

“Relation entrepreneur-investisseur : et si on ne parlait pas d’argent ? “

Comment concilier enjeux financiers et authenticité de la rencontre ?

Compte-rendu de la session # 8

En partenariat avec Le Village by Crédit Agricole, Finance For Entrepreneurs (FFE) a eu le plaisir d’organiser le 16 avril 2015 son 8ème session de son séminaire de recherche.

Rappel de l’intention collectivement exprimée dans le cadre de ce séminaire :

Bâtir ensemble un événement pionnier, fondateur, convivial et qualitatif sur la psychologie entrepreneuriale qui soit :

- **pour les participants, source d’expérience globale grâce à un format pédagogique flexible ;**
- **pour FFE et son écosystème pluridisciplinaire, facteur de rayonnement.**

Quatre intervenants, dont un grand témoin, se sont prêtés au jeu du débat :

- **Xavier de Bayser**, promoteur de l’économie cordiale dans son rôle de grand témoin.
- **Christian Vanizette** : co-Fondateur de MakeSense
- **Frédérique Clavel** : fondatrice de Paris Pionnières et Présidente fondatrice de Fédération Pionnières (Les Pionnières).
- **Daniel Rouach** : professeur associé à ESCP Europe, rattaché au département Stratégie, Hommes et Organisation.

La réflexion lancée par la table ronde, animée par Jérôme Frugère et Vanessa Mendez, s’est ensuite prolongée à travers deux ateliers participatifs pour explorer la relation entrepreneur-investisseur au travers de deux questionnements :

- « I have a dream: quelle relation idéale entre un entrepreneur et un investisseur au plan humain ? » animé par Rafaëlle Berne.
- « Entrepreneurs /investisseurs : qu’investissez-vous dans la relation ? » animé par Julien Bengué et Christophe Le Cornec.

Partie « table ronde débat »

La relation investisseur - entrepreneur : une opportunité pour (re)créer du lien de proximité et replacer l'humain au cœur de l'économie.

Xavier de Bayser livre d'emblée en ouverture du séminaire son regard sans complaisance sur le système bancaire et la finance :

« Les marchés financiers et la finance font face à une dérive impressionnante. Aujourd'hui, il n'y a plus que la méthode du scoring qui compte et c'est cette méthode que tout le monde suit aveuglément. Progressivement, la finance s'est dématérialisée. Ce qui a créé une distance entre l'investisseur et ce dans quoi il investit, ce qui a généré une grande incompréhension comme on a pu le voir lors de la crise des subprimes en 2008. L'investisseur s'est totalement éloigné de la réalité du monde et des entreprises, c'est à dire de l'économie réelle, et en raison de son aversion au risque. Or, qu'est-ce qui produit la performance d'une entreprise ? Quel est le risque qui a effectivement rapporté par rapport à ce qu'il a coûté ? »

Dans notre monde en profonde transformation, Xavier de Bayser est convaincu que nous vivons un changement de logique, une transition sociale et économique où l'on passe d'un modèle linéaire à un modèle plus systémique et, par définition, complexe. Un changement de logique qui exige d'entrer dans ce qu'il appelle **l'économie cordiale** fondée sur les piliers de l'exemplarité et de l'éthique ; une nouvelle économie qui inverse le sens des réflexions économiques admises jusqu'ici pour placer le lien social et la relation de proximité au cœur de l'activité économique. En cela, le « crowdfunding » qui consiste à faire financer par le grand public (« la foule ») des projets portés par des entrepreneurs, représente pour Xavier de Bayser le modèle de la banque de demain, et l'une des solutions de transformation du secteur financier. « C'est une mise en relation directe entre l'investisseur et le porteur de projet, ce qui crée une vraie proximité. Nous sommes en train de redécouvrir le bon sens. »

En d'autres termes, notre monde en crise appelle une métamorphose, une nouvelle sociabilité doit émerger, tissée de valeurs différentes. Concilier les impératifs d'efficacité économique et le souci de l'éthique et du sens est devenu une exigence de l'ordre de la survie pour les acteurs, publics et privés. Le chemin à emprunter pour faire advenir un nouveau modèle économique est celui de l'économie cordiale que Xavier de Bayser définit ainsi : il s'agit d'une « **économie du cœur** » qui offre de nouvelles perspectives de croissance économique au service de l'homme.

