



Quel appui pour les créateurs d'entreprises ?

Odile Gauthier, Frédéric Schneider-Maunoury

► To cite this version:

Odile Gauthier, Frédéric Schneider-Maunoury. Quel appui pour les créateurs d'entreprises ?. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1988. <hal-01909842>

HAL Id: hal-01909842

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909842v1>

Submitted on 31 Oct 2018

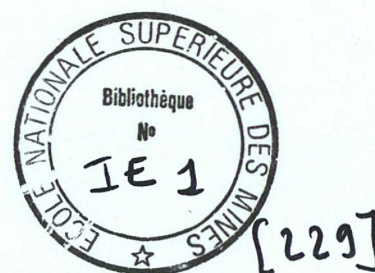
HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES DE PARIS



QUEL APPUI POUR LES CREATEURS D'ENTREPRISE ?

Réflexions à partir des pépinières d'entreprise et des
expériences d'intravie dans les grands groupes

JUIN 1988

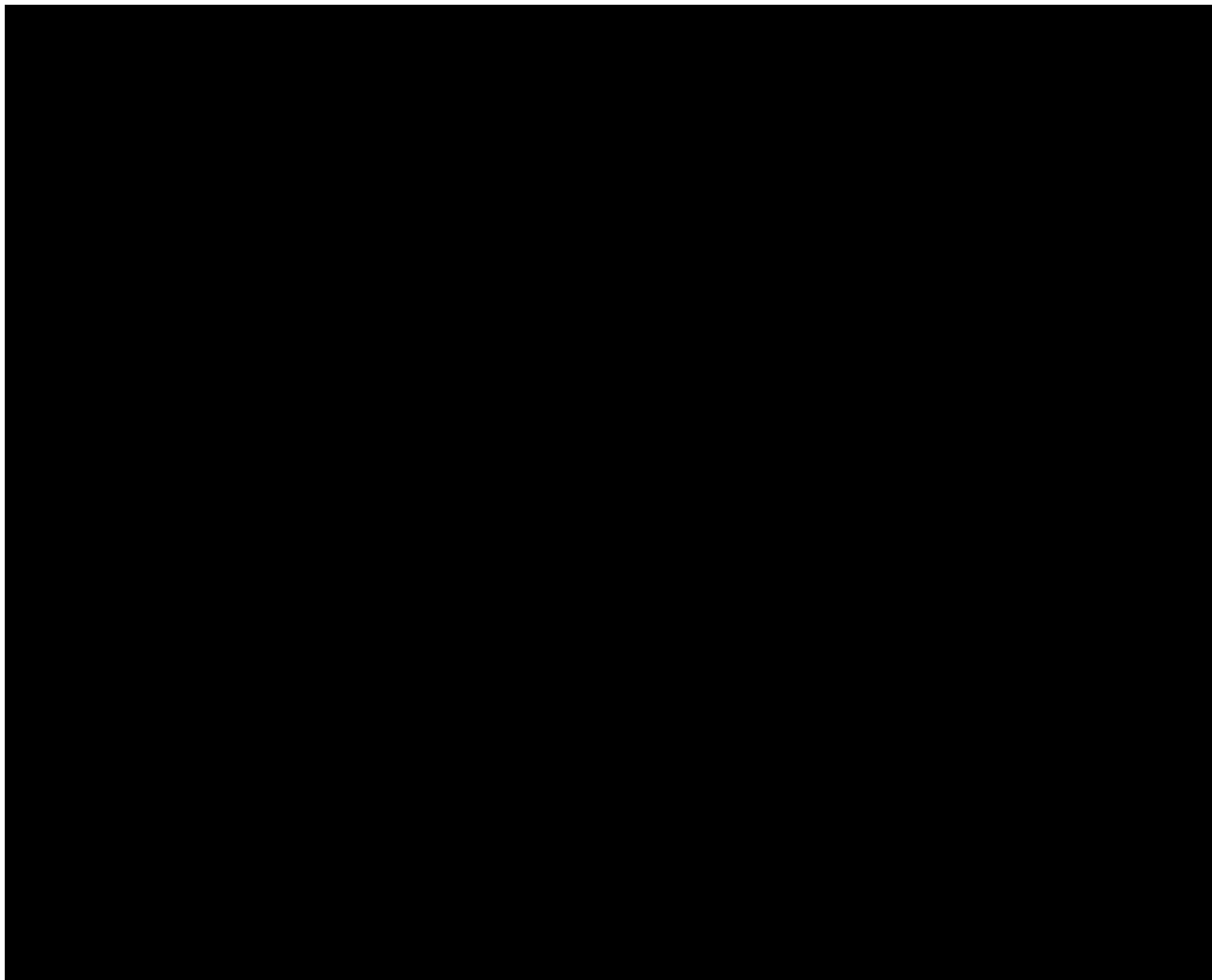
**Consultation
sur place**

Mémoire réalisé dans le cadre de la troisième année de formation
d'Ingénieurs du Corps des Mines

Odile GAUTHIER

Frédéric SCHNEIDER-MAUNOURY

X



Nous souhaitons exprimer nos plus vifs remerciements à toutes les personnes qui nous ont reçus au cours de cette étude, et plus particulièrement à MM Engel et Fixari, Ingénieurs du Centre de Gestion Scientifique, dont les conseils nous furent très précieux tout au long de l'année.

Nous remercions également M. Yolin, Directeur régional de l'Industrie et de la Recherche de la région Ile de France, ainsi que M. Rousseau, Directeur de la Division Développement Industriel, pour le temps et l'aide qu'ils nous ont consacrés.

SOMMAIRE

RESUME

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : L'engouement pour la création d'entreprises.

I L'évolution des mentalités, s'accompagnant d'une prise de conscience du rôle économique des petites structures a permis de développer la popularité du thème.	I 1
1) Une incontestable évolution des mentalités.	I 1
2) La prise de conscience au niveau politique que les petites structures peuvent seules nous sortir de la crise.	I 2
3) La conjonction des deux évolutions a permis aux discours sur la création de naître et de s'amplifier.	I 3
II Les campagnes de promotion ont été concluantes : trois millions de français ont aujourd'hui un projet de création ; ceux qui sont passés à l'acte sont socialement reconnus.	I 5
1) Le nombre de projets et de créations a fortement augmenté.	I 5
2) L'image de l'entrepreneur a été rehaussée.	I 6
III Il n'existe cependant pas de mesure des impacts économiques de la création d'entreprises.	I 7
1) La création d'entreprises n'est pas, à court terme, la solution au problème du chômage.	I 8
2) Les entreprises nouvellement créées ne sont pas exportatrices.	I 12
3) Un nombre important de créations d'entreprises assure le renouvellement du tissu industriel et l'émergence de nouvelles activités à condition que ces entreprises puissent survivre aux difficultés de jeunesse.	I 13

DEUXIEME PARTIE : Les créateurs d'entreprise.

