



L'appui à la création : trois ans après

REGARDS DE CHEFS D'ENTREPRISE



L'appui à la création : trois ans après
Regards de chefs d'entreprise

Regards sur les PME est édité par le GIE OSEO services,
27-31, avenue du Général Leclerc, 94700 Maisons-Alfort.
Tél. : 01 41 79 81 59. Courriel: observatoiredespme@oseo.fr
Numéro 11, mai 2006. ISSN 1761-1741
Imprimé en France par Graphoprint, Paris. N° d'imprimeur 0604333.
Dépôt légal 2^e trimestre 2006.
Directeur de la publication : Didier Havette.
Responsable de la coordination et de la publication des études : Claire Genevey.
Conception, réalisation et relecture : Contours, Paris.

observatoire des pme



Copyright: OSEO services considère que la diffusion la plus large des informations qu'il édite concourt à ses missions. Les demandes d'autorisation de citation d'extraits de *Regards sur les PME* doivent être adressées au préalable par courriel à : observatoiredespme@oseo.fr, en indiquant dans l'objet du courriel « demande d'autorisation de citation ». Les citations doivent systématiquement mentionner la source sous la forme suivante: « Source: *Regards sur les PME* n° 11, Observatoire des PME, OSEO services ».

Appui ou accompagnement

Christian Marbach

Président

Trois années après avoir enquêté auprès des créateurs afin de connaître les conditions dans lesquelles ils ont recours (ou non) à des structures d'appui à la création, l'Observatoire des PME s'est interrogé sur l'effet à moyen terme de l'aide apportée aux créateurs d'entreprise par ces organismes, en interrogeant les responsables d'entreprise déjà contactés lors de la première enquête. Ce sont les enseignements de cette recherche qui sont présentés dans le présent numéro de Regards sur les PME ; il ne s'agit évidemment pas de simplement satisfaire une curiosité somme toute légitime, mais d'en tirer des leçons pour l'action d'accompagnement aux créateurs.

« Appui » ou « accompagnement » ? Dès la présentation des résultats de l'analyse, ses auteurs posent la question ; elle est bien plus que sémantique, même si elle peut être éclairée par des exemples de phrases extraites du très riche Trésor de la langue française. Cet ouvrage est une vraie caverne d'Ali Baba. Il procure à qui en trouve les procédures d'entrée l'aide de Sainte-Beuve et de Victor Hugo, réunis sinon réconciliés pour l'occasion, l'appui des frères Goncourt (ceux dont le prix « accompagne » les meilleurs romans), le soutien de Romain Rolland ou le support de Jean Giraudoux. Les phrases citées à propos d'« appui » doivent par exemple à E. Garcin, auteur d'un guide vétérinaire de 1944 (« avant tout, abattre les tabous, pour assurer l'appui de la fourchette atrophiée sur le sol »), comme au maréchal J. Joffre, qui dans ses mémoires de 1931 explique que l'armée belge, en pleine réorganisation, aurait gravement souffert « sans l'appui des forces françaises (et) des forces britanniques ». Quant à Jules Verne, dans son Tour du monde en quatre-vingts jours (1873), il met en scène Passepartout dans le grand exercice de la « grappe humaine », au Japon, et le montre capable de s'y intégrer car prêtant « l'appui » de ses solides épaules. Appui momentané, au demeurant... : quand il reconnaît Phileas Fogg dans le public, il s'ébroue et la pyramide « entreprise » s'effondre !

Il est évidemment tout aussi possible de picorer dans les phrases du Trésor illustrant « accompagnement », pour visiter là aussi le domaine du sport comme celui de la musique, celui de la simple marche à pied comme celui de la communion de pensée. On peut ainsi retrouver dans ces diverses définitions et les extraits de textes qui les commentent les diverses tonalités du dialogue entre les entreprises naissantes et les structures qui les appuient (ou les accompagnent, les conseillent, les suivent, vont de concert – ou de conserve – avec elles, etc., etc.). Elles vont de la sympathie à la connivence, elles empruntent les rôles (classiques dans les pièces de théâtre) du confident face au héros, du faire-valoir face au réalisateur effectif, mais aussi du directeur de conscience, du gourou... ou, à l'autre extrémité du spectre, du simple employé capable de lire les horaires dans les indicateurs informatisés des chemins de fer.

Ces divers rôles sont analysés, et l'on voit bien que, en fonction des caractéristiques de l'entrepreneur et du momentum de son face-à-face avec la structure d'appui, comme en fonction de la « compétence » de celle-ci, ce sont diverses scènes qui peuvent se jouer, mais scènes de la même pièce.

Il est heureux de voir que presque tous les chefs d'entreprise se félicitent de la « relation positive » qu'ils ont avec les structures d'appui, et il est rassurant pour les responsables de ces structures et la puissance publique qui les finance (à l'échelon national ou local) de voir confirmée une « relation positive » entre cet appui et la réussite dans le moyen terme de l'entreprise. Simplement, la nature et le contenu de ce dialogue sont éminemment variables. S'ils ont tous deux des chances et des raisons de réussir leur parcours d'entrepreneur, le jeune immigré qui maîtrise avec difficulté la langue française, comme le chercheur sorti de son laboratoire public mû par une irréprensible envie de passer lui-même à l'acte d'entreprendre, n'ont pas, au même moment, le même besoin d'appui, d'accompagnement, de conseil, de soutien, d'escorte; les questions qu'ils se posent peuvent recouvrir des domaines aussi variés qu'une formalité administrative, la liberté d'utiliser une astuce technologique, une présentation à un organisme bancaire.

Pour que l'effet positif de cet « appui » soit encore amplifié, il faut certainement multiplier les occasions de contact entre entreprises et structures dédiées à ce travail, mais aussi et avant tout aider ces structures (les appuyer, à leur tour) dans le développement des qualités qui leur sont nécessaires: l'écoute, maïeutique pour aider à la formulation des questions pertinentes; la précision, dans les réponses fournies ou les adresses données; la modestie, dans l'affichage des

ignorances comme le refus d'endosser le costume de l'entrepreneur qui reste évidemment le principal acteur de la pièce qui se joue; la justesse du geste, évitant toute confusion des genres.

Car, si les structures d'appui n'ont pas à prendre les décisions de l'entreprise, elles n'ont pas non plus à emprunter le fauteuil de ses partenaires qui doivent décider (d'une subvention, d'une habilitation...), ni celui des organismes de formation, ni encore celui des coresponsables de la « gouvernance » de l'entreprise, conseils d'administration souvent mal utilisés dans les PME, associés ou actionnaires de proximité.

Les structures d'appui, pour remplir au mieux leur office, doivent donc développer aussi leur propre professionnalisme, de manière à susciter et à soutenir celui des entrepreneurs. Par leur travail en réseau, par la comparaison de leurs méthodes, par certaines recherches de spécialisation en fonction de leur clientèle, elles s'y efforcent et il faut s'en féliciter. Je sais que le Groupe OSEO, pour sa part, est évidemment prêt à leur apporter son aide par ses réseaux; il est aussi en train de développer des services en ligne performants pour mettre à leur disposition des outils toujours plus efficaces: un « point d'appui », un heureux et un mélodique « accompagnement ».

Sommaire

Introduction

Appui ou accompagnement

Christian Marbach, *président*

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

Sommaire

L'appui à la création : trois ans après Regards de chefs d'entreprise

L'ÉTUDE

8

	Préambule	13
I	L'APPUI A UN EFFET POSITIF SUR LE DEVENIR DES ENTREPRISES	15
1.	L'approche globale : l'appui améliore la survie de l'entreprise	17
2.	L'approche économique : l'appui renforce le développement de l'entreprise	19
3.	L'approche emploi : les entreprises ayant bénéficié d'un appui créent plus d'emplois	20
4.	L'approche réseau : l'appui a peu d'impact sur l'insertion de l'entreprise dans son environnement	21
5.	Ce qu'il faut retenir	22
II	LE REGARD DES CHEFS D'ENTREPRISE SUR L'APPUI À LA CRÉATION	25
1.	Les chefs d'entreprise estiment que l'appui à la création est positif pour leur entreprise	27
2.	Les apports techniques de l'appui à la création d'entreprise	28
3.	Les raisons du recours à l'appui à la création	29
	3.1. Des raisons multiples où domine la contrainte	29
	3.2. Une évolution des attentes pendant la durée de l'accompagnement	32
	3.3. Une attente duale vis-à-vis des accompagnateurs : un accompagnement humain en même temps que technique	33
	3.4. Des convergences de vue nuancées sur l'impact de l'appui entre accompagnateurs et chefs d'entreprise	34
	3.5. Comment évaluer l'impact de l'appui à la création d'entreprise ? Une approche croisée	36
4.	Ce qu'il faut retenir	37

III	L'APPUI POSTCRÉATION : UNE ATTENTE DES CHEFS D'ENTREPRISE	39	
1.	Une question préalable : quelle est la durée de la phase de création ?	41	
2.	Globalement, une relative insatisfaction des chefs d'entreprise	42	L'appui à la création : trois ans après
3.	Les domaines sur lesquels portent les attentes des chefs d'entreprise	43	REGARDS SUR LES PME N° 11
4.	Les sources potentielles d'information des chefs d'entreprise	44	Sommaire
	4.1. Le financement de l'entreprise et la trésorerie	45	
	4.2. Le domaine commercial	45	
	4.3. La gestion du personnel	46	
	4.4. La place fondamentale de l'expert-comptable comme source d'information	47	9
5.	En plus de l'information, un besoin d'opérationnalité	48	
6.	Le besoin d'un appui disponible à la demande, au moment où il est nécessaire	50	
7.	À côté des attentes techniques ou professionnelles, des attentes plus personnelles	50	
8.	Ce qu'il faut retenir	51	
	 CONCLUSION : FACE À CES ATTENTES, QUELLES RÉPONSES ?	52	
	 ANNEXE	53	

LA TRIBUNE

1.	Répondre aux demandes des créateurs d'entreprise de façon efficace et réactive, <i>Maria Nowak</i>	57
2.	Faciliter l'entrée des créateurs dans leur environnement économique, <i>Bernard Brunhes</i>	60
3.	Pour l'appui aux créateurs : des professionnels de la création ou des praticiens de l'entreprise ?, <i>Bruno Tesson</i>	62
4.	Se faire accompagner par un professionnel dédié : le bon choix, <i>Christiane Lecocq</i>	63
5.	Une image plus précise des structures d'appui à la création mais aussi beaucoup de questions nouvelles, <i>André Letowski</i>	64
6.	De l'appui à l'accompagnement : un saut qualitatif, <i>Jean-Christophe Martin</i>	67

LES COMPLÉMENTS

1.	Auteurs, contributeurs, remerciements	71
2.	Rappel des principaux résultats de l'étude menée en 2002	72
3.	Méthodologie de l'étude 2005 : le croisement des approches quantitative et qualitative	75
4.	Lexique, sigles et adresses utiles	76
5.	Table des illustrations	78

L'OBSERVATOIRE DES PME

<i>Présentation</i>	80
<i>Méthode</i>	81
<i>La recherche universitaire</i>	82
<i>Publications : Regards sur les PME, www.oseo.fr</i>	82
<i>Les membres : le groupe OSEO, la Caisse des Dépôts</i>	84



L'appui à la création : trois ans après

REGARDS DE CHEFS D'ENTREPRISE

PRÉAMBULE

OSEO services s'est dès sa création attaché à travailler sur la connaissance de l'appui à la création d'entreprise et de son impact.

Dans les approches mises en œuvre par OSEO services, le terme d'« appui » à la création d'entreprise, susceptible d'englober une plus grande diversité de types de prestations, a été préféré à celui d'« accompagnement », plus spécifique.

La notion d'« accompagnement » n'évoque qu'une certaine forme d'appui, qui s'inscrit dans la durée, tout au long d'un chemin ou d'un parcours.

Il apparaît que certains intervenants « accompagnent » les porteurs de projet et ensuite les chefs d'entreprise, alors que d'autres ont une forme d'intervention qui s'apparente plus à de l'appui ponctuel.

La question de l'appui à la création d'entreprise et de son impact sur le nombre et la qualité des créations d'entreprise et sur leur pérennité a été abordée une première fois en 2001.

Publiés dans la deuxième livraison de *Regards sur les PME**, les travaux menés alors comportaient deux volets :

- une enquête par questionnaire auprès de créateurs d'entreprise pour connaître leur recours à des appuis au moment de la maturation de leur projet puis de la création de leur entreprise ;
- une analyse documentaire visant à identifier les connaissances disponibles sur l'appui à la création d'entreprise et les pistes de travail pour compléter et approfondir ces connaissances.

Cette première série de travaux avait alors permis de construire les bases d'une connaissance de l'appui à la création, de ses acteurs, de ses outils et de ses impacts...

Le principe avait été d'emblée arrêté de suivre dans la durée la « cohorte » de créateurs interrogés en janvier et février 2002 pour mesurer les impacts dans le temps de l'appui à la création sur l'évolution des entreprises créées.

Un tel travail, jamais entrepris auparavant, a donc été effectué en 2005 en croisant deux approches :

- une enquête par questionnaire auprès de chefs d'entreprise déjà interrogés en janvier et février 2002, afin de mesurer l'impact dans la durée des appuis reçus au moment de la création, mais aussi de connaître, avec un recul de quatre ans, leur opinion sur ces appuis ;
- une approche qualitative fondée sur des interviews de groupes (*focus groups*) de chefs d'entreprise et d'accompagnateurs pour connaître leur regard croisé sur l'accompagnement et son impact.

* *Regards sur les PME* n° 2 : « PME : l'appui à la création. Point de vue du créateur. Analyse documentaire », janvier 2003.

Menés durant le premier trimestre 2005, ces travaux sont présentés ici après avoir été affichés et discutés avec les responsables des principaux réseaux organisés d'appui à la création d'entreprise lors de la clôture des Deuxièmes Assises de la création d'entreprise à Lyon, le 15 juin 2005.

Les analyses présentées ici mêlent les deux séries de travaux (questionnaires et démarche qualitative), les informations issues des deux démarches se complétant et s'éclairant mutuellement.

La première partie des travaux menés a consisté à s'interroger sur les impacts tangibles de l'appui à la création sur le devenir des entreprises créées : est-il possible de mesurer dans la durée un effet de cet appui ? S'agissant d'une approche fondée sur la recherche d'impacts quantifiables, cette partie s'est plus nettement appuyée sur l'approche quantitative (analyse statistique des échantillons d'entreprise et des réponses à un questionnaire téléphonique). Les travaux qualitatifs (travaux des *focus groups*) ont cependant été mobilisés pour éclairer certains des résultats.

Les questionnements mis en œuvre ont porté à la fois sur les effets macroéconomiques (taux de survie) et les effets microéconomiques (rentabilité, création d'emplois) ou plus « sociologiques » (insertion des entreprises dans leur environnement).

1. L'APPROCHE GLOBALE : L'APPUI AMÉLIORE LA SURVIE DE L'ENTREPRISE

Une première approche globale de l'impact de l'accompagnement peut être entreprise à partir de l'analyse comparée de l'échantillon utilisé en 2002 (entreprises créées en 2001) et de celui des entreprises « retrouvées » en 2005.

Le fait de retrouver au premier semestre 2005 une entreprise créée en 2001 peut en effet être retenu comme un indicateur de pérennité significatif : les entreprises concernées ont en effet franchi le cap des trois ans, considéré comme « fatidique » par rapport à la réussite d'un projet.

Certes, les entreprises qui n'ont pas été retrouvées n'ont pas forcément cessé leur activité :

- certaines peuvent avoir déménagé hors du département d'origine ;
- certaines peuvent avoir changé de nom ;
- certaines peuvent avoir été reprises ou avoir fusionné avec une autre entreprise : leur activité se poursuit mais sous une autre enseigne ;
- d'autres encore peuvent être en sommeil...