Sur la base de ce double constat et vision, Xavier de Bayser tire un enseignement majeur : la transformation passera par l'entreprise parce qu'une organisation, pour réussir, doit s'adapter à son environnement mais aussi parce qu'elle génère du lien social, de la relation. On pourrait également rajouter que l'entreprise est assimilable à un organisme vivant évolutif. Par le nombre et la qualité des relations qu'elle instaure avec l'ensemble de ses parties prenantes dans les territoires où elle opère, elle détient la capacité de faire « bouger les lignes ».

Christian Vanizette, co-fondateur de MakeSense, vient appuyer les propos de Xavier de Bayser et illustrer concrètement la création de valeur qu'implique le lien de proximité dans la relation investisseur-entrepreneur :

« Makesense est une association loi 1901. C'est aussi une belle histoire. Nous avons voulu mettre en place une plateforme au service des porteurs de projets et des entrepreneurs sociaux afin de

créer de l'impact à grande échelle, et non pas une agence d'innovation pour les grands comptes. Aujourd'hui, MakeSense, c'est une communauté de 20 000 bénévoles dans le monde qui donnent des idées, du temps pour aider les entrepreneurs à résoudre leurs défis. Notre pari, c'est de dire que l'alliance des technologies digitales, de projets à fort impact social et des communautés en ligne, aboutit à l'émergence de solutions disruptives pour mettre fin aux grandes problématiques sociales et environnementales auxquelles nous sommes confrontés. Depuis la création de MakeSense il y a quatre ans, nous avons réussi à associer, dans le monde entier, des jeunes, des bénévoles, des entreprises et des institutionnels pour révolutionner l'approche de l'entrepreneuriat social. Notre premier investisseur est totalement à notre image. Il même encore plus extrême que nous ! Il est devenu philanthrope et notre premier soutien. Nous participons au projet « La France s'engage », un programme, initié par le Président de la République, de détection et de remontée de projets qui permettra aux 15 entrepreneurs sociaux les plus prometteurs d'investir grâce à ce fonds et de passer leur business model à l'échelle nationale ».

« Il y a un côté non conventionnel de MakeSense que nous assumons. Nous avons rencontré des personnalités qui nous ont mis à l'aise par rapport à cela. L'idée de MakeSense est venue suite à un tour du monde des entrepreneurs sociaux qui utilisent les nouvelles technologies. On a eu envie de connecter toutes les personnes extraordinaires que nous avons rencontrées physiquement. Ce n'est qu'en partant de l'humain que la connexion peut s'épanouir en ligne. L'inverse ne marche pas. Nous avons fondé MakeSense sur ce principe. Concrètement, nous avons mis environ un an pour réunir les 1000 euros nécessaires à l'achat du .org sur internet. C'est toujours comme cela au début.

Personnellement, je suis convaincu qu'un créateur d'entreprise doit être en mesure de choisir son investisseur. Il peut même avoir le culot de lui dire non, je n'ai pas besoin de votre argent même s'il est sans un sou ! On n'a pas toujours conscience en tant qu'entrepreneur que les investisseurs cherchent des opportunités. Ce sont eux qui ont plus besoin de nous que nous d'eux. Une fois que l'on a conscience de cela, je crois qu'il est plus simple de dire non. Car l'on prend conscience que l'on est rare. Et c'est cela qui doit guider notre choix vis-à-vis d'un investisseur. Sans que ce soit des critères objectifs, l'entrepreneur doit se poser un certain nombre de questions dans la sélection de son investisseur. Par rapport à son portefeuille, comment je me situe ? Suis-je rare ou bien plutôt commun ?