I Il n'y a pas de portrait robot du créateur d'entreprise.	II 1
1) On pourrait tirer un portrait des multiples enquêtes effectuées.	II 1
2) Une typologie simplifiée distingue le créateur légendaire du créateur artisan.	II 1
3) Pour créer son entreprise il faut être motivé. Mais par quoi ?	II 2
II Pour tous, c'est une aventure périlleuse.	II 5
1) Le manque de temps est la contrainte essentielle.	II 5
2) L'argent reste le nerf de la guerre.	II 6
3) Et pourtant il faut conserver le moral.	II 7
4) Jeunesse dorée n'est pas robustesse assurée.	II 7

TROISIEME PARTIE : Les grandes entreprises

I La création d'entreprise fait partie des outils de gestion des diminutions d'effectifs.	III 1
II L'extrapreneuriat et l'intrapreneuriat sont des outils mis en œuvre selon la stratégie de développement de l'entreprise.	III 3
1) Les problèmes de rentabilité amènent les entreprises à se dégager des activités non rémunératrices et à alléger les structures.	III 3
2) L'extrapreneuriat.	III 4
3) L'intrapreneuriat.	III 6
III D'autres motivations poussent les grandes entreprises à s'intéresser à la création d'entreprises.	III 15

QUATRIEME PARTIE : Les actions locales.

I Le phénomène pépinière.	IV 2
1) Quelques définitions	IV 2
2) Le "boom" des pépinières en France.	IV 4
II) L'environnement matériel des entreprises en création : une difficulté essentielle mais mal perçue.	IV 5
1) La pépinière d'entreprises est avant tout un produit immobilier.	IV 5
2) Les services communs.	IV 10
3) L'organisation et les montages financiers sont le reflet des possibilités et contraintes des promoteurs des pépinières.	IV 12
III) L'environnement immatériel des entreprises en création : là où les pépinières ne sont pas un lieu privilégié d'action.	IV 17
1) Les appuis en amont du démarrage : préconseils et formation sont des atouts essentiels lorsqu'ils sont de qualité.	IV 17
2) Les appuis en aval du démarrage: conseils et réseaux ne sont pas encore assez développés.	IV 24

CONCLUSION

ANNEXES

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

BIBLIOGRAPHIE

RESUME

La création d'entreprises est aujourd'hui promue par tous les acteurs de la scène politique et économique. Elle est perçue comme la solution aux problèmes économiques à court terme (chômage, commerce extérieur) et est nécessaire à moyen terme pour assurer le renouvellement du tissu économique. L'évolution des mentalités a permis, par l'intermédiaire de multiples campagnes promotionnelles, de renforcer cette prise de conscience du rôle des entreprises nouvellement créées.

Un examen détaillé des impacts réels montre qu'ils sont importants au niveau social mais que rien n'est prouvé au niveau économique. Accueillir, comprendre et valoriser les créateurs d'entreprise est dans un premier temps ce que l'on peut faire de plus efficace pour susciter les vocations. Au delà, il s'agit d'aider les créateurs à pérenniser leur entreprise ; c'est un objectif ambitieux que poursuivent de nombreux acteurs, mettant ainsi le jour à des actions d'appui aux créateurs de plus en plus nombreuses.

Les grandes entreprises ont mis en place des outils sophistiqués de gestion et de motivation du personnel visant à aider leurs salariés désireux de créer une entreprise : l'essaimage individuel ou d'activité, l'extrapreneuriat sont des outils très efficaces aujourd'hui mieux connus. A l'inverse, les tentatives de mise en place au sein des grands groupes de petites entités autonomes gérées comme des PME (les intrapprises) n'ont pas connu les succès escomptés ; il ne semble guère possible d'en faire une stratégie de développement.

Les acteurs locaux, pouvoirs publics, collectivités territoriales ou organismes consulaires, ont développé de multiples programmes d'appui :

- Les pépinières d'entreprises apportent une solution efficace au problème crucial de l'environnement matériel (immobilier, services administratifs) mais ne sont que rarement, car elles ne peuvent l'être que difficilement, le lieu privilégié d'une action envers l'environnement immatériel.

- Sur l'ensemble des actions locales apportant des aides immatérielles, il reste beaucoup à faire, notamment au niveau de la formation et des conseils en amont de la création d'entreprise qui sont à fournir de façon prioritaire.

- En aval de la création, la possibilité d'accéder rapidement à des conseils de tous ordres et l'intégration dans un réseau de partenaires locaux sont des atouts indispensables. Mettre en place de tels carnets d'adresses nécessite d'y consacrer des moyens financiers importants et demande surtout beaucoup de temps. Mais, cela nécessite surtout que des hommes de grande expérience et de qualité s'investissent dans le domaine de l'aide aux créateurs d'entreprise, ce qui est encore rare aujourd'hui.

De façon générale, il nous semble que les acteurs locaux et l'Etat ont dans le domaine de la création d'entreprises deux rôles à jouer à court terme. D'une part, sensibiliser les créateurs et les organismes proposant des appuis, aux difficultés de la création et à l'utilité des préconseils et de la formation. D'autre part, renforcer les actions existantes, en nombre et en qualité.

INTRODUCTION

Ce mémoire traite de la création d'entreprises.

C'est un sujet qui peut paraître banal au premier abord, parce qu'aujourd'hui, ce n'est plus un scoop d'étudier les problèmes liés à la création d'entreprises : le parcours du combattant auquel doit se livrer le créateur a déjà donné lieu à de multiples études.

Si ce n'était pas le cas il y quatre ou cinq ans, le thème est aujourd'hui rebattu. Les campagnes promotionnelles ont connu un développement tout à fait considérable ; par exemple, la presse spécialisée ou celle de grande diffusion publie le chiffre mensuel du nombre de créations dès qu'il est connu ; lors de la récente campagne présidentielle, ce thème fut repris par deux candidats pour leurs affiches électorales.

Par ailleurs, les actions menées en faveur de la création d'entreprises sont de plus en plus nombreuses ; par exemple certaines villes mettent en place un N° vert, sorte de SVP de la création, accessible presque 24 heures sur 24 ; à Orly, entre deux avions, le créateur potentiel peut s'adresser à un stand spécialisé qui lui donnera tous les renseignements utiles à la mise en oeuvre de son projet.

