus pertinentes selon le statut professionnel du porteur, telles que les couveuses qui « vont permettre à la personne de tester son idée en ne perdant pas ses droits » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). Par exemple, l'ASBL S.A.C.E s'adresse plus particulièrement à ce type de profil sur Charleroi et un accompagnement gratuit y est également proposé.

Ces quatre critères permettent à l'accompagnateur de jauger le projet, de décider de poursuivre la discussion ou de réorienter. « Soit, tu te rends compte qu'ils sont demandeurs d'emploi, ou sous un autre statut, et qu'ils veulent lancer une activité commerciale assez classique, dans ce cas-là, on sait qu'on réoriente directement. Si c'est une activité classique et pas suffisamment innovante ou pas avec un potentiel de création d'emplois suffisamment important, on réoriente aussi. Soit, dans l'idée telle qu'ils la décrivent, il y a quand même un aspect innovant, c'est le type de projets qu'on accompagne, et donc dans ce cas-là, on prend la peine de faire un premier contact » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Le premier contact avec un accompagnateur constitue donc la seconde étape de l'orientation et va permettre aux accompagnateurs de mieux cerner le porteur et son projet : « On va rencontrer les porteurs de projet, virtuellement vu la situation sanitaire, et on va établir un premier, entre guillemets, diagnostic avec eux de quel est leur profil, quel est leur niveau de maturité, quels sont leurs besoins et, en fonction de ça, on va pouvoir leur donner des conseils, toute une liste, en disant « Ben là vous pouvez aller pour telle chose, là pour telle autre » » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). « On les questionne davantage, on rentre vraiment dans leur projet quoi » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Auparavant, ce premier contact se déroulait sans procédure administrative précise. « On discutait et puis on renvoyait un e-mail qui reprenait toutes les informations. Pour aiguiller la personne ». Désormais, le processus est soutenu par des documents (« livrables ») fournis par la Sowalfin. L'objectif étant « d'avoir un document beaucoup plus formel qui reprend les mêmes informations d'orientation » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

À nouveau une sélection s'opère à ce stade. Des informations supplémentaires sur le porteur sont collectées : « T'as le côté vraiment un peu du temps qu'ils sont prêts à mettre dans leur projet, de ce qu'ils veulent faire. Et leur degré de compétence, quoi. T'en as qui sont clairement

conscients de leurs forces, leurs faiblesses et donc qui disent « ça je vais m'en occuper, ça je délègue » » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Un cinquième critère de sélection intervient, il est nommé « niveau de coachabilité » par les accompagnatrices rencontrées et est décrit comme « super important » par l'une d'entre elles (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Il s'agit davantage cette fois d'un critère se rapportant à la personnalité du porteur de projet et au potentiel de collaboration que l'accompagnateur perçoit lors du premier contact. « Est-ce que la personne est prête à être challengée. On va voir comment ça se passe avec la personne. Est-ce qu'elle est prête à ce qu'on remette en question son projet, est-ce qu'elle est prête à ce qu'on travaille ensemble ». Les premières questions posées sur le projet et la réaction du porteur les aident à évaluer ce critère : « T'as beaucoup de gens qui disent « Je veux me faire accompagner, j'ai un projet » et une fois que tu demandes une série de choses ... « Est-ce que vous avez déjà pensé à ça ? », « Quels sont les avantages ? », « Pourquoi ça et pas ça », ceux qui sont très ouverts, on va dire « Ok, ils peuvent de nouveau passer un step plus loin dans le processus d'accompagnement ». Ceux qui vont déjà là être réfractaires à toute une série de choses, on va leur dire que, nous, on travaille avec eux uniquement s'ils sont prêts à challenger leur projet, s'ils sont ouverts à la remise en question et s'ils sont ouverts, en tout cas, au fait de co-travailler dessus » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Même si le porteur intègre un programme d'accompagnement au sein de Charleroi Entreprendre, ce critère reste présent : « Parfois tout va bien et puis on se rend compte en accompagnement, ben, qu'en fait ... ils sont pas si coachables que ça et qu'ils ... qu'ils préfèrent faire à leur mode. Le projet reste la propriété du porteur de projet et sa responsabilité. Donc ils peuvent choisir de faire ce qu'on dit ou pas. Mais à un moment donné, il faut un minimum quand même » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

À ce stade, l'accompagnateur peut, à nouveau, décider d'orienter le porteur vers une structure qu'il juge plus adéquate ou décider de valider le projet comme pouvant être accompagné par Charleroi Entreprendre. Dans le second cas, le projet va devoir être validé par un comité d'admission interne à la structure pour que l'accompagnement puisse commencer.

3.1.13 Le comité d'admission

Le comité d'admission se tient une fois par mois au sein de Charleroi Entreprendre. Il réunit les différents accompagnateurs de la structure (pôles Start, Grow, écosystèmes, Student lab) et certains membres de la direction (le directeur et la coordinatrice, également présente au sein du pôle experts publics, de Charleroi Entreprendre). Un membre du hub créatif est également

présent. « C'est donc quand même assez conséquent et l'idée c'est de pouvoir vraiment discuter des projets » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Concrètement, l'accompagnateur prépare une présentation du porteur pour le comité, « c'est un fichier Excel en interne, je fais ce fichier-là qui reprend les premières indications brièvement (...) comme ça on fait un check avec les accompagnateurs : voilà le projet, voilà le profil des porteurs de projet, voilà la description du projet aujourd'hui, tout ce qui est coachabilité, création de valeur, innovation » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Une discussion a lieu entre les membres du comité et c'est ce qui va finaliser l'admission ou non du porteur dans l'accompagnement. « Donc là on vérifie ensemble « Est-ce que c'est un projet qui peut aller pour Charleroi Entreprendre ou pas ? ». S'ils passent en comité de sélection, les porteurs de projet sont en phase 1 chez nous » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

3.1.14 L'accompagnement

- Phase 1

La phase 1 de l'accompagnement est gratuite chez Charleroi Entreprendre et qui dure un maximum de quarante heures. « Le nombre de mois en Start, c'est toujours relatif parce que ça dépend du moment de maturité. Il y en a qui pourraient n'avoir besoin que de quelques heures, y en a d'autres, ben, ce nombre d'heures-là va pouvoir s'échelonner sur six mois » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). L'accompagnement est guidé par le principe d'aider, de poser des questions mais « ne pas faire à la place de », c'est que les accompagnateurs nomment « challenger ». La phase 1 est consacrée au diagnostic approfondi et à établir un plan d'action pour aider le porteur dans le processus de création. « C'est une phase de débroussaillage. De faisabilité, d'analyse de la faisabilité » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Cette étude de la faisabilité démarrait auparavant avec un outil de type Business Model Canvas¹⁷. Cet outil permet à l'accompagnateur de « réaliser avec les porteurs une photographie de leur projet à ce moment-là, les challenger, montrer qu'il y a plein de choses à prendre en compte et que plein de choses vont s'articuler » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). En somme, un premier état des lieux de l'avancement du projet. « On pouvait voir ce qui coïncitait, jusqu'où ils étaient allés. De manière concrète, ça pouvait nous montrer s'ils avaient déjà fait

¹⁷ Le Business Model Canvas est un outil que l'on utilise pour retranscrire de manière simple le modèle économique d'une entreprise. Il est parfaitement adapté à la phase de création, et peut aussi être utilisé pour le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service. Il donne notamment des indications sur le financement de l'entreprise, la proposition de valeur, le segment de clientèle visé, la structure des coûts.
Source de la définition : <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/le-business-model/agir-definir-votre-business-model>

une veille ou pas. Parce que ce sont toutes des questions que l'on va poser par rapport à ça » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). Désormais, le début de l'accompagnement est guidé par un livrable de la Sowalfin, « ils appellent ça un diagnostic. C'est un document qui ferait un premier état des lieux du niveau de maturité du projet (...) Ce n'est pas vraiment un business plan en tant que tel mais toutes les informations sont là » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

- Le comité d'accompagnement

Au terme de l'accompagnement en phase 1, les porteurs de projet, s'ils le désirent, peuvent passer dans la phase 2 de l'accompagnement avec Charleroi Entreprendre. Pour y accéder, ils doivent se présenter et défendre leur projet face à un comité d'accompagnement. Les comités ont lieu toutes les quatre à six semaines et durent généralement une matinée. Les accompagnateurs préparent les séances en faisant parvenir au comité un rapport sur le porteur. Ce dernier a quelques minutes pour présenter son projet, s'en suit une séance de questions-réponses. Ensuite, le comité discute à huis clos et rend sa décision au porteur. Celui-ci est parfois amené à effectuer quelques modifications sur son projet : « Ok on fait passer en phase 2 mais avec ça, ça, ça comme remarques, attention, mettre l'accent sur ça ... » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021). Le porteur intègre ensuite la phase 2 de l'accompagnement.

Le comité est composé d'une dizaine de personnes : « Il y a quand même beaucoup d'accompagnateurs de Charleroi Entreprendre. Il y a quelqu'un de Sambrinvest, quelqu'un de l'AWEX [Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers], il y a moi en tant qu'indépendant, il y a un autre indépendant, il y a le directeur et, de temps en temps, on fait venir aussi des experts un peu plus pointus par rapport à tel ou tel domaine. Par exemple, ici, il y a quelques temps, on a eu un truc un peu plus dans les biotech » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021).

Les critères de sélection des projets aptes à passer en phase 2 peuvent être basés sur la solidité financière du projet, « là ça va être directement la personne de Sambrinvest qui va mettre l'accent dessus. Et qui va tenir le crachoir par rapport à ça, parce que c'est plus son dada » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021). Ils peuvent également être basés sur des critères d'évolution du projet : « Si le gars il a un bon pitch, il présente bien sa boîte, qu'on voit tout ce qu'il a fait entre le début où il s'est fait accompagner en phase 1 et le moment où il passe en comité d'accompagnement ... » (entretien avec le président du conseil

d'administration, 23/07/2021). D'autres critères relèvent, enfin, davantage du relationnel : « C'est fort au feeling en fait. C'est fort au feeling avec la personne. Pendant les sept minutes où il présente sa boîte, déjà on capte ... on voit un petit peu vers où il veut aller ... on comprend si le gars est ... enfin, voilà » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021). Le comité est composé d'individus dont les opinions peuvent diverger sur un projet : « Maintenant on est douze ... Moi je ... je me suis déjà opposé, j'ai déjà été à l'encontre d'avis de collègues, ... Logique, hein. J'ai pas vraiment de ... critères particuliers, c'est vraiment au cas par cas. C'est vraiment au cas par cas en fait » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021).

Le président du Conseil d'Administration estime que le pourcentage de projets qui poursuivent l'accompagnement avec Charleroi Entreprendre en phase 2 est de 30 à 35 %.

- Phase 2

La phase 2 de l'accompagnement mobilise davantage d'expertise et de compétences pour développer le projet du porteur. Il peut s'agir de « réaliser un plan financier détaillé, préparer une levée de fonds, faire de la communication, ... » (entretien avec Clara Jantes, 18/06/2021).

Cette phase est payante mais le tarif se veut accessible à de jeunes entrepreneurs : « [C'est payant] parce que ça prend plus de temps. Mais si la même personne devait faire ça avec quelqu'un dans le privé, un coach privé ou ce genre de choses, ça coûterait mais ... dix fois le prix » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021).

Une convention d'accompagnement est conclue entre Charleroi Entreprendre et le porteur pour une durée maximale de neuf mois. « Au bout de la phase 2, généralement, c'est là qu'ils sortent du programme parce que ... ben, voilà, ils volent de leurs propres ailes » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021).

Un contact est entretenu par les accompagnateurs avec les projets sortants. « Ils sont recontactés tous les x temps pour dire « Comment ça va chez vous, et cetera ». On va pas les abandonner complètement » (entretien avec le président du conseil d'administration, 23/07/2021). De manière plus informelle, les accompagnateurs peuvent également continuer à envoyer par mail des contacts pertinents pour le porteur, suivre et soutenir les projets sur les réseaux sociaux, rendre visite à l'un ou l'autre qui a ouvert sa boutique, ...

3.2 Choix de la méthodologie et de l'échantillon

Ce mémoire s'inscrit principalement dans une démarche inductive. L'induction vise à « donner un sens à un corpus de données brutes », à « aller « au-delà » de ce que les données brutes disent a priori » (Blais et Martineau, 2007). J'ai choisi de m'inscrire dans cette démarche car mes entretiens m'ont permis de récolter un ensemble de données dont je me suis servi pour établir des constations plus générales. Cela correspond donc à « un type de raisonnement qui consiste à passer du spécifique vers le général ; cela signifie qu'à partir de faits rapportés ou observés (expériences, événements, etc.), le chercheur aboutit à une idée par généralisation et non par vérification à partir d'un cadre théorique pré-établi » (Blais et Martineau, 2007). En effet, le cadre d'analyse présenté consiste essentiellement en un croisement de concepts et théories entre lesquels il est possible d'établir des relations.

Pour rencontrer mon terrain, j'ai choisi de mettre en œuvre des méthodes de recherche qualitatives plutôt que quantitatives. Ces méthodes impliquent « la constitution (ou le repérage) d'un matériau discursif (textes, forum web, notes de terrain, transcriptions d'entretiens, journal personnel), sur lequel s'exerce et se valide le jugement analytique » (Paillé, Mucchielli, 2016). J'ai opté pour cette méthode pour plusieurs raisons. Ayant découvert mon cas d'étude essentiellement au travers de données secondaires (principalement des rapports d'activités et sites Internet), il me semblait important de partir à la rencontre des acteurs évoluant en son sein. Du côté des acteurs publics, les documents officiels peuvent parfois ne pas rendre compte de toute la réalité de terrain. De plus, les rapports consultés dataient, pour les plus récents, de juin 2020. Au moment où cette recherche a été menée, le travail de Charleroi Entreprendre pouvait déjà s'être écarté de ce qui avait été initialement prévu par le plan CATCH. Du côté des entrepreneurs, il semblait également pertinent de collecter le retour de personnes ayant directement bénéficié des services de la structure d'accompagnement. Ceci permettrait d'examiner si et comment Charleroi Entreprendre [la structure d'accompagnement] facilite l'accès des entrepreneurs au réseau et aux ressources dont ils ont besoin au sein de Charleroi Métropole [le territoire d'action] ?

Pour obtenir ces informations, j'ai au départ constitué deux groupes d'acteurs à rencontrer : les accompagnateurs travaillant directement au contact des entrepreneurs au sein de Charleroi Entreprendre et les entrepreneurs eux-mêmes. Les entretiens avec ces deux groupes se sont déroulés entre mi-juin et fin juillet. En moyenne, les entretiens ont duré entre 1h15 et 1h45.

Les accompagnateurs représentaient le réseau social et les ressources mises à disposition des entrepreneurs par Charleroi Entreprendre. J'ai rencontré les deux principales accompagnatrices du Pôle Start (je n'ai cependant pas pu rentrer en contact avec leur supérieur). Un entretien exploratoire avec le directeur de la structure s'est également ajouté à l'enquête. Je le classe dans le groupe Charleroi Entreprendre mais avec un statut un peu différent, étant donné qu'il n'est pas lui-même accompagnateur.

Pour les entrepreneurs, il était prévu au départ de les diviser en deux sous-groupes : ceux dont l'idée avait abouti et mené à la création de leur entreprise et ceux pour qui cela n'avait pas été le cas. L'analyse et la comparaison des différences entre les deux profils aurait pu ainsi permettre d'identifier ce qui avait manqué aux seconds, avec éventuellement une réflexion autour du rôle que pourrait jouer la structure à ce niveau. Cette démarche supposait de passer par Charleroi Entreprendre pour obtenir les coordonnées d'entrepreneurs ayant été accompagnés par eux (en particulier pour les entrepreneurs dont le projet n'avait pas abouti, dont la trace est plus difficile à retrouver via Internet). Cette méthode a dû être abandonnée car les contacts n'ont pas pu être obtenus. J'ai donc opté pour une recherche systématique de mentions sur les différents réseaux de Charleroi Entreprendre (Facebook et LinkedIn) d'entrepreneurs ayant spécifiquement été accompagnés par le pôle Start, dédié à la création d'entreprises. Cette méthode, bien que laissant place à une part d'aléatoire, permet d'assurer une variété de profils dans l'échantillon. La démarche d'analyse qui en découle est donc un peu différente. Il ne s'agit plus de comparer des cas de réussite et d'échec mais plutôt de dresser différents profils d'entrepreneurs accompagnés, selon les similarités et différences qui peuvent être observées au sein de chaque profil.

Cinq entrepreneurs ont pu être rencontrés. Quatre d'entre eux avaient été accompagnés par le pôle Start dans la phase de création de l'entreprise. Parmi ceux-ci, deux entrepreneurs avaient été accompagnés dès le départ et deux d'entre eux ont fait appel à la structure pour une demande précise et plus ponctuelle. Tous ces entrepreneurs en sont restés à la phase 1 de l'accompagnement (de leur propre choix pour trois d'entre eux et parce qu'il n'a pas été retenu par la structure en phase 2 pour le quatrième). Enfin, un dernier entrepreneur n'avait pas été accompagné dans sa phase de création mais avait été accompagné par le pôle Grow dans une phase de crise de son entreprise et ensuite dans le développement d'un nouveau projet.

Enfin, des entretiens ont également été réalisés avec un troisième groupe d'acteurs : les membres du Conseil d'Administration de Charleroi Entreprendre. Une rencontre a été organisée avec un représentant de chaque structure publique présente dans le Conseil d'Administration

(IGRETEC, Sambrinvest et la Sowalfin). Le président a également été rencontré (qui, quant à lui, est gérant-associé d'une PME située à Charleroi). Ces entretiens se sont déroulés entre la mi et fin juillet et étaient de durée variable, en fonction des disponibilités des interlocuteurs (entre 15 et 60 minutes). Ils ont permis de mieux comprendre le rôle et les perceptions des acteurs publics.

Au total, douze entretiens permettant de récolter des informations riches et complémentaires ont donc été menés :

- 3 entretiens avec des travailleurs de Charleroi Entreprendre
- 5 entretiens avec des entrepreneurs ayant été accompagnés
- 4 entretiens avec le Conseil d'Administration de la structure

3.3. Méthode de collecte des données

Les entretiens réalisés avec les accompagnateurs de Charleroi Entreprendre et les entrepreneurs ont été soutenus par un guide d'entretien commun. Certaines questions supplémentaires étaient adressées aux accompagnateurs afin de mieux comprendre le rôle de leur réseau personnel dans l'accompagnement. Le guide était structuré en une suite de questions ouvertes construites sur base de la littérature et, pour l'ancrer dans la réalité des entrepreneurs, sur base de la page « Comment créer une entreprise : les 10 étapes » du site internet du 1890¹⁸.

Ce dispositif permet l'analyse du « sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements auxquels ils sont confrontés » et la récolte « de données, de points de vue, de systèmes de relations, de fonctionnement d'une organisation » (Van Campenhout et al, 2017). Cela s'insère donc bien dans la démarche de ce mémoire. Le guide d'entretien a été testé une première fois auprès d'un étudiant-entrepreneur ayant été accompagné par une structure publique. Cet essai (non-retranscrit) a permis d'ajuster le guide avant les entretiens en situation réelle. La souplesse du dispositif a permis de préciser les questions au fur et à mesure des entretiens et, ainsi, d'affiner les données récoltées. Dans le cas du directeur de Charleroi Entreprendre, un schéma (ci-joint, voir annexe 1) a également été utilisé pour susciter des commentaires chez l'interviewé. Ce dispositif différent a servi de base à une partie de l'échange et a permis de vérifier l'exactitude des informations récoltées via les données secondaires. Chaque entretien a également donné lieu à des prises de notes personnelles dans le but de

¹⁸ Le guichet unique d'information et d'orientation à l'échelle de la Région Wallonne créé par la Sowalfin à destination des entrepreneurs. Lien : <https://www.1890.be/solution/comment-creer-une-entreprise-les-10-etapes>

compléter les retranscriptions avec certains éléments de non-verbal (des éléments de contexte pouvant nourrir les questions posées ou des regards éloquentes entre deux interviewés, par exemple).

Les entretiens réalisés avec les membres du conseil d'administration se basaient, quant à eux, sur une démarche davantage encore inductive. Les entretiens étaient guidés par des questions plus larges et issues de réflexions qui se posaient au fur et à mesure de l'avancée de la recherche. Ces questions étaient construites dans le but d'interroger les acteurs sur le rôle de l'acteur public au sein de Charleroi Entreprendre et sur certains éléments de contexte. Voici les grands thèmes qui ont été abordés dans ces entretiens : fonctionnement global de Charleroi Entreprendre, financement de la structure, fonctionnement du pôle Start, profils recherchés parmi les créateurs d'entreprise, fonctionnement du Conseil d'Administration, fonctionnement du Comité de développement stratégique de Charleroi, fonctionnement du territoire de Charleroi Métropole.

3.4 Méthode d'analyse des données

Chaque entretien a été, avec le consentement de l'interviewé, enregistré. Tous les entretiens menés avec les travailleurs de Charleroi Entreprendre et les membres de son Conseil d'Administration ont été retranscrits intégralement. C'était également le cas pour le premier entretien effectué avec un entrepreneur. La technique d'analyse étant bien rôdée, les quatre derniers entretiens effectués avec des entrepreneurs ont pu être analysés directement à partir de l'écoute des fichiers audio. Pour gagner en efficacité, les périodes d'entretiens, de retranscription et de codage ont eu lieu simultanément. Ceci n'a pas réellement représenté un obstacle, cela a plutôt enrichi les questions des entretiens encore à venir.

Le codage « permet d'identifier les idées issues des données recueillies » (Point, 2018). Plus concrètement, cela « consiste à découper les données (observation directe, discours, textes, images) en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans ces catégories » (Allard-Poesi, 2003). C'est une phase qui permet de donner du sens aux données et où, au-delà du discours, il est intéressant « de lire entre les lignes : silences, hésitations, émotions, métaphores, ton de la voix, gestuelle » (Point, 2018).

Pour parvenir à réaliser le codage, la construction d'un code book a constitué une première étape. Ce code book se base sur le cadre d'analyse établi et je m'en suis servie comme « grille de lecture » de mes données brutes. Le mémoire utilise la théorie des ressources et compétences de Pupion (2012) et le concept d'écosystème entrepreneurial d'Isenberg (2011). Une fois les apports des deux auteurs identifiés, le site du 1890 a été utilisé pour y rattacher une réalité

concrète. Par exemple, la dimension organisationnelle de Pupion (les démarches à effectuer) a été complétée par l'apport du 1890 pour identifier précisément quelles sont ces démarches en Région Wallonne. Cela a permis de clarifier les questions des guides d'entretien, de sorte à ce qu'elles fassent appel au vécu des interviewés.

La partie du code book correspondant à ceci se trouve dans le tableau 1 – Code book (réseau mis à disposition) ci-dessous :

Tableau 1 - Code book (réseau mis à disposition)

Concept / Théorie	Dimensions	Définitions	Sources mobilisées
Théorie des ressources et compétences et concept d'écosystème entrepreneurial	Faisabilité du projet / Existence de clients potentiels	Conception d'un business plan	Isenberg (2011) ; 1890
		Conception d'une étude de marché	Pupion (2012)
	Capital humain	Main d'œuvre	Isenberg (2011)
		Éducation / Formation	Isenberg (2011) ; Entretiens
	Capital financier	Source(s) du financement (fonds privés, emprunt, fonds d'investissement, Business Angels, ...)	Isenberg (2011)
		Conception d'un plan financier	Entretiens
	Dimension organisationnelle	Conseils sur les démarches à suivre pour la création d'entreprise (démarches administratives et juridiques)	Pupion (2012) ; 1890
	Dimension physique	Structure d'hébergement pour les entreprises	Pupion (2012)
		Moyens de transport et de communication nécessaires pour que les entrepreneurs puissent accomplir leur travail sans obstacles	Isenberg (2011)
	Dimension technologique	Conseils sur les voies de valorisation des projets	Pupion (2012)
	Professionnels orientés vers la création d'entreprise	Offre de personnes compétentes capables d'accompagner des projets (comptables, avocats, communication et marketing, informatique)	Pupion (2012) ; Isenberg (2011) ; Entretiens

Le codebook mobilise également les huit compétences sociales de Lamine et Fayolle (2014) : celles-ci ont été associées à des expériences concrètes pour les entrepreneurs (prendre confiance en son idée, participer à un événement de networking, etc.).