Ces évolutions ont toutefois concerné l'ensemble des entreprises de l'échantillon de départ, sans distinction entre celles qui ont bénéficié au départ d'un appui (quelle qu'en soit la nature) et celles qui n'en ont pas bénéficié.

En conséquence, la structure de l'échantillon des entreprises retrouvées en 2004-2005 et son évolution depuis 2001 peuvent être corrélées avec le taux de survie des entreprises étudiées sur cette période.

L'analyse globale de l'échantillon et de son évolution entre 2001 et 2005 révèle que les entreprises bénéficiant d'un appui (quelle que soit la nature de cet appui) lors de leur création sont plus nombreuses en proportion dans l'échantillon 2005 :

- les entreprises ayant bénéficié d'un appui représentaient 66 % de l'échantillon 2002 ;
- elles représentent 72 % de l'échantillon des entreprises « retrouvées » en 2005. En retenant l'hypothèse que les causes de disparition autres que l'arrêt de l'activité s'appliquent uniformément à tout l'échantillon, il apparaît nettement que **les entreprises qui ont bénéficié d'un appui lors de leur création sont plus pérennes que les autres** et présentent un taux de survie à quatre ans supérieur.

De plus, deux approches se complètent et confirment que **l'appui à la création d'entreprise par des accompagnateurs dédiés est, de toutes les formes d'appui, le plus efficace sur la pérennité des entreprises :**

- l'analyse de l'échantillon brut des entreprises « retrouvées » en 2004 et sa comparaison avec l'échantillon d'origine ;
- l'analyse de l'échantillon des entreprises ayant répondu au questionnaire début 2005 et sa comparaison avec l'échantillon d'origine.

Le tableau ci-dessous illustre, sur la base de l'ensemble des entreprises « retrouvées » en 2004, l'évolution contrastée des entreprises ayant reçu un appui au moment de leur création :

Tableau 1 : Taux de survie comparé des entreprises selon le type d'appui reçu au moment de la création (entreprises « retrouvées »)

Type d'accompagnateur	Proportion dans l'échantillon		Indice 100 en 2002
	Rappel 2002	Entreprises retrouvées en 2004	
Accompagnateurs dédiés	27 %	41 %	152
Professionnels	31 %	38 %	123
Entourage professionnel	19 %	21 %	111
Entourage familial	41 %	42 %	102

En analysant la proportion des entreprises ayant reçu au moins un appui* présentes dans l'échantillon 2001 puis dans l'échantillon 2004 selon le type d'appui dont elles ont bénéficié, il apparaît que :

- **l'appui le plus efficace en termes de pérennité est celui des accompagnateurs dédiés** (les entreprises ayant bénéficié de tels appuis pèsent 27 % de l'échantillon d'origine mais 41 % de l'échantillon 2004 : elles ont été en proportion nettement plus nombreuses que d'autres à passer le cap des quatre ans) ;

* L'étude menée en 2002 a montré qu'un tiers des créateurs interrogés a bénéficié de plusieurs appuis, ce qui explique que les cumuls de pourcentages selon la nature de l'appui dépassent 100 % en 2001 comme en 2005.

- les appuis des professionnels et de l'entourage professionnel sont également efficaces pour accroître la pérennité des entreprises, mais dans une moindre proportion ;
- quant à l'appui de l'entourage familial, il est relativement neutre de ce point de vue.

Ce constat est confirmé par une analyse similaire de l'échantillon des entreprises ayant répondu au questionnaire début 2005. Elle ressort comme suit :

Tableau 2 : Taux de survie comparé des entreprises selon le type d'appui reçu au moment de la création (entreprises ayant répondu au questionnaire)

Type d'accompagnateur	Proportion dans l'échantillon Rappel 2002	Entreprises ayant répondu en 2005	Indice 100 en 2002
Accompagnateurs dédiés	27 %	38 %	141
Professionnels	31 %	35 %	113
Entourage professionnel	19 %	20 %	105
Entourage familial	41 %	40 %	98

Les constats sur l'impact relatif des différentes formes d'appui est le même que précédemment : l'appui par un accompagnateur dédié au moment de la création maximise les chances de pérennité d'une entreprise.

Il ressort donc de cette analyse globale portant sur la pérennité des entreprises à quatre ans que l'appui, et plus particulièrement celui apporté par les structures dédiées à la création d'entreprise, améliore de façon statistiquement observable la pérennité des entreprises et leur taux de survie à quatre ans.

2. L'APPROCHE ÉCONOMIQUE : L'APPUI RENFORCE LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

Les entreprises présentes en 2005 ont toutes « réussi » en ce sens qu'elles ont passé le cap des quatre ans et ont sur la période trouvé un équilibre économique assurant leur survie et leur développement. Au demeurant, 76 % des chefs d'entreprise ayant « réussi » se déclarent satisfaits de l'évolution de leur activité (52 % la jugent conforme à leurs espérances et 24 % supérieure à leurs espérances) qu'ils aient ou non bénéficié d'un appui au moment de la création.

Une analyse plus fine permet cependant d'affiner le regard sur les relations entre l'appui reçu au départ et le rythme d'évolution des entreprises (en se fondant sur les réponses des chefs d'entreprise interrogés en 2005 et non sur une analyse comptable ou financière).

Interrogés sur l'**évolution de leur chiffre d'affaires depuis la création**, 55 % des chefs d'entreprise affirment qu'il est en progression, et cette progression est, en moyenne, de + 36 % sur la période.

Des écarts existent cependant dans le rythme de progression du chiffre d'affaires selon que les chefs d'entreprise ont bénéficié ou pas d'appui au moment de la création :

- la croissance du chiffre d'affaires est de **+ 32 % pour les entreprises n'ayant bénéficié d'aucun appui** au moment de la création ;
- elle est de **+ 38 % pour les entreprises ayant bénéficié d'un appui** et atteint même **+ 41 % pour les entreprises ayant bénéficié de l'appui de structures dédiées** à la création d'entreprise.

Par ailleurs, 68 % des chefs d'entreprise interrogés en 2005 déclarent que leur entreprise est rentable. Des écarts existent cependant selon que les chefs d'entreprise ont bénéficié ou pas d'appui au moment de la création :

- seuls **62 % des chefs d'entreprise n'ayant bénéficié d'aucun appui déclarent leur entreprise rentable** ;
- ce taux est de **71 % pour les entreprises ayant bénéficié d'un appui** et atteint **75 % pour les entreprises ayant bénéficié de l'appui de structures dédiées** à la création d'entreprise.

Au-delà de la seule pérennité de l'entreprise, le recours à un appui, et notamment à l'appui d'une structure dédiée, a un impact positif sur le développement de l'entreprise et sur sa rentabilité.

3. L'APPROCHE EMPLOI : LES ENTREPRISES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UN APPUI CRÉENT PLUS D'EMPLOIS

Une analyse de la création d'emplois par **les entreprises fait apparaître que les entreprises ayant bénéficié d'un appui créent significativement plus d'emplois que celles qui n'en bénéficient pas :**

Tableau 3 : Nombre d'emplois créés dans les entreprises de l'échantillon

Moyenne par entreprise	Nombre d'emplois à la création	Nombre d'emplois créés depuis	Total d'emplois en 2005
Avec appui	1,73	1,18	2,92
Aucun appui	1,55	0,61	2,17

Une entreprise ayant bénéficié d'un appui à la création crée ainsi près de deux fois plus d'emplois dans ses quatre premières années. En quatre ans, une entreprise accompagnée accroît son effectif de 68 % en moyenne contre 40 % seulement pour une entreprise non accompagnée.

Ce résultat est d'autant plus significatif que les montants financiers mobilisés au moment de la création par les entreprises sont sensiblement identiques, que les créateurs aient ou non bénéficié d'un appui, et que les secteurs d'activité des entreprises sont comparables.

L'appui à la création d'entreprise a donc pour effet d'« enrichir en emploi » le développement économique lié à la création de nouvelles entreprises.

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

L'ÉTUDE

I. L'effet positif
de l'appui à la création

4. L'APPROCHE RÉSEAU : L'APPUI A PEU D'IMPACT SUR L'INSERTION DE L'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT

Le questionnaire proposé aux chefs d'entreprise visait à identifier l'effet de l'appui à la création d'entreprise sur la capacité des créateurs à s'insérer dans leur environnement professionnel.

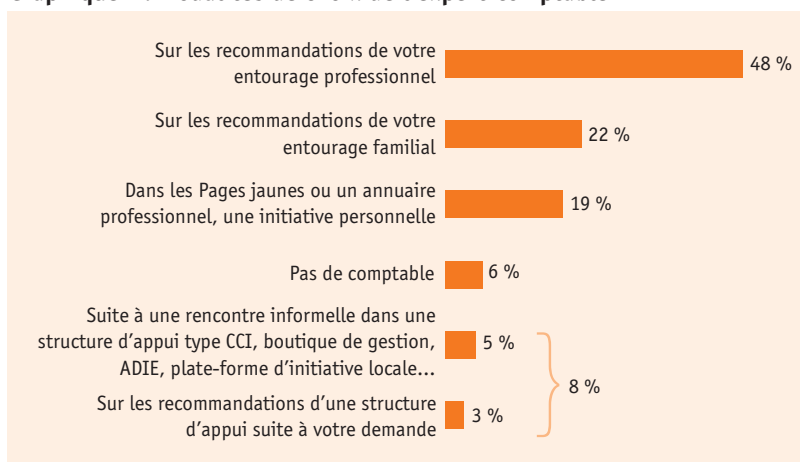
Une première approche a porté sur le choix des prestataires et des fournisseurs principaux de l'entreprise.

À l'examen, l'impact des réseaux d'appui en la matière semble faible, au moins pour le choix de deux prestataires que les chefs d'entreprise estiment être très importants pour la bonne marche de leur entreprise : l'expert-comptable et le banquier.

Interrogés sur les modalités de choix de leur expert-comptable, les chefs d'entreprise répondent comme suit :

21

Graphique 1 : Modalités de choix de l'expert-comptable



Seuls 8 % des chefs d'entreprise choisissent donc ce prestataire clé sur la base d'informations ou de recommandations d'une structure

d'appui. Ce taux est particulièrement faible, d'autant plus qu'il ne s'agit pas du type de prestataire qu'un créateur d'entreprise peut connaître *a priori*.

Cette question de l'aide au choix des créateurs est d'autant plus significative que relativement peu (17 %) des chefs d'entreprise interrogés changent d'expert-comptable pendant les cinq premières années de la vie de leur entreprise.

Interrogés ensuite sur les modalités du choix de leur(s) banquier(s), les chefs d'entreprise ont répondu comme suit :

Graphique 2 : Modalités de choix du banquier



L'impact des structures d'appui dans ce choix est encore plus faible puisque seuls 2 % des créateurs ont été guidés dans leur choix par une structure d'appui (mais, à la différence des experts-comptables, on peut estimer que la grande majorité des créateurs ont déjà une relation bancaire avant de créer et qu'un certain nombre gardent « naturellement » la même banque).

Ce faible impact des structures d'appui peut être diversement apprécié :

- on peut considérer que ce n'est pas leur rôle de prescrire un fournisseur à un créateur d'entreprise ;
- on peut au contraire le regretter tant le choix de ces prestataires est présenté par les chefs d'entreprise eux-mêmes comme un facteur significatif de succès dans leur activité.

Au final, cependant, les structures d'appui apparaissent comme ayant un impact assez réduit sur l'insertion des chefs d'entreprise dans leur environnement professionnel.

5. CE QU'IL FAUT RETENIR

L'analyse des informations recueillies en 2005 auprès des chefs d'entreprise ayant créé en 2001 permet de conclure à un impact positif et lisible dans la durée de l'appui à la création.

Cet impact est lisible au travers de plusieurs indicateurs et c'est justement cette diversité des impacts positifs qui conforte l'idée qu'**il existe bien une relation positive entre appui à la création et pérennité et développement des entreprises créées.**

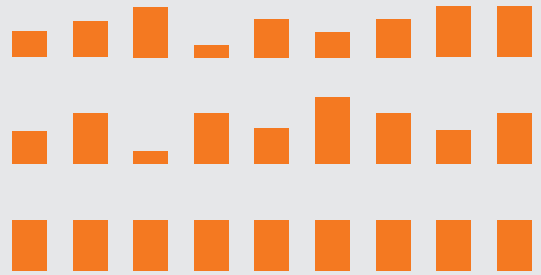
Cet impact est significatif et concerne aussi bien :

- la pérennité de l'entreprise ;
- son rythme de développement ;
- sa rentabilité ;
- sa capacité à créer de l'emploi.

Cet impact est d'autant plus significatif que l'appui dont ont bénéficié les créateurs d'entreprise est le fait de structures d'appui dédiées à l'accompagnement de la création d'entreprise.

L'étude

II. Le regard des chefs d'entreprise sur l'appui à la création



L'étude conduite en 2001 avait permis d'interroger les créateurs sur leur perception de l'appui dont ils avaient bénéficié.

Nous les avons interrogés avec un recul de quatre ans pour mesurer comment cette perception avait évolué dans la durée. Leurs réponses, recueillies à partir du questionnaire comme lors des *focus groups*, permettent de jeter un regard nouveau sur le sujet.

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

L'ÉTUDE

II. Le regard des
chefs d'entreprise

27

1. LES CHEFS D'ENTREPRISE ESTIMENT QUE L'APPUI À LA CRÉATION EST POSITIF POUR LEUR ENTREPRISE

L'étude menée en 2002 avait permis de mesurer la satisfaction des créateurs d'entreprise sur l'appui à la création puisqu'ils avaient attribué alors une note moyenne de 14,7 sur 20 à l'appui qu'ils avaient reçu. Ce regard positif sur l'appui à la création se retrouve avec un recul de quatre ans au travers des réponses des chefs d'entreprise interrogés en 2005 (chefs d'entreprise ayant « réussi », au sens où leur entreprise existe encore quatre ans après sa création).

Interrogés sur les différentes composantes de leur succès, les chefs d'entreprise répondent comme suit :

Tableau 4 : Pondération des facteurs de réussite de l'entreprise par les chefs d'entreprise ayant bénéficié d'un appui par une structure dédiée

Le savoir-faire dans le métier	25 %
La capacité de gestion du chef d'entreprise	23 %
Les efforts du chef d'entreprise dans son travail	20 %
La capacité à construire son réseau professionnel	13 %
Le positionnement client/concurrence	10 %
Les appuis reçus lors de la création d'entreprise	9 %

Les critères principaux de réussite tels que les pondèrent les chefs d'entreprise (en réponse à la question « Je vais vous citer des ingrédients qui concourent à la réussite d'une entreprise et vous me direz la part de chacun d'eux en % dans la vôtre ») ressortent comme suit par ordre décroissant de fréquence :

- le savoir-faire dans le métier ;
- la capacité de gestion du chef d'entreprise ;
- les efforts du chef d'entreprise dans son travail ;
- la capacité à construire son réseau professionnel ;
- le positionnement par rapport au client et à la concurrence.

Sans surprise, il s'agit d'éléments sur lesquels le chef d'entreprise a prise, qui relèvent de lui et qui valorisent son travail et ses efforts.

Ce classement se comprend bien dans la mesure où la réussite d'une entreprise est la conséquence d'une succession de prises de décision du chef d'entreprise dans un très grand nombre de domaines et que c'est la pertinence de ces décisions qui mène au succès.

Toutefois, malgré le recul du temps et le poids important des autres facteurs, il est remarquable de constater que les chefs d'entreprise attribuent une part non négligeable (9 %) de leur réussite à l'appui à la création d'entreprise dont ils ont bénéficié.