Ces quelques exemples sont significatifs de la mobilisation autour de ce thème. Nous même avons pu nous en rendre compte à travers la centaine d'entretiens que nous avons eus. "Encore un entretien sur ce thème", nous a-t-on le plus souvent répondu, "je passe mon temps à recevoir des étudiants comme vous". Les gestionnaires de pépinières sont plus particulièrement submergés de demande de toute sorte. Combien de fois nous a-t-on proposé une simple visite des locaux alors que nous sollicitons un rendez-vous.

Cette étude s'est donc déroulée dans cette ambiance : d'un côté une avalanche de déclarations d'intention, de l'autre la lente découverte sur le terrain que tout n'était pas si simple.

Le constat initial qui l'a déclenchée, était que les créateurs d'entreprise sont débordés, parce qu'ils ont à gérer de multiples difficultés relevant somme toute du détail mais néanmoins indispensables, ce qui leur laisse peu de temps à consacrer aux tâches essentielles. Comment les en décharger par l'intermédiaire d'une structure ad hoc d'appui, soit existante, soit à créer ?

Des initiatives en ce sens se sont plus largement développées récemment.

Les grandes entreprises découvrent des concepts du type essaimage, extrapreneuriat, intrapreneuriat, concepts dont la définition est souvent encore assez floue.

Les pépinières d'entreprises offrant locaux, services et conseils aux créateurs d'entreprise ont connu un véritable "boom". Il y a actuellement plus de projets de pépinières que de projets de piscine sur les bureaux des maires de France.

D'une première série de contacts en région parisienne, nous sommes revenus avec une idée simple : la pépinière d'entreprises est un service immobilier, peu onéreux, rendu à des créateurs en mal de locaux.

Se sont alors posées deux séries de questions :

- où sont les conseils annoncés? Le problème n'est-il qu'immobilier ? Que faut-il d'autre ?
- pourquoi un tel engouement pour un produit somme toute assez classique?

C'est à partir de ces interrogations que nous avons poursuivi notre travail en cherchant à comprendre les motivations de ceux qui engagent des actions, les difficultés concrètes pour les mettre en oeuvre, et leur intérêt pour les créateurs.

Cette recherche nous a amenés à rencontrer de multiples intervenants : administration centrale ou locale, collectivités territoriales, organismes consulaires. Nous avons étudié les services de douze pépinières d'entreprises ; nous nous sommes présentés en tant que créateurs à des centres d'affaires ; nous avons testé l'accueil de Points Chances.

Les entretiens avec les créateurs, leurs banquiers et conseillers, ont enrichi notre point de vue sur ce thème.

Nous avons également essayé de comprendre comment pouvait se constituer un réseau de relations en tentant de pénétrer le sentier. Nous en avons retiré quelques idées générales, mais ne mentionnerons pas les spécificités de ce milieu trop particulier pour en prendre l'exemple.

Nous avons par la suite classé nos observations en quatre points principaux qui font l'objet des quatre parties de ce rapport.

1) En essayant d'évaluer quelles réalités se cachaient derrière les chiffres annoncés de création d'entreprises, nous avons découvert que les impacts économiques n'étaient guère mesurables et qu'ils ne suffisaient pas à justifier l'engouement autour de ce thème.

Nous avons donc tenté de mieux comprendre ce qui a permis la revalorisation de la création d'entreprises et des créateurs. La compréhension de l'ambiance actuelle sur ce thème nous apparaît en effet indispensable à la bonne observation des actions engagées par l'ensemble des intervenants.

2) Les créateurs d'entreprise sont à tout point de vue des individus extraordinaires, qui nous ont conquis par leur richesse humaine.

Nous avons abordé cette étude à partir de l'histoire propre de chacun de ceux que nous avons rencontrés car, essayer de comprendre les créateurs d'entreprise nous semble être le préalable indispensable à toute réflexion sur la création d'entreprises.

Le constat qu'il n'y a pas de portrait robot des créateurs d'entreprise nous a conduits à nous interroger sur l'existence éventuelle d'une "aide robot".

Nous avons classé les différents programmes d'appui en deux groupes :

- ceux initiés par les grandes entreprises
- ceux initiés par les autres acteurs : Etat, collectivités locales, organismes consulaires et professionnels ou tout autre acteur local.

3) Les grandes entreprises apparaissaient au premier abord comme des acteurs originaux. Pourquoi en effet s'intéresseraient-elles à la création d'entreprises ? Les expériences que nous avons analysées, dans des domaines d'activité très divers, nous ont convaincu que leurs raisons principales sont de l'ordre de la gestion et de la motivation de leur personnel.

Si cela est compréhensible dans le cas des groupes qui ont, un jour ou l'autre, été confrontés à des problèmes de reconversion massive, cela est moins évident pour les autres.

Dans tous les cas, motiver les hommes est devenu une nécessité stratégique et les concepts proches de la création d'entreprises sont aujourd'hui des vecteurs porteurs sur lesquels beaucoup de grandes entreprises s'appuient avec succès.

4) Les aides locales qui sont proposées aux créateurs sont de plus en plus nombreuses. Nous n'en avons pas fait une liste exhaustive.

Notre réflexion s'appuie sur ce que font, ou devraient faire d'après nous, les pépinières d'entreprises. Nous avons successivement étudié le problème immobilier et les actions portant sur l'amont de la création en Ile-de-France, puis de manière plus large, au cours d'un séjour en région Rhône-Alpes, l'ensemble des aides immatérielles : préconseils, formation, conseils, réseaux.

Cette étude est complétée par des annexes sur l'image des entrepreneurs et les statistiques de création et par un ensemble de portraits de créateurs d'entreprise rencontrés ainsi que des monographies des pépinières d'entreprises.

PREMIERE PARTIE

La création d'entreprises personne n'en parlait il y a 20 ans. Aujourd'hui, tous les acteurs économiques cherchent à la promouvoir : comment expliquer cette évolution ; quel en est l'impact ?

I L'évolution des mentalités, s'accompagnant d'une prise de conscience du rôle économique des petites structures, a permis de développer la popularité du thème.

1) Une incontestable évolution des mentalités.

La structure industrielle européenne issue de la révolution industrielle du 19ème siècle était proche de celle du moyen-âge. Il y avait les possédants (la grande bourgeoisie) comparables aux seigneurs et les non-possédants ou vassaux. Zola a d'ailleurs décrit admirablement cet état de fait. Parmi les non-possédants, il y eu rapidement les "dirigeants" et les "travailleurs".¹

Tout au long du 20ème siècle, le désir du pouvoir et de l'argent, ou le sentiment de ne pas être à leur juste place ont amené des dirigeants mais aussi certains travailleurs à devenir des dissidents du système et à chercher à entrer dans la caste des seigneurs. Une des voies possibles : devenir entrepreneur. Ce phénomène d'ouverture est resté d'une ampleur relativement faible du fait qu'il y a, entre les deux groupes, des barrières de potentiel qui ne se franchissent pas naturellement.