Les lignes du code book correspondant à cette partie se trouvent dans le tableau 2 – Code book (compétences sociales) ci-dessous :

Tableau 2 - Code book (compétences sociales)

Concept / Théorie	Dimensions	Définitions	Sources mobilisées
Compétences sociales	Prise de confiance dans le projet entrepreneurial	Résistance aux oppositions ; capacité de l'entrepreneur à s'adapter à la situation et aux changements	Lamine et Fayol (2014)
		Force de persuasion ; capacité à changer les opinions des autres	Lamine et Fayol (2014)
	Adaptation sociale	Capacité de l'entrepreneur à s'adapter à la situation et aux changements (rebondir face à une difficulté)	Lamine et Fayol (2014)
	Intelligence sociale	Capacité de repérer les bons acteurs dont le projet a besoin	Lamine et Fayol (2014)
		Capacité à identifier le moment opportun pour les intéresser	Lamine et Fayol (2014)
	Capitalisation des liens positifs	L'entretien des liens qui supportent le projet	Lamine et Fayol (2014)
	Narration	Façon dont l'entrepreneur exprime ses idées (pitch)	Lamine et Fayol (2014)
	Audace sociale	Capacité d'aborder et d'interagir avec de parfaits inconnus (networking)	Lamine et Fayol (2014)
	Décryptage de la perception d'autrui	Habilité de l'entrepreneur à lire avec précision les perceptions de ses interlocuteurs (networking)	Lamine et Fayol (2014)

En complément et afin de mieux comprendre le rôle de facilitateur ou d'interface de Charleroi Entreprendre au sein du réseau social de l'entrepreneur, la théorie du passage de frontière (Van Meerkerk et Edelenbos, 2018) est également mobilisée sur les entretiens du directeur et des accompagnateurs de la structure.

Les lignes correspondantes du code book figurent quant à elles dans le tableau 3 – Code book (passage de frontière) ci-dessous :

Tableau 3 – Code book (passage de frontière)

Concept / Théorie	Dimensions	Définitions	Sources mobilisées
Passage de frontière	La collecte d'informations et l'échange de connaissances	Où collecter l'information, comment l'obtenir et qui doit être informé de l'information, sans que les autres ne soient submergés	(Van Meerkerk et Edelenbos, 2018)
	Les activités relationnelles	Aspects relationnels et de mise en réseau du travail transfrontalier	(Van Meerkerk et Edelenbos, 2018)
		Relations formelles, mais aussi, et surtout, aux relations informelles	(Van Meerkerk et Edelenbos, 2018)
	La coordination et la négociation avec des acteurs internes et externes	Par la coordination, l'alignement et la négociation, les passeurs de frontières permettent de resserrer les liens entre les acteurs internes et externes	(Van Meerkerk et Edelenbos, 2018)
	Médiation et facilitation de la coopération	Médiateurs entre des intérêts et des identités différents	(Van Meerkerk et Edelenbos, 2018)
		Détection des fenêtres d'opportunités et la réponse aux opportunités de médiation entre les acteurs, les processus (politiques) et les questions (agendas) à l'intérieur et à l'extérieur des frontières organisationnelles ou institutionnelles	(Van Meerkerk et Edelenbos, 2018)

Le code book a donc permis de « repérer, au sein même des données recueillies, les éléments empiriques qui illustrent le plus finement possible les concepts identifiés dans la revue de littérature » (Point, 2018). Ces éléments empiriques sont appelés « codes ». Le code est « le plus souvent un mot ou une courte phrase qui attribue symboliquement un attribut sommatif, saillant, capturant l'essence et/ou évocateur pour une partie des données linguistiques ou visuelles » (Saldaña, 2013). Ce travail conduit à « passer du concret à l'abstraction et du particulier au général » (Point, 2018). Progressivement, il s'agira de « regrouper les codes en catégories, puis identifier des liens entre codes et catégories ou catégories entre elles » afin d'aboutir à « une construction théorique » donnant sa plus-value à la recherche (Point, 2018).

Pour les entretiens qui avaient été retranscrits, j'ai procédé à un codage par verbatim, appelé « In vivo coding » dans la littérature. Concernant ceux pour lesquels je ne disposais que du fichier audio, j'ai écouté l'intégralité de l'enregistrement et j'ai extrait des citations (concrètement, j'ai recopié ce que j'entendais) à placer dans mon code book. Le procédé m'a permis d'aboutir à un résultat semblable pour les deux types d'entretiens.

Un aspect sur lequel il faut se montrer prudent dans ce type de démarche est précisément « la présence de codes théoriques » qui peut amener le chercheur « à avoir de nombreuses préconceptions » ou « à « forcer » l'apparition de concepts avec lesquels il est relativement familier au sein de son matériau de recherche » (Point, 2018). Afin d'y veiller, un premier mécanisme mis en place a été d'insérer dans chaque code book une catégorie nommée « A émergé des entretiens ». Je la dédiais à des éléments intéressants, des réflexions des interviewés qui ne correspondaient à aucune catégorie préétablie. Cette catégorie a parfois servi à enrichir le code book (comme, par exemple, pour la catégorie « professionnels dédiés à l'entreprise »). Un deuxième mécanisme, tant pendant les entretiens que pendant le travail d'analyse, a été de prendre note au fur et à mesure de mes propres réflexions. J'ai souvent effectué ce travail selon le même processus : des notes en marge sur le guide d'entretien pendant les rencontres, un temps de décantation et ensuite, après quelques entretiens d'acteurs d'un même groupe, les notes regroupées et résumées en un fichier Word. Ce fichier pouvait par la suite également être transmis aux promoteurs du mémoire afin de nourrir les échanges. Cette démarche se rapproche des mémos analytiques, présentés dans la littérature comme retraçant « comment le processus d'enquête prend forme ; et les modèles, catégories et sous-catégories, thèmes et concepts émergents dans les données – tout cela pouvant mener à la construction d'une théorie » (Saldaña, 2013). Les mémos induisent en fait le chercheur à « penser sur le processus », « prendre de la distance » et « à avoir une pensée davantage « critique » sur les données » (Point, 2018). Ils m'ont en tout cas permis de progressivement aboutir aux résultats qui vont être présentés dans la suite du mémoire.

4. Description des résultats

4.1 Mettre les ressources du territoire à disposition de l'entrepreneur

Durant son parcours à Charleroi Entreprendre, le rôle du pôle Start est de faciliter l'entrée en contact du porteur avec des acteurs qui pourront lui permettre de développer son projet. Le directeur de la structure confirme que « une grande partie du boulot c'est cette mise en réseau locale en fait, qui est au niveau de Charleroi Métropole »

Cette mise en réseau s'effectue tant dans la mission d'orientation, où l'accompagnateur peut rediriger le porteur vers une structure qui lui correspond davantage, que dans la mission d'accompagnement, où il s'agit d'un outil central : « On va travailler avec plein de partenaires différents selon le projet. L'objectif n'est pas juste de les garder en interne en disant « Ah c'est notre porteur, on ne le met pas vers l'extérieur ». C'est chaque fois mobiliser les meilleures personnes au bon endroit, que ce soit Charleroi Entreprendre ou pas » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Il est très compliqué, voire impossible, de lister l'ensemble des acteurs impliqués dans l'accompagnement au sein de l'écosystème Charleroi Métropole : « Il y a une multitude ... une multitude d'acteurs (...) c'est un peu sans limites cette question et, oui, il y en a énormément » (entretien avec le directeur de Charleroi Entreprendre, 10/06/21). Certains acteurs font partie du territoire Charleroi Métropole et sont plus faciles à identifier car cités de manière récurrente par les acteurs. D'autres n'en font pas directement partie mais peuvent entretenir des liens avec la structure (des solutions alternatives de financement, par exemple).

Pour tenter de tout de même comprendre l'écosystème dans lequel s'inscrit Charleroi Entreprendre, le mémoire propose de retracer les acteurs qui vont être impliqués en s'appuyant sur les réponses apportées aux besoins des porteurs de projet par le Pôle Start. Certaines réponses vont être apportées directement en interne tandis que d'autres feront l'objet d'interventions externes (par exemple, via des permanences où les porteurs sont invités à poser leurs questions). Dans ce second cas de figure, les relations avec les intervenants externes sont formalisées par marchés publics : « On dresse toute une série de critères pour sélectionner le prestataire. Tu dois avoir au moins trois prestataires pour que le marché soit équitable. Donc tu définis les critères pour lesquels tu vas sélectionner un des projets, ça peut être sur le prix, (...) [sur] les spécificités, ... Et puis on sélectionne un prestataire. Et donc pendant une durée déterminée par rapport au montant qui a été alloué pour ce marché, on bénéficiera de cet expert

qui réalisera les permanences » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Lorsque cette durée arrive à expiration, un nouveau marché public est lancé selon le même procédé. Par conséquent, les prestataires avec qui Charleroi Entreprendre travaille peuvent varier d'un marché à l'autre.

4.1.2 Répondre aux besoins

Les besoins des porteurs de projet peuvent se regrouper en catégories identifiées grâce au croisement de la théorie des ressources et compétences et du concept d'écosystème entrepreneurial, du 1890 et des entretiens menés :

- Faisabilité du projet

La faisabilité est comprise dans ce mémoire comme la pertinence et la viabilité du projet d'entreprise. Cette faisabilité se matérialise par la conception d'un business plan¹⁹ et l'identification de clients potentiels (via une étude de marché, par exemple). L'accompagnement du Pôle Start est pleinement dédié à l'étude de la faisabilité.

Concernant le business plan, les accompagnateurs vont se positionner en challengers du porteur de projet, c'est-à-dire qu'ils vont pousser le porteur à un travail « d'information, d'analyse, de remise en question » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Comme expliqué auparavant, le porteur alors en phase 1 de l'accompagnement, va être stimulé à l'aide d'un outil dédié à la construction du business plan : « On va expliquer quels sont les grandes catégories, les grandes sections à remplir » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Ce rôle de challenge n'implique cependant pas la construction du business plan en tant que tel (qui arrive plutôt en phase 2 de l'accompagnement) : « La réflexion et le fait de remplir ces données, ça doit passer par le porteur. C'est vrai qu'il peut se faire aider si vraiment c'est pas son truc par des structures telles qu'un comptable, un expert-comptable ou éventuellement peut-être des structures qui proposent des formations sur l'aspect financier » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Les échanges mènent progressivement le porteur à clarifier son idée : « C'est est-ce qu'ils ont bien défini le public-cible et on va pouvoir travailler sur tout ce qui est persona²⁰. Puis se dire

¹⁹ Le business plan est un document qui définit, étape par étape, un plan stratégique pour le projet d'entreprise. Au moins cinq aspects y sont exposés : l'activité de l'entreprise, l'équipe dirigeante, l'étude de marché, la stratégie et le plan financier. Le business plan est obligatoire si l'entreprise est créée en personne morale (pas en personne physique). C'est également un outil de communication envers les banques et les organismes de financement. Sources : <https://www.partena-professional.be/fr/demarrer-votre-entreprise/definissez-votre-idee-et-etablissez-votre-business-plan> et <https://www.1890.be/solution/comment-creer-une-entreprise-les-10-etapes>

²⁰ En marketing, le persona est un personnage semi-fictif représentant un ensemble de personnes qui partagent la même problématique par rapport à l'offre ainsi que des habitudes de vie et de consommation communes. Ce travail permet de mieux segmenter le marché. Source : <https://www.marketing-management.io/blog/definir-persona>

est-ce que leur proposition de valeur est claire pour eux et pour les autres. Et puis se demander si ce qu'ils veulent proposer répond vraiment à une problématique de leur public-cible. Et donc, souvent, ce que ça amène c'est une étude de marché » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Un entrepreneur explique : « Charleroi Entreprendre est intervenu avec des outils propres au monde des facilitateurs de projet. C'était beaucoup de questions de la part de mon interlocuteur, qui synthétisait les informations, revenait vers moi quelques jours plus tard où toutes les idées du brainstorming qu'on avait eues étaient remises en mindmapping. Ils avaient des outils qui font qu'on peut mettre tout noir sur blanc et ça permet aux porteurs de projet d'avoir une vue un peu plus concrète. Ça a aidé, clairement. Et après dans les échanges, ils sont habitués à poser les bonnes questions aussi » (entretien avec entrepreneur E, 31/07/2021). Il est cependant à noter que plusieurs entrepreneurs rencontrés étaient déjà passé par une première structure d'accompagnement avant d'arriver à Charleroi Entreprendre, ils avaient déjà donc eu l'occasion d'effectuer ce travail. Pour certains, devoir le recommencer s'est avéré agaçant, voire éprouvant. La plupart des entrepreneurs ont néanmoins identifié que ce type de travail apporte une meilleure structuration des idées et qu'il y a un véritable intérêt à avoir une personne avec qui discuter du projet pour le faire avancer.

En ce qui concerne l'étude de marché, Charleroi Entreprendre peut également apporter un soutien : « C'est une des premières questions à se poser, c'est « Quel est ton client ? », « Comment le toucher ? ». En général on amène les entrepreneurs à tester leur projet auprès de leur marché » (entretien avec Directeur de Charleroi Entreprendre, 10/06/21). Tester son marché permet de rapidement dépasser le stade de l'idée : « Ne pas justement faire tout un business plan, réfléchir vraiment pendant des heures, des heures, des heures ». Rencontrer permet de « voir ce qui va, ce qui ne va pas et du coup adapter un petit peu son produit, son offre et son service. Et puis après définir des segments, (...) de quoi il a besoin, quelles sont les tendances de fond par rapport à ce segment, et cetera » (entretien avec Directeur de Charleroi Entreprendre, 10/06/21). Les entrepreneurs rencontrés ont connu des expériences différentes vis-à-vis de l'accompagnement sur l'étude de marché, certains ont regretté un manque de profondeur dans l'analyse, un manque d'expertise propre à ce domaine tandis que d'autres s'en sont montrés pleinement satisfaits.

Il est à noter que ce type d'accompagnement public sur la faisabilité n'est pas spécifique à Charleroi Entreprendre, « toute structure qui a un parcours d'accompagnement qui peut être proposé au porteur de projet (Azimut, Je crée mon job, les S.A.A.C.E, nous, l'UCM, ...) peut tester la faisabilité (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

- Capital humain

Le capital humain recouvre notamment les aspects de recrutement de personnel qualifié. La possibilité pour le porteur de rechercher un associé a été ajoutée à cette sous-catégorie.

Le pôle Start n'aide pas nécessairement le porteur à recruter des employés ou même un associé. Il interroge plutôt le porteur sur l'intérêt d'embaucher ou de s'associer : « Il y a effectivement, de notre côté, cette réflexion de dire « Attention le cœur de ton activité est plutôt développement IT²¹, ce serait intéressant peut-être de t'associer avec quelqu'un ». On essaie effectivement d'amener les réflexions mais on va téléphoner à quelqu'un qu'on connaîtrait qui pourrait remplir ce poste-là » (entretien avec le directeur de Charleroi Entreprendre, 10/06/21).

Le capital humain porte également sur les aspects d'éducation et de formation.

Côté éducation, il peut être intéressant pour les structures d'accompagnement d'entretenir des liens avec les acteurs locaux de l'enseignement supérieur. Charleroi Entreprendre évolue dans un cadre où l'enseignement supérieur universitaire n'est pas extrêmement développé. Il s'agira donc davantage de liens avec les hautes écoles : « On a quand même des satellites, UMons, et cetera. Et, oui, on a pas mal de liens via le Student lab, où on a les précédentes années été faire un peu le tour des écoles et des hautes écoles, Condorcet, et cetera, ... de Charleroi » (entretien avec Directeur de Charleroi Entreprendre, 10/06/21). L'IFAPME²² peut également être une option pour se former. L'aspect éducation concerne davantage les porteurs dont le projet nécessiterait qu'il ait des connaissances précises (ou éventuellement qu'il s'agisse d'une profession protégée) : « Si maintenant on se rend compte que par exemple pour poursuivre l'activité en question, le porteur n'a aucune connaissance, c'est clair que là on va peut-être l'inciter à réfléchir aussi à un parcours peut-être plus académique. C'est rarement le cas quand même » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Les porteurs, s'ils sont demandeurs, sont davantage orientés vers des modules de formation. Charleroi Entreprendre ne propose pas de formations en tant que telles, plutôt des ateliers sur des sujets spécifiques (la raison d'être, faire une bonne présentation, l'étude de marché, ...). Durant la crise sanitaire, ces ateliers ont basculé en virtuel sous forme de webinaires à destination des entrepreneurs mais, de nouveau, ponctuellement et sur des sujets précis (gérer

²¹ Services liés à la conception, à la maintenance et à l'amélioration de logiciels : programmation, intégration, etc. Source : <https://www.digitalwallonia.be/fr/tags/developpement-logiciel>

²² L'Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises, dont par ailleurs Simon Bullman (président de Sambrinvest présent au CA de Charleroi Entreprendre) est président du comité de gestion à Charleroi. Source : Entretien avec Simon Bullman, 12/07/2021

sa trésorerie, faire une campagne de crowdfunding, ...). D'autres structures en proposent : « Azimut²³ a des modules de formation qui sont personnalisables. Donc tu peux choisir éventuellement plusieurs modules sur le plan financier et pas sur le marketing » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Une des accompagnatrices du Pôle Start identifie qu'il y a un besoin en formations pour les porteurs, notamment pour soutenir la construction du business plan : « En tout cas de pouvoir s'appuyer sur des bonnes ressources. Mais ton expert-comptable te fera pas ton business plan sans apport financier (...) et les porteurs ont pas toujours énormément d'argent en fonds propres à mobiliser sur le projet donc ça va être un peu délicat ». À l'heure actuelle, ce n'est pas une demande à laquelle Charleroi Entreprendre peut répondre. « Dans ce cas-là c'est peut-être essayer de les renvoyer vers des organismes qui proposent des formations sur ce volet-là pour que les choses semblent plus claires, plus nettes et que nous après on réintervienne finalement sur l'aspect challenge » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

- Capital financier

Le capital financier concerne le financement de l'entreprise à venir et sa source. Différentes possibilités sont envisageables : fonds propres, investisseurs, micro-prêts, Business Angels, ... L'accompagnateur devra connaître ces différentes possibilités pour pouvoir orienter le porteur : « Ça va être de dire... d'avoir pris contact avec tous ces organismes pour comprendre à quel moment on peut éventuellement mettre en contact le porteur avec l'organisme, qu'est-ce que l'organisme attend au niveau du stade de développement du projet, ... et pouvoir après faire le lien » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Pour pouvoir faire ce lien, une première étape sera d'identifier ce dont le porteur a besoin : « La première chose c'est que son projet soit bien cadré. Et puis si là le projet est bien cadré, c'est combien il a besoin, pour quoi faire et quelle est la temporalité. Parce que s'il a besoin d'argent, il n'a peut-être pas besoin de tout tout de suite. C'est de voir ce que lui est capable de mettre dans l'entreprise aussi. » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Une fois les besoins établis, il va s'agir d'identifier qui est l'acteur adéquat pour obtenir le financement. Si le porteur désire lancer une campagne de financement participatif (crowdfunding), une personne ressource est disponible directement au sein de Charleroi

²³ Azimut est un S.A.A.C.E (Structures d'Accompagnement à l'Auto-crédation d'Emploi) dont une antenne se trouve à Charleroi. C'est un acteur très présent dans l'accompagnement dans la région, les accompagnatrices de Charleroi Entreprendre et d'Azimut sont en contact régulier.

Entreprendre pour un accompagnement. Quatre entrepreneurs rencontrés sur cinq ont ou vont effectivement financer en partie leur projet via une campagne de crowdfunding. Tous ont été redirigés vers la personne ressource de Charleroi Entreprendre. Un entrepreneur a décidé de ne pas être accompagné sur la campagne car ses compétences personnelles lui permettaient de s'en passer (ancienne fonction dans le secteur bancaire) : « Charleroi Entreprendre nous avait proposé. Mais de nouveau moi je passais mon temps à monter des dossiers pour la banque, je m'étais dit que ça devait aller » (entretien avec entrepreneur B, 19/07/2021). Le suivi a pu être plus ou moins important pour ceux qui avaient accepté d'être accompagnés par la personne ressource (parfois ils n'en avaient plus vraiment besoin car le projet était déjà à un stade avancé de maturité sur ce plan-là). Certains ont également bénéficié d'un soutien offert par les plateformes de crowdfunding utilisées : « on a suivi la formation Ulule nous-même. C'était bien. Une demi-heure, clair et précis, net. Faut faire ça, ça, ça. Faut éviter ça, ça, ça » (entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021) ; « Presque toutes les sociétés de crowdfunding proposent ça, ils vous attribuent un coach et eux vous font un feedback individuel (...) [II] avait fait des suggestions très concrètes. On lui avait envoyé notre dossier et lui est revenu en disant « Attention moi là je ferais ça, ça, ça » » (entretien avec entrepreneur B, 19/07/2021). D'autres entrepreneurs bénéficient également d'un soutien extérieur issu du secteur privé, parfois plus pointu : « [Ils] m'ont dit qu'ils n'étaient pas fans [du crowdfunding] parce qu'en fait l'argent qu'on va recevoir, on va être taxé dessus par le fisc. Parce que c'est vu comme du chiffre d'affaires. On va voir si c'est intéressant pour nous de le faire ou pas finalement » (entretien avec entrepreneur C, 20/07/2021). Les entrepreneurs accompagnés témoignent d'un grand soutien apporté par la personne ressource et d'un relai (apprécié) de leur campagne sur les réseaux sociaux de Charleroi Entreprendre.

Il est intéressant de noter que mener une campagne de crowdfunding peut également faciliter la mise en réseau de l'entrepreneur : « Le crowdfunding c'est ce qui m'a permis de démarrer. Avec ça, c'est beaucoup plus facile d'aller voir les banques. Les gens connaissaient le produit donc ça a été super facile. Le fait de faire participer des acteurs de la région, donc à titre privé, eux aussi ont des boulots et des connexions, parfois avec les banques. Et des gens dans les banques ont parfois eux-mêmes acheté le produit. J'ai même pas eu besoin de pitcher, j'ai donné des infos, des chiffres, des contacts et c'est passé. On a emprunté une somme assez conséquente à la banque » (entretien avec entrepreneur E, 31/07/2021).

Pour trouver du financement, les accompagnateurs peuvent également rediriger les porteurs vers des organismes de micro-crédit, microStart²⁴ ou Crédal²⁵ par exemple, ou des initiatives nées sous l'impulsion du gouvernement wallon, comme le Prêt Coup de pouce²⁶. Les porteurs de projet peuvent aussi être mis en contact avec des Business Angels, c'est-à-dire « des groupes d'investisseurs qui ont envie de pouvoir investir dans un projet en particulier » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Ces Business Angels peuvent être joints par les personnes avec qui Charleroi Entreprendre collabore : « On travaille avec des spécialistes en levée de fonds qui vont challenger les porteurs et qui vont avoir un bon carnet d'adresses » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

En revanche, en ce qui concerne les banques, le Pôle Start n'intervient généralement pas dans la mise en relation. Des liens sont entretenus avec les banques mais davantage sur un registre de networking d'entreprise à entreprise : « Les banques sont aussi intéressées par le projet pour eux, de leur côté, se positionner comme les banques des starters d'une certaine manière. Et, nous, de notre côté, s'ils peuvent ... sponsoriser l'un ou l'autre événement et donner peut-être des prix pour nos événements, hackathon²⁷ ou autres, ... ça nous intéresse » (entretien avec Directeur de Charleroi Entreprendre, 10/06/21).