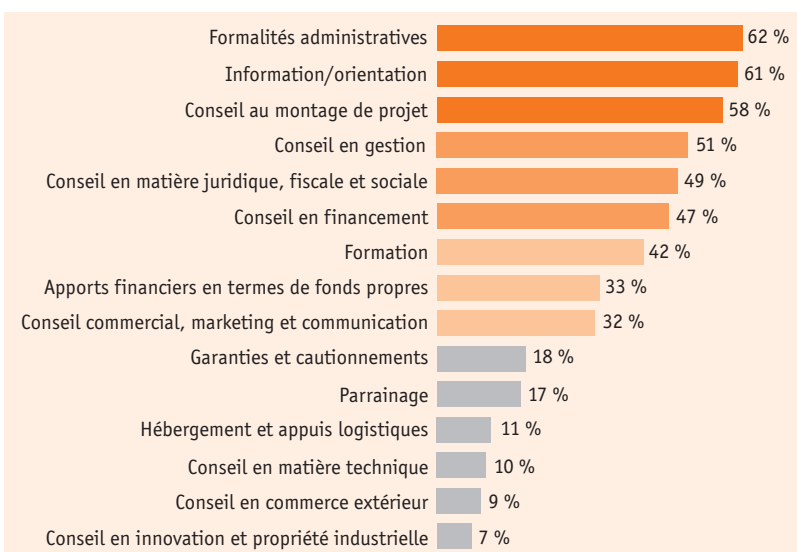
S'il est clair que la réussite d'une entreprise est, à mesure que le temps passe, de plus en plus liée à l'activité du chef d'entreprise et à celle de son équipe, à la qualité de leurs décisions et à l'intensité de leur travail, il n'en est pas moins vrai que l'impact de l'impulsion de départ donnée par l'appui au moment de la création est toujours sensible quatre ans plus tard, de l'avis même des chefs d'entreprise.

Il est enfin intéressant de constater que le fait d'avoir ou non bénéficié d'un appui au moment de la création d'entreprise impacte peu l'ordre et la pondération des réponses.

2. LES APPORTS TECHNIQUES DE L'APPUI À LA CRÉATION D'ENTREPRISE

L'étude menée en 2002 avait permis d'identifier les thèmes sur lesquels les créateurs d'entreprise avaient été accompagnés au moment de la création :

Graphique 3 : Thèmes de l'appui reçu au moment de la création



Cet ordre des apports techniques n'est pas remis en cause avec le recul, et les chefs d'entreprise, interrogés en 2005 sur les points sur lesquels l'appui leur a apporté le plus, donnent des réponses similaires à celles de 2002.

3. LES RAISONS DU RECOURS À L'APPUI À LA CRÉATION

L'approche qualitative par *focus group* a permis de faire travailler les chefs d'entreprise sur les raisons pour lesquelles ils ont fait appel à un accompagnement lors de leur démarche de création.

3.1. Des raisons multiples où domine la contrainte

L'analyse des travaux des groupes de créateurs permet d'établir une hiérarchie de leurs motivations pour recourir à l'accompagnement au moment de la création de leur entreprise, qui est représentée ici sous forme de pyramide des attentes (plus on est proche de la base de la pyramide, plus il s'agit d'une raison ou d'une motivation ayant fortement pesé dans la décision de faire appel à l'appui) :

Graphique 4 : Motifs de recours à l'appui à la création d'entreprise



La première raison exprimée est la réponse à des injonctions ou des contraintes institutionnelles qui sont le fait d'organismes perçus comme « publics » qui demandent, voire imposent, au créateur potentiel de faire appel à un accompagnement.

Les cas cités sont ceux de l'ANPE, de collectivités locales, de réseaux de financement...

Si les créateurs acceptent cette demande, c'est parce qu'ils attendent en retour, après le recours à l'appui, un financement, la mise à disposition de ressources, une autorisation, etc., de la part de l'institution qui leur demande d'être accompagnés.

La deuxième raison exprimée est d'accéder à des aides et subventions. Ces motivations comportent également une composante de contrainte non négligeable dans la mesure où la structure d'appui est alors perçue moins comme une aide que comme une instance de contrôle et de validation de la conformité ou de l'éligibilité de la demande de financement du créateur.

La troisième série de motivations exprimées porte sur la recherche d'un appui pour démêler l'écheveau des formalités juridiques et administratives qui sont nécessaires pour pouvoir créer. L'accompagnateur est alors perçu comme un allié susceptible de permettre d'éclairer la voie du créateur sur le chemin de la création effective de son entreprise.

Le quatrième niveau est celui qui renvoie aux motivations de chef d'entreprise. Cette motivation est loin d'être la plus fortement exprimée mais elle est présente, en tout cas dans le discours des chefs d'entreprise analysant leur recours à l'appui avec un recul de quelques années.

La hiérarchie posée dans les motivations du recours à l'appui qui fait apparaître la contrainte environnementale comme première cause de recours est, à l'examen, compréhensible. Elle recoupe par ailleurs des travaux menés en ce sens par l'APCE.

La plupart des chefs d'entreprise interrogés n'avaient pas de passé d'entrepreneur au moment où ils ont créé leur entreprise. Ils se situaient par ailleurs dans la dynamique d'une idée, voire d'un projet, qui leur paraissaient « évidents ».

La confrontation aux structures d'appui (et plus particulièrement aux structures d'appui dédiées) était donc forcément perçue comme une contrainte par le candidat créateur (*puisque mon projet est « évident » pourquoi devrais-je le confronter?*) et, dans une certaine mesure, comme un moment où se confrontent deux regards décalés sur sa personne et son projet.

Il est donc compréhensible que cette confrontation soit rendue possible par une contrainte extérieure, administrative et financière.

Le constat que l'on peut faire *a posteriori* est cependant, au vu de l'impact positif de l'appui sur la pérennité et la réussite des entreprises,

que cette contrainte est féconde puisqu'elle apporte une plus-value à l'entreprise même si le créateur ne le perçoit pas immédiatement.

Dans le même ordre d'idées, les *focus groups* ont travaillé sur le regard croisé des créateurs et des accompagnateurs.

Les chefs d'entreprise et les accompagnateurs participant aux groupes ont été amenés à se projeter au moment de leur première confrontation.

Les analyses qui suivent et qui visent à comprendre comment se met en place et se construit la relation d'accompagnement ne doivent pas être interprétées comme une position *a posteriori* avec le recul de l'expérience, mais comme une reconstruction du positionnement des créateurs et des accompagnateurs au moment où s'engage la relation d'appui et d'accompagnement.

Il ne s'agit absolument pas ici de porter un regard critique sur les positions relatives des créateurs et des accompagnateurs, mais bien de constater des écarts de positionnement et de posture par rapport à une personne potentiellement créatrice d'entreprise au moment où s'engage une relation d'appui ou d'accompagnement.

Cette analyse nous semble d'autant plus intéressante que la porte d'entrée vers l'appui est la contrainte extérieure portée sur le créateur par son environnement institutionnel.

L'analyse sémantique des propos tenus par les chefs d'entreprise sur eux-mêmes en tant que créateurs et de ceux utilisés par des accompagnateurs pour décrire les créateurs permet de mesurer les écarts :

Tableau 5 : Analyse des termes utilisés pour décrire le créateur d'entreprise et son projet par les chefs d'entreprise et par les accompagnateurs

Vu par le créateur	Vu par l'accompagnateur
- « Créateur »	- « Porteur de projet »
- Savoir-faire et expérience professionnelle	- Chômeur en recherche d'emploi
- Qualifications techniques élevées	- Peu ou pas qualifié
- Idée originale, innovante et distinctive des concurrents	- Idée à reformuler
- Projet solide et réalisable	- Projet plus ou moins viable
- Forte vision du secteur d'activité	- Pas de vision du marché
- Ambition et motivation pour le développement futur	- Esprit de salarié, peu de goût d'entreprendre
- Sentiment d'une capacité à « passer le cap »	- Peu de capacité à créer

Cette confrontation des termes utilisés, pour abrupte qu'elle soit, reflète cependant les formulations (et, partant, les postures) qui se confrontent lors de l'engagement de la relation d'accompagnement. La relation d'appui et d'accompagnement (du moins quand elle aboutit) va justement être l'occasion d'un rapprochement des regards sur le projet au travers du travail en commun sur son étude, sa validation et sa mise en forme, puis sur son montage.

C'est aussi la dynamique de cette relation qui entraîne une évolution et une maturation de la posture du créateur, qui évolue peu à peu de « porteur de projet » à futur chef d'entreprise.

C'est de cette évolution que naissent les attentes managériales liées à la nécessité d'apprendre le métier de chef d'entreprise.

La pyramide des motivations et des attentes présentée plus haut doit donc se lire et se comprendre dans une dynamique temporelle et d'évolution du créateur et de son projet qui l'amène progressivement à faire évoluer ses attentes et sa perception de la relation d'appui.

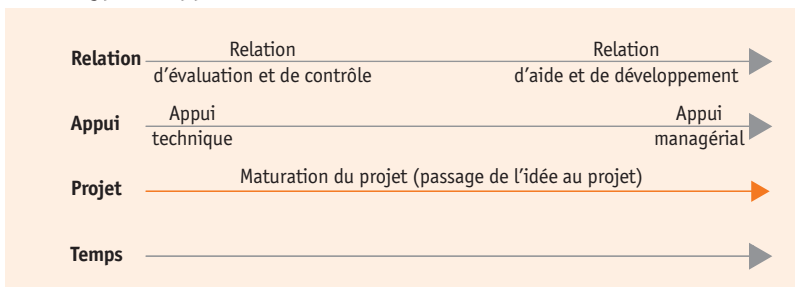
En quelque sorte, le créateur escalade les degrés de la pyramide au fur et à mesure de la maturation de son projet par le biais du travail avec son accompagnateur...

3.2. Une évolution des attentes pendant la durée de l'accompagnement

Le travail des *focus groups* a permis d'identifier que les attentes des chefs d'entreprise vis-à-vis de la relation d'appui et leur perception de cette relation évoluaient dans le temps, à mesure que leur projet venait à maturation.

Cette évolution des attentes peut se schématiser sur le graphique suivant :

Graphique 5 : Évolution dans le temps de la relation d'accompagnement et des types d'appui attendus



Le schéma proposé permet de visualiser simplement les déterminants de l'évolution de la relation d'appui et d'accompagnement de la création d'entreprise.

Il est pertinent à ce titre et décrit l'évolution de la majorité des relations entre candidat créateur et structure d'appui.

Il est cependant évident (les chefs d'entreprise comme les accompagnateurs l'ont évoqué dans les groupes) que le profil des personnes joue un rôle clé dans le niveau de leurs attentes à l'entrée et que l'évolution présentée schématiquement comme linéaire ne l'est pas forcément autant dans la réalité.

Pour reprendre une phrase d'un accompagnateur: « Certains sont des chefs d'entreprise dans leur tête dès le premier jour, d'autres ne le deviennent jamais. Cette évolution ne coïncide pas forcément avec le moment de la création effective de l'entreprise »...

Symbolisée par la flèche orange, la maturation du projet entraîne donc une évolution des attentes du candidat créateur par rapport à l'appui qui lui est apporté:

- entré dans la relation d'appui par la contrainte qui lui est posée d'obtenir de la part d'une instance reconnue une validation et un « contrôle de conformité » de son idée et de son projet, le créateur d'entreprise attend une évolution progressive de la relation vers une relation d'aide et d'appui au développement;
- entré dans la relation par la recherche d'appuis techniques ponctuels (montage administratif du dossier, formalisation financière et juridique...), ses attentes évoluent progressivement vers des attentes plus managériales d'apprentissage de son métier de chef d'entreprise... C'est donc un enjeu de la relation d'appui que d'accompagner la maturation du projet et de son porteur tout en ajustant le niveau et le type d'appui apporté.

Les travaux des groupes permettent de postuler qu'un appui réussi était, notamment, un appui où l'ajustement s'était bien fait dans la durée entre l'évolution de la posture et des attentes du porteur du projet et entre la posture et les apports de l'accompagnateur.

Cet ajustement conditionne très fortement la perception de réussite de la relation, probablement plus que le seul fait que la relation ait permis de travailler techniquement sur les différentes facettes d'un projet ou qu'elle ait permis de l'étudier dans les « règles de l'art ».

3.3. Une attente duale vis-à-vis des accompagnateurs: un accompagnement humain en même temps que technique

L'approche qualitative permet de faire nettement apparaître que les chefs d'entreprise, revenant sur leur relation à leur accompagnateur au moment de la création, évoquent la relation sur deux plans: humain et technique, avec une importance presque égale accordée aux deux termes.

Une analyse de leurs propos permet bien de dessiner les deux attentes des chefs d'entreprise par rapport à l'appui au moment de la création:

Tableau 6 : Analyse des attentes des chefs d'entreprise par rapport aux accompagnateurs

Relations	Appuis
<ul style="list-style-type: none"> - Une relation cordiale, humaine, sympathique - Un accompagnement individuel, personnalisé - Un débroussaillage des connaissances et des informations sur la création - Un relais d'information avec les autres structures - Un réseau de relations et un carnet d'adresses 	<ul style="list-style-type: none"> - Aider à préparer le projet de création et à construire le projet - Sélectionner les projets viables et les projets non viables - Aider à formuler le projet - Aider à suivre la démarche de création (étude de marché, <i>business plan</i>...) - Aider à préparer les prévisions de CA et les besoins de financement - Aider à rechercher des financements - Aider aux formalités administratives et juridiques - Ne pas faire à la place du créateur

Les chefs d'entreprise disent clairement que les accompagnateurs ont deux rôles à leurs yeux :

- **un rôle de soutien et d'accompagnement relationnel**

Les créateurs apprécient le caractère sympathique et humain des relations avec l'accompagnateur. En effet, le créateur a le sentiment de pouvoir s'exprimer librement tout en ayant un échange avec un interlocuteur compréhensif et attentif et non pas une personne qui s'arrête seulement aux fonctions de son métier.

Les créateurs aiment par ailleurs la personnalisation du service et il est symptomatique qu'ils citent toujours le nom de l'accompagnateur dans leur propos alors qu'ils ne citent presque jamais le nom de la structure accompagnatrice.

- **un rôle d'appui à l'analyse et au lancement du projet**

Il est intéressant de constater que les accompagnateurs adoptent des formulations très similaires pour décrire leur relation aux porteurs de projet.

3.4. Des convergences de vue nuancées sur l'impact de l'appui entre accompagnateurs et chefs d'entreprise

Interrogés sur les apports et les impacts de l'accompagnement à la création d'entreprise, les groupes de créateurs et les groupes d'accompagnateurs ont apporté des réponses très similaires (montrant une convergence de vues) mais avec des nuances.

Le tableau suivant met en regard leurs réponses sur les différents types d'impact pouvant être attendus de l'appui (les + et les - dans le tableau représentent l'intensité de l'impact perçu de la relation d'appui selon les différents items proposés du point de vue du chef d'entreprise et du point de vue de l'accompagnateur) :

Tableau 7: Pondération de l'impact de l'appui par les chefs d'entreprise et par les accompagnateurs

	Vu par le chef d'entreprise	Vu par l'accompagnateur
Soutien moral	++++	++++
Service personnalisé	+++	+++
Aide et conseils de gestion	++++	+++
Relais d'information	+	+++
Interface avec les autres organismes	+/-	++
Aide au financement	+/-	++
Contact avec les professionnels	+	++
Suivi après la création	--	+/-

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

L'ÉTUDE

II. Le regard des
chefs d'entreprise

35

Les points de convergence entre les regards des créateurs et des accompagnateurs sont :

- le soutien moral apporté au créateur ;
- la personnalisation du service et l'adaptation de l'accompagnement aux besoins réels du créateur et à ses attentes, mais aussi l'instauration de relations interpersonnelles de qualité au-delà de l'enseigne de l'accompagnateur ;
- l'aide et les conseils à la gestion, même si les accompagnateurs sous-valorisent un peu cette forme de soutien.