Le progrès technique, la nécessité d'augmenter la productivité, la pression de la concurrence, l'élargissement géographique des économies ont contribué au développement des initiatives individuelles.

Nous sommes au début d'une troisième phase : l'individualisme a pris le pas sur le taylorisme, universellement combattu aujourd'hui (voir par exemple les ouvrages "*Le prix de l'excellence*" (16)², "*L'entreprise du 3° type*" (6), "*Pour développer l'emploi*" (8)).

- pour l'entreprise, il s'agit de mettre à profit les qualités de ses employés, à tous les niveaux. "La ressource humaine devient stratégiquement essentielle" estime H.Seryex (6).

- pour ceux qui désirent s'élever dans la hiérarchie, il faut affirmer sa volonté d'indépendance et de responsabilité. Déjà, beaucoup de cadres gèrent leur propre carrière, aidés par des cabinets spécialisés de "marketing individuel".

Cette évolution incontestable est celle de l'esprit entrepreneurial.

Elle n'est pourtant pas si rapide que l'on pourrait croire, car elle va à l'encontre du conservatisme des individus, exprimé par exemple dans leur immobilisme géographique. De plus, ils sont fortement imprégnés par ce qu'ont vécu leurs aînés. "Nous n'en sommes qu'à la première vague d'entrepreneurs", estime G.Pinchat, initiateur du terme *intraprendre* et auteur d'un ouvrage du même titre (28). De fait, 37% des créateurs sont issus d'une famille de profession indépendante.

¹ Dans son ouvrage "*La révolution industrielle 1780-1880*" (Seuil 1971), J.P RIOUX décrit "la séparation nette entre une bourgeoisie possédant les moyens de production et les salariés".

² Les N° (n) renvoient à la bibliographie reproduite à la fin de ce rapport.

La crise économique a toutefois ébranlé les convictions. Elle a montré que le lien fixe entreprise - salarié ne pouvait plus être conçu comme éternel. Par exemple, la crise de l'industrie lourde a brisé le mythe de la grande entreprise régisseur de la vie entière de la cité comme c'était le cas dans les coronas du Valenciennois, où tout, les habitations, les écoles, les lieux de loisirs et de sport..., appartenait à l'entreprise.

Les mentalités vis-à-vis de l'entreprise ont été modifiées : elle n'est plus seulement le lieu de travail, elle est aussi celui où l'on peut, en mettant en œuvre ses capacités, s'élever dans l'échelle sociale.

2) La prise de conscience au niveau politique que les petites entreprises peuvent seules nous sortir de la crise

Dans tous les pays, même aux USA qui passent pour avoir la culture entrepreneuriale la plus forte, les grandes entreprises ont eu et ont encore leurs heures de gloire.

Si en 1870 80% de la population américaine travaillait à son propre compte, aujourd'hui, seulement 7% le fait et la moitié de la population travaille dans des organisations de plus de cent personnes (G. Pinchot (28)).

En France, l'évolution depuis la guerre de la perception des PME/PMI au niveau politique est révélatrice comme le décrivent A. Bucaille et B. Costa De Beauregard dans leur ouvrage "*PMI, enjeux régionaux et internationaux*" (7).

Pendant les années 50, la priorité était la reconstruction et donc le développement des capacités de production dans les secteurs de base. Les industries les plus prestigieuses étaient alors celles dirigées par l'Etat et travaillant pour lui ; celles qui travaillaient pour le grand public étaient délaissées.

Au début des années 60, l'ouverture inévitable des frontières amena les pouvoirs publics à aider à la constitution de groupes compétitifs sur les marchés mondiaux de taille comparable à ceux des Etats-Unis ou de l'Europe du nord. En France, cela s'est traduit par des monopoles de fabrication dans tous les domaines. Les PME sont non seulement délaissées mais critiquées.

Au début des années 70, se sont développées les premières réflexions critiques sur les grandes entreprises, et un certain nombre d'indices de reconnaissance des PME apparaissent, qui aboutiront à une situation inversée à la fin des années 70 : la PME est enfin reconnue comme pouvant contribuer au développement industriel, comme une structure moins oppressante, à taille humaine, et plus souple. Elle est également susceptible d'apporter des solutions aux problèmes d'aménagement du territoire. La réhabilitation de la PME s'inscrit bien dans l'apparition de la notion de politique de l'innovation. Toutefois, cette image "Small is beautiful" ne change pas fondamentalement la politique industrielle.

Dans les années 80, l'importance des PME ressort comme primordiale au niveau régional et en matière d'emploi. Les chiffres les plus marquants sont ceux concernant l'évolution des effectifs salariés par taille d'entreprise : les établissements de plus de 500 salariés ont perdu 742000 emplois entre 1976 et 1986, alors que ceux de moins de 50 salariés en ont créé 748000 (annexe III, tableau 1).

Si les PMI et les grandes entreprises ont pu correspondre à des perceptions distinctes du fonctionnement de l'économie, une telle vision n'est sans doute pas figée. Aujourd'hui, apparaît une vision intermédiaire à travers de nouvelles notions : flexibilité, partenariat PME/grandes entreprises, innovation, cotraitance.

3) La conjonction des deux évolutions a permis aux discours sur la création d'entreprises de naître et de s'amplifier

Préoccupés avant tout par la question de l'emploi, les pouvoirs publics ont transposé les constatations faites sur les PME/PMI aux créations d'entreprises. Ils en ont fait un objectif majeur, et ont initié et développé des campagnes de promotion accompagnées d'actions en faveur de la création d'entreprises.

Elles ont trouvé un terrain fertile, prêt à les entendre.

Voici quelques éléments qui illustrent cet engouement pour la création d'entreprises:

- Ce thème a été retenu pour une des quatre affiches de la campagne publicitaire pré-présidentielle du gouvernement Chirac " Quel est le pays qui en deux ans a créé 420000 entreprises ?"

- La création d'entreprises était un élément majeur du programme de politique industrielle de M. Raymond Barre et a également fait l'objet d'une affiche électorale.

- La presse de grande diffusion se fait largement l'écho du chiffre mensuel des créations, qui est publié, dès qu'il est connu, dans tous les grands quotidiens.

- La presse spécialisée s'est développée. La revue "Créez !" est éditée depuis 1982 ; la revue "Entreprise : le journal de l'esprit d'entreprendre", créée en 1986 tire à 81000 exemplaires.

- Le budget de l'ANCE est aujourd'hui d'environ 70 MF.

ANCE : Agence Nationale pour la Création d'Entreprises

L'ANCE est une association loi 1901, créée en 1979 à l'initiative des pouvoirs publics et des milieux dirigeants d'entreprises.