Pour les plus gros projets, Sambrinvest est le partenaire privilégié (en continuité avec l'objectif fixé d'amener des projets à une maturité suffisante pour pouvoir prétendre à un financement par cet investisseur). « Pour les produits vraiment digitaux, on va chez Digital Attraxion. C'est un autre partenaire mais qui est en lien avec Sambrinvest » qui « peut allouer des prêts pour qu'une fois que le projet marche, il [le porteur] rembourse le prêt qui a été octroyé au début. Ça aide les gens à démarrer » (entretiens avec Clara Jates et Lise Guelton, 18/06/2021 et

²⁴ Institution de microfinance belge créée en 2011 par l'Adie, pionnière de la microfinance européenne, BNP Paribas Fortis et le Fonds européen d'investissement, microStart accompagne et octroie des microcrédits aux (futurs) entrepreneurs n'ayant pas accès à un financement du secteur bancaire traditionnel. Source : <https://microstart.be/fr/a-propos>

²⁵ Crédal est une coopérative belge qui propose des « placements éthiques, des crédits alternatifs (aux associations, entrepreneurs exclus du secteur bancaire, particuliers aux revenus modestes, ...) » Source : <https://www.credal.be/presentation>

²⁶ Le prêt Coup de Pouce vise à proposer, en Wallonie un cadre réglementaire et incitatif fiscalement à la mobilisation de l'épargne privée à destination des PME et indépendants, afin de pallier à leurs carences de financement et favoriser leur démarrage ou leur développement. Suite à la crise Covid, la Sowalfin peut également octroyer un prêt subordonné à côté d'un prêt Coup de pouce de montant et durée identiques Source : <http://www.pretcoupdepouce.be/presentation> et <http://www.pretcoupdepouce.be/pret-conjoint-sowalfin>

²⁷ Issu de l'anglais hack (s'introduire dans un système) et du français marathon, le hackathon désigne le rassemblement de développeurs durant plusieurs jours et au minimum une nuit (souvent organisé sur un week-end) en vue de collaborer sur des sujets de programmation informatique pointus et innovants. Un jury détermine les vainqueurs. Dans les faits, le hackathon est un bon événement pour faire du networking. Source : Glossaire de marketing en ligne (<https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Hackathon-257022.htm#>)

02/07/2021). La Sowalfin peut également être mobilisée. Dans ces situations, le Pôle Start fait office de relais direct. Ce relais s'illustre, par exemple, par la présence d'un accompagnateur du Pôle Start lors de la première rencontre entre le porteur et l'investisseur. Cela peut s'effectuer très tôt dans le processus d'accompagnement : « Si on repérait un très, très gros projet, alors, dès le départ, on va travailler avec eux. Ce sont un peu nos collègues. Donc, là, on s'appelle, on partage « Ah j'ai tel projet, qu'est-ce que tu en penses ? », on fait une rencontre » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). Néanmoins, dans la plupart des cas le rôle de l'accompagnateur reste de faire mûrir le projet pour que, lorsque la rencontre avec Sambrinvest intervient, il soit apte à être présenté et financé.

Il est à noter que, vis-à-vis des aides publiques, les entrepreneurs témoignent parfois d'un certain malaise : « C'est vraiment ... comme si c'était honteux ce qu'on faisait. Les aides publiques, je trouve que parfois il y a des questions sur notre vie privée qu'on a eues ... Ils se permettaient de nous demander des détails ... j'ai dû rendre un budget personnel dans notre dossier. Donc j'ai dû dire combien coûtait la soupe des enfants à l'école, quel budget vêtements pour les enfants j'avais par mois, ... Enfin, c'était vraiment un truc d'une page et demie de budget personnel » (entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021).

L'accompagnement sur les aspects de financement est plus léger en phase 1 qu'en phase 2 : « Si c'est juste des infos de base pour aider le porteur à se poser les bonnes questions et vérifier, il y a des choses qui peuvent déjà être faites en phase 1. Parce que, voilà, c'est les questions de base. Si maintenant le porteur nous dit « Moi j'ai vraiment envie d'être accompagné là-dessus », alors c'est en phase 2 que l'on travaille ça » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). Une première étape va alors être l'élaboration d'un plan financier²⁸ : « Un dossier qui arrive et qui n'a pas de plan financier, bah, déjà, une de nos réactions c'est « Ben tu dois faire ton plan financier, voilà comment tu peux le faire ». Et puis challenger par rapport à son projet, faire des hypothèses, et cetera » (entretien avec Directeur de Charleroi Entreprendre, 10/06/21). Sur ce point, Charleroi Entreprendre peut lui-même souhaiter se faire accompagner : « On travaille aussi avec KPMG pour être sûr que ça colle bien pour des gros budgets. Parce qu'on a aussi des très gros projets. Ça veut dire, qu'à ce moment-là, nous-mêmes, on se fait accompagner pour amener le porteur encore plus loin » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

²⁸ Le plan financier constitue un volet important du business plan. Il identifie l'ensemble des dépenses et investissements pour les premières années et aide à mieux comprendre la faisabilité financière du projet. Source : <https://www.partena-professional.be/fr/nouvelles/comment-etablir-un-plan-financier>

Concernant cette partie de l'accompagnement, les entrepreneurs ont généralement mobilisé d'autres personnes ressources que Charleroi Entreprendre. Ils se sont parfois appuyés sur leurs compétences personnelles, ont demandé à une connaissance de les aider ou sont passés par le secteur privé : « On a eu de l'aide par rapport à la rédaction du plan financier, c'est-à-dire que c'est notre comptable qui nous a aidé par rapport aux trames que nous on avait faites » (entretien avec entrepreneur B, 19/07/2021) ; « Je ne suis pas un expert mais je me débrouille quand même avec les chiffres et les aspects comptables. J'ai finalisé les documents comme le plan financier avec l'aide de comptables mais voilà, la production du document n'a pas été finalisée avec eux » (entretien avec entrepreneur E, 31/07/2021) ; « Elle [l'accompagnatrice] ne savait pas. Elle ne relisait pas les plans financiers. Et c'était à l'époque ... mon comptable était inexistant. Donc j'ai demandé à un ami indépendant, qui a travaillé dans une banque avant de devenir indépendant, [il] a relu pour moi » (entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021) ; « On a préféré quand même passer par des gens de Bruxelles » (entretien avec entrepreneur C, 20/07/2021).

En soutien aux démarches liées au capital financier, une aide peut être envisagée vis-à-vis des aspects comptables (établissement du plan financier, enregistrement et dépôt de l'acte constitutif, ...) et fiscaux (expertise fiscale par type d'impôt, étude de toutes questions relatives à la TVA, ...) de la création d'entreprise.

Dans la phase 1 de l'accompagnement, ces aspects sont assez peu mobilisés par les accompagnateurs. « Pour l'instant c'est pas vraiment un volet qui est couvert chez nous. La comptabilité, les porteurs vont plutôt se rediriger vers leur comptable ». Les entrepreneurs rencontrés ont effectivement généralement mobilisé leur comptable (souvent une connaissance qui exerce ce métier) ou un organisme comme la SMART²⁹. Faire intervenir un comptable au sein de Charleroi Entreprendre, par exemple sous la forme d'une permanence où le porteur pourrait poser des questions, semble difficile pour une des accompagnatrices : « En général, à mon avis, c'est quelque chose qui nécessite vraiment une réflexion et une analyse en amont (...) L'expert sait le check qu'il doit faire mais le porteur n'a pas spécialement besoin d'avoir des réponses. Il [l'expert] va rendre une note sur ce qui a été modifié ou ce qui est à modifier » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

²⁹ La SMART est une coopérative qui propose à ses membres de bénéficier du statut de salarié. Elle se charge d'effectuer toutes les déclarations sociales et fiscales découlant de leurs activités et leur assure une protection sociale. Les travailleurs restent autonomes vis-à-vis de leurs clients (gèrent leurs activités, facturent leurs prestations, décident du montant à facturer, ...). Source : <https://smartbe.be/fr/smart-en-bref/>

Si accompagnement financier il devait tout de même y avoir, cela se déroulerait plutôt dans la phase 2 de l'accompagnement. Dans tous les cas, Charleroi Entreprendre n'a pas pour vocation de prendre en charge ces aspects pour le porteur de projet.

– Dimension organisationnelle

Cette dimension concerne les démarches administratives et juridiques obligatoires qu'implique la création d'une entreprise³⁰.

Concernant les démarches administratives, le Pôle Start n'offre pas d'accompagnement spécifique mais plutôt une mise en relation : « Ça, en général on se retourne vers les secrétariats sociaux ou les guichets d'entreprise donc Securex, Partena, UCM. On va envoyer un mail, on va renseigner une personne de contact par structure et c'est au porteur d'aller contacter la structure » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Les entrepreneurs identifient les démarches administratives comme un des aspects les plus difficiles de la création d'entreprise (et de la vie d'indépendant par la suite) : « Les démarches sont monstres. C'est des formulaires, c'est du temps d'attente, ... L'administration c'est un calvaire, vraiment. On est pas aidé à ce niveau-là » (entretien avec entrepreneur C, 20/07/2021) ; « Si vous allez sur le site du 1890, vous retrouvez une tonne d'information où il faut passer cinq ans à cliquer sur toutes les choses et ... enfin voilà. Je vais téléphoner un jour mais il faut que je m'arme de courage parce qu'on passe de personne en personne et c'est pas facile. Je comprends que certains indépendants se démotivent parce qu'ils s'épuisent à chercher des informations » (entretien avec entrepreneur B, 19/07/2021). « On vous renvoie au guichet d'entreprise pour toute démarche d'ouverture, voir les codes NACE³¹, voir ce dont vous avez besoin pour les autorisations. Si on avait écouté le premier guichet d'entreprise, je devais refaire trois ans de formation parce que c'était un métier protégé (...) J'en étais à aller lire sur le Moniteur belge moi-même pour pouvoir ... Heureusement, nous, on sait le faire et donc tant mieux mais je pense qu'il y a plein de gens qui se perdent dans ces méandres-là » (entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021).

Concernant les démarches juridiques, les accompagnateurs ont « une connaissance je vais dire basique des différentes formes de sociétés qui existent » (entretien avec Directeur de Charleroi

³⁰ Choisir une forme juridique, constituer la société, l'inscrire auprès d'un guichet d'entreprises agréé, ouvrir un compte à vue, s'identifier à la TVA, s'affilier à une caisse d'assurances sociales pour travailleurs indépendants, s'affilier à une mutuelle, contracter des assurances et s'affilier à un secrétariat social en cas d'embauche. Source : <https://www.1890.be/solution/comment-creer-une-entreprise-les-10-etapes>

³¹ Le code NACE est le cadre de référence européen pour la production et la diffusion des statistiques relatives aux activités économiques. Cette nomenclature décompose les activités économiques et les associe à une unité statistique. Source : <https://statbel.fgov.be/fr/propos-de-statbel/>

Entreprendre, 10/06/21). En complément, des permanences sont organisées et les accompagnateurs du Pôle Start y redirigent les porteurs : « On mobilise des experts qui sont des juristes, qui vont pendant une heure répondre à des questions qui sont préalablement envoyées par le porteur et qui vont balayer toutes les questions que se pose le porteur ». Durant la crise sanitaire, le Barreau de Charleroi a spontanément proposé d'apporter une aide juridique aux entrepreneurs accompagnés par Charleroi Entreprendre : « Je sais que c'est quelque chose qui va être entretenu entre Charleroi Entreprendre et le barreau. Ils ont envie de pouvoir aussi contribuer et pouvoir mettre à profit leur expertise par rapport aux porteurs de projet. Je pense que des discussions sont en cours pour essayer de développer une solution qui soit efficiente pour nos porteurs » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

La tenue de ces permanences est assez variable : « On peut parfois avoir des permanences juridiques quasiment tous les cinq jours pendant peut-être trois mois et puis t'as plus besoin parce qu'il y a pas une demande ». En général, les permanences se déroulent sur une matinée où chaque porteur se voit consacrer un temps délimité (créneau d'une heure). Durant la phase 1, les permanences sont accessibles gratuitement. En phase 2, les permanences sont toujours proposées aux porteurs mais sont facturées. Les entrepreneurs rencontrés n'avaient cependant pas participé à ces permanences et avaient mobilisé leur réseau personnel (une connaissance, un parent avocat ou notaire).

– Autres professionnels liés à l'entreprise

Par « autres professionnels liés », il faut entendre des professionnels de la communication et du marketing³² ou encore des professionnels de l'informatique³³.

Concernant la communication et le marketing, le pôle Start peut apporter une première aide au porteur en mobilisant en interne des personnes spécialisées dans ces domaines : « Pour avoir un petit conseil en communication, ça peut être quelque chose d'assez basique » ; « La base c'est de bien clarifier à qui ils veulent s'adresser pour dire quoi et quels sont les objectifs à retirer » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). De nouveau, des permanences d'une heure

³² ³² Ils peuvent apporter un soutien dans la création d'une image de marque, d'un plan de communication (quel objectif, quel message, qui communique, par quels canaux, à quelle fréquence), dans la budgétisation, la planification de la communication et des indicateurs de performance, ... Source : webinaire de Charleroi Entreprendre « Établir une stratégie de communication efficace : Oui, mais comment ? » (https://www.youtube.com/watch?v=nvCqF_9-oOc&ab_channel=CharleroiEntreprendre)

³³ Ils peuvent aider le porteur dans la création de son site web, c'est-à-dire définir ses besoins et attentes (objectifs du site, services offerts aux clients via le site...), intégrer à son site des spécificités techniques (liaison du stock avec un site de e-commerce par exemple), mettre à disposition un serveur sécurisé pour héberger le site, assurer sa surveillance et sa maintenance, ... Source : http://www.digne.cci.fr/Comment_choisir_son_prestataire_web.pdf

avec des prestataires externes peuvent être organisées : « [Pour ce qui est] communication digitale, marketing digital, on travaille avec Underside, qui est à Gosselies » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). C'est un aspect qui intervient davantage dans la phase 2 de l'accompagnement : « On peut travailler la communication et, là, faire un plan de communication avec eux, aller plus en détails s'il y a besoin. Après par moment notre rôle peut être juste de les éveiller et puis ils travaillent eux-mêmes avec des consultants externes qu'ils choisissent » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Les entrepreneurs se chargent généralement de leur communication eux-mêmes ou s'aident d'une agence. Certains entrepreneurs accompagnés dans leur communication par Charleroi Entreprendre n'ont pas réellement perçu la plus-value de la structure : « Il fallait absolument qu'elle fasse le communiqué de presse elle-même. (...) Ce qui nous intéressait c'était de pénétrer ces réseaux-là [réseaux de journalistes locaux et nationaux]. Finalement, on se rend compte de quoi ? Qu'on a été suivi que par les journalistes que nous on avait déjà contactés au moment du lancement du projet. (...) Elle m'avait dit « Non mais lui, je le connais très bien, lui, je le connais très bien ». Donc elle avait insisté sur ça. Puis je reçois le mail, elle me met en copie, c'était un mail collectif (...) Charleroi Entreprendre, il s'avère que ... qu'elle avait que les contacts généraux, qu'elle les connaissait pas personnellement. Donc elle a envoyé ça mais comme si on envoyait un mail à la rédaction (...), elle a envoyé « Chers journalistes, voici un projet ... » »³⁴ (entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021). Les entrepreneurs relèvent cependant généralement que la structure les a présentés sur leurs réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn principalement) et a souvent relayé leur information.

Concernant les professionnels de l'informatique, rien n'est spécifiquement prévu par Charleroi Entreprendre ou le pôle Start. Les entrepreneurs passent donc par une entreprise ou indépendant spécialisé.

³⁴ Les journalistes reçoivent une grande quantité d'informations à relayer chaque jour. Pour retenir leur attention, un communiqué de presse doit pouvoir particulièrement se démarquer. Néanmoins, le meilleur moyen pour s'assurer une couverture est de connaître personnellement le journaliste et le contacter. Envoyer un mail général à une rédaction équivaut à voir son communiqué sombrer dans l'oubli instantanément. Source : mes études en communication et propres expériences liées.

4.1.2 Le networking³⁵

Mettre en réseau le porteur de projet peut également passer par des invitations à des événements organisés par Charleroi Entreprendre ou à des business clubs de Charleroi Métropole³⁶.

La crise sanitaire a fortement impacté cet aspect de la mise en réseau. Si l'accompagnement a pu basculer assez facilement en virtuel chez Charleroi Entreprendre, cela a moins été le cas pour les événements habituellement organisés. Quelques tentatives ont tout de même eu lieu mais avec un succès mitigé : « On a fait un système de conférences pour certains événements en ligne mais en fait il y a pas de réseautage après parce que les gens restent pas » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). L'accompagnatrice rencontrée suppose que cela est dû à l'expérience virtuelle en elle-même : « Parce qu'alors tu dois organiser des salles mais ce serait bizarre de te retrouver avec quelqu'un ... Quand tu es dans une salle [en présentiel], que tu bouges, que tu peux discuter, ça se fait au feeling. Dans une salle [en virtuel] coincé avec une personne que tu ne connais pas ... les choses ne vont pas venir de manière aussi naturelle » ; « Le réseautage, ce qui est sympa c'est que t'as une soirée, tu bois un verre ou tu manges quelque chose et tu discutes avec les gens. C'est le côté assez feeling, assez informel » ; « [Avec le virtuel], de nouveau, il y a un côté froid (...) [Et puis] quand on sait qu'on passe déjà toutes les journées en ligne ... » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Il est à noter que les deux accompagnatrices rencontrées ayant été engagées à Charleroi Entreprendre peu avant ou au début de la crise sanitaire et des confinements, ces dernières n'avaient elles-mêmes pas eu beaucoup l'occasion d'expérimenter cet aspect de leur travail.

Toutes deux partagent cependant l'opinion que les rencontres en présentiel sont utiles aux porteurs de projet : « Nos porteurs actuellement ne se voient pas. Mais c'est sûr que c'est positif. C'est nécessaire je trouve de les faire se rencontrer » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021) ; « Les gens sont je pense en attente ... de justement plus d'opportunités de se revoir et de repartager des choses » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

³⁵ Le networking ou réseautage est le processus par lequel l'entrepreneur développe ses contacts et ses relations afin d'accroître son activité, d'améliorer ses connaissances, d'étendre sa sphère d'influence, ... L'entrepreneur peut effectuer son networking sur les réseaux sociaux ou en « live » via des événements, par exemple. Le but est généralement de développer l'entreprise, d'agrandir le réseau de contacts, de trouver des clients, recruter de nouveaux collaborateurs, identifier de futurs fournisseurs, ... Source : Agence de consultance privée spécialisée dans le management d'organisations (<https://www.birdsconseil.com/birds-ways/>)

³⁶ On peut penser au B4C, dont Sébastien Croegaert et Simon Bullman (tous deux présents au Conseil d'Administration) font partie ou au BNI qui est un réseau d'affaires mondial composé de plusieurs antennes locales sur Charleroi Métropole (BNI Gosselies Airport, BNI Charleroi AgOrA, BNI Thuin en marche). Sources : entretiens et <https://bnibelgique.be/fr/findachapter>

Cet avis est généralement partagé par les entrepreneurs : « Malheureusement on a participé à quelques trucs de networking mais toujours en visio. C'est pas la même chose, on sait pas laisser une carte ... on parle au travers d'un ordinateur pendant trois minutes ... » (entretien avec entrepreneur B, 19/07/2021).

4.2 Travailler les compétences sociales de l'entrepreneur

La littérature permet de classer les différentes compétences sociales utiles à l'entrepreneur en différentes catégories. L'intérêt va être dans cette section de voir, pour chaque catégorie, comment l'accompagnateur peut aider le porteur à développer ces compétences.

- La prise de confiance dans le projet entrepreneurial

La prise de confiance peut se traduire par une capacité à asseoir ses opinions, à résister aux oppositions vis-à-vis du projet voire à les faire changer d'avis.

L'accompagnateur peut avoir un rôle dans cette prise de confiance au travers de la relation humaine qu'il entretient avec le porteur : « On a pas spécialement d'outils par rapport à ça. Ça va être de pouvoir atteindre un niveau de confiance, d'écoute et de challenge ... Par moments le sécuriser mais en même temps le ramener sur Terre. Je dirais que pour moi c'est vraiment au feeling, c'est compliqué à ... à partager » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Les entrepreneurs évoquent des éléments semblables mais mettent en avant que la prise de confiance passe par l'affranchissement des avis extérieurs : « C'est très compliqué. Les gens de Sambrinvest ils m'ont dit « nous on en connaît beaucoup qui font faillite ». Ça faisait cinq minutes que j'étais là, je venais à peine de finir mon café. Il faut à un moment je pense se recentrer sur soi-même et te dire « Y a pas de plan B, c'est la chose que j'ai imaginé ». Après rester ouvert, garder l'esprit ouvert et écouter les critiques constructives (...) Et donc, oui, beaucoup de réticences, j'ai été fort surpris par ça. Mais quand on a fait goûter les produits, ça mettait tout le monde d'accord » (entretien avec entrepreneur C, 20/07/2021) ; « Il fallait qu'on choisisse entre jeux de société et salon de thé. Alors que nous ça a toujours été les deux mêlés. On a construit un peu le projet finalement par opposition pour finir (...) par faire ce qu'on veut » (entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021) ; « Il faut écouter les autres, vraiment il faut écouter ce qu'ils ont à dire tout en gardant sa vision. C'est vraiment l'équilibre. Parce que sinon votre vision vous la laissez aux autres, vous allez tout le temps pivoter. Donc ça veut dire changer en cours de route de stratégie. Je l'ai fait énormément. Et à un moment c'est bien mais il faut à un

moment savoir dire « Non, moi je reste dans cette direction-là » » (entretien avec entrepreneur E, 31/07/2021).

L'entrepreneur doit à un moment pouvoir affirmer son idée, qu'il reçoive du soutien ou non : « Il faut écouter, on peut prendre en compte certains avis mais il faut rester décideur » (entretien avec entrepreneur D, 26/07/2021).

- L'adaptation sociale

Il s'agit de la capacité de l'entrepreneur aux situations et changements qui se présentent à lui, la capacité à réagir face aux difficultés rencontrées.

Là aussi l'accompagnateur peut apporter une écoute et un soutien au porteur : « Là après c'est en fonction de l'accompagnateur ... On est un peu parfois aussi des psychologues. On en rigole un peu mais ... C'est un peu remettre les choses dans leur contexte et dire que c'est pas parce qu'un rendez-vous s'est mal passé (...) que c'est foutu. C'est de nouveau montrer les perspectives d'évolution, de rebondir, ... » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021) ; « C'est pas forcément bon de décortiquer ce qui s'est mal passé tout de suite (...) [C'est] parfois juste pouvoir écouter le porteur qui a besoin de vider son sac. De notre côté, c'est voir un peu quelles sont les solutions, essayer d'avoir un avis le plus objectif possible, le plus neutre. Ce qui est compliqué parce qu'on crée une relation avec nos porteurs. Et pouvoir après essayer d'à tête reposée rediscuter ensemble » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Les entrepreneurs s'inscrivent dans cette approche en mettant davantage l'accent sur le temps de recul nécessaire : « Je fais souvent le vide et je me recentre au maximum sur moi-même. J'essaie vraiment de pas trop y penser de sorte à ne pas amplifier le problème dans mon esprit. Ce qui est important aussi, c'est quelque chose que j'ai parfois du mal à faire avant, c'était de ... j'encaissais les chocs et les rejets ... et puis je repartais tout de suite au combat. Ça use beaucoup et ça fait beaucoup de mal. Donc parfois quand on se prend un choc on reste à terre un peu. On se recentre, on voit. Et puis on se dit « On pourrait peut-être aller là-bas, on pourrait peut-être faire ça » Et puis, là, on y va quoi » (entretien avec entrepreneur C, 20/07/2021) ; « C'est sûr que ça m'a mis un p'tit coup au moral. (...) On a le droit de râler, de dire « mince ça ne me va pas, ils ont tort, et cetera ». Il y a cette première phase quand même à chaud. Et puis on se recentre, on prend du temps et puis « Bah non, c'est une bonne idée. Je vais réessayer » Et accepter aussi les remarques qu'ils ont fait et de se dire pourquoi, se mettre à leur place. Prendre de ce qui est à prendre mais toujours garder la base, son socle » (entretien avec entrepreneur E, 31/07/2021).