Des divergences de vue, parfois profondes, apparaissent cependant sur l'impact de la relation d'appui comme interface et accompagnement vers l'environnement :

- les chefs d'entreprise sont très mitigés dans l'appréciation du rôle qu'ont pu avoir les accompagnateurs dans leur mise en relation avec d'autres organismes notamment financiers, alors que les accompagnateurs estiment qu'ils jouent un vrai rôle dans ce domaine ;
- l'écart est moindre mais existe dans l'appui apporté par les accompagnateurs pour mettre en relation le nouveau chef d'entreprise avec des professionnels (ce constat rejoint celui fait sur le faible impact des structures d'appui sur le choix des principaux prestataires et fournisseurs de l'entreprise : expert-comptable et banquier) ;
- la différence est nette sur le suivi postcréation puisque les chefs d'entreprise estiment qu'il est très faible, voire inexistant, alors que les accompagnateurs estiment qu'il est réel, même s'il est limité...

Le décalage entre le regard des chefs d'entreprise et celui des accompagnateurs sur ces derniers items illustre bien le nécessaire et permanent ajustement à trouver entre les apports techniques et les apports managériaux en fonction des attentes du créateur.

Les chefs d'entreprise qui répondent sont totalement inscrits dans l'opérationnalité et estiment que, par rapport à ce besoin d'opérationnalité, les apports des accompagnateurs sont en décalage.

Les accompagnateurs peuvent cependant répondre qu'ils ont apporté un appui dans ces domaines aux chefs d'entreprise qu'ils ont accom-

pagnés, mais que ces derniers n'étaient pas en mesure, alors, de les apprécier à leur juste valeur.

Nous retrouvons ici la notion de l'ajustement permanent qui est nécessaire entre la maturation du créateur et de son projet et les réponses que lui apporte l'accompagnateur.

3.5. Comment évaluer l'impact de l'appui à la création d'entreprise? Une approche croisée

Au final, pour tenter de synthétiser les éventuels décalages entre créateurs et accompagnateurs sur l'appui à la création d'entreprise, nous leurs avons, dans le cadre de l'approche qualitative, demandé de construire un référentiel sommaire qui pourrait permettre d'évaluer la qualité et l'impact de l'appui à la création d'entreprise.

Ces brefs travaux ont donné la grille suivante :

Tableau 8 : Indicateurs proposés pour mesurer l'impact de l'appui par les chefs d'entreprise et les accompagnateurs

	Vu par le chef d'entreprise	Vu par l'accompagnateur
Variables quantitatives macroéconomiques		
- Nombre d'entreprises créées	+	++++
- Nombre d'entreprises qui marchent	++++	+++
- Retours à l'emploi	ns	++
Variables qualitatives		
- Qualité technique de la création (optimiser les chances)+		++++
- Rapidité de la création	++	+
- Satisfaction face à l'accompagnant	++++	+
- Moral des créateurs	++	ns

Sur les variables quantitatives, un décalage significatif apparaît entre :

- des chefs d'entreprise pour lesquels le seul critère qui vaille est la réussite des entreprises (ce qui suppose implicitement qu'ils estiment que les réseaux d'accompagnement de la création doivent s'impliquer dans cette réussite)... ;
- et des accompagnateurs qui mettent aussi en avant des critères « administratifs » liés aux modes d'évaluation de leur activité par leurs financeurs.

Sur les variables qualitatives, un décalage similaire apparaît entre :

- des chefs d'entreprise qui se situent sur un plan très personnel en mettant en avant la satisfaction par rapport au service rendu et le « moral » des chefs d'entreprise... ;
- et des accompagnateurs plus attachés à la qualité technique de la démarche.

4. CE QU'IL FAUT RETENIR

Le regard porté par les chefs d'entreprise sur l'appui à la création d'entreprise est indéniablement favorable et ils lui donnent spontanément une part significative dans la réussite de leur entreprise.

Cela est d'autant plus remarquable que l'entrée en relation d'appui et d'accompagnement est majoritairement le fait d'une contrainte ou d'une injonction (pour obtenir une validation ou pour mettre en forme des demandes et accéder à des aides).

Dans cette relation d'appui, ils valorisent autant le volet humain et relationnel, très important à leurs yeux, que le volet technique qui ne l'est pas moins.

La relation d'appui telle que la vivent et la décrivent les deux acteurs concernés apparaît à l'analyse comme une dynamique dans laquelle les besoins du créateur et les propositions que doit faire l'accompagnateur s'ajustent en permanence.

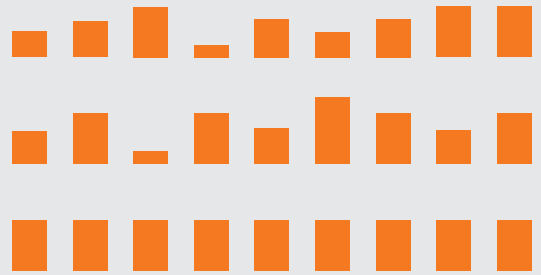
C'est de la réalité de cet ajustement que dépend la réussite de la relation.

Toutefois, dans cette dynamique qui l'amène à passer d'une idée à un projet, à une entreprise, le chef d'entreprise exprime des attentes en termes de relais ou d'interface vers l'environnement et de suivi post-crédation pour lesquels il estime que l'appui à la création d'entreprise ne lui apporte pas une réponse suffisante.

Ce regard n'est pas celui des accompagnateurs qui, s'ils admettent volontiers qu'ils ne vont pas forcément au bout de cette démarche (considérant pour certains que ce n'est pas forcément leur rôle), estiment pour autant avoir un rôle réel en la matière.

L'étude

III. L'appui postcréation : une attente des chefs d'entreprise



Dans cette troisième partie des travaux, nous nous sommes attachés à qualifier l'appui attendu par les chefs d'entreprise postérieurement à la création d'entreprise.

Les travaux menés ont porté sur la durée de l'appui postcréation attendu par les chefs d'entreprise, sur leur satisfaction par rapport à l'existant, sur les ressources dont ils disposent aujourd'hui, sur le contenu de l'appui qu'ils attendent et sur ses spécificités par rapport à l'appui à la création d'entreprise.

Ce sont principalement les travaux des *focus groups* qui ont permis de nourrir cette partie des travaux conduits.

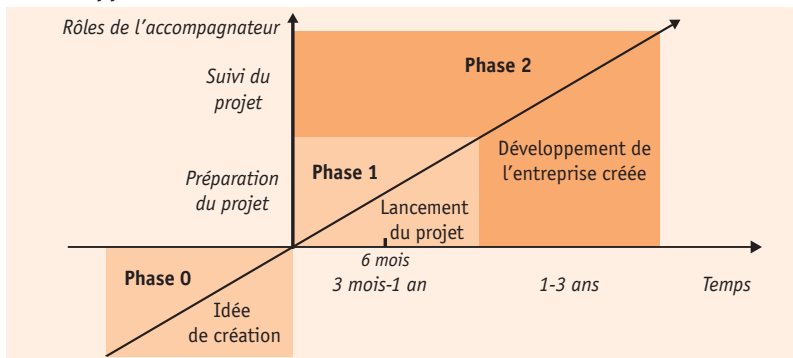
1 UNE QUESTION PRÉALABLE : QUELLE EST LA DURÉE DE LA PHASE DE CRÉATION ?

La question de l'appui postcréation ne peut pas être posée sans que préalablement soit posée celle du temps : quand s'arrête la phase de création ? Quand commence la postcréation ? Quand s'achève-t-elle ? Cette question reçoit des réponses variables avec cependant un consensus sur le fait que la phase de création ne s'achève pas forcément avec la création effective de l'entreprise : « le basculement n'est pas lié au dépôt des statuts au greffe ».

La période de la création irait, selon la plupart des personnes interrogées, jusqu'à six mois voire un an après la création « juridique » de l'entreprise.

Ce n'est donc qu'au terme de cette période que l'on pourrait considérer qu'il y a passage de la phase de création à celle de développement au cours de laquelle on pourra parler d'appui postcréation aux chefs d'entreprise. Si nous admettons ce principe, les temps de l'appui et de l'accompagnement pourraient être schématisés comme suit :

Graphique 6 : Les différentes phases du développement de l'entreprise et de l'appui



Le suivi postcréation se situerait donc entre six mois et trois ans après la création effective de l'entreprise.

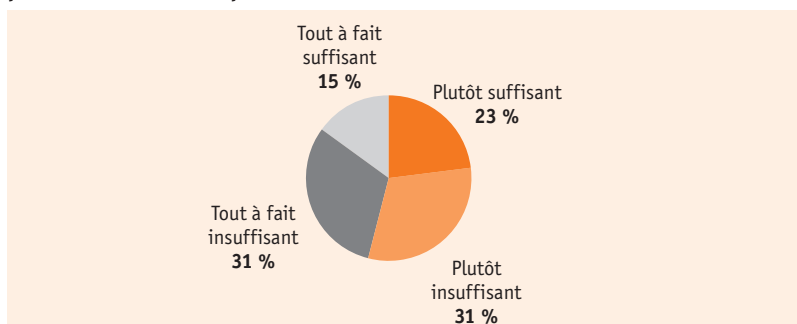
2. GLOBALEMENT, UNE RELATIVE INSATISFACTION DES CHEFS D'ENTREPRISE

Les chefs d'entreprise interrogés, qui ont pourtant « réussi » puisque leur entreprise a passé le cap des quatre ans d'existence, expriment une insatisfaction par rapport au suivi postcréation.

Ce rappel n'est pas de pure forme car on peut supposer que, si ceux qui réussissent expriment des insatisfactions, les entrepreneurs ayant cessé leur activité en auraient exprimé de plus fortes encore.

À la question « Estimez-vous que l'accompagnement des jeunes entreprises dans les premières années est... », leurs réponses ressortent comme suit :

Graphique 7 : Appréciation de l'accompagnement des jeunes entreprises par les chefs d'entreprise

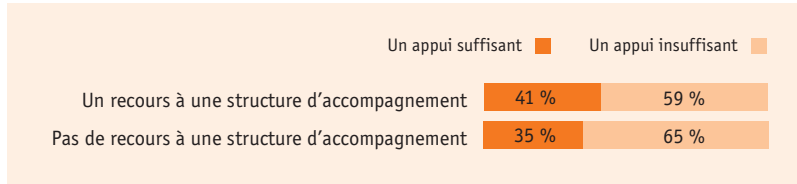


62 % des chefs d'entreprise estiment cet accompagnement insuffisant ou très insuffisant et seuls 38 % l'estiment suffisant.

Ces réponses sont très tranchées et en contraste fort avec l'appréciation plutôt favorable portée sur l'appui et l'accompagnement de la création d'entreprise. Il ne s'agit donc pas ici d'une position de rejet du principe de l'accompagnement mais bien d'une remise en cause de l'accompagnement postcréation tel que le perçoivent les chefs d'entreprise.

La position des chefs d'entreprise ayant bénéficié d'un appui au moment de la création est très légèrement plus favorable que celle des autres sur cette question :

Graphique 8 : La perception de l'appui postcréation par les chefs d'entreprise



L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

L'ÉTUDE

III. L'appui
postcréation

43

Cette petite nuance d'appréciation peut s'expliquer par le fait que 55 % des créateurs d'entreprise accompagnés disent avoir gardé quelque temps des contacts avec leur accompagnateur après la création de leur entreprise. Sans doute ont-ils pu pallier par cette relation une partie des carences éprouvées par les autres chefs d'entreprise.

3. LES DOMAINES SUR LESQUELS PORTENT LES ATTENTES DES CHEFS D'ENTREPRISE

Interrogés sur leurs attentes, les chefs d'entreprise répondent comme suit :

Graphique 9 : Champs dans lesquels les chefs d'entreprise estiment avoir besoin d'un accompagnement



Les chefs d'entreprise demandent donc principalement à être accompagnés (plusieurs réponses étaient possibles) :

- dans les domaines des formalités administratives, sociales, fiscales et juridiques ;
- pour le financement de leur entreprise et la régulation de leur trésorerie ;
- pour la comptabilité et la gestion de leur entreprise ;
- pour leur développement commercial et la recherche de nouveaux clients...

Il est par ailleurs intéressant de noter que les préoccupations des chefs d'entreprise ayant bénéficié d'un accompagnement par une structure dédiée sont sensiblement les mêmes que celles des autres chefs d'entreprise.

Le seul domaine où ils apparaissent un peu plus demandeurs que les autres est l'accompagnement commercial et la recherche de nouveaux marchés.

Cette similitude de préoccupations peut se comprendre dans la mesure où le développement des entreprises mais aussi l'évolution du cadre législatif et réglementaire entraîne un besoin permanent d'information et de remise à jour des connaissances des chefs d'entreprise : bénéficiaires d'un appui ou non, ces évolutions mettent les chefs d'entreprise sur le même plan au bout de quelques années...

Une analyse complémentaire des réponses des chefs d'entreprise portant sur les premières réponses apportées (plusieurs choix étaient possibles) montre que les chefs d'entreprise ayant bénéficié d'un appui au moment de la création citent nettement plus que les autres en première réponse les formalités administratives, sociales, juridiques et fiscales.

Cela peut se comprendre en faisant l'hypothèse que le fait d'avoir bénéficié d'un appui au moment de la création leur a fait percevoir que des sources pertinentes existent pour obtenir des réponses sur ces points.

4. LES SOURCES POTENTIELLES D'INFORMATION DES CHEFS D'ENTREPRISE

Nous avons demandé aux chefs d'entreprise vers qui ils se tourneraient « naturellement » pour rechercher un certain nombre de réponses, afin d'identifier les réseaux dans lesquels ils s'inscrivent, indépendamment de leur niveau de satisfaction par rapport aux réponses qu'ils y trouvent.

La question ne portait pas sur leur niveau de satisfaction par rapport à ces sources d'information réelles ou supposées mais visait à savoir si, sur quelques points clés, les chefs d'entreprise se repéraient suffisamment dans leur environnement pour identifier des ressources et des réponses à leurs besoins d'information.

Nous avons retenu trois items :

- le financement de l'entreprise et la trésorerie ;
- le domaine commercial ;
- la gestion du personnel.

Ils renvoient en effet à des préoccupations clés exprimées par les chefs d'entreprise.

4.1. Le financement de l'entreprise et la trésorerie

À la question « De quelles sources d'information disposez-vous pour les questions touchant au financement de votre entreprise et à sa trésorerie ? », les réponses ressortent comme suit :

Tableau 9 : Sources d'information des chefs d'entreprise pour les questions touchant au financement et à la trésorerie

Interlocuteur	Effectifs	%
Chambre de métiers et de l'artisanat	28	6 %
Chambre de commerce et d'industrie	22	5 %
Boutique de gestion	6	1 %
Plate-forme d'initiative locale	5	1 %
ADIE	4	1 %
Pépinière d'entreprise ou incubateur	3	1 %
Chambre d'agriculture	3	0,7 %
France Active	1	0,2 %
Club de créateurs d'entreprise	1	0,2 %
Services de l'État	1	0,2 %
Comptable ou expert-comptable	226	50 %
Banque ou organisme financier	156	35 %
Organisme professionnel de votre secteur	8	2 %
Conseil privé dans un domaine juridique, fiscal ou social	8	2 %
Conseil privé dans un autre domaine	1	0,2 %
Entourage personnel ou familial	15	3 %
Entourage professionnel	6	1 %
Personne	24	5 %

L'expert-comptable et le banquier apparaissent, sans surprise, comme les principaux interlocuteurs des chefs d'entreprise sur ces thèmes.

Les chambres consulaires arrivent après, mais nettement plus loin dans les citations des chefs d'entreprise.