La relation investisseur-entrepreneur, c'est comme s'engager dans un mariage. C'est important de faire connaissance, de sentir « l'élu » de l'investisseur, de partager en sincérité une vision commune et d'avoir un socle communs de principes de fonctionnement mais aussi de valeurs. Sommes-nous bien sur la même longueur d'onde ? La qualité d'un entrepreneur est de savoir adapter sa direction sans abandonner ses valeurs ni son pragmatisme. C'est primordial de garder à l'esprit son authenticité. Dans un business plan, on ne sait pas ce qui va être vrai ou faux. On teste, on expérimente mais on ne fait pas de paris fous. Pour nous, il s'agit de trouver des investisseurs qui sont câblés pour ça. C'est difficile de trouver de tels investisseurs dans le monde traditionnel. Cela émerge plus de la dynamique de l'entrepreneuriat social. MakeSense veut changer pour un monde positif et, selon moi, l'approche du private equity doit aussi être transformée. C'est vrai que c'est plus simple dans le monde du web où la dimension de l'expérimentation est une culture forte. Nous, notre attente est que ces porteurs de projet du web deviennent riches pour faire de l'impact investing ».

Frédérique Clavel, Présidente fondatrice de Fédération Pionnières, co-fondatrice de Mix for Value, a un profil atypique.

Paris Pionnières est le premier incubateur de projets portés par des femmes dans le champ de l'innovation. Il y a dix ans, lors du lancement, l'initiative était assez précurseur. Aujourd'hui, la fédération Pionnières est composée de 17 incubateurs Pionnières qui accompagnent et hébergent plus de 400 nouvelles entreprises par an en France métropolitaine, dans les dom tom, au Maroc, au Bénélux... Frédérique Clavel indique qu'elle a beaucoup appris et été inspirée par les nombreux entrepreneur(es) qu'elle a rencontré(e)s et accompagné(e)s. En qualité de Présidente fondatrice de cet ensemble, elle s'applique aujourd'hui à réfléchir aux prochaines étapes du développement qui passeront sans doute par le digital.

Par ailleurs, Frédérique Clavel a co-fondé en 2011 la SAS Mix for Value destinée à financer le premier démarrage (amorçage). A ce stade de développement de l'entreprise, peu de fonds investissent. Ce sont généralement des business angels qui mettent quelques milliers d'euros lors du premier tour de table. Pour cela, il faut que l'entrepreneur sache susciter la rencontre, donner envie et générer de la confiance quant à la viabilité et la pérennité de son projet. C'est tout l'art du pitch avec ses avantages et ses inconvénients. Les premiers investissements réalisés ont été totalement pris en charge par Mix for Value. Frédérique Clavel ajoute: « nous avons dû faire la danse du ventre tellement les jeunes sociétés qui démarrent sous-estiment leurs besoins financiers ». A travers ses propos, nous comprenons le rôle clé des investisseurs pour soutenir en France la création de valeur, la croissance et le développement de PME et start up.

Frédérique Clavel conclut en soulignant que les entrepreneurs accompagnés par un capital investisseur parviennent généralement à générer de meilleures performances économiques, à mettre en place des pratiques sociales plus innovantes et à conserver une meilleure visibilité sur leurs perspectives d'évolution. Donc, la relation entrepreneur-investisseur est vitale et bénéfique à la condition que la confiance ait été établie au préalable.

Daniel Rouach dont le rôle dans cette table ronde est de partager ses observations et son analyse en sa qualité de représentant académique valorise le fait que la culture au sens sociétal du terme est aussi un élément clé de l'entreprise et participe pleinement à la création de valeur. En Israël, l'expérience et la culture de l'armée sont, par exemple, au cœur du modèle de la « Israël Valley » et de la réussite de ses start-up. Il existe un vrai lien culturel, social et économique qui structure et traverse l'ensemble de la chaîne de valeurs et d'acteurs : de Tsahal à la R&D en passant par les universités, les start-up, les industries. Le résultat : un positionnement internationalement reconnu dans l'expertise du développement de technologies de pointe.