– L'intelligence sociale

L'intelligence sociale concerne la capacité à identifier les acteurs qui vont permettre de faire évoluer le projet entrepreneurial. Il s'agit aussi de comprendre quand entrer en contact avec ces acteurs (ni trop tôt, au risque de brûler les étapes, ni trop tard, au risque de « louper le coche »).

Concernant les acteurs à rencontrer, l'accompagnateur joue un rôle-clé de part l'aspect mise en réseau de son travail. Cependant, trouver la bonne réponse à « qui est le bon acteur à rencontrer ? » n'est pas simple pour l'accompagnateur. Il n'y a pas de solution unique ni de succès assuré : « Tu envisages des possibilités mais tu n'as jamais l'entière connaissance ou confiance que c'est le truc unique à faire. Après, c'est toujours à force d'expérience que tu te forges et que tu commences aussi à avoir des automatismes. Et clairement, pour tel type de question, tu vas te tourner vers ça. Le reste, c'est tester donc c'est de voir, d'un, si ça permet d'aller plus loin, de deux, si ça convient au porteur » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021) ; « Là je dirais aussi que ... on va sentir à un moment donné où aller » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Les entrepreneurs rattachent également la notion de « bonnes personnes » à un feeling, une sensation difficilement descriptible : « Sincèrement, ça s'est fait au fur et à mesure. Parce qu'au départ, tu arrives, tu connais personne. Tu sais pas du tout comment tu dois t'y prendre. Puis c'est à force ... Tu rencontres une personne qui te dit « Bah moi je sais pas faire grand-chose pour toi mais cette personne-là pourrait peut-être t'aider » et voilà » (entretien avec entrepreneur C, 20/07/2021) ; « C'est le temps, les échecs, les succès. Se dire « Ok ça marche avec lui, ça marche pas avec lui ». C'est le feeling, c'est très compliqué de savoir est-ce que, cette personne-là, c'est la bonne personne. Ça, c'est une question qu'on se pose tout le temps : est-ce que c'est le bon partenaire ? C'est le jeu. Mais ça malheureusement on avance ... on fait un pas ... ok on continue et sinon on passe à un autre » (entretien avec entrepreneur E, 31/07/2021).

La notion de « quand rencontrer » semble davantage maîtrisable pour l'accompagnateur : « [C'est] parfois pousser à voir quelqu'un et, dans d'autres cas, dire au porteur « On ne les rencontre pas encore parce qu'on est pas prêt ». Il y a des gens, il ne faut pas les voir trop tôt mais faut pas les voir trop tard non plus. Mais ça va être au cas par cas » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021) ; « [C'est] parfois juste de dire « Ben voilà, tu as absolument tenu à rencontrer cet acteur et moi je t'avais dit que c'était trop tôt, t'as voulu et tenu à rencontrer cet acteur, tu l'as rencontré, tu t'es rendu compte que c'était pas le bon moment et maintenant tu vas m'écouter et repartir de ce que je te propose quoi » » (entretien avec Lise Guelton,

02/07/2021). Il s'agit aussi parfois de mettre le porteur devant le fait accompli pour pouvoir lui faire prendre conscience de l'importance du « quand » : « Ça m'arrivait de faire rencontrer ... En interne, t'as des personnes pour l'aspect financier qui sont accompagnateurs et donc qui connaissent vraiment la réalité des choses. Donc je faisais rencontrer pour que le porteur se rende compte de sa connerie. Ou que clairement il était pas dans le bon axe, il veut aller trop vite sur certains éléments qui n'étaient peut-être pas encore prêts » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Pour les entrepreneurs, le « quand » semble également plus facile à décrire : « Je pense que les bonnes choses arrivent pile au bon moment et on le sent. Il y a parfois certaines personnes qui veulent absolument vous voir, qui veulent absolument faire des choses et vous leur dites « C'est sympa mais c'est trop tôt » (entretien avec entrepreneur C, 20/07/2021). Certains ont formalisé le processus à l'aide d'un rétroplanning : « On a dit « dans notre tête on veut constituer l'entreprise début novembre » (...) Et donc début novembre, ça voulait que début novembre on allait chez le notaire, ça voulait dire qu'il fallait que le projet financier soit établi pour une certaine date parce qu'il fallait entretemps qu'on fasse la demande de financement. Et donc on a fonctionné comme ça, on a fonctionné un peu à reculons à partir du moment où on s'était dit « notre objectif c'est de faire ça » (entrepreneur B, 19/07/2021).

- La capitalisation des liens positifs

Il s'agit, une fois ces acteurs rencontrés, de la capacité de l'entrepreneur à rester en contact avec eux. Cela peut se faire par des rencontres en face-à-face mais également par le biais des réseaux sociaux.

L'accompagnateur est ici moins présent mais cela est nuancable selon l'accompagnateur. Il effectue le premier contact avec l'acteur en question mais le suivi peut être plus ou moins intense par la suite : « Tout le défi quand on met d'autres personnes dedans, c'est de garder la communication. Il ne faut pas qu'il y ait des choses qu'on ait pas comme info. Mais l'idée c'est que souvent moi je prends le lead sur le contact, je partage les coordonnées de tout le monde donc ils peuvent se recontacter entre eux. Et puis moi, en suivant l'accompagnement, j'essaie de voir comment ça avance » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021) ; « Moi je vais simplement garder un contact s'il y a une utilité ou une nécessité à mettre en contact un porteur avec une structure. Sinon, c'est à eux de le faire. On leur a donné les clés, on a fait le premier contact, maintenant c'est à eux de décider » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Les entrepreneurs rencontrés entretiennent généralement les liens avec les acteurs utiles au développement de leur projet (sans nécessairement avoir été mis en relation par Charleroi Entreprendre car il s'agit souvent d'autres entrepreneurs). Fréquenter des cercles d'affaires a pu être utile pour certains : « Au moment où notre crowdfunding, comme beaucoup, arrivait sur son terme et qu'on était à un chouïa de réussir, de valider, comme on avait un partenariat avec eux [pour réaliser une animation lors d'un événement] ... eux en avaient déjà parlé entre eux de nous payer sur l'animation qu'on va faire mais ... nous la payer sur le crowdfunding. Pour qu'on puisse le valider et toucher la somme » (entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021). Les stratégies pour entretenir le réseau sont diverses : « On va manger un bout chez un, boire un verre chez l'autre » entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021) ; « Je reste en contact avec eux, c'est assez important de faire des messages, voir comment ça va. Commenter les posts sur les réseaux, voir ce qu'ils font, et cetera. S'encourager et essayer de se faire monter tous ensemble » (entretien avec entrepreneur C, 20/07/2021).

- La narration, audace sociale et décryptage de la perception d'autrui

Il s'agit plus ou moins de l'activité de networking : avoir la capacité d'exprimer ses idées, d'interagir avec des inconnus et de percevoir l'intérêt (ou non) de l'interlocuteur.

Bien que la crise sanitaire ralentisse ce genre d'activités, les entrepreneurs rencontrés avaient tout de même parfois eu l'occasion d'être réorientés par Charleroi Entreprendre vers l'un ou l'autre réseau de networking : « [L'accompagnatrice] m'avait donné par contre le contact, et ça c'était sympa. (...) Et donc y a une dame dans ce réseau-là qui a une chronique sur une radio. Et donc on a eu une chronique avec cette dame-là sur la radio. Et ça c'est [l'accompagnatrice] qui m'avait mise en contact avec cette dame-là » (entretien avec entrepreneur B, 19/07/2021).

La plupart des entrepreneurs rencontrés pénètrent cependant dans ces réseaux (le BNI est le plus souvent évoqué) par leurs connaissances personnelles déjà membres. Peu d'entrepreneurs rencontrés apprécient de se rendre dans ce genre de cercle mais ils reconnaissent leur importance pour développer leur projet : « Le networking, c'est important. Se montrer. Il faut y aller, faire acte de présence, faire le gros dos et ... voilà, c'est comme ça » (entretien avec entrepreneur C, 20/07/2021). Ceux qui décident délibérément de ne pas s'y rendre (généralement parce qu'ils n'apprécient pas l'exercice) estiment qu'ils commettent une erreur.

De manière générale, les accompagnateurs peuvent aider les porteurs dans cette compétence en les formant au pitch³⁷. Individuellement, les porteurs ont l'occasion de s'exercer au pitch dans le cadre du processus d'accompagnement : « On va travailler nous-mêmes avec les porteurs pour, par exemple, les coacher pour le comité de phase 2 [le comité d'accompagnement], où ils doivent présenter en sept minutes leur projet. On va les aider individuellement pour préparer le Powerpoint, s'entraîner ensemble. Juste ensemble » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Les accompagnateurs ont constaté que tous les porteurs de projet n'étaient pas tous égaux face à cet exercice, tous n'étaient pas à l'aise avec la prise de parole en public, par exemple. Des ateliers ou formations sur ce sujet n'existent pas actuellement chez Charleroi Entreprendre mais cela semble être en réflexion actuellement : « On est en questionnement pour le moment sur des ateliers pour faire du pitch, de la communication » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021) ; « Pour l'aspect pitch en tout cas, certainement que les bases peuvent être partagées et destinées à un grand nombre. On n'a pas besoin d'individuel » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Il est à noter que l'opinion des entrepreneurs rencontrés qui avaient suivi ce type de formation au pitch était assez nuancée. La plupart ne remettent pas l'usage du pitch en soi, ils le trouvent utiles pour démarcher des partenaires (des fournisseurs ou des points de vente, par exemple) : « Vous tombez sur quelqu'un n'importe où, vous devez être capable d'expliquer le projet de manière très simple, très vite, de la meilleure manière qui soit. Ça sert tout le temps. C'est savoir vendre son projet » (entretien avec entrepreneur E, 31/07/2021). Cependant, certains déplorent que le pitch soit présenté comme incontournable, essentiel à l'aboutissement du projet : « C'est quelque chose qui m'a toujours fait parce que ... faut surtout bien le faire, et cetera. On le prend du mauvais côté. On va stresser les gens alors qu'il suffit de dire « Ben explique-moi ton projet et après on l'améliorera » » (entretien avec entrepreneur E, 31/07/2021) ; « Si derrière faire une formation pitch, l'idée c'est d'apprendre soi-même ce qui est essentiel dans son projet, alors c'est utile. Mais c'est pas comme ça que c'est présenté. On dit « Vous avez besoin du pitch pour présenter votre projet aux banques, pour présenter votre projet aux investisseurs » (...), on met une pression. (...) Mais un investisseur, quelqu'un qui doit vraiment mettre de l'argent ou faire un prêt, il veut voir concrètement « Vous allez faire quoi pour faire rentrer de l'argent ?

³⁷ Le pitch consiste, pour le porteur, à synthétiser son idée d'entreprise en une explication concise et percutante. Il dure généralement entre 30 secondes et 2 minutes et aide l'interlocuteur à capter l'essentiel du projet. Pour le porteur, cela peut permettre de déceler l'intérêt que son idée suscite : la personne est-elle convaincue, comprend-elle l'utilité et la nécessité du projet ? Source : <https://www.paterna-professional.be/fr/nouvelles/comment-lancer-sa-propre-entreprise>

Ok. Vous pouvez faire ça. Ça, ça va rapporter autant, ça, ça va rapporter autant ». C'est ça qu'il faut défendre » (entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021).

4.3 La mise en réseau de l'accompagnateur lui-même

Pour pouvoir accompagner au mieux un entrepreneur, savoir vers quelle structure ou personne le rediriger, avec qui le faire entrer en contact, à quel moment, ... l'accompagnateur doit lui-même avoir pu tisser un réseau de relations utiles. Si appartenir à une structure d'accompagnement est un facilitateur en soi, l'accompagnateur joue également un rôle actif dans sa propre mise en réseau : « Quand tu arrives, l'idée c'est de pouvoir te familiariser avec toutes les structures. (...) C'est essayer chacune des structures et leurs spécificités propres, qu'est-ce qu'elles peuvent apporter pour les porteurs : est-ce que c'est simplement un accompagnement, est-ce qu'il y a des modules de formation, est-ce qu'il y a des critères d'adhésion du porteur pour rentrer chez eux, ... ? » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Ce travail peut être décomposé par la théorie du boundary spanning, qui définit quatre types d'activités qui vont permettre à l'accompagnateur d'effectuer sa propre mise en réseau :

- La collecte d'informations et l'échange de connaissances

L'accompagnateur doit savoir où collecter l'information, comment l'obtenir, qui informer ensuite sans que ses collègues ne soient submergés.

Cela s'inscrit dans la continuité de ce qu'explique une accompagnatrice vis-à-vis du travail de familiarisation à effectuer à l'arrivée dans la structure : « C'est tout un travail de connaissance, de mémorisation, de rencontre avec toutes les structures pour comprendre ce qu'elles font, comment elles fonctionnent et comment on peut renvoyer le projet. Et donc tu te spécialises, tu apprends à découvrir les autres structures » ; « C'est vraiment de rencontrer à chaque fois les prestataires, de comprendre comment ils fonctionnent, pourquoi ils peuvent être disponibles. À force de les solliciter, ça devient des automatismes » ; « C'est aussi parfois leur poser des questions. « Voilà, je rencontre un porteur, selon moi il pourrait être redirigé chez vous mais j'ai un doute ». Je passe un coup de téléphone, ils me le confirment et je leur envoie le porteur » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Les accompagnateurs peuvent parfois faciliter ce travail en mobilisant un réseau précédemment établi (par leurs fonctions précédentes par exemple) : « J'avais des contacts utiles avant, (...) j'avais une vue d'ensemble déjà riche de comment ça fonctionnait (...) là pour orienter ou même passer un coup de téléphone, dès le début, c'était plus facile » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

La collecte d'informations peut s'effectuer de vive-voix, par téléphone ou par mail. Le cœur du travail reste la mémorisation pour ne pas sursolliciter le collègue : « Si tu l'appelles et que tu le harcèles x fois par jour, je pense que parfois c'est ... c'est un peu de la perte de temps » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Des aide-mémoires existent : « On a un drive³⁸ qu'on essaie de développer un maximum aussi. Donc on a vraiment des lieux, tu vas voir ça, hop, il y a ça. On a déjà expliqué aussi un peu avec des schémas, par exemple, [pour] l'orientation, pour partager avec nos collègues. Et dire « Dans tel cas, vous pouvez renvoyer à telle personne », et cetera » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Le drive occupe une double-fonction au sein de l'équipe d'accompagnateur. Il permet d'à la fois centraliser l'information utile et de la rendre commune : « L'idée après pour que ça puisse rester dans un pôle, une entité, c'est le partage d'infos. (...) C'est éviter qu'une personne soit toujours le contact pour « ça ». Parce que si la personne n'est pas là, alors il n'y a plus de contact. C'est diffuser l'information en interne. C'est important que tous les autres collègues sachent qui contacter. Pour qu'il y ait un vrai partage de réseau » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). Ce dispositif permet donc d'éviter la sursollicitation des collègues. Néanmoins, une accompagnatrice met en avant que tenir ce drive à jour est une activité chronophage.

- Les activités relationnelles

Il s'agit ici d'explicitier les relations formelles et informelles qui vont être nouées et être utiles dans l'accompagnement.

Dans le cas des accompagnateurs, les relations peuvent être formalisées grâce aux événements, internes ou plus larges, organisés par l'une ou l'autre structure : « C'est quand on organise des jurys en interne. Et donc on invite des personnes d'autres structures. (...) Par exemple, le Mind&Market, l'événement que j'organise avec tous mes collègues, typiquement, on va mobiliser tous les partenaires pour qu'ils viennent soit dans le jury, soit dans le public, soit pour remettre les prix » ; « Si la structure fête ses dix ans ou ses cinq ans et qu'elle organise une soirée. Donc dans ce cas-là, ils invitent tous les partenaires » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Cela peut également être le cas par des événements plus spécialement dédiés au

³⁸³⁸ Google Drive est un espace de stockage permettant de recevoir différents types de fichiers et accessible depuis n'importe quel système informatique (pc, téléphone, ...). Google Drive permet le partage de fichiers et, ainsi, la collaboration. Source : Club informatique, dédié à la compréhension de l'informatique (<https://phortail.org/club-informatique/definition-web-127.html>)

networking, au sein de business club par exemple (le B4C est cité par une des accompagnatrices).

À nouveau, la crise sanitaire a impacté ce type d'activités. Or, une accompagnatrice explique que ce type d'événement est important dans son travail : « Je n'ai pas encore pu l'expérimenter mais il y avait aussi beaucoup de networking avant. Beaucoup d'activités où on présente, on dit « Voilà mon collègue » (...) ça nous permettait de rencontrer d'autres gens qui venaient d'autres structures donc ça créait du lien » ; « C'est quelque chose qui se crée et qui est important. Autant important pour nous, accompagnateurs que pour les porteurs de projet après puisqu'on peut aussi [leur] partager l'info » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Au-delà de ces événements où les relations peuvent être considérées comme formalisées, les relations informelles sont un aspect important du travail d'accompagnateur (notamment d'un point de vue d'efficacité) : « Plus tu développes ton réseau en tant qu'accompagnateur, plus c'est facile. Et là c'est au feeling. Il y a des gens avec qui t'auras plus d'affinités que d'autres et donc ça facilitera l'échange » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021) ; « Je vais pas dire que ça devient tes collègues mais quasiment. Vu qu'on accompagne les personnes dans les mêmes types parfois d'accompagnement, c'est des synergies, des échanges. Donc, oui, t'as un côté feeling » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Pouvoir avoir un contact direct et informel avec la personne adéquate est aussi une question d'efficacité : « T'as développé un peu ton réseau, tes partenaires, voilà, tu les contactes, tu les connais » ; « Ça va plus vite qu'un mail qui se perd parmi tous les mails » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

L'aspect « relation informelle » n'influence pas uniquement les relations entre les structures, il influence également directement la relation développée avec le porteur accompagné : « C'est vraiment très, très porté sur ... le relationnel » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021) ; « En tant qu'accompagnateur on a tous le même fond, on a tous aussi les mêmes bases (...) maintenant on le fait pas de la même manière. Donc y en a qui sont plus patients que d'autres, y en a qui vont le jouer sur le ton de l'humour, d'autres qui vont être plus cash, ... Je pense que tu déploies ça aussi en fonction de la personne que t'as en face de toi » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). ; « J'avoue pour moi c'est du feeling. C'est si le porteur te laisse la possibilité d'entretenir cette relation de confiance. Donc ça tient aussi vraiment à la personnalité du porteur. Ça peut arriver qu'on s'entende pas du tout avec quelqu'un (...) Parce qu'on a tous aussi, c'est vrai, notre caractère, notre profil et donc il faut pouvoir essayer de mettre ensemble les profils qui peuvent se matcher, qui peuvent parler » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Du côté des entrepreneurs, c'est également un aspect de l'accompagnement évoqué de manière récurrente. Chacun des porteurs rencontrés établissait une nette distinction entre les critiques qu'il pouvait adresser au fonctionnement de la structure et la relation personnelle qu'il avait entretenue avec son accompagnateur ou accompagnatrice. Tous se montraient positifs à cet égard : « Elle était très, très gentille (...) Point de vue humain, il y a rien à reprocher » (entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021). La relation avec l'accompagnateur est régulièrement comme une source de soutien pour le porteur : « Le soutien, les p'tits messages, des p'tits conseils, ... (...) Et elle a mis pour le crowdfunding ... » (entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021) ; « Soutien sans faille (...) C'est quelqu'un de dévoué, de très pragmatique, qui soulève parfois des points auxquels moi parfois je n'aurais pas spécialement pensé. Donc, ça, ça s'est très, très bien passé » (entretien avec entrepreneur C, 20/07/2021).

– La coordination et la négociation avec des acteurs internes et externes

Cet aspect recouvre un travail de réunion, de médiation entre des intérêts ou des identités différentes. Il s'agit quelque part de resserrer les liens entre les personnes internes ou externes à la structure d'accompagnement.

Cela pourrait se traduire dans le travail des accompagnateurs par ce qu'ils appellent « mettre dans la boucle », c'est-à-dire insérer dans le processus d'accompagnement des acteurs utiles au développement du projet. Il ne s'agit pas nécessairement de réunir des intérêts divergents (le but reste d'aider le porteur) mais plutôt de resserrer des liens entre entités distinctes.

Il peut s'agir d'aller chercher des acteurs spécialisés dans le secteur du projet développé, par exemple via les écosystèmes évoqués plus tôt et leurs représentants au sein de Charleroi Entreprendre : « On a des accompagnateurs qui sont spécialisés dans des thématiques. Donc on a un accompagnateur Food et un accompagnateur pour tout ce qui est digital. Donc quand on a un premier contact, suivant le niveau des questions, y en a qu'on va renvoyer directement vers le digital, vers le Food » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021) ; « Dernièrement, c'était pour un aspect très, très technique et que je ne maîtrise pas, c'était avec le CETIC³⁹ (...) Ils n'ont pas encore mobilisé CETIC, pas sûre qu'ils mobiliseront tout de suite, mais ça a permis un échange » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). Cela peut également s'illustrer par la prise de contact directe avec un investisseur lié à la structure : « Même la Sowalfin, par rapport aux

³⁹ Le Centre d'excellence en technologies de l'information et de la communication (CETIC) a pour mission de soutenir le développement économique régional en transférant vers les entreprises wallonnes, et les PME en particulier, les résultats les plus innovants issus de la recherche appliquée en Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). <https://www.cetic.be/A-propos>

prêts qu'ils font, si on se dit « Ah ça y est, c'est bon », on peut passer un coup de téléphone, envoyer un mail et mettre en contact très vite pour aider les personnes » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

– La médiation et la facilitation de la coopération

Cet aspect est défini comme la « détection de fenêtres d'opportunité et la réponse à ces opportunités ». Il s'agit ici du travail de veille constante qu'effectue l'accompagnateur, c'est-à-dire qu'il se tient au courant de l'actualité vis-à-vis du secteur dans la région, qu'il reste toujours en alerte face à des contacts qui pourraient être utiles, ...

La veille permet de mettre en évidence que le réseau d'acteurs à mobiliser ne doit pas être envisagé comme figé, que ce soit dans son évolution ou dans le temps : « C'est toujours en développement, je pense que ça ne s'arrête jamais. Et puis les gens changent de fonction aussi par moment. Et donc c'est recommencer aussi une nouvelle relation. Il faut se tenir au courant » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). L'accompagnateur effectue en quelque sorte un travail de veille constante : « Pendant le weekend, pendant les vacances, on va avoir vraiment ce rôle de s'intéresser à tous les secteurs d'activité qu'on balaie dans notre projet et pour lesquels des contacts peuvent être intéressants. Le soir, je regarde le journal, typiquement (...) je vois un contact intéressant, je le note et au rendez-vous suivant je le donne » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021).

Un élément régulièrement mis en avant est l'attention portée à la proactivité du porteur, il doit démontrer son intérêt pour le projet en effectuant lui-même les recherches nécessaires au développement. Ce travail que le porteur effectue participe également à la veille de l'accompagnateur : « Les porteurs de projet vont aussi trouver plein de choses que je ne connaissais pas. J'ai découvert des structures qui peuvent aider sur des points très, très spécifiques (...) La personne cherche et puis trouve. Et puis nous, s'il faut, on réappuie. Donc j'ai déjà moi-même été introduite dans certaines structures grâce à mes porteurs » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

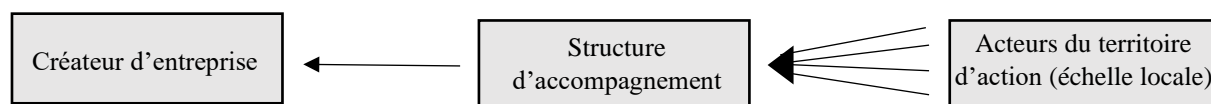
5. Analyse des résultats

5.1 À propos du territoire

5.1.1 Résumé des résultats

Le cadre analyse proposait un schéma pour expliquer que la structure d'accompagnement a pour vocation de réunir en une seule interface les ressources et les réseaux d'acteurs présents dans un territoire d'action. Ce territoire d'action est compris comme une zone géographique délimitée, l'idée étant de doter la structure d'une expertise locale. Pupion (2012) indique bien qu'une structure d'accompagnement s'insère dans un réseau « multiniveaux et multi-acteurs de politique publique » et qu'une « logique territoriale définit les limites du réseau ». Isenberg (2011) rattache également l'écosystème entrepreneurial au territoire au sein duquel « les entrepreneurs mènent leurs activités » et qui est défini par « ses limites géographiques ».