4.2. Le domaine commercial

À la question « De quelles sources d'information disposez-vous pour les questions touchant au développement commercial de votre entreprise ? », les réponses ressortent comme suit :

Tableau 10: Sources d'information des chefs d'entreprise pour les questions touchant au domaine commercial

Interlocuteur	Effectifs	%
Chambre de commerce et d'industrie	62	15 %
Chambre de métiers et de l'artisanat	41	10 %
Plate-forme d'initiative locale	4	1 %
Pépinière d'entreprise ou incubateur	3	1 %
Chambre d'agriculture	3	1 %
Boutique de gestion	2	0,5 %
ADIE	1	0,2 %
Entreprendre (réseau)	1	0,2 %
Service économique de la ville ou de développement local	1	0,2 %
Comptable ou expert-comptable	56	14 %
Organisme professionnel de votre secteur	29	7 %
Conseil privé dans un autre domaine	8	2 %
Banque ou organisme financier	7	2 %
Conseil privé dans un domaine juridique, fiscal ou social	2	0,5 %
Entourage professionnel	43	11 %
Entourage personnel ou familial	16	4 %
Autre	11	3 %
Personne	72	18 %
NSP	40	10 %

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

L'ÉTUDE

III. L'appui
postcréation

46

Les chambres consulaires viennent en tête des réponses, suivies par l'expert-comptable et l'environnement professionnel.

Les organismes professionnels du secteur apparaissent ensuite, en retrait par rapport aux premiers interlocuteurs, alors qu'on aurait pu les attendre sur ce point.

Les raisons de cette situation peuvent être multiples :

- les chefs d'entreprise interrogés sont à la tête de petites entreprises de création récente : peut-être ont-ils moins le réflexe d'adhérer à un syndicat professionnel ou plus de mal à en obtenir l'intervention ;
- les réseaux professionnels ne sont pas forcément organisés et outillés pour répondre aux questions des entreprises...

Il est important de noter que 28 % des chefs d'entreprise ignorent à qui s'adresser ou ne demandent à personne des informations ou des appuis dans ce domaine.

4.3. La gestion du personnel

À la question « De quelles sources d'information disposez-vous pour les questions touchant à la gestion du personnel dans votre entreprise ? », les réponses ressortent comme suit :

Tableau 11 : Sources d'information des chefs d'entreprise pour les questions touchant à la gestion du personnel

Interlocuteur	Effectifs	%
Chambre de métiers et de l'artisanat	29	7 %
Chambre de commerce et d'industrie	17	4 %
Plate-forme d'initiative locale	3	1 %
Chambre d'agriculture	3	1 %
APCE	1	0 %
ADIE	1	0 %
Boutique de gestion	1	0 %
Entreprendre (réseau)	1	0 %
Pépinière d'entreprise ou incubateur	1	0 %
ANPE	29	7 %
DDTEFP	6	2 %
URSSAF	4	1 %
Inspection du travail	2	1 %
ASSEDIC	1	0 %
Comptable ou expert-comptable	133	34 %
Organisme professionnel de votre secteur	15	4 %
Conseil privé dans un domaine juridique, fiscal ou social	5	1 %
Conseil privé dans un autre domaine	4	1 %
Banque ou organisme financier	1	0 %
Entourage professionnel	17	4 %
Entourage personnel ou familial	13	3 %
Personne	79	20 %
Autre	5	1 %
NSP	6	2 %

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

L'ÉTUDE

III. L'appui
postcréation

47

Le principal conseil en la matière est, là aussi, l'expert-comptable, mais 20 % des chefs d'entreprise ne demandent aucun appui dans ce domaine.

4.4 La place fondamentale de l'expert-comptable comme source d'information

Les réponses aux questions posées sur les sources d'information font apparaître le rôle central de l'expert-comptable dans la stratégie de recherche d'information du chef d'entreprise.

En revanche, les organisations professionnelles du secteur apparaissent en retrait dans la stratégie de recherche d'information, supplantées en cela par les chambres consulaires.

Par ailleurs, l'analyse des demandes d'appui des chefs d'entreprise telles qu'elles ressortent plus bas laissent à penser que les sources d'information dont ils disposent ne les satisfont pas entièrement.

La raison de cette relative insatisfaction nous semble devoir être recherchée, à la lumière des travaux menés, moins dans la pertinence *technique* des sources d'information dont les chefs d'entreprise

disposent que dans la pertinence *opérationnelle* de ces sources et dans leur capacité à les guider dans la mise en place de solutions.

5. EN PLUS DE L'INFORMATION, UN BESOIN D'OPÉRATIONNALITÉ

Les chefs d'entreprise appelés à s'exprimer sur leurs besoins en matière d'appui postcréation laissent apparaître une évolution du type d'information qu'ils recherchent.

En effet, là où, parlant de l'appui à la création d'entreprise, ils expriment des besoins et des attentes techniques dans des domaines qu'ils découvrent en partie ou totalement (environnement administratif, règles de gestion...), leurs attentes après la création sont nettement plus orientées vers l'opérationnalité.

Cette évolution des attentes traduit un basculement d'attentes techniques vers des attentes managériales :

Tableau 12 : Analyse comparée des attentes exprimées par les chefs d'entreprise avant et après la création

	Appui technique	Appui managérial
Diagnostic/Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse du marché - Définition des objectifs de CA - Compte d'exploitation prévisionnel - Plan de financement 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise au point du projet
Plans d'action/Moyens	<ul style="list-style-type: none"> - Formalités administratives, juridiques - Aides/subventions - Ressources (locaux, partenaires...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des moyens - Opérations concrètes à mettre en œuvre
Mise en place des actions/Suivi	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion financière et comptable - Action commerciale/marketing - Gestion des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi de l'activité - Suivi des décisions - Redéploiement des moyens et des actions

L'appui managérial tel que le formulent les chefs d'entreprise a moins trait à des aspects formels qu'à une guidance pour adapter le fonctionnement de l'entreprise à son quotidien et à l'évolution de son environnement.

Pour reprendre des termes utilisés lors des groupes, l'appui managérial permettrait de passer de la stratégie telle qu'elle peut être définie en amont à une « feuille de route » plus quotidienne et adaptée en permanence...

Derrière ces attentes managériales se profile donc une demande d'un appui dont la teneur serait très concrète, largement fondée sur l'expérience.

L'exemple souvent cité est celui de réunions d'information organisées par certaines instances, par exemple sur la retraite ou la gestion patrimoniale de l'entreprise, etc. Ces réunions sont décrites comme chronophages et tombant souvent à plat car elles ne recourent pas les préoccupations du chef d'entreprise à ce moment-là.

Plutôt que de devoir y participer, les chefs d'entreprise préféreraient qu'on leur dise où trouver l'information rendue intelligible et opérationnelle, afin qu'ils la consultent à bon escient, au moment où elle leur est vraiment utile.

Ces considérations dessinent aussi un profil différent de celui de l'accompagnateur intervenant en appui à la création, profil plus proche de celui d'un autre chef d'entreprise, en tout cas d'un praticien de l'entreprise :

Tableau 13 : Profil de l'accompagnateur correspondant aux attentes des chefs d'entreprise avant et après la création

	Précréation	Postcréation
Définition de la stratégie*	+++	+
Adaptation de la stratégie**	-	+++
Aide aux formalités administratives	+++	-
Aide à la gestion au quotidien***	-	+++++
Fournir un carnet d'adresses	++	++++
Pas un consultant	++++	++++

* *Business plan*, marché, produit(s)

** Adaptation de la stratégie à la réalité, se poser des questions

*** Les « ficelles du métier »

Le seul point commun entre les deux profils est que dans les deux cas les chefs d'entreprise ne pensent pas qu'il puisse s'agir d'un consultant. Quant à savoir où ils pensent trouver un tel appui, les réponses varient, même si peu ont aujourd'hui des solutions :

- certains trouvent des réponses dans des systèmes de parrainage par des chefs d'entreprise ;
- certains dans des échanges au sein de clubs de créateurs ou de chefs d'entreprise ;
- certains auprès d'amis ou de membres de leur famille ayant eu le même parcours...

Dans tous les cas, ils affirment clairement qu'ils cherchent un éclairage, un échange, mais qu'en aucun cas ils ne veulent déléguer leurs fonctions : ils souhaitent garder la maîtrise d'œuvre de leur entreprise, même s'ils s'appuient ponctuellement sur un regard ou un conseil extérieur.

Le fait que les chefs d'entreprise estiment qu'il ne peut pas s'agir d'un consultant peut se comprendre, de même que la recherche de l'appui de quelqu'un qui a vécu la même chose qu'eux plutôt que de quelqu'un qui leur propose une expertise technique.

6. LE BESOIN D'UN APPUI DISPONIBLE À LA DEMANDE, AU MOMENT OÙ IL EST NÉCESSAIRE

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

L'ÉTUDE

III. L'appui
postcréation

50

Les travaux de groupe ont également permis d'identifier que les attentes des chefs d'entreprise par rapport à l'appui postcréation étaient fortement empreintes d'une demande de disponibilité de l'information au moment pertinent.

Pour qu'une information ou un appui soient réellement utiles, les chefs d'entreprise estiment qu'ils doivent pouvoir l'obtenir quand ils se posent opérationnellement la question.

Beaucoup d'entre eux sont très critiques sur les « grand-messes » d'information que certains réseaux organisent, estimant que si le sujet ne fait pas partie de leurs préoccupations immédiates ils perdent leur temps. Cela d'autant plus que, s'ils ont un jour besoin de ces informations, il faudra qu'ils les recherchent à nouveau.

Cette question des stratégies d'apport d'information et d'appui oscillant entre une démarche de *push* que tendent à mettre en place les réseaux et une démarche de *pull** que les chefs d'entreprise appellent de leurs vœux rejoint la problématique de l'ajustement entre l'offre et la demande d'appui au moment de la création.

Elle n'a pas de solution évidente car, si la démarche de *pull* est privilégiée par les utilisateurs, elle a un coût qu'ils ne sont pas toujours prêts à assumer.

De plus, la démarche de *push* a aussi ses vertus, notamment pédagogiques (alerter le destinataire de l'information sur des problématiques dont il n'a pas forcément conscience)...

7. À CÔTÉ DES ATTENTES TECHNIQUES OU PROFESSIONNELLES, DES ATTENTES PLUS PERSONNELLES

De manière totalement spontanée, les groupes ont également révélé des attentes très partagées des chefs d'entreprise sur la possibilité d'échanger avec des « pairs » sur leur vie de chef d'entreprise.

Cette attente est très forte et ne porte absolument pas sur le fonctionnement de l'entreprise mais sur leur vie d'homme.

* Les termes *push* (« pousser ») et *pull* (« tirer ») définissent respectivement deux méthodes d'apport d'une information ou d'un service : en continu, à l'initiative du prestataire, ou au contraire à la demande, à l'initiative de l'utilisateur.

Les questions formulées sont très personnelles :

- « Depuis que j'ai créé mon entreprise, je suis très pris et trop peu disponible pour ma famille: comment gérer ça ? »;
- « Comment concilier mon engagement dans la société et ma pratique de chef d'entreprise ? »...

Le champ des questionnements est vaste, mais un point revient de manière unanime: il ne peut s'agir que d'un autre chef d'entreprise (ou ancien chef d'entreprise) car les accompagnateurs techniques ne peuvent en aucun cas répondre aux questions posées, n'ayant pas vécu l'expérience de la création et ce qu'elle suppose de questions...

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

L'ÉTUDE

III. L'appui
postcréation

8. CE QU'IL FAUT RETENIR

Les chefs d'entreprise, bien qu'ils aient réussi dans leur projet d'entreprise, formulent des attentes fortes par rapport à un accompagnement de la jeune entreprise.

Ils sont très critiques par rapport à l'offre qui leur est faite aujourd'hui qui ne correspond pas suffisamment à leurs attentes.

Ces attentes sont de deux ordres :

- elles portent à la fois sur un accompagnement managérial très opérationnel dans la conduite de leur entreprise ;
- elles portent aussi sur la possibilité d'un échange entre « pairs » sur leur vie en tant que chef d'entreprise.

Il ne semble pas exister de réponses satisfaisantes à ces besoins, même quand les chefs d'entreprise identifient des sources d'information sur certaines thématiques.

Ainsi, l'expert-comptable, qui apparaît comme une des principales sources d'information du chef d'entreprise, n'apparaît-il pas en revanche, au travers des réponses des chefs d'entreprise, comme susceptible de lui apporter cet accompagnement managérial qu'il appelle de ses vœux.

À l'évidence, la réponse aux attentes des chefs d'entreprise appelle la mise en œuvre de compétences nouvelles: mais où les trouver ou comment les créer et comment les solvabiliser ?

Comment, aussi, les rendre accessibles aux chefs d'entreprise et selon quel mode de mobilisation ?

CONCLUSION

Face à ces attentes, quelles réponses ?

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

L'ÉTUDE

Conclusion

52

Les travaux menés en 2005, éclairés par ceux qui ont été conduits en 2002, permettent d'apporter un certain nombre de réponses aux questions posées sur l'accompagnement de la création d'entreprise, et apportent un éclairage nouveau sur les attentes en termes d'accompagnement postcréation.

Clairement, l'appui à la création d'entreprise apporte une plus-value aux projets et renforce leurs chances de réussite, mais a aussi des impacts sur leur rythme et leur qualité de développement.

S'il n'est peut-être pas utile pour tous les projets, l'appui à la création apporté par des structures dédiées à la création d'entreprise peut se targuer de favoriser la réussite des entreprises créées.

Une des clés de sa réussite, au-delà de la compétence technique des accompagnateurs, est aussi leur capacité à accompagner l'évolution de la posture du porteur de projet pour l'accompagner vers son nouveau rôle de chef d'entreprise.

Cette évolution suppose de pouvoir ajuster les réponses apportées à l'évolution des besoins et des attentes de la personne accompagnée.

Cette évolution des besoins n'entraîne pas seulement la nécessité d'une évolution du contenu de l'appui, mais aussi une évolution de son esprit : elle nécessite de passer d'une démarche de transmission d'informations techniques à une démarche d'appui managérial.

L'enjeu de cette deuxième phase de l'accompagnement est l'apprentissage et la maîtrise du « métier de chef d'entreprise ».

Ce besoin d'appui et d'éclairage opérationnel conditionne largement les attentes des chefs d'entreprise pendant les premières années de vie de leur entreprise.

Il s'accompagne d'un besoin d'un autre ordre, plus personnel, de rupture de l'isolement du chef d'entreprise et d'échange avec des « pairs ».

Ces attentes fortes interrogent les dispositifs d'appui à la création mais aussi les commanditaires de ces dispositifs :

- face à ces attentes des chefs d'entreprise postérieures à la création, faut-il proposer des réponses spécifiques ?
- si oui, doivent-elles être le fait des structures d'appui existantes ou non ?
- comment financer les réponses à ces besoins ?
- comment mesurer l'impact d'éventuelles nouvelles réponses ?