Cette imbrication entre culture et savoir-faire d'entreprise se traduit par plusieurs facteurs clés de succès parmi lesquels : des formes de coopération-compétition qui donnent lieu à une proximité sociale, à de la fertilisation croisée. Par ailleurs, Daniel Rouach cite la culture de l'armée qui a permis de développer l'internet dans le civil et de diffuser l'esprit d'équipe, l'esprit de résilience, un sens de l'engagement (au sens anglo-saxon de « commitment »). Mais, le plus important selon Daniel Rouach, ce sont les trois éléments de la culture israélienne qui ont contribué de manière significative à faire éclore une économie technologique puissante et performante. Ces dimensions concernent la « chutzpah », une forme de mélange et d'audace, la gestion du capital humain dans les entreprises et la gestion de l'immigration. Daniel Rouach va plus loin en mentionnant que la dimension interculturelle, la valeur de l'information et l'intelligence économique ont également joué un rôle majeur dans la croissance économique d'un pays. Il illustre son propos en rappelant une anecdote impliquant son fils, Jonathan, ingénieur

formé au Technion, qui a créé une start up « Bits of Gold », spécialisée dans le change de bitcoin /shekel. Jonathan a réussi à développer son projet grâce à des investisseurs qui lui ont fait confiance.

Ainsi, ces facteurs clés de succès témoignent d'abord de l'importance primordiale de la relation humaine comme dynamique d'échange et création de valeur dans un projet entrepreneurial. « Créer une relation humaine est fondamentale et exige aussi de passer par l'émotionnel pour créer un vrai lien. Tout part de là, du cœur. La joie de travailler par exemple, l'envie de progresser, savoir recevoir, savoir renvoyer l'ascenseur, le bonheur de donner, d'y arriver ensemble dans un esprit de solidarité. Ce sont toutes des valeurs immatérielles qui interviennent dans un projet entrepreneurial. Dans la vie des start-up, nous sommes en présence de personnes prêtes à donner et qui en ont envie parce qu'elles savent qu'elles auront un jour un retour sur investissement. Ce climat entrepreneurial existe bel et bien. Lorsqu'on vend un projet, on vend aussi du rêve. Si la finance est tout naturellement déterminante, elle n'est pas pour autant fondamentale. L'argent, c'est presque annexe. Ce qui est déterminant, c'est que le projet repose sur une bonne idée originale.

Partie « ateliers »

La relation investisseur – entrepreneur : quelle relation idéale entre un entrepreneur et un investisseur au plan humain ? »

Associations spontanées centrées sur la rencontre

- Ouverture – Rencontre – Découverte – Bienveillance – Curiosité - Liberté
- Ecosystème – Réseau
- Promesse – Chemin – Aventure – Association – Mariage – Amour – Connivence – Fraternité – Ensemble – Authentique – Futur
- Partenariat – Alliance – Confiance — Vision commune – Valeurs partagées – Transmission – Audace – Complémentarité
- Stimulation – Plaisir – Admiration mutuelle – Partage – Parité / Absence de rapport de force – Alignement – Non-pouvoir
- Contrat – Argent – Développement – Croissance – Richesse – ROI
- Règles – Respect – Cadrer – Lisibilité - Intégrité – Sincérité
- Singularité – Accompagnement – Parcours – Rebond – Attentes — Inspiration – Communication — Echanges
- Valeur temps

Associations spontanées centrées sur la mise en mouvement et la réflexion introspective

- Emotions – Adrénaline - Joie/ Peine – Sagesse / Folie – Paroles / Palabres – Rêve/réalité
- Surprise – Hors-champs – Pourquoi – Appréhension du risque
- Changement de cap – Remise en question personnelle
- Expérimentation / Expérientiel – Prise de risque – Résilience

Associations spontanées connotées davantage de manière conflictuelle

- Inconnu – fragilité
- Difficultés – Déception – Désillusion – Engueulade

Regards, contributions et témoignages des participants – Atelier : I have a dream