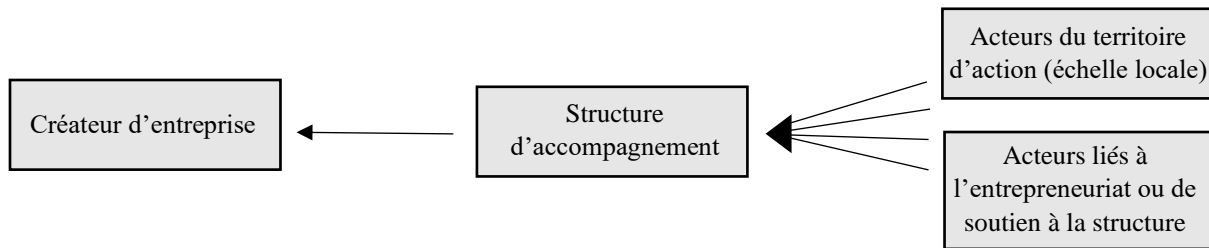
La structure d'accompagnement Charleroi Entreprendre officie pour la Région Wallonne sur un territoire bien délimité : Charleroi Métropole. On peut noter que ce territoire a la particularité d'avoir été créé par une partie de ses acteurs, de ne pas respecter les limites géographiques reconnues par les autres niveaux de pouvoirs et d'avoir été conçu pour servir un bassin de vie centré autour de Charleroi.



5.1.2 Le territoire d'action n'est pas que géographique

Cependant, les entretiens ont permis de constater que le territoire, bien qu'il soit très clairement identifié et reconnu par les acteurs de la structure, n'est pas le seul réservoir des ressources mobilisées. Pour reprendre une nouvelle fois les paroles du directeur de Charleroi Entreprendre : « il y a une multitude d'acteurs » impliqués dans l'accompagnement. Certains sont bien issus du territoire (d'autres structures d'accompagnement vers lesquelles les porteurs sont redirigés, par exemple) mais d'autres peuvent se situer en-dehors (des sources de financement, par exemple). La structure elle-même bénéficie parfois de soutien d'acteurs externes (on peut penser à la société de consultance KPMG qui est citée par une des accompagnatrices). Le rôle de la structure est donc d'également entrer en contact avec ces acteurs extérieurs au territoire mais utiles au porteur de projet.

Le schéma pourrait donc être représenté plutôt de la façon suivante :



Les ressources et acteurs locaux représentent donc bien une partie conséquente du réseau du pôle Start mais sont complétés par d'autres qui ne sont pas nécessairement issus du territoire de Charleroi Métropole. Le territoire d'action est donc plutôt à appréhender comme le réseau tissé par la structure.

5.2 Mise à disposition des ressources et mobilisation par les entrepreneurs

5.2.1 Résumé des résultats concernant la mise à disposition

Dans les dimensions qui ont été analysées, une double-dimension est à noter. Le pôle Start touche à chacune d'entre elle (soit par la mobilisation de l'expertise des accompagnatrices, soit par la mobilisation du réseau interne et externe à la structure). Néanmoins, les porteurs de projet rencontrés peuvent témoigner d'un manque de prise en charge ou, du moins, d'une prise en charge insuffisante à leurs yeux.

- Faisabilité du projet / Existence de clients potentiels

La première étape à franchir dans le processus de création d'une entreprise est de tester la faisabilité du projet, notamment en démontrant l'existence de clients potentiels. La faisabilité d'un projet est caractérisée par l'élaboration d'un business et la réalisation d'une étude de marché. La double-dimension « le pôle s'en occupe » / « ce n'est pas suffisant » apparaît ici.

L'étude de la faisabilité est le cœur de l'expertise du pôle Start, les accompagnatrices ne mobilisent donc pas le réseau mais davantage leur propre expertise. Les accompagnateurs développent une méthode de travail autour du « challenge » du porteur de projet dans le but qu'il puisse préciser la faisabilité de son projet. Pour rappel, cela consiste à pousser le porteur à un travail « d'information, d'analyse, de remise en question » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021) sans passer par la construction concrète du business plan. Le travail de challenge est effectué par les accompagnatrices du pôle à l'aide d'outils prévus pour cet exercice (le Business Model Canvas qui sera bientôt remplacé par un livrable de la Sowalfin). L'étude de

marché est également un service proposé par le pôle Start, en lien avec une personne ressource interne spécialisée dans le domaine.

Comme indiqué précédemment, les entretiens menés ont démontré que les entrepreneurs pouvaient se montrer plus ou moins satisfaits des prestations. Certains sont très contents du travail qui a été effectué tandis que d'autres se montrent un peu déçus. Pour approfondir l'analyse, il est intéressant de s'intéresser plus précisément au feedback des entrepreneurs.

Les personnes satisfaites déclarent : « Je trouve que pour quelqu'un qui démarre ... ils vont faire attention de mettre tous les acteurs importants « comment vous allez développer vos clients, comme vous allez les chercher, ... » (entretien avec entrepreneur D, 26/07/2021) ; « Ça a aidé, clairement (...) Beaucoup d'écoute, beaucoup de questions » (entretien avec entrepreneur E, 31/07/2021). Entrepreneur E précise également : « Il y a eu des bases de réflexion par rapport au produit, des bases de business plan, oui. Mais c'était pas du tout concret. Je ne dirais pas que j'ai réussi à construire mon business plan avec eux. De fil en aiguille ça a peut-être un peu aidé mais c'est une fois que j'étais sur du projet ... je l'ai fait ».

Les personnes moins satisfaites déclarent : « Sur cet aspect-là j'ai été un peu déçu de Charleroi Entreprendre parce que j'en avais fait un [de business plan] précédemment avec une autre structure ... et ça m'a vidé mais dans tous les sens. Et arrivé chez Charleroi Entreprendre, ils me disent « Oui mais ça on va pas le faire non plus trop avec toi, c'est toi qui va devoir le faire » (...) J'ai beau avoir fait des études à caractère économique ... voilà. J'ai élaboré un business plan mais dans la mesure de mon expérience. C'est un métier de faire ça. Du coup ici on va faire appel à une société privée » (entretien avec entrepreneur C, 20/07/2021) ; « Une première phase de diagnostic qui dure deux mois, sérieusement ? Enfin je veux dire un diagnostic ... Je trouve ça normal de faire un diagnostic mais, dans mon métier de consultante, quand je fais un diagnostic, c'est trois heures. Je vois la personne, j'ai un truc très précis, on fait le diagnostic ensemble et on avance. Mais pas deux mois de diagnostic pour après rendre un rapport, puis après venir présenter en réunion pour voir si on passe en phase deux et, à ce moment-là, avoir accès au juriste. Moi je suis désolée je m'y prends pas cinq ans à l'avance quand je veux lancer un truc » (entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021) ; « [À propos de l'étude de marché avec la personne ressource en interne] C'était fort, fort, fort du réactif par rapport à nos questions ou ... de l'interpellation. On disait « Ah ben non on va supprimer cette question-là » ou alors « Ben on va la réorienter comme ça » mais y a pas eu de choses neuves qui sont venues de sa part » (entretien avec entrepreneur B, 19/07/2021).

Au final, le pôle propose aux porteurs de projet une structuration des idées, des échanges qui servent ensuite de base à l'élaboration des documents. Les porteurs qui attendent un apport plus poussé se montrent insatisfaits.

- Capital humain

La notion de capital humain désigne le recrutement de la main-d'œuvre (voire d'un associé) et les aspects d'éducation et de formation utiles à la création.

Le pôle Start n'intervient pas directement dans cette dimension. Le directeur de Charleroi Entreprendre indique que les accompagnatrices peuvent être amenées à faire s'interroger le porteur sur la possibilité de recruter ou de s'associer. Concernant la formation et l'éducation, la structure n'organise pas de formations en-dehors d'ateliers assez brefs sur une thématique précise. En revanche, elle entretient des liens avec des acteurs de ces domaines (universités, IFAPME, structures proposant des formations ponctuelles, ...) et peuvent rediriger le porteur vers eux si une demande est faite ou une nécessité s'impose.

Certains porteurs rencontrés avaient repris une formation pour compléter leur parcours mais ne mentionnaient pas un lien avec le pôle Start à ce sujet. Un d'entre eux mentionne néanmoins un soutien de la structure pour financer une formation complémentaire liée à son projet : « avec mon accompagnatrice on a essayé de gratter au maximum pour avoir des subsides, malheureusement on en a pas eu » (entretien avec entrepreneur C, 20/07/2021).

- Capital financier

Le capital financier concerne, comme son nom l'indique, l'aspect financier de la création d'entreprise : la ou les source(s) de financement et le plan financier donne un aperçu de la future gestion financière de l'entreprise. La double dimension mentionnée plus tôt apparaît à nouveau.

Le pôle Start peut fournir une aide au porteur pour clarifier ses besoins financiers et ensuite identifier qui sera l'investisseur adéquat. En raison des montants qui peuvent être investis, tous les investisseurs ne correspondent en effet pas à tous les porteurs. Le pôle se concentre en phase 1 sur l'accompagnement, « poser les bonnes questions » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021). Les différentes sources de financement vérifiées au cours des entretiens sont : le crowdfunding (avec une personne ressource au sein de Charleroi Entreprendre régulièrement mobilisée par le pôle Start), les organismes de micro-crédit, les aides publiques, les Business Angels et, pour les gros projets, vers l'investisseur partenaire Sambrinvest. Le pôle Start ne semble pas envoyer directement les porteurs de projet vers certaines banques. Le travail sur le

plan financier est plutôt laissé à la phase 2 de l'accompagnement. Pour les « très gros projets », la structure se fait alors elle-même accompagner par une société de consultance (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Comme indiqué précédemment, les porteurs de projet n'ont pas mobilisé le pôle Start sur cette dimension. Ils s'appuient généralement sur leurs propres compétences ou sur des spécialistes du secteur (leurs connaissances ou une société privée). Il est à noter que, même dans le cas d'un des porteurs ayant contacté la structure avec ce besoin précis (entrepreneur A), celui-ci a mobilisé une connaissance ayant travaillé dans le secteur bancaire car l'expertise de l'accompagnatrice n'était pas suffisante.

Les entrepreneurs soulèvent que l'argent est un aspect important de la création d'entreprise : « Il faut de l'argent, hein, pour être entrepreneur. Il faut de l'argent. Quand on dit « Ben, il suffit d'avoir une idée » comme on peut parfois entendre, « Une idée, venez, on vous accompagne » ... c'est impossible. (...) Si moi j'avais pas mis de l'argent de côté, ce projet n'était pas possible. Et puis, aujourd'hui, on ne sait pas se rémunérer. Si on ne sait pas se rémunérer, qu'on a pas d'argent de côté, par définition c'est terminé. (...) Je trouve que c'est pas assez dit » (entretien avec entrepreneur B, 19/07/2021) ; « Ce qui m'a aidé à avoir un prêt à la banque c'est qu'on connaît le banquier, que c'est un banquier qui nous soutient, qui nous avait déjà soutenu pour un projet précédent et donc qui était derrière nous et qui nous a soutenu parce qu'il croit en notre projet » (entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021). Certains regrettent que cet aspect ne soit pas suffisamment travaillé durant l'accompagnement : « C'est ce qui manque. En allant chez Charleroi Entreprendre je pensais justement qu'on allait me donner ce volet-là. Parce que c'est le plus compliqué finalement. Et c'est ça je trouve le problème, on t'aide sur certains aspects mais sur certains autres ... Alors ils disent « Oui on vous met en relation avec les invests ». C'est très bien mais ça veut à la fois tout et ne rien dire » (entretien avec entrepreneur C, 20/07/2021). Le dernier porteur en phase de création (entrepreneur E) se montrait plus optimiste mais il est à noter que sa campagne de crowdfunding réussie avait fait connaître son projet avant qu'il n'aille démarcher les banques.

- Dimension organisationnelle

Cette dimension concerne les démarches administratives et juridiques liées à la création. Le pôle Start n'offre pas un accompagnement direct sur ces démarches. Il redirige soit vers des guichets d'entreprise, soit vers une permanence juridique organisée à échéances irrégulières (en fonction de la demande).

Les entretiens avec les entrepreneurs démontrent qu'ils se chargent eux-mêmes soit de trouver l'information (ce qui apparaît comme difficile pour eux), soit de trouver la personne ressource dont ils ont besoin (souvent en mobilisant leur réseau personnel).

- Professionnels orientés vers la création d'entreprise

Cette dimension permet de reprendre les autres professionnels utiles à la création comme des experts en communication/marketing ou en informatique.

Concernant la communication, le pôle Start mobilise une personne en interne ou organise des permanences dédiées. Certains porteurs ont également témoigné avec reçu une liste de contacts qu'ils choisissaient ensuite de mobiliser ou non. Concernant l'informatique, ce n'est pas un élément traité par l'accompagnement, les porteurs mobilise donc cette ressource indépendamment.

5.2.2 Résumé des résultats concernant la mobilisation par les entrepreneurs

Concernant les compétences sociales qui permettent à l'entrepreneur de mobiliser son réseau, plusieurs catégories ont également été analysées :

La prise de confiance est une étape indispensable à la réalisation d'un projet entrepreneurial, il s'agit d'apprendre à se confronter aux retours négatifs et à y réagir. L'accompagnateur peut challenger le porteur, le faire se remettre en question, lui ouvrir d'autres perspectives mais celui-ci doit à un moment décider ce qu'il prend et laisse dans l'accompagnement. Tous les entrepreneurs rencontrés se rejoignent sur cette position.

L'adaptation sociale permet au porteur à rebondir face à une difficulté rencontrée. Les entrepreneurs rencontrés décrivent souvent une démarche semblable en deux étapes : laisser reposer un moment et se recentrer puis réfléchir pour comprendre l'échec et prendre une décision pour trouver une solution au problème posé. L'accompagnateur peut jouer un rôle de soutien en respectant ces étapes : ne pas revenir trop vite à la charge, privilégier l'écoute dans un premier temps et l'aider à trouver une solution dans un second temps.

L'intelligence sociale permet de déceler quels sont les bons acteurs à rencontrer et à quel moment. C'est une part majeure de l'accompagnement. Les accompagnateurs peuvent aider le porteur dans sa mise en réseau (sans qu'il n'y ait de solution toute trouvée) et peuvent également l'aider à comprendre quand il est trop tôt pour rencontrer un acteur, le mettre en garde s'il risque d'être trop tard. Les porteurs de projets rencontrés ne mentionnent pas spontanément le rôle que

la structure a pu occuper dans le développement de cette compétence. Ils regrettent parfois ne pas avoir été mis en contact avec la personne adéquate.

La capitalisation des liens positifs est une compétence est en lien avec la précédente puisqu'il s'agit de rester en contact avec les personnes qui ont développé le projet. Les accompagnatrices du pôle Start peuvent plus ou moins aider le porteur à rester en contact avec les personnes ressources. Si elles le font, c'est davantage pour se tenir au courant de l'avancement de la relation personne ressource-porteur. Les porteurs s'en chargent cependant eux-mêmes généralement, que ce soit en face-à-face directement ou via les réseaux sociaux.

La narration, l'audace sociale et la perception d'autrui sont des compétences qui concernent davantage le networking : capacité à exprimer ses idées, à aborder des inconnus et percevoir l'intérêt suscité. Le networking s'effectue généralement lors d'événements organisés par des cercles d'affaires. Certains porteurs de projet ont participé à de tels événements mais sont rentrés dans ces cercles par des connaissances personnelles. On peut noter que les accompagnatrices peuvent elles-mêmes évoluer dans certains cercles d'affaires (le B4C, par exemple, dont certains membres sont également présents au Conseil d'Administration de Charleroi Entreprendre).

Le pitch est un outil qui peut être utile dans ce genre d'événements pour pouvoir résumer très rapidement quelle est son idée et ce qu'elle apporte. C'est une compétence travaillée par les accompagnatrices individuellement avec les porteurs lors de la phase 2 de l'accompagnement. Les entrepreneurs regrettent parfois qu'une trop grande pression soit mise autour de cet exercice.

5.3 Que retirer des résultats : un « trou » dans le cadre d'analyse

Bien que les porteurs de projet ont tous suivi le même type d'accompagnement (tous les porteurs rencontrés se sont arrêtés en phase 1), ils n'ont pas tous le même ressenti vis-à-vis de leur expérience. Certains se montrent très satisfaits de celle-ci tandis que d'autres sont plus critiques.

Une première hypothèse pourrait être formulée pour marquer les différences : tous les porteurs de projet n'ont pas été suivis par les mêmes accompagnateurs ou accompagnatrices (ils ne l'ont d'ailleurs pas tous été par les personnes que j'ai rencontrées au sein du pôle Start). En conséquence, c'est la relation avec l'accompagnateur qui a impacté leur ressenti vis-à-vis de l'accompagnement. Cette hypothèse ne peut pas être maintenue car tous les porteurs ont

témoigné d'une relation très positive avec leur accompagnateur et ont opéré une distinction entre le ressenti vis-à-vis de la structure et le ressenti vis-à-vis de cette relation.

Une autre hypothèse peut alors être formulée pour distinguer les porteurs entre eux : le profil (niveau d'études, antécédents professionnels, ...) et la maturité du projet au moment de la prise de contact avec le pôle Start. Ces éléments sont issus directement des entretiens menés. A priori, rien ne permet d'écarter d'emblée l'une ou l'autre solution. L'hypothèse mérite donc d'être approfondie. Le tableau a été construit en partant de cette logique et en y apportant quelques précisions :

- La première colonne renseigne l'identité (anonymisée) du porteur (A-B-C-D-E)⁴⁰
- La deuxième colonne indique le profil du porteur. La classification reprend celle décrite par les accompagnatrices du pôle. Les possibilités sont :
 - Les jeunes qui viennent de terminer leurs études (avec parfois un parcours à orientation entrepreneuriale)
 - Les personnes sans emploi (« qui n'ont jamais eu un parcours scolaire très long et qui vont avoir envie de lancer un projet »)
 - Les personnes en réorientation professionnelle (peu importe la fonction)
 - Les serial entrepreneurs (« qui ont toujours eu l'envie de lancer des projets donc ils n'en sont pas à leur premier »)
 - Les entrepreneurs avec une entreprise de moins de trois ans
- La troisième colonne est propre à chaque entretien et renseigne des caractéristiques notables pour compléter le profil (est-ce qu'il entreprend seul ou avec un associé, est-ce qu'il dispose déjà de certaines compétences utiles, d'une expérience professionnelle précédente en lien avec la création d'entreprise, etc.)
- La quatrième colonne spécifie le niveau de maturité du projet au moment de la prise de contact avec le pôle Start. Une nouvelle fois, la classification reprend celle décrite par les accompagnatrices. Les possibilités sont à envisager selon une idée de gradation progressive :
 - Ceux qui se sont levés avec l'idée (l'idée n'est pas encore clarifiée et n'apparaît pas comme réalisable)
 - Ceux dont l'idée germe en eux (l'idée commence à émerger, il manque un processus pour qu'elle puisse se développer)

⁴⁰ Il est à noter que « D » est à dissocier des quatre autres porteurs. Il ne s'agit pas d'un porteur de projet à proprement parlé puisque D a créé son entreprise il y a déjà plusieurs années et n'avait pas été accompagné à l'époque. D a bénéficié du soutien de Charleroi Entreprendre lorsque son entreprise a traversé une période de crise et continue de collaborer avec eux lorsqu'il souhaite développer de nouveaux produits. Néanmoins, D n'est pas à écarter totalement car il apporte une vision et un témoignage supplémentaires utiles à la réflexion.

- L'entrepreneur-né (un choix doit être fait entre plusieurs idées)
 - Ceux qui ont déjà bien réfléchi (l'idée a été réfléchie en profondeur, il manque juste un peu de structure)
 - Ceux dont le projet est presque abouti (l'idée est aboutie, le projet est en marche mais le porteur a besoin d'une information précise)
- La cinquième colonne indique la demande pour laquelle ils ont contacté le pôle Start
 - La sixième et dernière colonne indique le feedback positif et négatif du porteur vis-à-vis de la structure et de la réponse apportée à sa demande. En-dessous est renseigné le feedback général de l'entrepreneur (« Global »), l'indicateur choisi pour caractériser ce feedback est la volonté ou non de poursuivre une collaboration avec Charleroi Entreprendre par la suite (que ce soit dans le contexte de leur demande de base ou plus largement)

Tableau 4 – Comparaison des porteurs de projet

Porteur	Profil	Caractéristiques notables	Niveau de maturité	Demande formulée	Feedback
A	Réorientation professionnelle	Duo d'entrepreneurs (couple) Études universitaires en gestion Expériences professionnelles dans la gestion de projet	Ceux dont le projet est presque abouti	Aide pour financement du projet	😊 Bonne relation avec l'accompagnatrice (structure, gentillesse) ; Structuration des idées ; A obtenu un document utile pour l'aider à la rédaction du plan financier 😞 Lenteur du processus ; Réunions trop nombreuses ; Manque de réseau et connaissance spécifique du secteur Global : 😞
B	Réorientation professionnelle	Entreprend avec une associée Études universitaires en gestion Expérience professionnelle dans le secteur bancaire	Ceux dont le projet est presque abouti	Aide pour étude de marché	😊 Bonne relation avec l'accompagnatrice (disponibilité) ; « Une partie de » réseau ; Visibilité grâce aux réseaux sociaux de CE 😞 Analyse de l'étude n'a pas rempli ses attentes ; Accompagnement a « tiré vers la longueur » car période estivale / A préféré un coach privé car plus flexible dans ses horaires ; Manque de connaissance spécifique au secteur Global : 😞*
C	Vient de terminer ses études	Études universitaires en gestion Formation complémentaire en entrepreneuriat à Solvay	Ceux qui ont déjà bien réfléchi (premier business plan réalisé)	Relancer le projet après transfert d'une autre structure d'accompagnement	😊 Bonne relation avec l'accompagnatrice (pragmatisme, dévouement) 😞 « C'est pas ce qu'on m'avait vendu au départ » ; Limites du coaching (volonté de payer pour une expertise précise) ; Sentiment de ne pas avoir été pris au sérieux dès le départ ; N'a plus le temps de participer aux réunions Global : 😞
D	Entreprise de plus de 3 ans	Entreprise en croissance pendant plusieurs années puis période de crise Fait appel maintenant à Charleroi Entreprendre pour développer de nouveaux projets	Pas applicable	Pendant la phase de crise : trouver des capitaux rapidement Après la phase de crise : voir ce que la structure peut proposer pour son nouveau projet	😊 Bonne relation avec l'accompagnateur (réactivité, soutien), a continué à solliciter Charleroi Entreprendre sur un nouveau projet 😞 En temps de crise, malgré la prise en charge réactive de Charleroi Entreprendre, la situation n'a pas pu être résolue par manque de rapidité (l'entrepreneur a trouvé une solution par lui-même), « Il faudrait une cellule crise » Global : 😊
E	Réorientation professionnelle	Études universitaires en ressources humaines Expériences professionnelles dans le secteur commercial	Ceux dont l'idée germe en eux	Pouvoir discuter avec quelqu'un de ses idées, avoir un avis extérieur	😊 Bonne relation avec l'accompagnateur (à l'écoute, pas de jugement, disponible) ; Sentiment que la structure a répondu à sa demande ; Structure 😞 Déception par le manque de relance après un refus de financement par Sambrinvest ; Manque de connaissance spécifique au secteur (« rentrer plus dans le détail, avoir des informations vraiment quantifiables du secteur ») Global : 😊

* B connaît personnellement une personne travaillant à Charleroi Entreprendre et sollicite donc parfois encore la structure par l'intermédiaire de cette personne pour l'une ou l'autre question liée à son activité. Cette personne continue à lui donner accès au réseau de la structure mais il s'agit d'une relation qui n'est pas réellement formalisée.