Les trois objectifs de l'agence sont :

- plus de candidats à la création et à la reprise d'entreprises
- plus d'entreprises créées chaque année
- plus d'entreprises nouvelles saines et compétitives

L'ANCE accueille ceux qui ont un projet, développe des programmes d'aide, et mène une stratégie de réseaux et de partenariat.

- La DATAR a lancé cette année avec le soutien logistique de l'ANCE un concours ayant pour thème : " Créez votre entreprise à la campagne ".

- En 1987, le Conseil Régional Rhône-Alpes a ajouté aux trois lignes budgétaires d'aide à l'environnement des entreprises (ouverture internationale, innovation technologique, aménagement du territoire) la ligne création d'entreprises.

- Les communes qui désirent affirmer leur compétence en tant qu'agent économique choisissent bien souvent ce thème porteur comme champ d'action : lorsqu'ils existent à part entière, les services économiques des communes sont bien souvent Points Chances.

L'OPERATION CHANCES

L'opération Chances avait pour but de mettre en place, pour octobre 1987, un réseau national de points d'appui aux créateurs-repreneurs d'entreprises.

L'objectif annoncé : 1 500 000 nouveaux entrepreneurs pour 1992

Trois axes d'action :

- mobilisation de l'ensemble des intervenants
- mobilisation des compétences et des moyens
- mobilisation des créateurs et des repreneurs potentiels

Les Points Chances sont sélectionnés à partir d'une charte. Ils sont reliés par un réseau national animé par l'ANCE.

La plupart sont les anciens correspondants du réseau de l'ANCE.

- Les communes ou bassins d'emplois peuvent acheter à l'ANCE un produit commercialisé aux collectivités souhaitant promouvoir la création d'entreprise. Ce sont les ODACE (Opérations de Détection et d'Accompagnement des Créateurs d'Entreprise) : plans de communication ciblés s'adressant à des ensembles de 100000 à 500000 habitants et visant à faire connaître un numéro de téléphone " SVP local de la création" mis en place pour la durée de l'opération (un à deux ans, coût de 2 à 3,5 MF pour l'acheteur).

- Toutes les organisations syndicales mènent des réflexions sur ce thème et promeuvent des actions comme le Comité Interprofessionnel Social et Economique du Nord Pas-De-Calais.

Ces campagnes se sont appuyées sur de nombreuses actions, tant au niveau national (Opération Points Chances, zones d'entreprises, prise en charge de la taxe professionnel...) qu'au niveau local (nombreux programmes d'aides régionales, concurrence entre communes sur la taxe foncière et les équipements...).

Dans l'ensemble, le discours est fortement teinté par les préoccupations en matière d'emploi. En effet, un salarié qui crée une entreprise améliore deux chiffres : celui des emplois créés et celui des entreprises créées et il y a plus de chances qu'il crée un autre emploi ainsi plutôt qu'en restant salarié ; un chômeur qui crée une entreprise en améliore trois : celui du chômage, celui des emplois créés et celui des entreprises créées.

Nous avons pu constater que dans beaucoup de cas (discours, articles de presse, réunions) il y a souvent confusion entre création d'entreprises et création d'emplois, l'un étant employé pour l'autre et vice-versa. La PRCE, prime régionale qui n'existe plus guère, en est un exemple frappant : les initiales CE signifient pour l'un Création d'Entreprise, pour l'autre Création d'Emploi.

Si la motivation première reste la lutte contre le chômage (par exemple la prime systématique accordée à la création d'entreprise ne l'est plus que pour les chômeurs créateurs), les motivations de renouvellement et de développement du tissu local se sont également renforcées du fait des transferts de compétence de la décentralisation.

II Les campagnes de promotion ont été concluantes : trois millions de français ont aujourd'hui un projet de création ; ceux qui sont passés à l'acte sont socialement reconnus.

1) Le nombre de projets et de créations a fortement augmenté

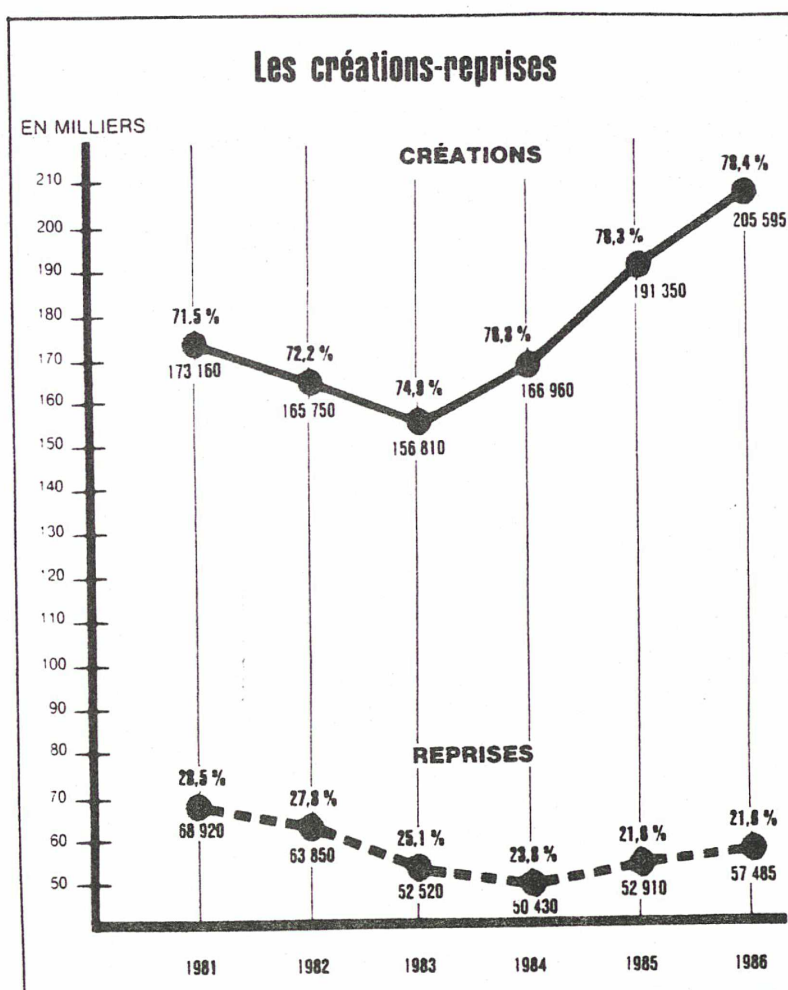
Les français sont nombreux à avoir un avis sur la création : cinq millions d'entre eux ont plus ou moins l'idée de créer leur entreprise ; trois millions ont une idée plus poussée.