Ressenti général, perceptions et vécu de l'atelier – Groupe A

- Puissance du « rêve éveillé »
- Force de l'intelligence collaborative
- Ton et état d'esprit bienveillants et en situation d'accueil conformément aux consignes (écouter et observer sans juger ni critiquer)
- Ambiance légère, créativité discrète
- Invitation au voyage à partir de l'observation et de l'écoute du son de certains objets pré-sélectionnés par l'animatrice
- Doux rêve étoilé que ce voyage exploratoire, chemin incertain dont la destination est inconnue

La génération des idées se fait dans une progression intéressante et efficace. De la ronde presque enfantine autour de l'objet "boule de cristal" où chacun est invité à associer un mot, une idée, à la mise en scène du rêve éveillé au travers d'une déambulation hypnotique au son d'un petit vélo, les mots et les images défilent, s'entrelacent, dansent et vibrent dans l'atmosphère recueillie du groupe.

Puis, vient le pont, la passerelle, celle qui relie, qui incarne le trait d'union entre des concepts, des émotions et des idées parfois fantaisistes. A l'écoute de la narration évocatrice mêlant images, couleurs, odeurs, visions réelles et virtuelles, et suspendus à leurs moues, expressions, paroles, sourires et autres soupirs, nous spectateurs nous associons des mots couchés sur des post-it, magique bout de papier jaune.

La ballade onirique a donné lieu à des idées, analogies et autres métaphores consignées par écrit et partagées au sein du petit groupe enraciné dans le sol; en effet nous sommes tous assis en cercle sur la moquette. Place à l'écoute attentive. Puis, nouvelle étape. Chaque mot est posé sur une page blanche par ilot, par grappe par anticipation. Dans ce groupe, l'approche par le concept prédomine, signalant des profils psychologiques variés. Les débats, interrogations, questionnements, voire légères oppositions se succèdent au sein du petit groupe. Puis vient le temps de placer les grappes de mots au mur. Nous naviguons entre la vision, l'organisation (le chantier avec ses principes et modalités de fonctionnement), la rencontre et le dialogue. De la boule cristal à cette cartographie, nous n'avons pas dévié du thème central de notre réflexion. Nous sommes bien au coeur de la relation entrepreneur/investisseur. Au centre du schéma qui apparaît au mur, les mots "démultiplicateur/développement / capacité à générer du vivant" décrivent le liant, le ciment et la pulsation de la relation. Nous apportons une touche de couleur à ce mapping pour indiquer les idées qui semblent complexes à mettre en œuvre ou au contraire qui s'imposent comme des évidences.

Au niveau du fond

A l'issue du voyage métaphorique et de ses différentes étapes de partage, d'échanges, de confrontations, le groupe a produit les idées force suivantes, résumées autour d'un titre, d'un conseil et de trois messages clés à l'attention des entrepreneurs et des investisseurs.

Titre : Générer du vivant

Ce titre fait écho à l'un des indicateurs phare de FFE (capacité à générer du vivant). Le postulat de cet indicateur s'appuie sur le fait que généralement la croissance économique d'une entreprise est étroitement liée à la croissance du capital humain au sein de l'organisation et dans tout son écosystème, et ce sous l'impulsion du dirigeant. Cet indicateur est puissant car il révèle les équilibres et déséquilibres du chef d'entreprise, la façon dont il prend soin de lui-même et de ses parties prenantes mais également son réservoir d'énergie de vie et sa capacité de résilience. Derrière la terminologie « capacité à générer du vivant », le potentiel recherché concerne l'aptitude du dirigeant/porteur de projet à partager sa joie, son enthousiasme, sa vision et ainsi susciter du soutien et fédérer autour de lui des alliés. Son émerveillement naturel et contagieux lui permet également de déclencher aisément l'adhésion et « d'embarquer » dans son aventure de nombreux appuis de diverses natures (financier, humain, managérial, technique...).