Pour les besoins du lecteur, le Tableau 4 – Comparaisons des porteurs de projet est également disponible, agrandi, en annexe (Annexe 2).

Il convient de procéder à une analyse approfondie du tableau en comparant les porteurs entre eux selon les critères présentés (profil du porteur et maturité du projet, principalement). Si on examine le tableau, on constate que A, B et C ont en commun un feedback plutôt négatif vis-à-vis de la structure. E, quant à lui, témoigne d'un ressenti davantage positif. Notons que D témoigne également d'un ressenti globalement positif mais regrette qu'il n'existe pas de « cellule crise » à Charleroi Entreprendre. Il consulte cependant volontiers la structure sur le développement de son nouveau produit. A, B et C n'ont pas en commun leur profil. En revanche, ils partagent un stade déjà avancé dans leur processus de création (ils se situent entre « ceux qui ont déjà bien réfléchi » et « ceux dont le projet est déjà bien abouti »). E se situe dans un stade moins avancé du processus (« ceux dont l'idée germe en eux »). Si on creuse les raisons de l'insatisfaction de A, B et C, on retrouve comme points communs une lenteur de processus (des réunions, des périodes estivales qui ralentissent le rythme d'avancement, ...) et l'impression de ne pas bénéficier de l'expertise dont ils ont besoin. A et B notent également un manque de connaissance spécifique à leur secteur. E partage cette opinion mais ne témoigne par contre pas d'une lenteur particulière ou d'un excès de réunions. Si on creuse à nouveau, l'aspect « lenteur » commun à A, B et C est décrit par ceux-ci comme le temps passé en réunion, la nécessité que tous les agendas respectifs « se rencontrent », les documents que les accompagnateurs remplissent à valider. Le manque d'expertise est décrit comme un manque d'approfondissement des différentes thématiques de l'accompagnement, le postulat de rester sur une philosophie de challenge alors que le porteur attend des réponses précises et qu'on l'aide concrètement à établir des documents importants pour la création (le business plan ou le plan financier, par exemple).

En se basant sur ces observations, on peut écarter l'hypothèse « profil des porteurs » pour expliquer les insatisfactions. Cette hypothèse voudrait que le profil (réorientation professionnelle, jeune qui sort des études, expérience professionnelle, etc.) explique les disparités entre les témoignages. Or, les porteurs A, B, C et E présentent des profils semblables. On peut par contre garder l'hypothèse « maturité du projet ». Cette hypothèse-ci avance que c'est la maturité plus ou moins avancée du projet à la prise de contact avec le pôle Start qui explique les disparités. Cette hypothèse semble, en effet, se confirmer par comparaison entre les porteurs A-B-C et le porteur E.

En poursuivant cette logique, une nouvelle proposition peut être avancée : le processus de création d'une entreprise n'est pas uniforme. Plus précisément, la temporalité du processus n'est pas uniforme tout au long de celui-ci.

5.4 Approfondir la temporalité de la création d'entreprise

5.4.1 Caractériser la temporalité de la création

Le cadre théorique et le cadre d'analyse se sont peu penchés sur la question de la création d'entreprise. En se basant sur ce qui a pu être observé au cours de la recherche empirique, on peut néanmoins affirmer que la création d'entreprise est importante à explorer pour comprendre comment l'acteur public peut soutenir la création d'entreprise au travers de structures d'accompagnement. En fait, il existe une temporalité dans le processus de création d'entreprise et que cette temporalité peut se scinder en deux étapes.

- Une première étape de réflexion, où le porteur bénéficie de plus de temps

Le moment de la création de l'entreprise n'est pas déjà nécessairement fixé. Le porteur est davantage dans la réflexion, il structure ses idées, il réfléchit mais ne pose pas encore beaucoup d'actes fondateurs de la création (par exemple, établir l'acte constitutif ou construire un dossier pour démarcher des banques). Le porteur peut apprécier être challengé, passer du temps en réunion pour discuter de son projet et n'a pas encore besoin de beaucoup d'expertise.

- Une deuxième étape de concrétisation, où le porteur bénéficie de moins de temps

Le moment de création de l'entreprise est arrêté. Plus ce moment se rapproche, plus le porteur entre dans une phase où il va devoir prendre de plus en plus de décisions, poser de plus en plus d'actes fondateurs. Les choses s'accélèrent, le porteur n'a plus nécessairement le temps d'intercaler des réunions dans son emploi du temps car il doit s'occuper d'une série de tâches indispensables au succès de son projet.

Les témoignages des porteurs le confirment : « En fait il y a vraiment un timing. On va pouvoir tirer cette ficelle-là [une structure d'accompagnement] pour pouvoir obtenir quelque chose, peut-être un document, une aide, un contact. Mais seulement ces structures-là ont tendance à être ... sur une autre temporalité » ; « On était dans le crowdfunding, on venait de lancer le crowdfunding, on avait les travaux, on était en train d'avoir le crédit à la banque et il fallait que je fasse encore une réunion de trois heures avec eux pour aller leur présenter mon projet. Pour eux. Parce qu'on avait décidé de ne pas aller en phase 2. Donc il y a moment ... » (entretien avec A, 14/07/2021) ; « À l'heure d'aujourd'hui, j'ai cinq rendez-vous par jour, je dois assurer une production, je dois assurer une com, ... (...) En parler c'est bien, à un moment faire appel à des experts, c'est très bien, j'adore, mais je n'ai plus le temps de passer du temps avec eux dans leurs locaux. C'est triste mais à un moment il faut choisir ses priorités » (entretien avec C,

20/07/2021). D (entreprise de plus de trois ans) confirme effectivement que : « Les décisions d'un entrepreneur doivent être prises ... je dirais facilement dans les deux jours (...) Charleroi Entreprendre sont réactifs mais après y a toute la mise en place du dossier, y a des process internes et donc ... » (entretien avec D, 26/07/2021). Les entrepreneurs se montrent généralement compréhensifs (« moi aussi j'ai été salarié », « ils ont d'autres dossiers », ...) vis-à-vis de la structure mais cette temporalité est un phénomène plus large, qui dépasse la structure. Un des porteurs confirme que : « C'est clairement plus lent au début, y a plus de réflexions, beaucoup plus de perte de temps. Perte de temps utile mais, à la fin, ça s'accélère, les choses devenant de plus en plus concrètes. Un pas avant l'autre et ça s'accélère jusqu'à la création. Et puis une fois qu'on a créé, on a plus le temps d'autant réfléchir. C'est un phénomène, oui » (entretien avec E, 31/07/2021).

Greunz et Lohest (2009) dans leur article sur la temporalité du processus de création confirment également que « prendre en compte cette temporalité revient à considérer que l'acte d'entreprendre se conçoit comme une succession d'étapes » entre « le moment où l'individu a l'idée de créer « une » entreprise et le moment où l'entreprise est effectivement créée ». Ils ajoutent que la durée du processus de création peut varier selon les individus et soulèvent que si les politiques publiques de soutien à la création d'entreprise veulent se révéler vraiment efficaces, il faudra « veiller à agir sur les déterminants susceptibles d'accélérer le passage entre le moment où l'individu a l'idée de créer « une » entreprise et le moment où l'entreprise est effectivement créée » (Greunz et Lohest, 2009).

Approfondir cette temporalité permet de mieux comprendre comment l'acteur public devrait envisager l'accompagner pour coller au mieux aux besoins des entrepreneurs. Pour en revenir à Charleroi Entreprendre, si on se resitue dans le processus interne, ce qui est proposé par le pôle Start (en particulier dans la phase 1), un accompagnement basé sur le challenge, l'échange et peu de réalisations concrètes, ne convient qu'à un porteur qui serait dans la phase de réflexion, comme E. En revanche, B (qui se situe donc dans la phase de concrétisation) explique que « Les accompagnatrices sont hyper impliquées, hyper structurées, très organisées mais en soi elles n'ont jamais été indépendantes et n'ont jamais eu de projet comme ça. Et donc malheureusement je pense que ...ça reste du fort théorique » (entretien avec B, 19/07/2021). Quand ils passent dans la phase de concrétisation, les porteurs ont besoin qu'on les aide à poser des actes précis, ils ont besoin de renseignements pointus. Le manque de connaissance ou de réseau qui soit lié à leur secteur revient d'ailleurs régulièrement dans les entretiens avec les entrepreneurs : « Ce qui est compliqué pour eux c'est de joindre les deux bouts. Il va y avoir la

connaissance du porteur de projet dans son secteur et eux qui sont habitués avec des mécaniques, des problématiques qui sont communes à tous ces projets. Quand bien même c'est des différents secteurs. Mais ils ne peuvent pas amener vraiment des informations de fond comme les règles du secteur, il y a des règles dans chaque secteur, des choses qui se font, des choses qui se font pas » (entretien avec E, 31/07/2021).

Il est bien sûr impossible d'avoir une connaissance précise de chaque secteur d'activité (les porteurs le reconnaissent généralement) mais cet élément pourrait être envisagé comme un marqueur de transition entre les deux phases. Le moment où le porteur commence à avoir besoin d'informations très précises sur son activité pour servir d'indicateur pour observer le moment où il transitionne vers l'étape de concrétisation. L'accompagnement proposé par le pôle Start devient alors moins pertinent. Le porteur ne mobilise plus le réseau qui lui est proposé mais ses propres compétences, son réseau personnel ou se tourne, bien qu'il soit bien plus onéreux, vers le privé (un coach ou une société).

5.4.2 La tension dans le financement

L'accompagnement tel que proposé par Charleroi Entreprendre en phase 1, dédié essentiellement au challenge du projet, ne conviendrait donc qu'aux porteurs situés au début du processus entrepreneurial (identifiée comme « étape de réflexion »). La phase 2, qui semble davantage consacrée au travail approfondi (construire le business plan, préparer une levée de fonds, et cetera), pourrait répondre aux besoins des entrepreneurs qui se situent plus loin dans le processus de création (identifiée comme « étape de concrétisation »). Il est cependant difficile de vérifier ce postulat avec les données récoltées dans le cadre de ce mémoire car aucun des entrepreneurs rencontrés n'y a participé.

Pour rappel, la phase 1 chez Charleroi Entreprendre est gratuite. La phase 2, quant à elle, est payante. L'apport de l'acteur public réside dans cette gratuité de la phase 1. Néanmoins, Charleroi Entreprendre n'est pas une structure d'accompagnement publique mais mixte, c'est-à-dire que son actionnariat est partagé entre acteurs publics et acteurs privés. Elle est également financée par les fonds européens (FEDER) et un subside de la Région Wallonne.

Le financement de la structure n'est pas anodin dans la structuration de l'accompagnement, et ce pour deux raisons :

- L'actionnariat mixte

Les deux principaux actionnaires sont l'intercommunale IGRETEC et l'investisseur Sambrinvest (issue d'un partenariat public-privé). L'actionnariat mixte a été régulièrement évoqué comme « innovant » par les membres du Conseil d'Administration rencontrés. Ceux-ci sont tournés vers un objectif commun : la création d'emplois locaux via un soutien aux PME. « Charleroi Entreprendre n'est pas le projet d'IGRETEC, n'est pas le projet de Sambrinvest, n'est pas le projet de la Sowalfin, c'est un projet spécifique, qu'on doit bien comprendre. Et où chacun des actionnaires perd une part de ce qu'il a l'habitude de faire par cette mise en commun. Et c'est uniquement à ce prix-là qu'on peut avoir un Charleroi Entreprendre qui soit particulièrement fort » (entretien avec le président de Sambrinvest, 12/07/2021).

Néanmoins, il s'agit de structures qui par leur nature même ne poursuivent pas les mêmes objectifs. Le président de Sambrinvest parle de « cultures d'entreprises qui financent un petit peu différentes », en précisant que « par moment ça peut être un petit handicap ». Le président du Conseil d'Administration explique : « Sambrinvest a certains intérêts par rapport à Charleroi Entreprendre, IGRETEC a d'autres intérêts (...) tout le monde essaie un petit peu de tirer la couverture vers soi par rapport à cette structure » ; « Grâce au fait que ça soit une structure publique ... C'est plus IGRETEC qui va pousser ... pour le fait que ... ça doit rester gratuit un maximum. Sambrinvest, qui a plus le côté financier, ouais, il faut quand même pas que ça soit un gouffre ». Il reste une tension entre le pôle public qui tend vers la gratuité et le pôle privé qui tend vers la rentabilité.

- Les subsides publics

La structure est actuellement en partie financée par des fonds publics. Ces fonds sont néanmoins sujets à renouvellement ou à condition et rien ne garantit leur pérennité.

Par exemple, le financement européen est lié à un système de programmations qui s'étendent sur une période précise (sept années). Les fonds FEDER permettent à Charleroi Entreprendre de payer les accompagnateurs de la structure. « Donc il y a pas de problème pour ça. Mais c'est surtout les autres frais. Les frais par exemple ... comptabilité, administratif ... Denis justement, le directeur, c'est un frais qui n'est pas subsidié » (entretien avec le président du Conseil d'Administration, 24/07/2021). Chaque programmation donne lieu à de nouvelles demandes de financement qui peuvent être ou ne pas être accordées.

Un autre exemple est le subside de fonctionnement alloué par la Région Wallonne. La Région octroie actuellement ce subside mais rien ne garantit qu'un prochain gouvernement sera dans les mêmes dispositions. Le président du Conseil d'Administration explicite l'instabilité de ce subside : « On sait de source sûre que ça sera moins subsidié dans l'avenir » ; « tout le monde va serrer la ceinture à un moment (...) pas dans l'année ici, pas dans les deux ans. Peut-être dans les trois-quatre ans. Mais donc il faut avoir ça à l'œil. Si du jour au lendemain on a plus ce subside ... ça va vraiment être compliqué pour gérer la structure, qui est déjà tout juste-tout juste break-even⁴¹ pour l'instant » (entretien avec le président du Conseil d'Administration, 24/07/2021).

Le système mis en place par la Sowalfin pour évaluer et rémunérer la structure est un troisième d'exemple du caractère variable des fonds publics dont bénéficie la structure :

On peut également mentionner le système d'évaluation et de rémunération de la structure que compte mettre en place la Sowalfin, dont le contrôle « se situe au niveau de la phase payante » : « Nombre de dossiers, pour lesquels on a une prestation effective validée par l'entrepreneur, avec paiement par la Sowalfin, et évaluation par un collège d'experts indépendants de la qualité et des livrables » (entretien avec le président du comité de direction de la Sowalfin, 22/07/2021).

En prenant en compte l'actionnariat mixte source de tensions et la variabilité des subsides, on pourrait supposer qu'il ne serait pas avantageux pour Charleroi Entreprendre l'entière de ses services durant la phase gratuite de l'accompagnement. « À terme c'est sûr que, ce fameux curseur de ... de rentabilité de la structure, il va falloir le bouger légèrement » ; « oui, il faut quand même gagner un peu plus d'argent pour que la structure soit ... rentable. Pas rentable ... C'est pas le but rentable ... Mais soit à zéro » (entretien avec le président du Conseil d'Administration, 24/07/2021).

Il semble donc difficile financièrement pour Charleroi Entreprendre de correspondre pleinement aux besoins des entrepreneurs cette phase gratuite. Peut-être que, paradoxalement, ne pas correspondre à leurs besoins est ce qui fait que l'entrepreneur ne poursuit pas toujours son accompagnement en phase 2 : « Ils voulaient que je passe en phase 2 mais je réfléchissais parce que c'était encore finalement du coaching quoi. C'était encore aller perdre deux heures là-bas. Et là moi comme je suis tout seul, je n'ai matériellement plus le temps de faire ça » ; « Moi ça m'aurait pas dérangé de payer. Mais payer pour des choses concrètes. Pas un coaching où on

⁴¹ Au seuil de rentabilité

passé 1h ensemble et où c'est moi qui fait 90 % du travail. Je comprends pas en fait cet aspect. Ces gens sont des experts, on devrait avoir une partie brainstorm ensemble mais les rémunérer pour une tâche faite et pas faire que du brainstorm, donner des conseils. Des gens qui vont vraiment faire les trucs eux-mêmes, faire des choses solides » (entretien avec entrepreneur C, 20/07/2021). On peut noter que certains entrepreneurs rencontrés, lorsqu'ils sont confrontés au choix d'un accompagnement privé ou public, privilégie désormais l'accompagnement privé (pourtant bien plus onéreux).

5.4.3 Des ambitions qui ne se rencontrent pas

Une autre façon d'expliquer l'insatisfaction des porteurs est de mettre en parallèle projets accompagnés et volontés de la structure. Charleroi Entreprendre est un CEEI, c'est-à-dire, comme le précise le guide de la Commission Européenne concernant les Centres Européens d'Entreprise et d'Innovation, une structure dédiée à l'accompagnement de « PME innovantes ».

Suivant ce guide de la Commission, un premier aspect du rôle confié aux CEEI est le soutien de projets innovants. L'innovation fait bel et bien partie des critères de sélections présentés dans le processus de Charleroi Entreprendre (cf. 1.4.2 L'orientation) mais apparaissait comme difficile à décrypter : « Quand on dit, quand on parle de projets innovants ... c'est très flou. C'est très subtil » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021) ; « C'était un des points qui étaient pas évidents. Parce qu'en fait l'innovation c'est un mot qui veut tout et rien dire » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). L'innovation y est décrite comme ce qu'elle n'est pas : « On n'accompagne pas par exemple globalement des commerces ou des franchises » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021) ; « Ce qu'on retire par défaut c'est (...) tout projet qui ne nécessite aucune réflexion sur comment faire les choses a priori » (entretien avec Lise Guelton, 02/07/2021). Le guide de la Commission définit l'innovation de la façon suivante : « introduire des nouvelles technologies pour adapter les procédés de production (innovation technologique) ; promouvoir de nouvelles méthodes de gestion, de commercialisation, de gestion des ressources humaines, de financement ; mettre sur pied une nouvelle stratégie de coopération ; lancer un nouveau design des produits, etc. ». Bref, « tout élément susceptible d'apporter un avantage concurrentiel ». Il peut donc y avoir une difficulté à bien identifier qui exactement est la cible de Charleroi Entreprendre.

Toujours selon de la Commission, un second aspect du rôle des CEEI est l'intérêt porté aux PME. Il existe beaucoup de formes différentes de Petites et Moyennes Entreprises. La recommandation de la Commission européenne du 6 mai 2003 précise que la classification entre

micros, petites et moyennes entreprises s'effectue en fonction, « principalement, du critère de l'effectif (nombre de personnes occupées) et, en complément, du critère financier (chiffre d'affaires) ». Selon cette recommandation, « la microentreprise est celle qui emploie moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 millions d'euros, La petite entreprise est celle qui emploie moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 10 millions d'euros. La moyenne entreprise est celle qui emploie moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ». En reprenant cette classification, parmi les porteurs de projet rencontrés et en se basant sur le critère connu de l'effectif, il s'agissait davantage de microentreprises (qui emploient moins de 10 personnes). Or, l'objectif de Charleroi Entreprendre est de soutenir des PME qui vont générer des emplois locaux. On se situe donc plutôt dans les petites entreprises (qui emploient moins de 50 personnes) ou dans les moyennes entreprises (qui emploient moins de 250 personnes). Il y a donc un écart entre les volontés de la structure et les projets qui se présentent à elles.

Il faut noter que cette analyse n'est basée que sur l'échantillon très restreint de porteurs de projet rencontrés. Néanmoins, le président du Conseil d'Administration explique que : « On va pas cracher pour l'instant ... parce qu'on est pas encore assez connu ... même sur les petits projets. Mais c'est clair ... entre quelqu'un qui veut créer sa marque de cookies, par exemple, et qui est prêt à investir dans un bâtiment et prendre trois ETP⁴² pour la production, et cetera, et une personne qui dit « Ben maintenant je vais vendre des vêtements, je serai toute seule dans ma boutique à Charleroi et voilà », ben ... On peut pas refuser ... Enfin, pour moi, on peut pas refuser l'un comme l'autre mais on préférerait avoir des profils du premier type, quoi. Avec justement de la création d'emplois derrière. Et de l'innovation, un peu d'innovation. Revendre des vêtements, c'est bien aussi, c'est super. Mais ... Mais voilà. C'est délicat comme débat ça. C'est vraiment délicat » (entretien avec le président du Conseil d'Administration, 24/07/2021). Au-delà de Charleroi Entreprendre, c'est également envers les petites et moyennes entreprises (et non les micros) que la politique régionale est pensée : « Tout ce qui est Sowalfin par exemple, la Région Wallonne, et cetera, souhaiterait que Charleroi Entreprendre mette l'accent plutôt sur la création d'emplois via des PME moyennes à grosses. Mais ... donc c'est pas vraiment les commerces » (entretien avec le président du Conseil d'Administration, 24/07/2021).

⁴² Equivalents temps-plein

On peut également noter que la présence d'un investisseur comme Sambrinvest dans le Conseil d'Administration n'est pas anodine. Sambrinvest propose des investissements à hauteur de plusieurs centaines de milliers d'euros. Le rapport d'activité 2019-2020 mentionne « les nouvelles entreprises en portefeuille », les montants octroyés à ces entreprises varient entre 55 000 et 2 500 000 euros. Un des porteurs rencontrés (dont le projet était une boutique) avait eu un rendez-vous avec Sambrinvest pour un financement : « On a rencontré un monsieur de Sambrinvest, qui était bien sympathique, à qui on a présenté notre projet pendant une heure (...) Pour tout ça qu'à un moment le monsieur se retourne vers l'accompagnatrice et donc demande pourquoi au final on se présentait à lui. Parce que lui ne pouvait absolument rien faire pour nous et qu'ils allaient pas investir. On était un ... trop petit truc. Donc il a dit « Si vous demandez 100 000 euros, oui, alors là on peut vous aider. Mais comme vous n'en demandez que 40 000, ben, alors nous ça nous intéresse pas » (entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021).

En résumé, on peut analyser ici que les réseaux et les acteurs proposés par Charleroi Entreprendre ne correspondent pas aux besoins des entrepreneurs simplement parce qu'ils ne sont en réalité pas leurs cibles.

5.5 La mise en réseau de l'accompagnateur

5.5.1 Résumé des résultats

L'accompagnateur, dès son arrivée, tisse lui-même un réseau de contacts utiles à mettre à disposition des porteurs de projet. La théorie du passage de frontière permet d'approfondir ce travail de réseautage et mieux le comprendre :

- La collecte d'informations et l'échange de connaissances

Il s'agit de la capacité de l'accompagnateur à tisser son réseau, à recenser puis mémoriser les différents acteurs présents au sein de Charleroi Entreprendre et en-dehors, leurs rôles, leurs spécificités, ... afin d'aider au mieux les porteurs. Cette collecte d'informations peut être effectuée en face-à-face ou à distance (par téléphone ou par mail).

Le travail de mémorisation de qui est qui, qui fait quoi est indispensable à l'accompagnateur pour ne pas solliciter inutilement les acteurs du réseau. Un drive commun entre les accompagnateurs du pôle Start existe pour aider à ce travail.

- Les activités relationnelles

Cela concerne les relationnelles formelles et surtout informelles que tissent les accompagnateurs. Les cercles d'affaires et les événements formels (anniversaire d'une structure par exemple) sont un moyen pour eux d'étendre leur réseau. On peut également constater que les événements dédiés aux porteurs de projet sont un autre moyen d'étendre leur réseau, de rencontrer d'autres structures, d'autres accompagnateurs (salons dédiés aux projets entrepreneuriaux ou jurys de pitch, par exemple).

C'est l'aspect du travail d'accompagnement qui semble avoir été le plus impacté par la crise sanitaire (davantage que les réunions avec les porteurs, par exemple, qui ont assez facilement basculé en virtuel).

- La coordination et la négociation avec des acteurs internes et externes

Il s'agit pour les accompagnateurs de parvenir à resserrer les liens entre les acteurs avec lesquels ils sont en contact et les mettre au service du porteur de projet. C'est ce qu'ils appellent « mettre dans la boucle », en d'autres mots mettre en contact le porteur avec le bon acteur au bon moment (un acteur avec une expertise dans le domaine du porteur, par exemple). Cela peut se faire très vite si le pôle Start entretient déjà des liens étroits avec l'acteur en question.