Ceci est essentiellement le fait des discours tenus à une population réceptive.

Par exemple, à la suite du lancement de l'opération Chances en septembre 87 le nombre de contacts à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Versailles a fortement augmenté en octobre, novembre et décembre avant de revenir à un niveau du même ordre que précédemment. De même, à la suite du lancement de l'opération ODACE à Albi-Carmaux, le rythme de progression du nombre d'entreprises auparavant inférieur à la moyenne nationale a dépassé la moyenne nationale.

Ainsi, les discours ont atteint leur premier objectif : l'image de la création d'entreprise est devenue très forte et cela s'est traduit dans les faits par la progression du nombre de créations depuis 1984

source INSEE



2) L'image de l'entrepreneur a été rehaussée

Par le passé, les créateurs d'entreprise étaient perçus comme des êtres perturbateurs qui dérangent voire choquent. De plus, confrontés aux problèmes concrets du quotidien, ils n'entraient pas dans le jeu des "intellectuels de l'économie", ils "n'étaient pas les grands prêtres" et leurs qualités ne pouvaient être perçues (*"Les Impatients ou la folie de créer"* Michel Cahier (2)).

Parallèlement à l'affirmation des vertus économiques de la création d'entreprises ont été mis en exergue des réussites exceptionnelles de chefs d'entreprises comme Bernard Tapie ou Vincent Bolloré. Si tout le monde n'a pas décidé de créer son entreprise, l'idée que c'était bien de le faire a émergé dans l'esprit de la majorité des français.

Toutes les enquêtes d'opinion le montrent : l'entrepreneur est devenu un individu socialement reconnu.¹

- | |
|--|
| - Les adolescents rêvent de ce métier : ils le placent en tête de leur souhait, avant celui d'acteur de cinéma. |
| - A salaire égal, 50% des salariés contre 41% préféreraient être chef d'entreprise plutôt que cadre dans une grande entreprise. |
| - Le patron qui a créé son entreprise et a réussi n'est plus l'exploiteur qui a fait fortune sur le dos des autres ou de façon plus ou moins recommandable |

L'image de l'entrepreneur a ainsi été rehaussée ; cette évolution n'aurait sans doute pas pu avoir lieu aussi rapidement sans la réhabilitation générale de l'entreprise auprès du public, phénomène qui, par la même occasion, a redoré le blason des chefs d'entreprises.

L'effet quantitatif et la réussite qualitative des campagnes de promotion de la création d'entreprises sont aujourd'hui devenus assez significatifs pour se renforcer l'un l'autre et amorcer un phénomène de boule de neige : l'enquête *"Qui crée en 1985"* (4) montre effectivement qu'après quelques mois de création, 81% des créateurs conseilleraient à d'autres de créer leur entreprise.

¹ Le lecteur trouvera le détail des enquêtes en annexe I.

III Il n'existe cependant pas de mesure des impacts économiques des créations d'entreprises.

Nous avons réalisé une analyse approfondie de ces phénomènes, que le lecteur trouvera en annexe II et III Quelques points particulièrement frappants méritent d'être rappelés ici. ¹

Le nombre de création d'entreprises n'est pas connu.

En effet, les bases de données nationales sont alimentées par les déclarations juridiques faites auprès des tribunaux compétents. Or, d'un point de vue juridique, rien ne distingue la création d'une entreprise par une personne physique d'une filiale à 100% d'un grand groupe industriel. Rien ne distingue non plus la création ex-nihilo d'une société anonyme (SA) de la transformation d'une société à responsabilité limitée (SARL) en SA

Les délais de traitement des informations sont importants, ce qui induit des décalages entre l'état réel et celui des fichiers : l'INSEE estime que 10% des entreprises y sont contenus à tort.

L'examen de l'évolution des stocks d'entreprises depuis 1977 permet de mesurer l'évolution globale, créations et radiations, des entreprises françaises.

- le nombre de SA a augmenté de 13000 en dix ans soit 1300 par an en moyenne
- le nombre de SARL a augmenté de 26000 pendant la même période, aux dépens de la disparition de 168000 entreprises individuelles.

Ainsi, le groupe des entreprises à vocation économique a somme toute peu cru depuis 1976 : + 38000 entités.
Ces chiffres sont loin de ceux des flux de création : + 1.641.000 sur cette même période.

Les chiffres officiels de la création d'entreprises sont faux. Conscient de ce problème, l'INSEE réorganise sa méthodologie, en mettant en œuvre le nouveau fichier SIRENE. Les chiffres qui en sortiront seront beaucoup moins flatteurs.

¹ annexe II : "statistiques de création d'entreprises".
annexe III : "impacts économiques de la création d'entreprises".

D'un point de vue méthodologique, il faut distinguer :

- les impacts à court terme mesurables directement par la valeur ajoutée créée ou l'emploi créé
- les impacts à moyen ou long terme relatifs au renouvellement du tissu industriel ou à l'apparition de nouvelles activités.

1) La création d'entreprises n'est pas, à court terme, la solution au problème du chômage.

Dans le rapport "*Où se créent les emplois*"(13), A.Marbach et M.Sasportes expriment les réserves à apporter quant à la contribution des PME en général à la création d'emploi. Deux effets jouent :

- l'effet démographique : création et fermeture d'établissements
- l'effet déconcentration : tendance actuelle des grands groupes à externaliser une partie de leurs activités.

Ils proposent d'analyser la création d'emplois à travers le schémas suivant :

Nouvelles entreprises		ouvertures		
+	=	+	=	gains bruts d'emplois
nouveaux établissements		expansion des entreprises existantes.		

Dès que l'on se préoccupe d'emplois, seul le gain brut compte, et l'observateur sera tenté d'agréger la création "ex-nihilo" d'entreprises et la création d'établissements pour montrer l'intérêt global de la création d'entreprises sur l'emploi.

Cela conduit à alimenter les confusions entre création d'entreprise et extension naturelle de l'activité.

Pour cerner les emplois créés par les entreprises en création, il faudrait pouvoir en suivre un échantillon constant.

Aux Etats-Unis, les études du Professeur Birch, sur 15 millions d'entreprises américaines représentant 97% des emplois et suivies pendant quinze ans, illustrent un phénomène surprenant : si les emplois sont bien créés dans les petites entreprises de moins de 20 salariés, on constate que la corrélation avec l'âge est moins nette. Dans le secteur manufacturier, les taux de croissance des effectifs sont les plus faibles pour les entreprises de moins de quatre ans d'âge. Seule la vieille garde (plus de treize ans et de 21 à 500 employés) fait moins bien.

¹ Les définitions concernant l'entreprise et l'établissement sont regroupées en annexe II.