Pourquoi cet indicateur est-il particulièrement fondamental dans la relation entrepreneur-investisseur ? Car, il permet d'obtenir des indications sur la capacité de l'entrepreneur à s'engager dans une relation durable, à faire preuve d'ouverture d'esprit, à communiquer sur ses vulnérabilités, ses besoins, à vouloir bâtir une coopération riche, sincère et mutuellement apprenante. La vie du binôme entrepreneur-investisseur n'est certainement pas exempte de sursauts, de rebondissements, de désagréments, voire de désaccords profonds. Afin d'éviter un dialogue fragile, des crises à répétition, une divergence d'intérêts en cours de parcours, voire d'éventuelles trahisons, la personnalité de l'entrepreneur/leader qui - rappelons-le fait l'essentiel de la réussite d'un projet – doit refléter les qualités et potentiels décrits plus haut.

Le conseil à acter dans la relation : savoir perdre du temps pour en gagner

Etre dans une authenticité profonde à soi-même est un excellent pré-requis pour être vrai avec l'autre. Compte tenu des enjeux économiques et humains à la clé lors de l'amorçage ou du développement d'une entreprise, il n'est pas vain de s'engager dans la voie de la découverte de soi pour établir un contact profond dans l'altérité. Si la motivation n'émane pas d'une volonté humaniste dans le cas de la formation d'un lien entre un entrepreneur et un investisseur, il est important malgré tout que comprendre que ce qui est en jeu va au delà d'une simple transaction. Ce qui se joue entre les deux parties, au delà des aspects pécuniers, procède de l'échange, d'une nouaison, d'une relation à naître impliquant la présence active d'un émetteur et d'un récepteur. Aller vers l'autre en conscience n'est pas inné ni spontané. Cet acte exige de la volonté, de la persévérance et du temps ! En effet, le développement d'une relation s'installe dans la durée et dans un temps donné dont la texture évolue entre le moment de la rencontre, les pics d'intensité, les prises de distance, les rapprochements et éventuellement les ruptures itératives ou définitives. Savoir perdre du temps pour en gagner dans le contexte de recherche de financements signifie, de manière prosaïque, de ne pas hésiter à passer du temps à sélectionner son partenaire financier. Prendre le temps de la découverte, tester l'autre, se laisser surprendre, poser des questions, accueillir l'autre... finalement un peu comme dans une relation amoureuse ! La création de valeur économique passe nécessairement par la création de valeurs plurielles et partagées qui s'inscrit dans un temps long, au delà de l'immédiateté dictée par les marchés.

Les 3 idées clés retenues

A chaque étape de la vie d'un projet, l'investisseur a pour mission de construire un partenariat

actif avec l'entrepreneur. Grâce à leurs méthodes d'évaluation et de gestion, leurs connaissances des techniques de financement et leur proximité avec le monde de l'entreprise, les investisseurs définissent des solutions créatrices de valeur, à chacune des étapes clés de la vie de l'entreprise.

Cela nécessite :

- **une rencontre en « vérité » et un câblage commun** : partager une même vision du projet, de son potentiel, de la stratégie de déploiement, de son évolution de croissance à moyen-terme, avoir en commun des valeurs et des principes, renoncer aux représentations et schémas pré-établis et autres codes pour accueillir la nouveauté, l'originalité de l'entrepreneur et/ou de son projet, aligner les rêves et les ambitions...

- **modalités de fonctionnement** : définir et expliciter les règles du jeu, mettre l'accent sur l'importance d'adopter une communication claire, encourager la posture consistant à affronter l'autre en cas de désaccord, favoriser la reconnaissance mutuelle de divergences, clarifier les objectifs de l'entrée au capital de l'investisseur (objet social partagé, conviction sur les intérêts de l'entreprise sur le moyen terme au delà de l'objectif de réalisation d'une plus-value...).

- **responsabilités ajustées grâce aux ratés/risques** : au final, la relation entrepreneur-investisseur est une « histoire d'hommes ». Ils doivent s'entendre. Un échec dans la relation a un effet d'apprentissage pour les deux parties à condition que celles-ci acceptent de se remettre en cause, de reconnaître leurs dysfonctionnements, manquements, déficits ou négligences.

ORGANISATION THEMATIQUE DES POST-IT



idées, morceaux d'idées qui répondent au challenge et vous semblent réalisables



idées qui vous touchent mais que vous ne voyez pas très bien



idées pour lesquelles vous avez des informations concrètes qui permettent de déterminer qu'elles ne sont pas adaptées à la relation entrepreneur-investisseur (ex. problème juridique connu...)