- La médiation et la facilitation de la coopération

Cela concerne la détection de fenêtres d'opportunité, qui se traduit concrètement dans le travail des accompagnateurs comme la veille constante qu'ils effectuent. Cette veille consiste à tendre l'oreille sur ce qui se fait un peu partout et qui pourrait être utile à des porteurs. C'est une manière d'agrandir le réseau, de tenir à jour les contacts également (se tenir au courant de qui a changé de poste en discutant avec des collègues, par exemple).

5.5.2 « Les gens qu'ils connaissent eux »

La théorie du passage de frontière issue du cadre d'analyse permet effectivement de mieux comprendre comment s'effectue le travail d'accompagnement : le réseau qui peut être mis à disposition du porteur est celui qui peut être tissé par les accompagnateurs. Les événements sont très utiles pour soutenir ce réseautage (donc peut-être encore plus pour les accompagnateurs que pour les porteurs). C'est grâce à ce travail (ainsi qu'au travail étroitement lié de veille constante) que l'accompagnateur peut ensuite assurer la mise en réseau des porteurs.

À ce sujet, un élément ayant émergé des entretiens est intéressant à analyser : « Ils ne vous mettent pas en réseau avec les gens dont vous avez besoin. Ils vous mettent en réseau avec les gens qu'ils connaissent eux » (entretien avec entrepreneur A, 14/07/2021). Cette citation illustre l'insatisfaction du porteur mais également, et surtout, elle illustre les limites du réseau qui peut être déployé par les accompagnateurs. Les entrepreneurs mentionnent régulièrement (tout en étant conscient que la structure ne peut pas tout savoir) qu'il n'y a pas de personne ressource pour leur secteur d'activité, que le pôle Start ne peut pas les renseigner précisément, qu'on donne parfois un contact général, qu'ils ont déjà, et cetera. Les accompagnatrices ne peuvent renseigner précisément une personne ressource que si elle la connaît. Or, il faut du temps pour tisser un réseau, connaître des personnes ressources un peu dans chaque secteur. On peut supposer que cela se fait au fur et à mesure des projets accompagnés. Les accompagnatrices rencontrées travaillent au sein de Charleroi Entreprendre depuis deux ans au maximum. Ces dernières identifient par ailleurs que la crise sanitaire a ralenti l'établissement du réseau. En se référant aux résultats issus du cadre d'analyse, on peut supposer que c'est parce qu'il n'y avait plus d'événements organisés en présentiel. Or, le facteur « présentiel » semble impacter la facilité à réseauter.

Il peut dès lors être suggéré que si le réseau proposé par le pôle Start ne répond pas toujours aux besoins des porteurs de projets, c'est parce qu'il est encore limité à l'heure actuelle. Il aurait été intéressant de vérifier cette hypothèse avec le responsable du pôle, qui travaillait déjà dans l'ancienne structure d'accompagnement Héraclès depuis plusieurs années et pourrait donc avoir établi un réseau à offrir aux porteurs bien plus large. Cette rencontre n'a malheureusement pas été possible, ce propos ne peut donc être davantage exploré.

Cette hypothèse nous amène à nous intéresser à un dernier élément : Charleroi Entreprendre est encore une jeune structure.

5.6 Charleroi Entreprendre, une PME en croissance

Pour rappel, sous l'impulsion du plan CATCH, Charleroi Entreprendre est une structure qui a émergé en 2019 de la fusion de l'ancien CEEI Héraclès et le coworking Switch. Cette année-là, le CEEI s'est également structuré en différents pôles et le parcours d'accompagnement a également été revu. Cette transformation en profondeur « a été vécue de manière différente par les équipes », c'est à-dire que « il y en a certains qui effectivement l'ont pas très bien vécu et qui sont partis. C'est vrai que c'était une structure qui a toujours travaillé d'une certaine manière depuis plusieurs années. Et donc le fait qu'il y ait une transformation et que les choses bougent

un peu, ça a déplu à certains » (entretien avec le directeur de Charleroi Entreprendre, 10/06/2021). On peut supposer que, lors de leur départ, ceux qui ont décidé de quitter la structure sont partis avec au moins une part du réseau qu'ils avaient tissé.

La jeune structure a donc connu un renouvellement du personnel important : « On a augmenté le nombre de personnes qui travaillent au sein de la structure de manière assez importante en deux ans et il y a eu pas mal de nouveaux profils en fait depuis deux ans » (entretien avec le président du Conseil d'Administration, 24/06/2021). Charleroi Entreprendre doit opérer tout un travail de construction d'équipe et de réseau : « C'est sûr que c'est un défi. Mais je dirais que c'est plutôt inhérent à la construction de Charleroi Entreprendre tel qu'il est aujourd'hui (...), de créer un vrai nouveau ... un vrai nouveau sens ... Charleroi Entreprendre » (entretien avec Clara Jates, 18/06/2021).

Charleroi Entreprendre est elle-même une PME en croissance, qui doit construire son équipe avec des anciens employés et des nouvelles recrues (plutôt jeunes, par ailleurs, donc avec des expériences précédentes et un réseau professionnel variables). On peut supposer que le réseau de la structure va s'agrandir au fur et à mesure qu'elle trouvera sa place sur le territoire (car il faut noter qu'ils sont loin d'être les seuls à faire de l'accompagnement sur Charleroi Métropole). « On peut pas tout faire en si peu de temps, ça fait juste deux ans à nouveau que la structure existe. Et on a fait beaucoup de ménage en interne, maintenant on s'ouvre seulement ... » (entretien avec le président du Conseil d'Administration, 24/06/2021).

Sans remettre en question tout ce qui a été discuté auparavant vis-à-vis de l'insatisfaction des porteurs, ce dernier élément (la jeunesse de la structure et ce que cela implique dans son développement) permet de remettre les choses en perspective. Il est possible que les résultats aient été différents si la structure avait été en place depuis plus longtemps, notamment au niveau de l'étendue du réseau qui est mis à disposition des porteurs de projet. Cela n'efface pas ce qui a été observé mais cela permet de replacer les résultats obtenus dans leur contexte et, ainsi, mieux les comprendre.

6. Conclusion

Depuis le tournant économique des années 1970-1980, le modèle de la grande entreprise n'est plus perçu comme le seul moteur du développement économique. L'entrepreneuriat et les petites et moyennes entreprises l'ont largement complété et sont devenus un nouveau sésame pour lutter contre le chômage, assurer la croissance et favoriser l'innovation. Les incitants publics à créer son propre emploi se multiplient. Tout en restant critique, ce mémoire choisit de s'inscrire dans cette mouvance en se demandant quel rôle peut effectivement jouer l'acteur public (quel que soit le niveau de pouvoir) dans le soutien à l'entrepreneuriat.

6.1 Synthèse de la recherche

Après avoir présenté les approches économique, psychologique et sociologique de l'entrepreneuriat, la recherche s'est appuyée sur cette dernière car elle permettait d'éviter l'écueil de considérer l'entrepreneur purement comme un self-made man et le rattachait à un réseau d'acteurs sur lequel l'acteur public pouvait agir. L'approche sociologique a permis de mettre en évidence l'importance du réseau de l'entrepreneur, alors défini comme un créateur d'entreprise. Plus particulièrement, les chercheurs identifiaient que c'était le capital social (et ses variables) qui influençait positivement le taux de réussite du jeune entrepreneur. Davidsson et Honing (2003) définissaient le capital social comme « la capacité des acteurs à tirer avantage de leurs structures sociales et réseaux d'appartenances ». Les mêmes auteurs suggéraient aux gouvernements qui voulaient soutenir la création d'entreprise de créer des structures « qui se concentraient sur la facilitation des activités communautaires et de réseautage ». Autrement dit, des structures d'accompagnement entrepreneurial. Cette piste a été poursuivie et l'accompagnement a été considéré comme une politique publique pouvant être mise en œuvre. Les structures d'accompagnement permettaient en effet d'articuler une politique conçue à un niveau de pouvoir européen et national ou régional, selon les États, avec une mise en pratique à un niveau local. Le postulat posé était donc que l'accompagnement, au travers de structures financées par des fonds publics, pouvait accroître le capital social des créateurs d'entreprise. Il faut préciser que les structures d'accompagnement situaient leur champ d'action sur une zone bien définie, le capital social en question était donc celui d'un territoire géographiquement délimité. Ces considérations ont conduit à la question de recherche suivante :

Comment une structure publique d'accompagnement à la création d'entreprise peut-elle favoriser l'accès au capital social d'un territoire ?

Pour répondre à cette question, un cas d'étude a été choisi : la structure d'accompagnement Charleroi Entreprendre, située comme son nom l'indique à Charleroi et rattachée au territoire de Charleroi Métropole. Pour éclaircir la problématique, le mémoire proposait de prendre en compte trois entités dans l'analyse : le créateur d'entreprise, la structure d'accompagnement et les acteurs du territoire d'action. Dans le cas d'étude, il s'agissait donc du créateur d'entreprise, de Charleroi Entreprendre au travers de son pôle dédié à la création et aux entreprises de moins de trois ans (pôle Start) et les acteurs de Charleroi Métropole.

Plusieurs théories et concepts ont ensuite été mobilisés pour construire une grille de lecture la plus complète possible. Afin de mieux comprendre quelles sont les ressources présentes dans le territoire d'action mises à disposition des entrepreneurs par la structure, la théorie des ressources et compétences de Pupion (2012) et le concept d'écosystème entrepreneurial d'Isenberg (2011) ont été croisés. Pupion (2012) identifiait les ressources et compétences que les structures mettent à disposition des entrepreneurs, tandis qu'Isenberg (2011) cernait les ressources et acteurs nécessaires sur un territoire défini pour favoriser la création d'entreprise. Pour faire correspondre cette grille de lecture à la réalité des créateurs d'entreprise, le site du 1890 (guichet unique d'information et d'orientation des entrepreneurs sur le territoire wallon) a été mobilisé et a permis d'identifier les opérations concrètes qui menaient à la création d'une entreprise. Enfin, afin de mieux comprendre comment une structure d'accompagnement peut faire le pont entre les créateurs d'entreprise et les acteurs du territoire d'action, la théorie du passage de frontière (Van Meerkerk et Edelenbos, 2018) a également été mobilisée. Celle-ci a permis d'affiner encore la compréhension de l'accompagnement ainsi que ses limites.

Ce mémoire s'est inscrit dans une démarche de recherche inductive et s'est servi de la grille de lecture construite pour comprendre la réalité empirique. La démarche inductive supposait de passer du particulier au général. Pour y parvenir, le choix a été fait de passer exclusivement par des méthodes de recherche qualitatives et, plus particulièrement, par des entretiens semi-directifs. C'était un parti pris mais ce choix a permis de collecter une grande diversité d'informations pour ensuite croiser les points de vue. Il permettait également de recueillir un retour plus riche des créateurs d'entreprise sur leur expérience d'accompagnement, de dépasser le satisfait / pas satisfait pour comprendre les raisons des uns et des autres. Douze entretiens ont au total été menés avec trois groupes d'acteurs :

- Cinq créateurs d'entreprise ayant été accompagnés par la structure
- Deux accompagnatrices du pôle Start (dédié à la création) ainsi que le directeur de la structure

- Quatre membres du Conseil d'Administration (trois représentants des structures publiques ou mixtes qui y siègent et le président du Conseil)

Ceci a permis de construire un échantillon diversifié. Les rencontres (en présentiel ou, majoritairement, en virtuel) ont été soutenues par des guides d'entretien basés sur la grille d'analyse. Pour s'assurer de la rigueur de la recherche, un code book regroupant concepts ou théories et leurs dimensions définies a ensuite été construit également sur base de la grille d'analyse. Les entretiens ont chacun été codés grâce à cet outil. Cependant, pour ne pas se laisser enfermer par la grille, l'analyse laissait également place aux éléments ayant émergé des entretiens.

6.2 Résultats principaux de la recherche

L'analyse a permis de mettre en lumière plusieurs résultats. Tout d'abord, elle rectifie la notion évoquée plus tôt de territoire d'action comme un territoire géographiquement délimité. Les ressources et acteurs mobilisés par la structure sont effectivement issus du territoire : c'est son expertise locale. Mais les ressources sont en réalité infinies (et explicitées comme telles par les acteurs de terrain). Il serait donc réducteur de n'envisager le territoire d'action que comme géographique, la structure réunit des ressources qui, plus largement, sont liées à la création et peuvent y apporter une aide. On peut penser par exemple aux multiples sources de financement qui existent et qui sont situées en-dehors du territoire. La structure se fait également parfois elle-même accompagner sur de gros projets de création par des sociétés de consultance situées en-dehors du territoire. Le territoire d'action n'est donc pas à envisager comme une zone géographique mais comme l'étendue d'un réseau.

Ensuite, la grille de lecture croisant les contributions de Pupion (2012) et Isenberg (2011) s'est révélée très utile pour comprendre quelles étaient les ressources et acteurs réunis par les accompagnatrices du pôle Start. La grille a également permis de voir les ressources internes à la structure et celles mobilisées via le réseau. Les entretiens avec les accompagnatrices ont également permis de préciser le type d'accompagnement proposé à Charleroi Entreprendre. Concernant le pôle Start, l'accompagnement se divise en deux phases : la phase 1, gratuite, et la phase 2, payante. L'accompagnement en phase 1 (particulièrement étudié dans ce mémoire) est basé sur une philosophie de « challenge », où on pousse l'entrepreneur à réfléchir, on lui soumet des idées mais « on ne fait pas à la place de ». La mise en réseau du créateur est également à l'ordre du jour mais peu d'aide aux démarches concrètes liées à la création est directement apportée. Les entretiens avec les créateurs d'entreprise ont permis d'identifier que

ce type d'accompagnement donne lieu à des retours d'expérience contrastés : certains se montraient très positifs vis-à-vis de leur accompagnement tandis que d'autres se montraient moins satisfaits. Cela constituait un résultat intéressant mais la grille d'analyse ne permettait pas de comprendre les raisons de cette différence d'opinion.

Pour résoudre ce problème, plusieurs possibilités ont été explorées : la relation à l'accompagnatrice (écartée car ce n'est au final pas un facteur différenciant), le profil du créateur (niveau d'études, antécédents professionnels, ...) et la maturité du projet de création au moment de la prise de contact avec la structure (de moins avancé à plus avancé sur une échelle de gradation traduite par « l'idée vient d'être trouvée » à « il manque juste les dernières informations pour créer l'entreprise »). Après analyse systématique, le profil n'a pas semblé pas être plus éclairant : le niveau d'études des créateurs est fort semblable, leurs expériences pouvant être utiles à la création le sont également. Le niveau de maturité du projet semble davantage révélateur. Le constat tiré est que plus une entreprise est avancée dans son niveau de maturité, moins l'accompagnement « challenge » lui convient. Le créateur d'entreprise est davantage en attente d'une aide précise (analyser une étude de marché en profondeur, réaliser un business plan, réaliser un plan financier, etc.). Les créateurs à ce niveau de maturité identifient souvent la lenteur du processus de la structure, le manque d'expertise liée à leur secteur d'activité, les nombreuses réunions et le manque de temps dont ils disposent désormais pour participer à ces réunions. Les créateurs dans un stade moins avancé ou les entrepreneurs dont l'entreprise « roule » ne témoignent en revanche pas des mêmes éléments, les réunions, le temps passé à discuter ne semble pas être un problème.

Sur cette base, la recherche suggère que la création d'entreprise se déroule selon une temporalité variable au cours du processus. Deux étapes sont distinguées :

- Une étape de réflexion, où le créateur bénéficie de plus de temps car ses idées ne sont pas encore vraiment structurées et rien le presse vraiment d'agir
- Une étape de concrétisation, où le créateur ne bénéficie plus d'autant de temps car il a de plus en plus d'actes importants à poser, de décisions à prendre pour voir son projet se réaliser (et cela s'accélère de plus en plus au fur et à mesure que la création effective se rapproche)

Dans l'étape de concrétisation, le porteur ne bénéficie plus de temps pour l'accompagnement et se montre, dès lors, plus critique envers la philosophie de challenge. Il a besoin qu'on réponde vite et précisément à ses besoins. Pour rappel, le pôle Start divise son accompagnement en deux

phases : une Phase 1 de débroussaillage, où peu d'aide aux démarches concrètes est apportée, et une phase 2, où cela semble être davantage le cas. Aucun des créateurs rencontrés n'avait participé à cette phase 2, il est donc difficile d'identifier si celle-ci aurait davantage pu répondre à leurs besoins. La question suivante peut tout de même être posée : pourquoi la structure se limite au challenge dans la phase 1 de l'accompagnement ?

L'hypothèse est alors formulée que cela tient au financement de la structure. Charleroi Entreprendre n'est pas une structure d'accompagnement entièrement publique. Les acteurs rencontrés la considèrent comme une structure d'accompagnement innovante en Région Wallonne car son actionnariat est partagé entre l'intercommunale et l'investisseur (issu d'un partenariat public-privé) locaux. Ces deux structures ne poursuivent néanmoins pas les mêmes objectifs, l'un tend plus vers la gratuité tandis que l'autre tend plus vers la rentabilité. Or, la structure est également financée via des fonds européens et un subside de fonctionnement de la Région Wallonne. Ces fonds lui permettent actuellement d'assurer une grande partie de son fonctionnement. Certains acteurs relèvent que si cet argent venait à être retiré, la structure se retrouverait dans des difficultés financières certaines. Le modèle économique est donc actuellement en réflexion chez Charleroi Entreprendre. La réflexion pourrait être de réserver son expertise à la phase payante de l'accompagnement pour pouvoir assurer des rentrées financières plus régulières. Difficile donc pour la structure de pouvoir répondre pleinement aux besoins des entrepreneurs dans la phase gratuite de l'accompagnement.

L'autre hypothèse avancée pour expliquer l'insatisfaction dont ont témoigné certains créateurs est que cela tient, en quelque sorte, à l'offre et la demande qui ne se rencontrent pas. L'ambition de Charleroi Entreprendre est d'accompagner des PME innovantes. Les PME ne sont cependant une catégorie uniforme d'entreprises. Il existe des entreprises de taille micro, de taille petite et de taille moyenne. La structure a comme volonté d'accompagner majoritairement des entreprises de tailles petites et moyennes (car elles seront pourvoyeuses de davantage d'emplois locaux). Or, les entreprises des créateurs rencontrés étaient plutôt de taille micro. On peut donc supposer que les besoins des microentreprises ne peuvent pas vraiment être satisfaits par une structure qui s'adresse davantage aux petites et moyennes entreprises.

Enfin, la recherche s'est penchée sur le travail d'accompagnateur, en particulier comment les accompagnatrices du pôle Start pouvaient mettre en lien entrepreneurs et acteurs du territoire d'action. C'est un travail de veille, de prise de connaissance de tout ce qui existe dans le territoire d'action, de mémorisation des acteurs et de leurs spécificités et de liens à tisser avec eux. Le réseautage est donc une partie importante du travail d'accompagnateur et les divers

événements organisés, que ce soit pour les porteurs ou pas, le facilitent. Agrandir son réseau est important pour un accompagnateur puisqu'il s'agit de la boîte à outils qu'il pourra mettre à disposition du créateur d'entreprise. C'est ce qui lui permet de « mettre dans la boucle » les acteurs les plus pertinents pour répondre aux divers besoins formulés. Ces résultats ont permis d'apporter une nouvelle nuance à la notion de territoire d'action : si le territoire d'action est un réseau, ce réseau est délimité par ce que les accompagnateurs en connaissent. Il avait déjà été identifié que le territoire d'action était délimité par l'étendue d'un réseau, ces limites sont maintenant mieux caractérisées.

Un dernier élément est apporté pour ajouter encore de la nuance aux résultats de la recherche : en fait, une partie des insatisfactions des entrepreneurs (une réponse inadéquate à leurs besoins) peut être expliquée par un réseau et un territoire d'action encore restreint. En effet, une structure d'accompagnement existait auparavant à Charleroi et a été fusionnée en 2019 avec un espace de coworking pour donner naissance à Charleroi Entreprendre. Depuis cette fusion, de nombreux changements internes ont eu lieu, le personnel a été en grande majorité renouvelé. On pourrait créer une comparaison en identifiant que la structure d'accompagnement est elle-même une PME en croissance, soit un moment particulier de son développement. La structure est encore jeune, ses employés le sont également et n'ont peut-être pas encore pu développer toute l'entièreté de leur réseau. Les constats tirés le sont à un moment précis de la vie de la structure. Celle-ci, tout comme son réseau, est en constante évolution.

En dernière analyse, une structure publique d'accompagnement peut effectivement jouer un rôle dans l'accès de l'entrepreneur au capital social d'un territoire. Ce rôle s'illustre par la mobilisation du propre réseau de la structure pour répondre aux besoins des entrepreneurs. Ce réseau est cependant limité par les connaissances qu'en ont ceux qui travaillent dans la structure. Plus ce réseau est grand, plus les réponses apportées pourront être diversifiées et adéquates.

Concernant l'accompagnement en lui-même, il faut noter que proposer un accompagnement gratuit basé sur le challenge comme le fait Charleroi Entreprendre fonctionne bien pour des créateurs n'ayant pas encore beaucoup précisé leur projet d'entreprise. L'accompagnement apporte alors un soutien, une structure et un répondant. Pour les créateurs ayant déjà davantage mûri leur projet, cela ne suffit plus. L'accompagnement devrait muter vers quelque chose de plus concret. Il ne s'agit pas « de faire à la place de » mais de soutenir l'entrepreneur dans les

difficultés en l'informant très concrètement des démarches à effectuer, en l'accompagnant sur le financement, par exemple, en le soutenant dans la conception de documents essentiels (construction et relecture approfondie du business plan, du plan financier, ...).

Mais se pose alors la question de la balance financière : comment une structure publique, dont les subsides sont par ailleurs incertains, peut-elle continuer à proposer gratuitement de tels services (demandant une grande expertise et très chronophages) ? Les faire payer semble une solution naturelle pour équilibrer les revenus. Cela suppose néanmoins que les créateurs aient envie de poursuivre l'accompagnement avec la structure au-delà de la phase gratuite.

Ce constat interroge la sélection des projets qui seront accompagnés par la suite et des critères selon lesquels ils seront choisis. Comment accorder les « candidats à l'accompagnement » qui se présentent et les profils de créateurs visés par la structure. Cela suppose, enfin, du temps pour que la structure s'ancre pleinement dans son territoire d'action, se fasse connaître et précise toujours son offre de ressources et d'acteurs mis à disposition des entrepreneurs.

6.3 Implications théoriques et méthodologiques

Les résultats de cette recherche donnent lieu à un ensemble d'implications théoriques et méthodologiques. S'agissant des implications théoriques, à l'issue de la recherche, l'hypothèse selon laquelle la jeunesse de la structure peut expliquer un réseau encore restreint a été formulée. Il serait intéressant de mener une étude visant à vérifier l'expansion probable du réseau de la structure d'accompagnement au cours du temps. Cela demanderait en revanche d'utiliser une autre méthode de recherche, pleinement centrée sur la cartographie des réseaux. L'analyse de réseaux pourrait, par exemple, être mobilisée car elle désigne un « ensemble de méthodes, de notions et de concepts fondés sur la théorie des graphes pour étudier un phénomène relationnel donné » (Beauguitte, 2016). L'analyse de réseaux permet une visualisation qui apporterait dans ce cas de la clarté aux résultats.

Une autre nouvelle hypothèse suggérait quant à elle que la temporalité du processus de création d'entreprise n'est pas uniforme. Le processus est d'abord lent et s'accélère ensuite de plus en plus. Il pourrait être intéressant d'examiner cette hypothèse de façon plus approfondie et, peut-être, de préciser cette temporalité. Cela pourrait permettre par la suite de mieux comprendre quel type d'accompagnement solliciter à quel moment dans le processus de création.

S'agissant des implications méthodologiques, cette recherche a été exclusivement menée à l'aide de méthodes de recherche qualitatives, plus précisément via des entretiens semi-directifs.