CHANGEMENT NET D'EMPLOI ENTRE 1969 ET 1976 POUR
LES ENTREPRISES EN ACTIVITÉ EN 1969
ET TOUJOURS EN ACTIVITÉ EN 1976

Secteur manufacturier						
Changement net d'emploi : 1969-76						
1969 Taille	1969 Age :	0-4	5-8	9-12	13 +	Total
0-20		31.4 %	38.8 %	43.4 %	34.1 %	35.0 %
21-50		11.5	13.0	16.6	10.8	11.8
51-100		3.3	4.7	8.8	2.6	3.5
101-500		- 4.1	1.8	- 2.2	- 1.8	- 1.9
500 +		- 7.6	- 17.1	- 8.2	- 7.6	- 8.1
Total des sociétés		6.3	10.6	12.2	2.6	4.9

Service						
Changement net d'emploi : 1969-76						
1969 Taille	1969 Age :	0-4	5-8	9-12	13 +	Total
0-20		17.6 %	22.3 %	25.7 %	25.3 %	22.8 %
21-50		1.7	2.3	7.3	- 2.9	0.1
51-100		3.8	- 4.9	- 4.0	- 2.8	- 3.4
101-500		- 3.5	- 6.4	- 1.4	- 0.7	- 1.2
500 +		- 7.8	- 0.7	- 1.5	16.7	13.4
Total des sociétés		7.6	9.3	12.6	11.3	10.4

(source : rapport de MM. Dalle et Bounine "Pour développer l'emploi" (8)).

En France, s'il n'y a pas de données synthétiques, rien n'empêche de penser que les évolutions soient très différentes, même si les ordres de grandeur le sont.

	1982	1983	1984
Création d'établissement (a)	149000	125000	129000
Emplois créés (b)	807000	604000	631000
(b)/(a)	5,4	4,8	4,9
Etablissements en croissance (a)	242000	230000	221000
Emplois créés (b)	800000	684000	669000
(b)/(a)	3,3	3,0	3,0

source : UNEDIC, "bilan de l'emploi."

Les établissements en création contribuent autant que les établissements en croissance au gain brut d'emploi. Cependant, les ratios de création d'emploi par entité, s'ils sont stables, montrent une différence importante entre la croissance et la création.

D'après l'UNEDIC, les chiffres de création d'emplois dus à la création d'entreprises sont de l'ordre de 450000 à 500000 en moyenne sur la période 1982-1984, soit 60% environ des emplois créés dans les établissements en création.

Dans leur étude "*Aléas et Enjeux de la Création d'Entreprises*" (1), MM. Bouillon, Lansiaux et Mme Boulanger estiment à 80000 le nombre d'emplois ainsi créés, dont 56000 resteraient à la fin de l'année.

Le chiffre de l'UNEDIC est surestimé, car il prend en compte toutes les créations d'entreprises et non pas seulement les créations ex-nihilo. Le chiffre de MM. Bouillon, Lansiaux et Mme Boulanger est sous-estimé, car il s'appuie sur les données du BODACC qui ne prennent pas en compte les entreprises artisanales.

BODACC : Bulletin Officiel des Annonces Civiles et Commerciales, annexé au Journal Officiel de la République Française. Y sont publiées, par les Tribunaux de Commerce, les annonces légales de création d'entreprises. Le fonctionnement du BODACC et des registres est décrit en annexe II.

Une estimation peut être réalisée à partir des données suivantes :

- nombre de créations d'entreprises individuelles en 1985 : 124000 (source INSEE) dont 61000 du secteur des métiers (source RM).¹
- nombre moyen de salariés par entreprise individuelle :
 - dans 55% des cas : 0 salariés, soit 1 emploi (celui de l'artisan)
 - dans 45 % des cas : 1,5 salariés soit 2,5 emplois (source RM)Ne disposant pas de chiffres équivalents pour les entreprises individuelles relevant du RCS, nous prendrons ceux du RM
- nombre de personnes morales immatriculées au RCS en 1985 : 64000 (source INSEE)
- nombre moyen de salarié embauchés : 4 (voir en annexe III les enquêtes à ce sujet)
- coefficient de fausses créations : 25% pour les entreprises commerciales (voir annexe II) et 90% (source RM 1984) pour les entreprises du secteur des métiers.

¹ RM : Registre des Métiers

RCS : Registre du Commerce et des Sociétés.

D'où une estimation de 250000 emplois créés en 1985.

	création	coefficient d'embauche	coefficient de création	emplois
entreprises individuelles sans salarié	68200	1	90%	61400
avec salariés	55800	2,5	90%	125500
sociétés inscrites au RCS	64000	4	25%	64000

Toutefois, la pérennité de ces emplois n'est pas assuré.

Les conclusions de l'étude de A.Marbach et M.Sasportes (13) montrent que plus de 60% des emplois créés une année dans un établissement en croissance ont disparus l'année d'après.

Pour ce qui est des emplois créés par les nouvelles entreprises, ce taux de disparition est plus élevé. Il se conjugue en effet aux difficultés de survie, que nous examinerons plus loin.

2) Les entreprises nouvellement créées ne sont pas exportatrices.

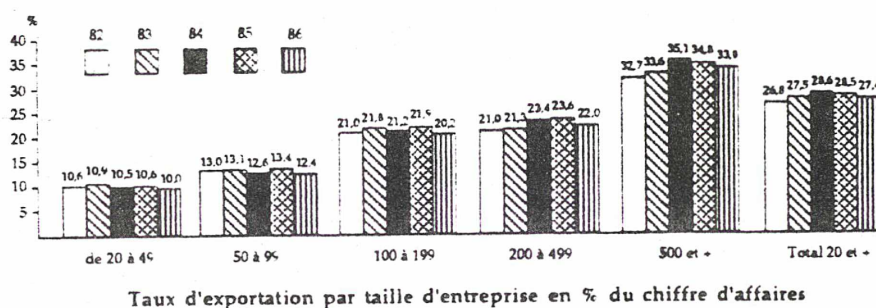
L'enquête "Qui crée en 1985" (4) posait la question : "Exportez-vous ou allez-vous exporter dans l'année qui suit ?" 76% des entreprises interrogées n'exportaient qu'accessoirement.

- pas du tout 52%
- accessoirement 24%
- moyennement 10%
- fondamentalement 10%

La récente étude du Cabinet Aviso, "PMI et exportation" (19), réalisée sur 1695 entreprises industrielles, a montré que l'ensemble exportateur français était largement constitué en 1970. Seulement 4,1% des entreprises exportant plus de 20 % de leur chiffre d'affaires ont été créées après 1981.¹

Les analyses sur le tissu industriel français ont d'ailleurs toutes montré que le taux d'exportation était directement lié à la taille de l'entreprise et donc à son âge.