Rencontre



Attention/ soin



Ouverture



Convivialité

Carrefour / plateforme



Passage



Joie



Rencontre



Passerelle / Passerelle - trait d'union / Passeur d'idées – passeur de vie



Accueillir

Respiration

Facilitation – médiation



Convergence

Câblage commun



Communication

- ● Langage commun – accès sémantique
- ● Câblage commun
- ● ● Observation croisée des uns et des autres
- Soutien
- Valeur de l'information

Courroie / génération du vivant

- ● Démultiplication
- ● Nouveaux champs des possibles
- ● Avenir
- Mouvement qui grandit
- 1 organisme vivant
- Rythme
- Prospective

Organisation

- ● Aménagement
- Poulies
- Chantier
- ● Construction
- ● Robustesse
- Radar
- Ingénieux

Risques

- ● Prudence attentive
- Diversité mixité
- Parano positive
- Les ratés instruisent
- Sphinx
- Danger
- Lester le système (enraciner)

Ressenti général, perceptions et vécu de l'atelier – Groupe B

- Ambiance conviviale et détendue créée par le fait de s'asseoir par terre et de se

mettre en cercle (intime).

- Exercice introduit avec délicatesse et douceur, ce qui laisse à chacun le temps de rentrer dans le jeu progressivement.
- Cheminement entre l'histoire inventée par les narrateurs et le cheminement personnel de chacun sur ce que l'histoire évoque pour soi.
- Partage en « équipe » de comment chacun a entendu l'histoire, les symboles que chacun y a vu, les différences d'interprétation ... tout cela au service d'une vision commune (ou comment ne pas être d'accord sans que cela gêne le collectif !)
- Observation de l'autre équipe travailler en face, symbolique des deux rives du pont. Un étonnement surgit lorsque l'on constate que chaque côté est resté de son côté, malgré l'encouragement à aller sur l'autre rive. Nous y sommes allés mais sans rien « prendre » du travail des autres. Finalement assez révélateur des postures entrepreneurs / investisseurs desquelles il est difficile de se défaire.

Au niveau du fond

L'une des principales surprises a été la difficulté rencontrée par le groupe à parler du pont qui est précisément censé relier. Le pont symbolisait la relation et il a été facile de parler des deux côtés du pont, de ce qu'il y avait dessous, plus loin sur la rivière... Toutefois, parler du pont lui-même a posé de réelles difficultés. C'est en ce sens que l'idée du « pont structure » a émergé de manière embryonnaire. En cela, ce chantier nécessite encore du travail.

L'une des conclusions de ce cheminement collectif pourrait être la suivante : « relation entrepreneurs / investisseur : comment parler de notre relation ? »

Titre : Un pont qui nous embarque

Le conseil à acter dans la relation : Oser la curiosité !

Les 3 idées clés retenues :

- Construire l'équilibre dans la relation, dans le temps, ensemble
- Poser comme préalable à la relation le minimum de dévoilement personnel
- Découvrir les deux berges

ORGANISATION THEMATIQUE DES POST-IT



idées, morceaux d'idées qui répondent au challenge et vous semblent réalisables



idées qui vous touchent mais que vous ne voyez pas très bien



idées pour lesquelles vous avez des informations concrètes qui permettent de déterminer qu'elles ne sont pas adaptées à la relation entrepreneur-investisseur (ex. problème juridique connu...)

« Le pont structure »

Les gens sont de chaque côté ? Il n'y a personne sur le pont ?

Un autre pont

Ambiance : le pont s'ouvre et laisse passer les bateaux

Elle est comment la rivière sous le pont ?

Les maisons sont les gardiennes du pont ? Qui sont ces maisons ?

Symétrie du pont. Pas de côté supérieur à l'autre.

On ne parle pas de la relation. On explique comment construire, mais pas du pont lui-même

Des matériaux de construction en bois : chaud et naturel.