Cette méthode a été très utile pour comprendre en profondeur l'accompagnement et récolter les retours d'expérience des entrepreneurs, qui se sont révélés très utiles pour analyser les résultats et produire de nouvelles hypothèses de recherche. Cependant, les limites matérielles de cette recherche (une personne seule dans un temps de recherche restreint) n'ont permis d'utiliser la méthode que sur un échantillon restreint. Il pourrait être intéressant de vérifier ce qui a été trouvé à une plus grande échelle.

Il pourrait également être intéressant d'organiser une méthode différente de collecte des données, un focus group par exemple. Le focus group avait, par ailleurs, été envisagé en complément des entretiens individuels pour la récolte des données de ce mémoire. Une méthode plutôt innovante de mener des focus group avait été évoquée : le LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP). Cette méthode consiste à organiser un atelier encadré par un animateur formé « où les participants répondent à des tâches en construisant des modèles symboliques et métaphoriques avec des briques LEGO et les présentent aux autres participants » (Tardini et al, 2013). Le focus group est mené selon un procédé précis et est utilisé à des fins éducatives, de développement stratégique, de coaching et même de développement de business model (Tardini et al, 2013). Cette méthode aurait pu permettre d'observer la manière dont les acteurs réfléchissent et co-construisent. Elle peut peut-être constituer un autre apport dans la visualisation des réseaux.

Cette recherche s'est également concentrée sur un cas d'étude unique. Or, il a été mis en avant que Charleroi Entreprendre est une structure particulière dans son financement, notamment. Des résultats similaires ou différents pourraient-ils alors être découverts dans des structures avec une autre culture de financement ? De façon générale, il pourrait être intéressant d'adapter la recherche à d'autres cas de structures d'accompagnement en Wallonie ou au-delà.

6.4 Implications pratiques

Créateurs – Trois recommandations peuvent être formulées pour aider les futurs créateurs qui désireraient se faire accompagner dans leur projet. Premièrement, il s'agit de contacter une structure le plus tôt possible. Dès que l'idée commence à émerger et même si rien n'est précis. La relation avec un accompagnateur est source de soutien, d'échanges et permet de se structurer et, au besoin, d'être remis les pieds sur terre.

Deuxièmement, il faut prendre l'accompagnement (comme envisagé en phase 1 de Charleroi Entreprendre) pour ce qu'il est. Des échanges durant l'accompagnement émergent des propositions. Pour passer à l'étape de concrétisation du projet, il est important de décider ce

que l'on garde et ce que l'on laisse de ces propositions. L'entrepreneur, s'il doit rester ouvert, est le seul à pouvoir réellement porter son projet.

Troisièmement, les créateurs sont invités à devenir expert de leur secteur d'activité. Les structures d'accompagnement proposent un accompagnement généraliste, elles connaissent les rouages communs à toutes les créations mais ne peuvent pas connaître les particularités de chaque secteur d'activité. C'est là que la proactivité de l'entrepreneur doit s'incarner, dans la prise de renseignements spécifiques. Cela peut s'avérer difficile, mobiliser le réseau de la structure peut être intéressant pour obtenir telle ou telle information que l'on sait devoir connaître. Si la structure ne fournit pas de réponses adéquates, le meilleur moyen d'y parvenir semble être de demander à d'autres entrepreneurs ou à un comptable.

Travailleurs de Charleroi Entreprendre (accompagnateurs et directeur) – Deux recommandations peuvent être formulées pour ce groupe d'acteur. Premièrement, développer toutes les activités de networking entre accompagnateurs. L'analyse a permis d'identifier qu'apporter une réponse adéquate au créateur dépend pour l'accompagnateur du réseau qu'il peut déployer. Il est donc intéressant de multiplier les activités où les accompagnateurs peuvent développer leur réseau. C'est évidemment déjà quelque chose qui se pratique mais il peut être intéressant d'appuyer la démarche en organisant des événements spécifiquement dédiés aux rencontres entre accompagnateurs. Plus largement, il peut être intéressant de réfléchir à des rencontres entre les membres de la structure et des entrepreneurs, personnes ressources dans les administrations publiques à différents niveaux de pouvoir, des personnes ressources dans les organismes de financement, ... L'idée est de créer du lien entre les accompagnateurs et les personnes liées de près ou de loin à l'entrepreneuriat au sein de Charleroi Métropole mais également en-dehors.

Deuxièmement, continuer à apporter leur soutien aux créateurs. Tous les entrepreneurs rencontrés témoignent d'une bonne relation avec la personne qui les a accompagnés. Ils soulignent régulièrement la gentillesse, la disponibilité de la personne. Les messages envoyés aux entrepreneurs durant la crise sanitaire ont également été appréciés. Cela a moins été évoqué dans l'analyse mais le travail d'accompagnateur comporte une bonne part de relationnel, de « feeling ». Les entrepreneurs témoignent que c'est important d'être accompagnés par une personne avec laquelle le relationnel est bon.

Membres du Conseil d'Administration – Il s'agit du groupe pour lequel il est le plus difficile de formuler des recommandations car le pilotage d'une telle structure dépend de structures et

d'acteurs différents, à des niveaux de pouvoir multiples. Deux recommandations peuvent néanmoins être suggérées. Premièrement, effectuer un travail de médiation entre les composantes du Conseil d'Administration. Un travail de médiation pour réconcilier les objectifs de chacun paraît essentiel. Cette réconciliation peut être incarnée par le président du Conseil, lui-même entrepreneur, mais certains mécanismes pourraient être mis en place pour y veiller et préserver l'objectif commun aux actionnaires de Charleroi Entreprendre (soutenir la création de PME innovantes et pourvoyeuses d'emplois).

Deuxièmement, veiller à la surcharge administrative des accompagnateurs. Les entrepreneurs ont témoigné d'une lenteur de la structure. L'instauration de documents à faire valider par ces derniers pourrait encore ralentir les processus internes et lasser les entrepreneurs. Ces documents servent néanmoins d'indicateurs de performance quantitatifs, il est donc difficile de suggérer de complètement les écarter.

7. Bibliographie

Ci-dessous se trouvent, classés par section du mémoire et par types, tous les articles scientifiques et documents de littérature grise cités dans ce mémoire.

- Introduction

Articles scientifiques en ligne

Francois, V., Lafaye, C. & Belarouci, M. (2019). Le rôle du capital social sur la croissance des jeunes entreprises innovantes : incubées versus non incubées. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 18, 59-80. <https://doi.org/10.3917/entre.183.0059>

Van Haepere, B. (2019). Introduction. Esprit d'entreprendre et entrepreneuriat en Wallonie : contexte et développements récents. *Dynamiques régionales*, 7, 5-12. <https://doi.org/10.3917/dyre.007.0005>

Verzat, C. et Toutain, O. (2015). Former et accompagner des entrepreneurs potentiels, diktat ou défi ? *Savoirs*, 39, 11-63. <https://doi.org/10.3917/savo.039.0011>

Littérature grise

Livre vert. L'esprit d'entreprise en Europe COM (2003) 27 final du 21/01/2003 Url : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:n26023&from=EN>

- Cadre théorique

Articles scientifiques en ligne

Audretsch, D. (2008). The Entrepreneurial Society. *Journal of Technologic Transfer*, 34, pp. 245-254. doi: 10.1007/s10961-008-9101-3

Borges, C. & Filion, L. (2016). Essaimage universitaire et capital social entrepreneurial. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15, 43-73. <https://doi.org/10.3917/entre.152.0043>

Bourdieu P. (1980). Le capital social. Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 31, p. 2-3. Url: https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069

Cachon, JC. (1992). Entrepreneurs : Pourquoi ? Comment ? Quoi ? *Revue du Nouvel-Ontario*, 13-14. Url : https://www.researchgate.net/publication/30500558_Entrepreneurs_pourquoi_comment_quoi

Cartland, J. et al (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *The Academy of Management Review*, Vol. 9 (2), pp. 354-359.

Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, p. 95-120.

Davidsson, P., Honing, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, p. 301-331.

Facchini, F. (2007). L'entrepreneur comme un homme prudent. *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227(4), 29-38. doi:10.3917/rsg.226.0029.

Filion, L. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue internationale P.M.E.*, 10 (2), 129-172. Doi: 10.7202/1009026ar

Gartner, W. (1989). "Who is an Entrepreneur" is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13. Doi: 10.1177/104225878801200401

Gartner, W., Carter, N., Reynolds, P. (1996). Exploring start-up event sequences, *Journal of Business Venturing*, 11, p. 151-166. Doi: 10.1016/0883-9026(95)00129-8

Hernandez, É.-M. (1995). L'entrepreneuriat comme processus. *Revue internationale P.M.E.*, 8 (1), 107–119. Doi : <https://doi.org/10.7202/1008277ar>

Kuratko, D., Morris, M., Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Bus Econ*, 45, 1–13 Doi : 10.1007/s11187-015-9627-3

Omrane, A., Fayolle, A. & Ben-Slimane, O. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 251, 91-100. <https://doi.org/10.3917/rsg.251.0091>

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 25 (1), pp. 217-226.

Ouvrages scientifiques en ligne

Acs, Z. & Audretsch, D. (2005). *Handbook of Entrepreneurship Research*. New York, United States: Springer Publishing. Url: <https://books.google.be/books?id=4KRnkLZfXtMC&pg=PA165&lpg=PA165&dq=optimizing+within+previously+established+meansends+framework>

Landström, H. & Lohrke, F. (2010). *Historical foundations of Entrepreneurship Research*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing. Url: https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=BB7Zes_BZtgC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Historical+Foundations+of+Entrepreneurial+Research

Landström, H. (2005). *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*. New York, United States: Springer Publishing. Url: <https://books.google.be/books/The+Roots+of+Entrepreneurship+and+Small+Business+Research>

McClelland, D.C (1961). *The Achieving Society*. New York, United States: D. Van Nostrand Company. Url : <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=Rl2wZw9AFE4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=mccl>

Chapitres d'ouvrages collectifs en ligne

Aldrich, H., Zimmer, C. (1986). *Entrepreneurship Through Social Networks*. In : *The Art and Science of Entrepreneurship* (pp.3-23). Edition: 1stChapter. Publisher: Ballinger. Url : https://www.researchgate.net/publication/291165757_Entrepreneurship_Through_Social_Networks

Béraud, A (1993). VIII. Richard Cantillon et le groupe de Vincent de Gournay. Dans : *Nouvelle histoire de la pensée économique Vol.1: Des scolastiques aux classiques* (pp. 188-203). Paris: La Découverte. Url: <https://www.cairn.info/nouvelle-histoire-de-la-pensee-economique-vol-1--9782707121653-page-188.htm>

Boutillier, S. & Uzunidis, D. (2015). IV. Joseph Aloïs Schumpeter – L'entrepreneur force vive du capitalisme. Dans : *Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME* (pp. 87-104). Caen, France : EMS Editions. doi: 10.3917/ems.torre.2015.01.0087.

Boutillier, S. (2006). Chapitre 4. De la société salariale a la société entrepreneuriale, valeur travail et capital social. Dans : *Travailler au XXIe siècle : Nouveaux modes d'organisation du travail* (pp. 79-107). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur. Doi: 10.3917/dbu.bouti.2006.01.0079.

Chauvin, P., Grossetti, M. & Zalio, P. (2014). Introduction. Dans : Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat* (pp. 11-32). Paris: Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.chauv.2015.01.0011>

Emin S. & Philippart, P. (2015). IX. David Clarence McClelland – La motivation de l'entrepreneur. Dans : Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME (pp. 169-192). Caen, France : EMS Editions. doi: 10.3917/ems.torre.2015.01.0169.

Filion, L. (2015). III. Jean-Baptiste Say – Les premiers fondements de l'exercice du métier d'entrepreneur. Dans : Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME (pp. 67-85). Caen, France: EMS Editions. doi: 10.3917/ems.torre.2015.01.0067.

Granovetter, M. (2011). Chapter 2. Economic action and the social structure: the problem of embeddedness. In : The Sociology of economic life, 3rd edition. New York : Routledge.

Marchesnay, M. (2015). II. Richard Cantillon – Du « berceau de l'économie » au « père de l'entrepreneuriat ». Dans : Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME (pp. 49-66). Caen, France: EMS Editions. doi: 10.3917/ems.torre.2015.01.0049.

Marie Henry, G. (2009). Chapitre 5 - Jean-Baptiste Say et l'économie de l'offre. Dans : Histoire de la pensée économique (pp. 93-104). Paris : Armand Colin. Url : <https://www.cairn.info/histoire-de-la-pensee-economique--9782200345051-page-93.htm>

Méda, D. (2002). Le capital social : un point de vue critique. L'Économie politique, 14(2), pp. 36-47. doi:10.3917/leco.014.0036.

Mercklé, P. (2016). III. La sociabilité, l'amitié et le capital social. Dans : La sociologie des réseaux sociaux (pp. 37-54). Paris : La Découverte.

Messeghem, K. & Torrès, O. (2015). Introduction. Entrepreneuriat et PME : de la connaissance à la reconnaissance d'une discipline. Dans : Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME (pp. 5-26). Caen, France : EMS Editions. doi: 10.3917/ems.torre.2015.01.0005.

Ponthieux, S. (2006). I. Coleman : les contours flous du capital social. Dans : Le capital social (pp. 7-22). Paris : La Découverte.

Ponthieux, S. (2006). II. Le capital social dans les réseaux sociaux. Dans : Le capital social (pp. 23-32). Paris : La Découverte.

Zalio, P. (2013). 16. Sociologie économique des entrepreneurs. Dans : Philippe Steiner éd., Traité de sociologie économique (pp. 601-634). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.stein.2013.01.0601>

- Cadre d'analyse

Articles scientifiques en ligne

Isenberg, D. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Institute of International and European Affairs, Dublin, Ireland, 12 May 2011, 1-13.

Lamine, W. & Fayolle, A. (2014). Compétences sociales et réseau entrepreneurial : le cas des créations d'entreprises technologiques. *Entreprendre & Innover*, 20, 95-106. <https://doi.org/10.3917/entin.020.0095>

Messenghem, K., Sammut, S., Chabaud, D. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? *Management International*, 17 (3), 65-71. Doi: 10.7202/1018267ar

Messenghem, K., Sammut, S., Temri, L., St-Jean, E. Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial. *Revue Française de Gestion*, 46, 286. Doi :10.3166/rfg.2020.00417

Omrane, A. (2013). Les réseaux sociaux de l'entrepreneur et son accès aux ressources externes : le rôle des compétences sociales. *Management & Avenir*, 65, 73-93. <https://doi.org/10.3917/mav.065.0073>

Pluchart, J. (2014). L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement entrepreneurial. *Recherches en Sciences de Gestion*, 102, 47-71. <https://doi.org/10.3917/resg.102.0047>

Pupion, P. (2012). Le rôle de l'incubateur public dans la création d'entreprises innovantes : le cas Etincel. *Gestion 2000*, 29, 67-78. <https://doi.org/10.3917/g2000.296.0067>

Ouvrage scientifique en ligne

Van Meerkerk, I., Edelenbos, J. (2018). *Boundary spanners in public management and governance. An interdisciplinary assessment*. Chetelham (UK): Edward Elgar Publishing Limited. Url : https://books.google.be/books?id=ZIFuDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Contexte et terrain de la recherche

Littérature grise

Dermine, T. (2010). Un plan stratégique pour Charleroi. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2060, 5-46. <https://doi.org/10.3917/cris.2060.0005>

Plan CATCH. (2017). Accélérer la croissance de l'emploi dans la région de Charleroi : rapport du groupe d'experts de septembre 2017.

Plan CATCH. (2020). Rapport d'activité juin 2020.

Charleroi Entreprendre. (2021). Présentation générale [Powerpoint]. Envoyé par le directeur de Charleroi Entreprendre.

- Méthodologie

Articles scientifiques en ligne

Blais, M., Martineau, S. (2007). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives*, Vol. 26 (2), pp. 1-18. ISSN 1715-8705 – <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

Ouvrage scientifique

Van Campenhout L., Marquet J., Quivy R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5^e ed.) Malakoff : Dunod

Ouvrage scientifique en ligne

Paillé, P., Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2016.01>

Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. 2nd edition. London : SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-44624-736-5

Point, S. (2018). Chapitre 15. L'analyse des données qualitatives : voyage au centre du codage. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 262-282). Caen, France: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0262>

Allard-Poesi, F. (2003). Coder des données *in* Y. Giordano (Dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Caen : EMS, 2003, pp. 245-290. Url : <https://>

www.researchgate.net/profile/Florence-AllardPoesi/publication/315785373_Coder_les_donnees/links/58e4b4880f7e9bbe9c94dcdc/Coder-les-donnees.pdf

- Discussion

Littérature grise

Commission européenne. (Année inconnue). Guide des centres européens d'entreprise et d'innovation (CEEI).

Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE) [notifiée sous le numéro C(2003) 1422]

Chapitre d'ouvrage collectif en ligne

Greunz, L. & Lohest, O. (2009). Chapitre 5. La temporalité du processus de création. Dans : Henri Capron éd., *Entrepreneuriat et création d'entreprises : Facteurs déterminants de l'esprit d'entreprise* (pp. 189-209). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.capro.2009.01.0189>

- Conclusion

Ouvrage scientifique en ligne

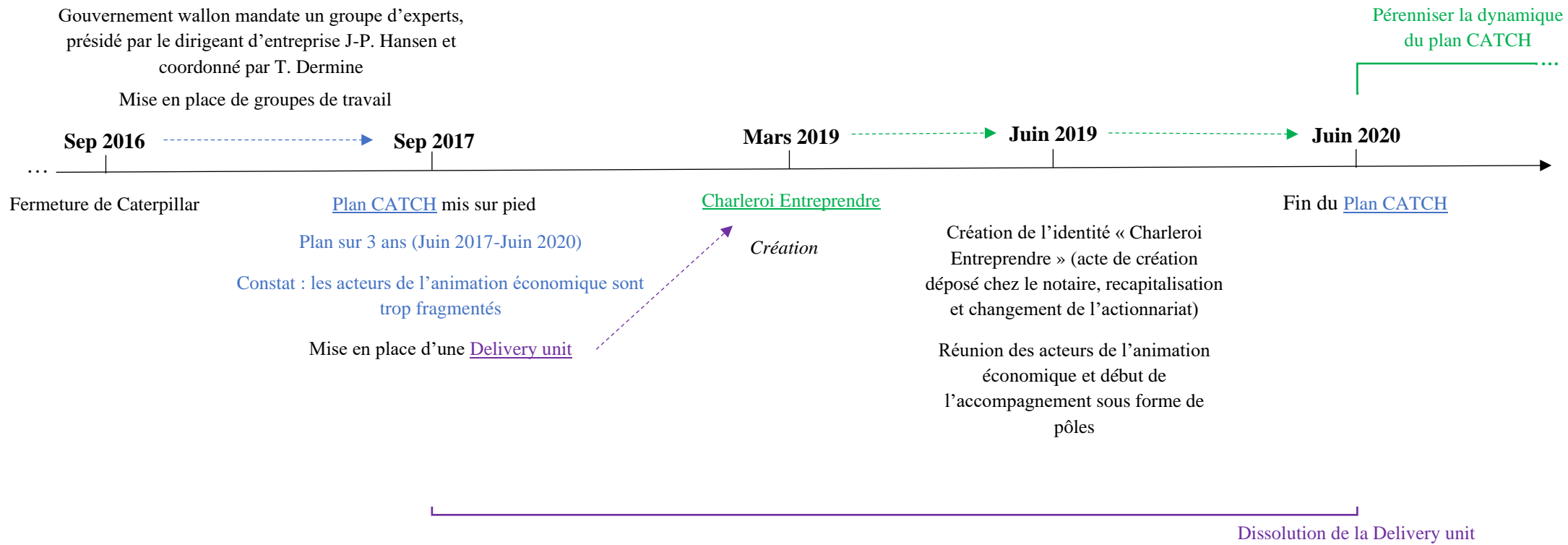
Beauguitte, L. (2016). *L'analyse de réseaux en sciences sociales et en histoire : Vocabulaire, principes et limites. Le réseau. Usages d'une notion polysémique en sciences humaines et sociales*, Presses Universitaires de Louvain, pp.9-24, 978-2-87558-500-4. ffhalshs-01476090v2f

« White paper »

Frick, E., Tardini, S., Cantoni, L. (2013). *LEGO®SERIOUS PLAY® - A state of the art of its applications in Europe*. White Paper, Università della Svizzera italiana, Lugano, Switzerland

Annexe 1 : Le Plan Catch, la Delivery unit et Charleroi Entreprendre

(Schéma soumis lors de l'entretien avec le directeur de la structure et corrigé grâce aux indications données)



Annexe 2 : Tableau 4 – Comparatif des porteurs de projet

Porteur	Profil	Caractéristiques notables	Niveau de maturité	Demande formulée	Feedback
A	Réorientation professionnelle	Duo d'entrepreneurs (couple) Études universitaires en gestion Expériences professionnelles dans la gestion de projet	Ceux dont le projet est presque abouti	Aide pour financement du projet	😊 Bonne relation avec l'accompagnatrice (structure, gentillesse) ; Structuration des idées ; A obtenu un document utile pour l'aider à la rédaction du plan financier 😞 Lenteur du processus ; Réunions trop nombreuses ; Manque de réseau et connaissance spécifique du secteur Global : 😞
B	Réorientation professionnelle	Entreprenant avec une associée Études universitaires en gestion Expérience professionnelle dans le secteur bancaire	Ceux dont le projet est presque abouti	Aide pour étude de marché	😊 Bonne relation avec l'accompagnatrice (disponibilité) ; « Une partie de » réseau ; Visibilité grâce aux réseaux sociaux de CE 😞 Analyse de l'étude n'a pas rempli ses attentes ; Accompagnement a « tiré vers la longueur » car période estivale / A préféré un coach privé car plus flexible dans ses horaires ; Manque de connaissance spécifique au secteur Global : 😞*
C	Vient de terminer ses études	Études universitaires en gestion Formation complémentaire en entrepreneuriat à Solvay	Ceux qui ont déjà bien réfléchi (premier business plan réalisé)	Relancer le projet après transfert d'une autre structure d'accompagnement	😊 Bonne relation avec l'accompagnatrice (pragmatisme, dévouement) 😞 « C'est pas ce qu'on m'avait vendu au départ » ; Limites du coaching (volonté de payer pour une expertise précise) ; Sentiment de ne pas avoir été pris au sérieux dès le départ ; N'a plus le temps de participer aux réunions Global : 😞
D	Entreprise de plus de 3 ans	Entreprise en croissance pendant plusieurs années puis période de crise Fait appel maintenant à Charleroi Entreprenant pour développer de nouveaux projets	Pas applicable	Pendant la phase de crise : trouver des capitaux rapidement Après la phase de crise : voir ce que la structure peut proposer pour son nouveau projet	😊 Bonne relation avec l'accompagnateur (réactivité, soutien), a continué à solliciter Charleroi Entreprenant sur un nouveau projet 😞 En temps de crise, malgré la prise en charge réactive de Charleroi Entreprenant, la situation n'a pas pu être résolue par manque de rapidité (l'entrepreneur a trouvé une solution par lui-même), « Il faudrait une cellule crise » Global : 😊
E	Réorientation professionnelle	Études universitaires en ressources humaines Expériences professionnelles dans le secteur commercial	Ceux dont l'idée germe en eux	Pouvoir discuter avec quelqu'un de ses idées, avoir un avis extérieur	😊 Bonne relation avec l'accompagnateur (à l'écoute, pas de jugement, disponible) ; Sentiment que la structure a répondu à sa demande ; Structure 😞 Déception par le manque de relance après un refus de financement par Sambrinvest ; Manque de connaissance spécifique au secteur (« rentrer plus dans le détail, avoir des informations vraiment quantifiables du secteur ») Global : 😊

Tableau 4 – Comparaison des porteurs de projet

* B connaît personnellement une personne travaillant à Charleroi Entreprenant et sollicite donc parfois encore la structure par l'intermédiaire de cette personne pour l'une ou l'autre question liée à son activité. Cette personne continue à lui donner accès au réseau de la structure mais il s'agit d'une relation qui n'est pas réellement formalisée.