ANNEXE

À la question : « Aujourd'hui, à qui vous adresseriez-vous si vous aviez besoin d'information ou de conseil dans le domaine des formalités administratives, sociales, juridiques et fiscales ? », les réponses des chefs d'entreprise sont ressorties comme suit :

	Effectifs	%
Chambre de métiers et de l'artisanat	26	6 %
Chambre de commerce et d'industrie (CCI)	15	3 %
Boutique de gestion	5	1 %
Pépinière d'entreprise ou incubateur	2	0,5 %
ADIE	1	0,2 %
Plate-forme d'initiative locale	1	0,2 %
Service économique de la ville ou de développement local	1	0,2 %
Chambre d'agriculture	1	0,2 %
Impôts	13	3 %
Administrations concernées	5	1 %
Direction départementale de l'emploi	2	0,5 %
Inspection du travail	1	0,2 %
Comptable ou expert-comptable	277	63 %
Conseil privé dans un domaine juridique, fiscal ou social	19	4 %
Organisme professionnel de votre secteur	12	3 %
Banque ou organisme financier	4	1 %
Conseil privé dans un autre domaine	1	0,2 %
Entourage personnel ou familial	12	3 %
Entourage professionnel	8	2 %
Personne	19	4 %
NSP	12	3 %
Autre	5	1 %

À la question : « Aujourd'hui, à qui vous adresseriez-vous si vous aviez besoin d'information ou de conseil dans le domaine de la comptabilité et la gestion de l'entreprise ? », les réponses des chefs d'entreprise sont ressorties comme suit :

	Effectifs	%
Chambre de métiers et de l'artisanat	11	2 %
Banque ou organisme financier	3	1 %
Plate-forme d'initiative locale	2	0,4 %
Organisme professionnel de votre secteur	2	0,4 %
Chambre d'agriculture	2	0,4 %
ADIE	1	0,2 %
Boutique de gestion	1	0,2 %
Pépinière d'entreprise ou incubateur	1	0,2 %
Comptable ou expert-comptable	385	86 %
Conseil privé dans un domaine juridique, fiscal ou social	2	0,4 %
Conseil privé dans un autre domaine	1	0,2 %
Entourage personnel ou familial	13	3 %
Entourage professionnel	4	1 %
Autre	5	1 %
Personne	15	3 %

L'appui à la création :
trois ans après

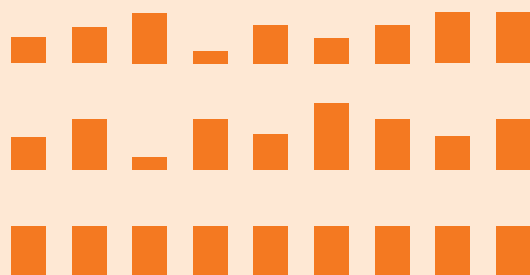
REGARDS SUR LES PME
N° 11

L'ÉTUDE

Annexe

53

La tribune



Répondre aux demandes des créateurs d'entreprise de façon efficace et réactive

par Maria Nowak

L'étude réalisée par OSEO services sur l'appui à la création d'entreprise, vu par les chefs d'entreprise, est tout à fait passionnante et fort instructive.

J'en retiens en premier lieu un résultat très encourageant pour les réseaux d'aide à la création d'entreprise, puisque les entreprises ayant bénéficié de leur appui présentent des taux de pérennité, des niveaux de rentabilité et d'emplois créés supérieurs à la moyenne. Cela est d'autant plus encourageant qu'en règle générale (c'est particulièrement vrai dans le cas de l'ADIE) leur intervention a concerné des entreprises qui n'auraient jamais vu le jour autrement, et qui de surcroît présentaient un certain nombre de handicaps importants *a priori* (peu d'apports personnels, des plans de financement réduits, près de 20 % de créateurs sachant à peine lire et écrire, 75 % de RMistes ou de chômeurs de longue durée...). Cela rejoint les constats que nous avons pu relever dans l'enquête que nous avons menée en 2003, au cours de laquelle nous avons interrogé un échantillon de créateurs financés par l'ADIE.

Nous avons noté un écart de 5 points en termes de pérennité des entreprises selon qu'elles bénéficiaient ou non d'accompagnement. Il ne faut toutefois pas sous-estimer le fait qu'à l'inverse certaines formes d'appui ont pu concerner des créations d'entreprise ayant fait l'objet d'une

sélection préalable qui pourrait biaiser quelque peu ce résultat.

Des progrès restent à faire

Si les créateurs jugent positivement les apports des accompagnateurs en matière d'appui administratif, d'orientation, de gestion et de financement, ils sont plus sévères, à juste titre, sur la mise en réseau avec d'autres entreprises, l'appui commercial et technique et, surtout, dans le domaine de l'accompagnement postcréation. Cela rejoint également les conclusions de notre étude. Alors que les créateurs financés par l'ADIE se déclaraient satisfaits à plus de 75 % de l'appui apporté dans les domaines administratif, fiscal et en termes de gestion, la satisfaction n'était que de 60 % concernant l'appui dans les démarches de développement commercial.

Notre étude montrait également, comme celle d'OSEO services, le décalage de perception entre les accompagnateurs et les accompagnés, en matière d'identification des besoins et de qualité de réponse. Ces écarts de perception portaient sur :

- le contenu : alors que les accompagnateurs mettaient l'accent sur les besoins des créateurs en termes d'organisation administrative et de comptabilité (gestion « interne »), les créateurs insistent eux davantage sur leurs besoins d'accompagnement en termes de démar-

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

LA TRIBUNE

Maria Nowak

57



Faire connaître l'offre d'accompagnement

Nous avons également observé que les créateurs ignoraient assez fréquemment que l'ADIE était en mesure de répondre à ce type de besoin.

Je pense que les réseaux doivent mieux communiquer auprès des entrepreneurs qu'ils ont accompagnés ou financés au démarrage sur l'offre de services qu'ils sont susceptibles de leur proposer en aval. Alors que le besoin de financement est clairement identifié, celui sur l'accompagnement l'est moins et nécessite une démarche volontariste de présentation de la part de l'accompagnateur. L'ADIE est à ce titre en train de retravailler sur les modalités de présentation de son offre d'accompagnement postcréation (avant le décaissement du prêt, en séances collectives lorsque c'est possible, etc.).

Adapter le contenu de l'offre d'accompagnement

Nous avons également, depuis deux ans et suite aux conclusions de notre étude, redéfini notre offre d'accompagnement postcréation, précisément pour mieux répondre aux attentes des créateurs, notamment sur les aspects commerciaux

et de mise en relation avec des professionnels (autres chefs d'entreprise, banquiers...). Nous réfléchissons également à une optimisation des différentes modalités d'accompagnement pour être à la fois le plus réactif et le plus efficace possible dans la réponse apportée au créateur selon ses besoins et sa demande : séances d'information collective, permanences spécialisées assurées par des experts (avocats, marketing, etc.) ou accompagnement individuel combinant échanges téléphoniques et rencontres physiques. Nous attachons, depuis l'origine, beaucoup d'importance aux échanges entre créateurs, et avons mis en place des « cercles de créateurs » qui permettent de rompre leur isolement. Enfin, nous allons démarrer à titre expérimental un appui spécifique lors de la cessation pour permettre au créateur de capitaliser l'expérience et les compétences acquises et retrouver ainsi plus facilement un emploi. L'arrêt de l'entreprise ne doit en effet pas être pointée comme un échec. Elle est souvent un excellent tremplin pour retrouver un emploi ou recréer une autre entreprise (10 % des créateurs financés par l'ADIE et qui cessent leur activité finissent par recréer une entreprise). Il s'agit donc d'une dimension à intégrer dans ce travail d'accompagnement postcréation.

Cela renvoie néanmoins à la question des moyens à la disposition des réseaux, l'accompagnement postcréation étant par nature extrêmement chronophage, donc coûteux. Pour répondre à ces besoins, l'ADIE a mobilisé de nombreux bénévoles, qu'elle doit former, et animer, mais qui permettent d'une part de démultiplier le nombre d'accompagnateurs et d'autre part d'apporter une qualité de service adaptée aux différents besoins des créateurs.

La qualité de l'offre d'accompagnement et des différentes formes d'appui que peut apporter un réseau d'aide à la création d'entreprise est donc fondamentale et l'étude montre qu'elle a un impact. S'il faut regretter que cet accompagnement soit parfois vécu comme une contrainte par les créateurs et s'efforcer au contraire qu'il devienne une réponse à une demande explicite de leur part (ce qui suppose à la fois une amélioration de sa qualité et de la façon dont il est proposé au créateur), les résultats militent pour que les aides publiques à la création d'entreprise soient couplées à une intervention d'un organisme d'appui.

Être plus réactif

J'ai par ailleurs noté que les créateurs demandent prioritairement que les réseaux répondent à leurs demandes et qu'ils soient réactifs. Je crois qu'il faut en tenir compte dans nos approches et mieux s'adapter à ces attentes, notamment en termes de délais. Il est vrai que les réseaux d'aide à la création d'entreprise baignent eux-mêmes dans un environnement administratif dont le moins qu'on puisse dire est qu'il tient assez peu compte de la problématique des délais, aussi bien en matière d'aide aux créateurs que de financement des opérateurs. Cela m'amène à un autre point, relevé par l'étude, qui montre bien que les accompagnateurs consacrent l'essentiel de leur temps à aider le créateur à faire face à ses contraintes administratives ou, plus généralement, à se repérer dans un environnement beaucoup trop complexe, alors qu'ils pourraient plus utilement s'attacher à l'appui managérial ou stratégique dont les entrepreneurs ont besoin.

Et rester modeste

Enfin, et c'est une leçon de modestie qu'il faut que les réseaux d'appui gardent à l'esprit, l'étude souligne que la clé du succès, vue par les créateurs eux-mêmes, réside bien plus dans leur propre savoir-faire dans le métier, leur capacité de gestion, leurs efforts. Quelle que soit l'importance de l'accompagnement, c'est bien évidemment aux créateurs que revient l'essentiel du mérite en matière de création d'entreprise.

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

LA TRIBUNE

Maria Nowak

59

Faciliter l'entrée des créateurs dans leur environnement économique

par Bernard Brunhes

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

LA TRIBUNE

Bernard Brunhes

60

L'étude d'OSEO conforte notre rôle, tout en nous incitant à aller plus loin dans l'accompagnement des créateurs

L'analyse des résultats de l'enquête est, en première approche, très satisfaisante pour le président de réseau d'accompagnement et de financement que je suis. Sur au moins quatre critères : pérennité, développement, rentabilité et emploi, les nouvelles entreprises accompagnées par un réseau « dédié » marquent significativement leur différence démontrant, si besoin était, que l'accompagnement des nouvelles entreprises est un très bon investissement pour la collectivité tout entière.

« Faire le bien du porteur de projet malgré lui »

À un deuxième niveau de lecture, je retiens le fait que les créateurs qui ont bénéficié de ces appuis y ont été un peu contraints pour pouvoir bénéficier d'une aide financière, par exemple, ou pour répondre à des exigences administratives. Effectivement, à FIR, on a toujours considéré que le prêt d'honneur se mérite et qu'il est tout autant le sujet de la rencontre du représentant d'une PFIL avec un créateur ou le repreneur d'une entreprise que le prétexte pour obliger ce dernier à mieux travailler son projet. Nous gérons les moyens qui sont mis à notre disposi-

tion rigoureusement et, à ce titre, nous assumons le fait que nous devons « faire le bien du porteur de projet malgré lui ».

Des attentes encore insatisfaites

Mais il y a aussi un troisième niveau de lecture qui concerne l'accompagnement postcréation. C'est certainement l'aspect le plus original de ce travail car jamais, à ma connaissance, l'accompagnement n'a été abordé sous cette forme dans d'autres études : pour les créateurs accompagnés, tout en considérant que l'appui dont ils ont bénéficié a été et reste positif, leurs attentes en termes de relais et d'interface pour mieux entrer dans leur nouvel environnement – le monde des affaires – sont encore insatisfaites. Les représentants des réseaux accompagnateurs admettent qu'ils ne vont pas au bout de cette démarche, mais surtout ils seraient nombreux à considérer que ce n'est pas leur rôle !

Cette vision de l'individu entrepreneur comme étant naturellement capable de liberté et d'autonomie pour s'insérer dans son nouveau milieu est à mes yeux une grave erreur. La liberté et l'autonomie ne sont pas naturellement données à l'individu – même à l'entrepreneur qui sur ce plan fait preuve de plus de potentiel et d'audace que la moyenne de la population –, mais elles résultent de la formation reçue et surtout de l'environnement dans lequel nous devons évoluer.

Dans le cas présent, cet environnement doit notamment permettre aux nouveaux entrepreneurs d'accéder sans contraintes inutiles aux services publics et marchands dont ils ont besoin.

Aider le créateur à nouer des liens

Comme nous l'avons écrit dans la charte éthique de FIR, nous sommes au service du créateur et nous devons respecter son autonomie et sa dignité personnelle. Nous devons aussi chercher à lui assurer les meilleures chances de succès en l'aidant à nouer des liens de coopération avec tous les agents économiques de son territoire. En contribuant à rapprocher les différents agents économiques locaux sur la base d'une organisation dont les règles de fonctionnement sont parfaitement transparentes, nous soutenons tout à la fois le développement des nouvelles entreprises et l'émergence d'un projet commun de développement du territoire.

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

LA TRIBUNE

Bernard Brunhes

61

Pour l'appui aux créateurs : des professionnels de la création ou des praticiens de l'entreprise ?

par Bruno Tesson

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

LA TRIBUNE

Bruno Tesson

62

Nous adressons nos sincères remerciements à OSEO services pour l'initiative de cette étude confiée aux cabinets Opus 3 et GMV Conseil. Quoi de mieux pour évaluer l'intérêt de l'appui à la création que d'observer et questionner les créateurs eux-mêmes ?

En premier lieu, cette étude confirme l'impact positif, significatif, de l'appui et notamment de l'appui par une « structure dédiée » sur la pérennité, la vitesse de développement et la rentabilité des entreprises créées. Ainsi que sur la création d'emplois par ces nouvelles entreprises. Il est d'ailleurs fort regrettable de constater avec cette étude que l'accès aux structures d'appui résulte pour une large part d'injonctions ou contraintes institutionnelles s'exerçant sur les créateurs... Cela doit nous interpeller dans notre communication : les dispositifs d'appui sont-ils suffisamment visibles ? attractifs ? la présentation de l'offre d'appui et de ses enjeux est-elle suffisamment convaincante pour donner envie d'en bénéficier ?

Il y a tout lieu de penser que les structures dédiées font la différence par le professionnalisme et une certaine contractualisation qui inscrit leur appui dans le temps, par opposition aux appuis ponctuels sollicités çà et là par les créateurs d'entreprise.

Des réponses complémentaires pour des besoins évolutifs

Cela signifie-t-il que l'appui à la création d'entreprise est affaire de professionnels de la création ? Sans doute pour une part... au bon endroit et au bon moment. Toutefois, les dernières parties de l'étude mettent en lumière la nature de l'attente principale des créateurs en postcréation : accompagnement managérial plus que technique, échanges avec des « pairs », appui par un praticien de l'entreprise.

Alors, professionnels de la création ou praticiens de l'entreprise ? Les deux, bien sûr, et si possible ensemble, de façon coordonnée. Les enjeux de la création méritent bien que lui soient dédiées des organisations spécifiques, donc d'une certaine manière « professionnelles ». Mais s'appuyant très largement – voire essentiellement – sur les hommes et femmes vivant l'entrepreneuriat au quotidien.

C'est déjà ce que nous vivons dans certains réseaux d'accompagnement. C'est le cas pour Réseau Entreprendre.

Le champ de l'appui à la création d'entreprise ne serait-il pas devenu un modèle pour notre société ?

Se faire accompagner par un professionnel dédié : le bon choix

par **Christiane Lecocq**

Le réseau des Boutiques de gestion et ses 400 implantations de proximité est un réseau totalement dédié à la création d'entreprise.

Analyse des motivations à la création, diagnostic du projet, accompagnement individuel antecréation, ingénierie financière, et suivi postcréation du chef d'entreprise : telles sont ses missions et pratiques au quotidien.

L'étude présentée ici nous conforte dans notre approche professionnelle.

Le créateur et son projet ne font qu'un. Ils sont indissociables.

L'accompagnement que met en œuvre la Boutique de gestion se construit à partir de cette réalité et la Boutique de gestion ne se substitue jamais à celle ou celui qui entreprend.

Elle accompagne la personne et son projet tout au long du processus de création. Elle transfère au candidat à la création les savoirs et les connaissances qui demain lui permettront d'acquérir le statut d'entrepreneur et de réaliser le métier de chef d'entreprise.