Equilibre

Les freins

Fragilité (x4) du lieu, de la structure en bois.

Obstacles

Risque de chute

Relation/ communication

Communautés

Beaucoup d'animation

Il y a du lien entre les gens

Ils ne sont pas seuls !

Echanges / échanges entre les différents acteurs

Maillage, multiplicité des liens (x2)

Effets rhizomes,

Un marché ? Il y a du commerce donc

Histoire personnelle / On parle de l'histoire personnelle (de part et d'autre du pont) mais pas du pont en lui-même

Il y a beaucoup de naturel vs faussement cool

On communique à distance du haut du sémaphore, pas d'en face

Dialogue de sourds

Environnement

Dans la forêt, il n'y a pas d'habitation, pas de gens ?

Densité de l'environnement

Quels sont les deux univers de part et d'autre

Arche de Noé : côté clanique, pas de "posture de sauveur"

Idées libres

On s'envole avec des dirigeables

Baliser le parcours de l'entrepreneur

- ● C'est une ambiance de pépinière d'entreprises
- Il y a l'envie d'innovation
- Il y a plein de règles, mais c'est compliqué de comprendre comment chacun s'organise

Clôture du séminaire par Xavier de Bayser

« Nous sommes en train de changer de mode de fonctionnement avec des dynamiques de projets plus centrées sur les talents, l'envie. La clé de la réussite demain sera d'identifier les bons «enzymes pour faire lever la « pâte humaine ». De nombreux trésors sont à détecter d'une manière subtile, comme cela est décrit dans l'anecdote chinoise suivante: "Il faut ne pas tirer sur les plantes mais travailler la terre autour". Les Chinois n'hésitent pas à évoquer le souffle créateur ».

Xavier de Bayser, amoureux des mots et de la sémantique, revient sur l'étymologie du « management ». Le verbe anglais "manage" nous vient de l'italien "maneggiare" (contrôler, manier, avoir en main : du latin manus: la main) influencé par le mot français manège (faire tourner un cheval dans un manège). Le grand témoin suggère donc de faire évoluer notre vision du management et de convertir notre regard vers une nouvelle approche basée sur le "ménagement humain" inspirée de la permaculture. La définition stricte de permaculture désigne une méthode systémique et holistique de conception d'habitats humains et de systèmes agricoles inspirée de l'écologie naturelle (biomimétisme) et de la tradition. Xavier de Bayser va plus loin en soulignant la qualité d'art de vivre de la permaculture qui associe le savoir faire de la culture de la terre pour la rendre fertile indéfiniment dans le respect et le soin du territoire. En écho à cette métaphore, le dirigeant doit être un jardinier qui cultive son jardin en pratiquant la rotation des terres (mise en jachère) pour créer de l'enracinement et un sentiment d'appartenance identitaire des collaborateurs.

Une fois comprise la nécessité de changer le regard et d'inverser la perspective pour revitaliser le cœur de l'homme, il est souhaitable d'identifier un espace au sein duquel le lien social pourra se déployer. Xavier de Bayser partage sa conviction que l'échelon du territoire est le seul susceptible de faire fleurir les échanges. Le niveau local est la mémoire de l'histoire et de l'humanité et c'est précisément que les talents pourront s'épanouir avant d'être partagés avec le monde.

Cette évolution est structurante, elle nous invite à opter pour un autre mode de relation, à acter aussi d'une rupture dans la façon d'évaluer et d'investir un projet entrepreneurial.

Deux axes prometteurs se dégagent des échanges que nous avons eus aujourd'hui :

- Etre dans l'énergie du « care » (soin)
- Etre ouvert à l'incertitude

Il est un autre point saillant à retenir, à savoir la question de l'intégrité : savoir dire non et rester soi-même. Savoir garder son autonomie pour susciter une rencontre authentique. Xavier de Bayser conclut sur ces propos: « je trouve cela extrêmement riche car cela amène de la valeur humaine. Et cela nous amène à ce souci de la compréhension de l'autre : qu'il soit l'entrepreneur ou investisseur ».