La Boutique de gestion fournit ainsi à l'entrepreneur les clés de l'indispensable et nécessaire autonomie pour piloter aujourd'hui son projet et demain son entreprise. L'étude OSEO services le confirme avec force : « l'appui le plus efficace en termes de pérennité est celui des accompagnateurs dédiés ».

En cette année de 25^e anniversaire des Boutiques de gestion, quelle meilleure reconnaissance de leur métier leurs

conseillers auraient-ils pu obtenir ?

Cette étude constitue un encouragement pour les conseillers professionnels des Boutiques de gestion. Un encouragement à persévérer sur la voie choisie et à faire plus et mieux encore, avec tous ceux qui œuvrent localement, pour que vivent et se développent sur les territoires les initiatives économiques.

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

LA TRIBUNE

Christiane Lecocq

63



Une image plus précise des structures d'appui à la création mais aussi beaucoup de questions nouvelles

par André Letowski

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

LA TRIBUNE

André Letowski

64



Trop peu de travaux transversaux décrivent et évaluent les appuis reçus par les nouveaux chefs d'entreprise. Cette étude, financée par OSEO services et à laquelle l'APCE a participé activement dans le cadre du comité de pilotage, permet une analyse transversale de l'action des structures spécifiques d'appui à la création d'entreprise. Elle interroge, un peu plus de trois ans après la création, des bénéficiaires de ces appuis par ailleurs toujours en activité dans l'entreprise qu'ils ont créée. Ce travail permet de confirmer l'impact positif de ces appuis quant à la pérennité et au développement de ces entreprises. Il permet aussi de connaître, ce qui est peu fréquent, le point de vue de ces créateurs sur les appuis reçus.

La conjugaison des approches quantitative et qualitative enrichit l'analyse que d'autres travaux mériteraient d'approfondir dans la mesure où les constats opérés posent des questions d'importance :

1. L'appui au démarrage est perçu comme une aide au montage, alors qu'avec un recul de trois ans les créateurs interrogés auraient aussi souhaité un accompagnement dans leur fonction même de chef d'entreprise au cours de leurs premières années.

2. Cet accompagnement souhaité au cours des premières années aurait-il fait l'objet d'une demande formelle des créateurs au démarrage? Rien n'est moins certain. Par ailleurs, les structures d'accompagnement sont-elles adaptées à ce type de demande? Comment peuvent-elles les aider à s'approprier la multiplicité des appuis reçus? L'APCE a identifié près d'une vingtaine d'interlocuteurs (citons, par exemple, le conjoint, la famille, les associés mais aussi l'expert-comptable ou le banquier, ou encore les fournisseurs et les clients...).

3. L'étude laisse entendre que ceux qui ont sollicité un appui au démarrage l'ont surtout fait parce que contraints (par exemple par l'ANPE ou pour monter le dossier de prêt ou de subvention). L'analyse conduite par l'APCE du profil des bénéficiaires observés dans l'enquête SINE 2002 de l'INSEE (près de 48 000 créateurs/repreneurs interrogés) conduit aux mêmes observations. Tout d'abord, seulement la moitié des créateurs sont les plus susceptibles d'être demandeurs de conseils (création pour la première fois, inscrite dans la durée). Ces créateurs sont surtout des chômeurs et des demandeurs de financement (prêts, subventions). Qu'en est-il des autres créateurs? Pourquoi solliciteraient-ils si peu les structures d'appui dédiées à la création?

4. Les réponses des créateurs laissent entendre qu'ils sont à l'origine de la pérennité de leur entreprise, ce qui paraît tout à fait juste. Ces propos ne conduisent-ils pas ces créateurs à sous-estimer l'appui reçu, voire à l'occulter? C'est du moins ce que l'APCE analyse quand elle compare les résultats issus de SINE 2002 et ceux issus du Programme régional de création, transmission d'entreprise en Nord-Pas-de-Calais.

Ainsi, beaucoup de questions sont-elles encore à travailler; elles sont ici amorcées.

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

LA TRIBUNE

André Letowski

65

De l'appui à l'accompagnement: un saut qualitatif

par Jean-Christophe Martin

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

LA TRIBUNE

Jean-Christophe
Martin

66



Direction
du commerce,
de l'artisanat,
des services et des
professions libérales

Ministère des
Petites et Moyennes
Entreprises,
du Commerce,
de l'Artisanat et des
Professions libérales

Le souci de connaître et d'analyser le regard des chefs d'entreprise sur l'appui dont ils ont bénéficié lors de la création, puis de les interroger sur leurs attentes au-delà, procède d'une intention fort louable, car ce point de vue critique peut servir de base à l'ajustement des politiques publiques et de repère pour la définition des actions des partenaires et accompagnateurs de l'entreprise.

L'appui souhaité par les créateurs est une prestation multiforme d'accompagnement à placer dans la durée

Au-delà de l'expression d'un niveau de satisfaction vis-à-vis de l'appui obtenu lors de la création, les chefs d'entreprise ont pu confirmer que leurs attentes ne sont pas uniquement d'ordre financier ou technique. Ils nous rappellent que la solitude du chef d'entreprise est particulièrement mal ressentie dans les très petites entreprises alors que l'entrepreneur n'a pas encore eu le temps de percer sous le professionnel.

Cette solitude, rarement bonne conseillère, pèse sur les créateurs, qui sont très rapidement happés par les contraintes du quotidien et ressentent douloureusement le manque de repères et de contacts avec d'autres chefs d'entreprise.

Or, cette situation peut être évitée si le chef d'entreprise a le sentiment que des appuis pertinents et accessibles sont à sa disposition. Non seulement il est souhaitable de lui procurer un accompagne-

ment jusqu'à ce qu'il ait pu établir son propre système de références et acquérir l'autonomie suffisante, mais il faut aussi lui faire connaître cette offre d'accompagnement et la lui rappeler au besoin.

Pour s'inscrire dans la durée, le soutien de l'État à ces prestations d'accompagnement doit être justifié par les résultats atteints, par la qualité du service rendu et par sa disponibilité

La plus grande pérennité des entreprises accompagnées et le niveau de satisfaction exprimé par les chefs d'entreprise démontrent l'utilité des structures existantes, qui ont vocation à suivre au-delà de la création la jeune entreprise qu'elles connaissent bien.

La loi pour l'initiative économique et la loi en faveur des PME ont renforcé le cadre juridique et les modes de financement de ces services d'accompagnement, mais de tels besoins ne peuvent être totalement pris en charge par les fonds publics: compte tenu des contraintes de la LOLF et de la situation budgétaire de l'État, la poursuite de son effort financier ne pourra d'ailleurs se justifier que par des résultats positifs et mesurables, notamment en termes de pérennité des entreprises nouvelles.

Il paraît donc tout à fait opportun de prolonger les recommandations du CNCE exprimées dans la charte qualité de l'accompagnement du créateur et de tenir compte des travaux sur la qualité des services de

soutien aux entrepreneurs, que ces services soient rendus par des prestataires privés ou des structures publiques ou financées sur fonds publics.

La réflexion gagnerait à porter tout à la fois sur la durée de l'accompagnement et sur son intensité, mais aussi sur les modalités de la fourniture de cet accompagnement.

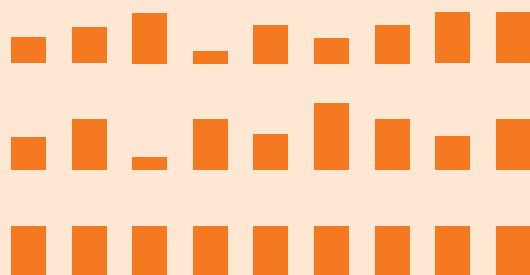
Dans ce cadre, le recours à des services en ligne, facilement mobilisables à tout instant par les chefs d'entreprise dont le temps disponible est compté, devrait constituer un bon moyen de compléter un service personnalisé, mais plus occasionnel.

Ce serait un résultat très positif pour cette étude que d'avoir participé à la recherche d'un équilibre entre une aide utile et nécessaire pour favoriser la création d'entreprises viables et la responsabilisation de l'entrepreneur engagé dans une initiative essentiellement privée.

Car si l'État et les pouvoirs publics sont présents aux côtés de l'entrepreneur, l'action d'entreprendre demeure fondamentalement une initiative personnelle, exigeante et enthousiasmante, mais risquée.

Là encore, les acteurs publics peuvent apporter leur soutien, notamment en diminuant le coût du risque par la prise en charge d'une partie des garanties apportées pour le financement externe des entreprises nouvelles, mais la maîtrise du risque doit avant tout résulter de la clairvoyance et des anticipations du chef d'entreprise. Cela s'apprend au fil du temps, mais le jeune entrepreneur peut être efficacement conseillé pour développer au plus tôt ces qualités.

Les compléments



AUTEURS, CONTRIBUTEURS, REMERCIEMENTS

Le volet quantitatif de l'étude ainsi que les analyses sur les taux de survie des entreprises étudiées se fondent sur les résultats d'une enquête auprès de chefs d'entreprise menée, pour l'Observatoire des PME, par la société GMV conseil, sous la direction de Jean-Marie Thiébaud.

Le volet qualitatif (*focus groups*) a été réalisé pour l'Observatoire des PME par le cabinet Opus 3, sous la direction de Jean-Claude Andréani et de Michel de Sahb. La synthèse des travaux a été établie par Michel de Sahb, du cabinet Opus 3. Les travaux ont été menés sous la direction d'un comité scientifique réunissant, autour de l'équipe du GIE OSEO services: M^{me} Rose Meunier, de la Caisse des Dépôts, M. André Letowski, de l'APCE, et M. Henry Savajol, d'OSEO services. Ils ont été présentés et discutés lors des Assises de la création d'entreprise devant les présidents et les représentants des réseaux d'accompagnement de la création d'entreprise en juin 2005, puis lors d'une réunion de travail réunissant les techniciens de ces réseaux en décembre 2005.

Enfin, ils n'auraient pas pu être conduits sans l'appui des réseaux qui nous ont procuré les coordonnées de créateurs accompagnés et de leurs accompagnateurs pour la constitution des *focus groups* et sans l'accord de ces personnes pour participer à ces groupes de travail.

Que toutes ces personnes dont les contributions ont permis d'enrichir et d'affiner ces travaux soient ici remerciées.

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

LES COMPLÉMENTS

Auteurs, contributeurs,
remerciements

71

RAPPEL DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE MENÉE EN 2002

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

LES COMPLÉMENTS

Rappel des principaux
résultats de 2002

72

L'étude menée en 2002 a permis de segmenter les types d'intervenants susceptibles d'apporter un appui aux porteurs de projet.

La première segmentation a consisté à distinguer les intervenants agissant à titre non professionnel de ceux qui agissent à titre professionnel.

Parmi les premiers, on trouve deux sous-ensembles : l'entourage familial et personnel d'une part, l'environnement professionnel d'autre part (collègues, clients* ...).

Parmi les seconds apparaissent également deux sous-ensembles :

- **Les structures professionnelles** que nous avons qualifiées de « **non dédiées** », c'est-à-dire celles dont la vocation n'est pas d'apporter spécifiquement un appui aux créateurs d'entreprise, mais dont l'activité courante les amène néanmoins à entrer en relation avec de futurs chefs d'entreprise.

Dans ce groupe ont été placés :

- les comptables et experts-comptables ;
- les banques et les organismes de capital-risque ;
- les organismes professionnels du secteur d'activité ;
- les organismes de formation ;
- les conseils privés dans le domaine juridique, fiscal ou social ;
- les conseils en innovation ou propriété industrielle.

- **Les structures professionnelles dédiées** à la création d'entreprise, c'est-à-dire celles dont au moins une des vocations est d'apporter un appui aux candidats à la création d'entreprise. Figurent ici :

- les chambres de commerce et d'industrie ;
- les chambres de métiers ;
- les structures d'essaimage ou de reconversion des grands groupes ;
- les structures d'appui au financement de la création d'entreprise autres que les banques (exemples : Réseau Entreprendre, ADIE, Plates-formes d'initiative locale, France Active...);
- les structures d'appui et de conseil spécialistes de la création d'entreprise (exemple : les Boutiques de gestion) ;
- les structures d'hébergement des nouvelles entreprises telles que les pépinières, les incubateurs ;
- les services locaux de développement économique et social intégrés à une mairie, un conseil général, un conseil régional ;
- un comité d'expansion.

* L'environnement professionnel est classé dans les « intervenants non professionnels » pour ce qui concerne le sujet de la création d'entreprise.

Concernant ces structures « dédiées », il faut noter qu'il a parfois été difficile pour les créateurs d'entreprise de savoir dans quelle catégorie classer l'organisme ou la structure à laquelle ils ont eu affaire.

En effet, certaines structures peuvent légitimement être rattachées à plusieurs catégories. Ainsi, les structures d'appui au financement prodiguent également des conseils pour clarifier et viabiliser le projet de création d'entreprise. Par ailleurs, certains créateurs peuvent avoir tendance à identifier une structure en fonction de sa localisation physique.

À titre d'exemple, un créateur d'entreprise pourra, selon l'appui dont il a bénéficié ou selon la localisation physique du service, considérer la Plateforme d'initiative locale comme une structure de financement, ou comme une structure d'appui et de conseil spécialiste de la création d'entreprise, ou encore comme un service local intégré à une mairie...

Le travail conduit auprès de 1537 créateurs d'entreprise ayant récemment créé a permis de faire ou de vérifier plusieurs constats.

En ce qui concerne l'ensemble des créateurs :

- Un tiers des créateurs ne sollicitent aucun appui pour créer, un tiers un seul et un tiers plusieurs ; or on sait que c'est la capitalisation d'une succession d'appuis et de temps passé en appui qui renforcent fortement la pérennité des entreprises.
- Les créateurs sollicitent en termes d'appui plus leur entourage, leur famille et leur expert-comptable, moins les professionnels du conseil qu'ils soient des secteurs marchand, parapublic ou public.
- La recherche de fonds propres, le besoin d'information et d'orientation constituent une demande forte, et permanente, que les créateurs aient sollicité ou non des appuis.
- Au final, peu de créateurs sollicitent des structures dédiées à la création (11 % pour les chambres de commerce et d'industrie, 10 % pour les chambres de métiers, 7 % pour les structures d'appui au financement, 4 % pour les structures d'appui à la gestion...). Les raisons mises en avant sont notamment de l'ordre de la non-connaissance de ces appuis et de la visibilité de structures aux cibles de créateurs diversifiées (ce qui rend peu aisée une communication simple) ; sans doute faut-il ajouter la faible conscience de l'utilité d'être aidé.

En ce qui concerne les créateurs qui ont fait appel à des structures d'appui dédiées à la création d'entreprise :

- Quatre types d'appui sont demandés et ce en ordre décroissant :
 - les appuis pour cadrer le projet : information/orientation, démarches administratives et conseil au montage (58 % à 62 % des demandes d'appui) ;
 - les appuis pour valider le projet : conseil en gestion, conseil juridique, fiscal ou social et en financement (47 % à 51 % des demandes) ;
 - les appuis pour passer du projet à la création : formation, apports financiers en fonds propres, conseil en commercialisation et communication (32 % à 42 % des demandes) ;

- les appuis pour affiner le démarrage de l'entreprise : parrainage, garanties et cautionnements, hébergement, innovation, export (7 % à 18 % des demandes).

• Les structures dédiées à la création d'entreprise peuvent se regrouper en deux sous-ensembles :

- les « généralistes » : compagnies consulaires et structures d'appui en gestion ; ces dernières structures sont plus sollicitées tout au long du parcours des créateurs que les compagnies consulaires qui sont plutôt sollicitées dans les deux premiers types d'appui et pour la formation ;

- les « financiers », y compris les services de développement économique des collectivités territoriales. Les créateurs leur demandent en priorité des fonds propres autour desquels s'articule l'appel aux autres appuis. Remarquons que l'appel aux collectivités territoriales vise surtout le financement et, de façon plus modeste qu'on aurait pu le penser, l'hébergement.

• Le créateur a tendance à concentrer ses appuis sur une seule structure. 61 % des demandeurs d'appui à ces structures ont sollicité moins de cinq entretiens et 21 % 10 entretiens et plus dans la même structure ; ceux qui ont le plus sollicité d'entretiens l'ont fait auprès des structures de gestion et de financement.

• Plus de la moitié des créateurs demandeurs d'appui ont poursuivi la relation entamée après la création ; près de la moitié d'entre eux (un quart des demandeurs d'appui initiaux) le font souvent (au moins une fois par mois). Cet appui se fait surtout en relation face à face ou par téléphone.

Les créateurs ont apprécié les services apportés tant pour le respect de la confidentialité sur leur projet qu'à propos de la compétence, la disponibilité et la capacité à écouter des interlocuteurs. En revanche, la satisfaction est plus moyenne en ce qui concerne l'orientation et la mise à disposition de matériels et d'outils susceptibles de les aider.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE 2005 :

LE CROISEMENT DES APPROCHES

QUANTITATIVE ET QUALITATIVE

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

LES COMPLÉMENTS

Méthodologie

75

La démarche mise en œuvre en 2005 a ceci d'original qu'elle croise deux approches et qu'elle met en regard la perception de chefs d'entreprise et celle d'accompagnateurs.

L'approche quantitative

Sur la base d'un échantillon de 12 000 entreprises, constitué à partir du fichier SIRENE de l'INSEE et du fichier des PCE, 1 537 créateurs d'entreprise ont été questionnés par téléphone début 2002.

Une recherche basée sur le nom des entreprises, leur adresse et leurs numéros de téléphone, conduite en 2004, a permis de retrouver 1 184 de ces entreprises. Début 2005, l'ensemble des entreprises retrouvées ont été contactées en vue de conduire avec leur dirigeant une interview téléphonique sur la base d'un questionnaire d'enquête portant sur la perception qu'ont les dirigeants, avec quatre ans de recul, sur l'appui dont ils ont bénéficié au moment de la création, sur sa pertinence et son impact et sur leurs attentes.

501 chefs d'entreprise ont répondu de manière complète à ce questionnaire et ce sont leurs réponses qui sont analysées ici.

L'approche qualitative

L'approche qualitative, conduite parallèlement, a comporté trois temps :

- l'interview qualitative individuelle de 10 chefs d'entreprises qui n'avaient été accompagnés au moment de la création que par des structures consulaires ;
- deux *focus groups* de créateurs ayant bénéficié d'un appui de la part de professionnels au moment du démarrage (15 chefs d'entreprise en tout) ;
- deux *focus groups* d'accompagnateurs professionnels (17 accompagnateurs en tout).

Le groupe est la méthode de référence dans le domaine des études qualitatives. Il facilite l'expression des interviewés et, par le jeu de la confrontation avec les idées des autres, les amène à adhérer ou à discuter les points de vue exprimés et à développer les arguments qui sous-tendent leur position.

L'intérêt des méthodes de questionnement est de libérer la spontanéité des répondants, et de rendre possible l'expression de notions complexes ou délicates à verbaliser

La confrontation des approches

La confrontation des deux approches et la mise en perspective des réponses obtenues entre elles et avec les réponses obtenues en 2002, au moment de la création des entreprises, permet de porter un regard nouveau sur la question de l'appui à la création.

LEXIQUE, SIGLES ET ADRESSES UTILES

ACFCI

Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie,
www.acfci.cci.fr

ADIE

Association pour le droit à l'initiative économique,
www.adie.org

APCE

Agence pour la création d'entreprise,
www.apce.com

APCM

Assemblée permanente des chambres de métiers,
www.apcm.com

CDC

Caisse des Dépôts
56, rue de Lille, 75006 Paris,
www.caissedesdepots.fr

CDC Entreprises

Tour Maine-Montparnasse,
33, avenue du Maine, 75015 Paris,
www.cdcentreprises.fr

CNCE

Conseil national de la création d'entreprise

CSOEC

Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables,
www.experts-comptables.fr

DARES

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques,
au ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité,
www.travail.gouv.fr

FIR

France Initiative Réseau regroupe 225 plates-formes d'initiative locale,
www.fir.asso.fr

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

LES COMPLÉMENTS

Lexique, sigles
et adresses utiles

76

France Active

www.franceactive.org

PCE

Prêt à la création d'entreprise, accordé par OSEO bdpme,

www.oseo.fr

PFIL

Plate-forme d'initiative locale

RBG

Réseau des boutiques de gestion,

www.boutiques-de-gestion.com

Réseau Entreprendre

www.reseau-entreprendre.org

SINE

Enquête INSEE menée à partir d'un questionnaire postal expédié aux créateurs enregistrés dans une année

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

LES COMPLÉMENTS

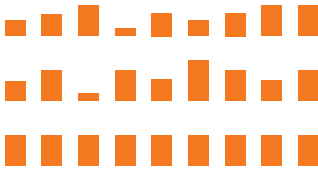
Lexique, sigles
et adresses utiles

77

TABLE DES ILLUSTRATIONS

<i>Tableau 1</i>	Taux de survie comparé des entreprises selon le type d'appui reçu au moment de la création (entreprises « retrouvées »)	18
<i>Tableau 2</i>	Taux de survie comparé des entreprises selon le type d'appui reçu au moment de la création (entreprises ayant répondu au questionnaire)	19
<i>Tableau 3</i>	Nombre d'emplois créés dans les entreprises de l'échantillon	20
<i>Graphique 1</i>	Modalités de choix de l'expert-comptable	21
<i>Graphique 2</i>	Modalités de choix du banquier	22
<i>Tableau 4</i>	Pondération des facteurs de réussite de l'entreprise par les chefs d'entreprise ayant bénéficié d'un appui par une structure dédiée	27
<i>Graphique 3</i>	Thèmes de l'appui reçu au moment de la création	28
<i>Graphique 4</i>	Motifs de recours à l'appui à la création d'entreprise	29
<i>Tableau 5</i>	Analyse des termes utilisés pour décrire le créateur d'entreprise et son projet par les chefs d'entreprise et par les accompagnateurs	31
<i>Graphique 5</i>	Évolution dans le temps de la relation d'accompagnement et des types d'appui attendus	32
<i>Tableau 6</i>	Analyse des attentes des chefs d'entreprise par rapport aux accompagnateurs	34
<i>Tableau 7</i>	Pondération de l'impact de l'appui par les chefs d'entreprise et par les accompagnateurs	35
<i>Tableau 8</i>	Indicateurs proposés pour mesurer l'impact de l'appui par les chefs d'entreprise et les accompagnateurs	36
<i>Graphique 6</i>	Les différentes phases du développement de l'entreprise et de l'appui	41
<i>Graphique 7</i>	Appréciation de l'accompagnement des jeunes entreprises par les chefs d'entreprise	42
<i>Graphique 8</i>	La perception de l'appui postcréation par les chefs d'entreprise	43
<i>Graphique 9</i>	Champs dans lesquels les chefs d'entreprise estiment avoir besoin d'un accompagnement	43
<i>Tableau 9</i>	Sources d'information des chefs d'entreprise pour les questions touchant au financement et à la trésorerie	45
<i>Tableau 10</i>	Sources d'information des chefs d'entreprise pour les questions touchant au domaine commercial	46
<i>Tableau 11</i>	Sources d'information des chefs d'entreprise pour les questions touchant à la gestion du personnel	47
<i>Tableau 12</i>	Analyse comparée des attentes exprimées par les chefs d'entreprise avant et après la création	48
<i>Tableau 13</i>	Profil de l'accompagnateur correspondant aux attentes des chefs d'entreprise avant et après la création	49

observatoire des pme



PRÉSENTATION

Activité et missions

L'Observatoire des PME réunit dans une activité d'étude la Caisse des Dépôts et le groupe OSEO. Ces organismes qui, chacun dans leur domaine, ont développé de longue date des programmes de soutien aux PME et TPE ont souhaité structurer leur partenariat et constituer un véritable pôle d'appui à la connaissance, et au développement, des PME.

L'Observatoire a vocation à s'ouvrir aux organismes qui participent de l'action publique en faveur des PME.

Recenser les informations disponibles sur les PME, clarifier les concepts utilisés, comparer les situations en France et à l'étranger, combler les lacunes de la connaissance, diffuser les informations, telles sont les missions de l'Observatoire des PME.

Le travail de l'Observatoire repose d'une part sur une approche quantitative de la réalité des petites et moyennes entreprises, et d'autre part sur des démarches d'études plus qualitatives.

Organisation

La présidence de l'Observatoire des PME a été confiée à Christian Marbach, membre de l'Académie des technologies, qui a dirigé précédemment d'importants organismes dédiés au développement des entreprises (notamment, président-fondateur de SOFINNOVA, président-directeur général de l'ANVAR, directeur général de l'Industrie, président de la Cité des sciences et de l'industrie).

L'Observatoire est dirigé et animé respectivement par : Didier Havette, directeur général du GIE, et Henry Savajol, directeur de l'Observatoire des PME. La coordination des études de l'Observatoire des PME et leur publication sont placées sous la responsabilité de Claire Genevey.

Études et recherches en cours

La prochaine parution de la revue sera : Dirigeants de PME : au-delà du métier, la vie au quotidien.

Outre les projets menés avec les laboratoires universitaires, les travaux actuellement en cours au sein de l'Observatoire portent notamment sur : actualisation et enrichissement du n° 1 de la revue (PME, clés de lecture) - PME et emploi - difficultés d'introduction en Bourse des PME de croissance - dirigeants et réseaux.

MÉTHODE

Le conseil scientifique

L'Observatoire s'est doté d'un conseil scientifique composé de personnalités dont les qualités et expériences professionnelles assurent la plus grande pertinence dans la détermination des sujets d'étude ainsi que dans les modalités de réalisation des travaux. Le conseil scientifique se compose de :

- Jean-Marc Béguin, directeur des statistiques d'entreprise à l'INSEE ;
- Michel Berry, directeur de l'École de Paris du management ;
- Christian de Boissieu, professeur à l'université Paris-Sorbonne, président du conseil d'analyse économique du Premier ministre ;
- Bernard Brunhes, vice-président du groupe BPI et président de France Initiative Réseau ;
- Jean-Jacques Duby, président de l'Observatoire des sciences et techniques ;
- Jacques Lesourne, président de Futuribles International.

Les membres du conseil scientifique sont appelés à réagir sur le programme d'études de l'Observatoire qui leur est soumis chaque année, ainsi que sur les cahiers des charges des études et les résultats d'étape.

Le comité d'orientation

La mise en œuvre du programme d'études est suivie en cours d'année au sein du comité d'orientation de l'Observatoire de PME, qui réunit des représentants de l'INSEE, de la Banque de France, du ministère des PME (Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales) et de l'APCE (Agence pour la création d'entreprises).

Les comités de pilotage

Chaque étude de l'Observatoire est pilotée par un groupe de travail spécifique : le comité de pilotage ; les participants à ce comité sont : les membres de l'Observatoire et des acteurs parmi les plus compétents pour le domaine traité. Les études s'appuient, notamment, sur des enquêtes réalisées directement auprès des entreprises.

Les études sont publiées depuis le début de l'année 2003, dans le cadre de la collection de l'Observatoire des PME : **Regards sur les PME.**

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

L'OBSERVATOIRE
DES PME

Méthode

LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE

L'Observatoire s'est rapproché du monde universitaire: il a notamment fait réaliser par l'ANDESE (Association nationale des docteurs en sciences économiques) un travail de recensement des thèses et travaux concernant les PME qui a fait apparaître 85 thèses sur la période 1974-2002, dont 32 entre 1997 et 2002.

L'Observatoire procède actuellement à la mise à jour de ce recensement en l'accompagnant d'un travail de réflexion et de synthèse sur la recherche académique en PME en France.

Par ailleurs, l'Observatoire des PME se tient à la disposition des chercheurs afin d'étudier toute coopération permettant de valoriser les projets de recherche en cours ou les travaux récemment achevés mais insuffisamment connus du monde économique, et d'impulser de nouveaux axes de recherche. Pour tout contact à ce sujet, envoyer un courriel à observatoiredespme@oseo.fr

PUBLICATIONS

La publication des études est assurée sous format papier dans le cadre de la collection **Regards sur les PME**.

La collection **Regards sur les PME** est diffusée par La Documentation française, les achats peuvent être faits en ligne sur le site:

www.ladocumentationfrancaise.fr

Regards sur les PME

La collection **Regards sur les PME** est destinée principalement aux personnes et organismes, publics et privés, dont le travail et les missions concourent à la création, au développement et à la transmission des PME, et à tous ceux qui, à un titre ou à un autre, ont la capacité d'améliorer les services de toute nature, administratifs ou commerciaux, qui sont rendus aux PME.

Pour toute question sur la diffusion de cette revue:

observatoiredespme@oseo.fr

Numéros parus

- 1 PME: clés de lecture
- 2 PME: l'appui à la création
- 3 Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises
- 4 Les PME et l'Environnement. Enjeux et opportunités
- 5 PME et marchés publics
- 6 Connaissance de l'entreprise par les élèves.
Contribution du collègue et du lycée
- 7 Entreprises artisanales du bâtiment. Pratiques bancaires et besoins de financement
- 8 Dirigeant de PME, un métier? Éléments de réponse
- 9 L'accès aux métiers et à l'exercice d'activités dans les PME.
Typologie et recensement des réglementations
- 10 PME et innovation technologique. Pour une relation plus naturelle

oseo.fr

oseo.fr, le site d'OSEO, le groupe né du rapprochement de l'Agence de l'innovation (OSEO anvar), de la Banque du développement des PME (OSEO bdpme) et de l'Agence des PME (OSEO services), s'adresse aux PME et à leurs partenaires (réseaux d'accompagnement, établissements financiers...) pour leur offrir les informations, conseils et services utiles, pour créer son entreprise, se développer, innover, s'internationaliser, gérer au quotidien, reprendre ou transmettre son entreprise.

Les études de l'Observatoire sont consultables sur le site Internet oseo.fr, menu Observatoire des PME.

L'appui à la création :
trois ans après

REGARDS SUR LES PME
N° 11

L'OBSERVATOIRE
DES PME

Publications

LES MEMBRES



Les membres du GIE OSEO services

L'Observatoire des PME est l'activité d'études du Groupement d'intérêt économique OSEO services ; les membres de ce groupement sont le groupe OSEO et la Caisse des Dépôts.



OSEO regroupe, au service des PME et de l'innovation, OSEO anvar, OSEO bdpme, OSEO sofaris et OSEO services, qui réunissent leurs compétences et leurs savoir-faire pour accompagner la croissance des petites et moyennes entreprises tout au long de leur cycle de vie.

OSEO s'attache notamment à :

- renforcer l'efficacité de la politique de soutien public aux PME et à l'innovation, et devenir, à moyen terme, une référence européenne en la matière ;
- assurer la continuité du financement de l'entreprise, quels que soient son activité ou le stade de son développement, en partenariat avec les établissements bancaires et les intervenants en fonds propres ;
- proposer aux PME une gamme élargie de services d'accompagnement ;
- accroître la faculté du nouvel ensemble à devenir le relais des politiques de développement économique conduites par les collectivités territoriales, notamment à l'échelle régionale.

oseo.fr



La Caisse des Dépôts, établissement public créé en 1816, exerce à la fois des activités publiques et des activités concurrentielles.

Dans le cadre de ses missions d'intérêt général, elle porte, depuis 1994, des programmes à destination des PME et TPE :

- le financement en fonds propres des PME et de l'innovation,
- les très petites entreprises et l'économie sociale.

www.caissedesdepots.fr www.cdentreprises.fr