Tableau 7 L'évolution des taux d'exportation en fonction de la taille de l'entreprise (1985)



Source : Ministère de l'Industrie.

Cette approche nous ramène une fois de plus au problème essentiel de la survie des entreprises après leur création, et donc de l'impact à moyen terme de la création d'entreprises.

¹ voir annexe III, tableau 9.

3) Un nombre important de créations d'entreprises assure le renouvellement du tissu industriel et l'émergence de nouvelles activités à condition que ces entreprises puissent survivre aux difficultés de jeunesse.

a) Les créations d'entreprises à prendre en compte dans une analyse économique dépendent de l'observateur.

L'observateur inclut dans la création d'entreprises toute nouvelle activité qui s'implante dans sa zone géographique de référence. Celle ci est soit nationale, soit locale : régionale, départementale ou communale.

Au niveau national, il est opportun de ne pas porter au crédit de la création d'entreprise l'ensemble des créations d'activité.

Au niveau local, toute nouvelle implantation compte, que se soit la création d'une nouvelle entreprise ou son déménagement en provenance d'une autre région.

Pour la région Nord Pas-de-Calais, il n'est pas indifférent que Coca-Cola décide d'implanter son usine à Dunkerque. Pour la ville de Calais le choix de Dunkerque est ressenti différemment...

Le renouvellement du tissu local prend en effet en compte :

- la création ou l'extension des activités locales
- l'implantation locale d'activités existantes déjà hors de la zone de référence.

Au niveau national, cela devient :

- la création ou l'extension des activités
- l'implantation en France d'activités existantes déjà hors de France.

Rappelons que parmi toutes celles-ci, les créations d'entreprises à partir de nouveaux produits sont très limitées :

- les inventeurs géniaux ne sont pas légion.

L'ANVAR estime à 600 par an le nombre de créations à partir d'un produit novateur. Entre 1980 et 1984, elle a financé 1200 entreprises dont 456 en cours de création.

- il est naturellement plus facile de "copier" que d'inventer, comme le montre le regain de la notion de veille technologique.

- les "industriels sont plus motivés par les questions de productivité que par celles de fabrications nouvelles" soulignaient Y.Naouri et P.Dixneuf dans l'article "Les nouvelles règles du jeu de l'investissement", paru dans Gérer et Comprendre N°10, mars 1986. Les investissements de renouvellement et de modernisation représentaient 70% des investissements de 1986. Quant à la croissance, elle est bien souvent le fait de croissance externe plutôt que de développement interne.

b) *Le renouvellement du tissu industriel évoque la création et la disparition d'entreprises.*

On constate que : - un tiers des 500 principales firmes américaines en 1970 ne figuraient plus sur la liste en 1981.

- 305 des 1000 premières entreprises du classement 1986 de l'Expansion n'étaient pas citées en 1985.

Ce constat montre que le turn-over parmi les entreprises est élevé. Les travaux du professeur Birch à partir de la banque de données de Cognetics, dont la synthèse a été analysée dans le rapport de MM.Dalle et Bounine "*Pour développer l'emploi*" (8), ont montré que ce phénomène de **turbulence** avait joué un rôle fondamental dans le développement de l'économie américaine. Pour lui, "la turbulence est le moteur de l'économie".

Cette étude classe les entreprises en quatre groupes, en fonction de leur taille. On observe une stabilité exemplaire du volume de ces groupes : variation inférieure à 1% en seize années ; par contre les flux entre les groupes sont considérables : le taux de rotation est estimé à quatre ans.¹

Les économies des pays industrialisés sont toutes confrontées à ce nouveau type de développement, comme le montre l'enquête réalisée par l'OCDE en 1984.

	CREATION en % du nombre total de firmes	LIQUIDATION
JAPON	4 %	3,6%
ETATS-UNIS	3,6%	3,6%
RFA	3,4%	1,2%
FRANCE	1,9%	1,2%

source : "*la politique d'innovation en France*" OCDE 1986 (14)

Les enquêtes sur le vieillissement du tissu d'entreprises françaises confirment globalement ces chiffres : 9,5 % du parc d'entreprises aurait été créé depuis 1981.²

¹ voir annexe III tableau N° 10

² voir annexe III tableau N°10

c) *La pérennité des entreprises nouvellement créées, garantie de la croissance économique, est limitée.*

A moyen terme, il semble raisonnable de penser que seules les entreprises qui survivent ont un impact économique.

On pourrait envisager en effet une économie fondée sur des entreprises éphémères se remplaçant très vite l'une l'autre. Un renouvellement incessant suppose des discontinuités incessantes dans l'activité. Ceci ne semble pas viable ni au niveau de l'emploi ni au niveau commercial. De plus, toute discontinuité implique des "pertes en ligne" (coût de la faillite).

Les statistiques sur les défaillances d'entreprises ne sont pas un bon indicateur dans la mesure où elles ne prennent en compte que les entreprises ayant entamé une procédure de dépôt de bilan. L'évolution général des stocks d'entreprises est à cet égard plus révélateur. Une récente enquête de l'INSEE "*Petites entreprises de l'artisanat, du commerce et des services*" (J.Thibaud, collection de l'INSEE, janvier 1988) a montré que dans tous les secteurs d'activité sauf un, le taux de croissance du nombre d'entreprises en 1983 était négatif, s'établissant pour l'industrie à - 2,4%.¹

Le taux de survie des entreprises au bout de deux années est de l'ordre de 75%.

Taux de survie au bout de n années

	1 an	2 ans	3 ans	4 ans
source INSEE	83%	72%	65%	57%
source Fondation des banques populaires	97%	75%	55%	44%

(l'INSEE prend en compte les reprises dans son taux, ce qui explique qu'il soit supérieur)

Quelles sont les difficultés des entreprises en démarrage et que peut-on faire pour les aider, c'est la question sur laquelle ce rapport tente d'apporter quelques réflexions.

¹ voir annexe II

DEUXIEME PARTIE

I Il n'y a pas de portrait robot du créateur d'entreprise.

Au cours de notre étude, nous avons passé un temps important à écouter les créateurs d'entreprise nous raconter quel avait été leur parcours.

Nous avons été frappés par la diversité des hommes et des projets, ce que les portraits esquissés en annexe VI essaient de montrer.

Chaque histoire est unique. Une création d'entreprise est avant tout un acte individuel, qui fait de son initiateur un être à part.

Il nous semble toutefois qu'un certain nombre de points revenaient relativement souvent dans nos entretiens et permettaient de mettre en relief quelques spécificités de "l'homo-créatus".

Trois approches sont envisageables :

- l'approche quantitative
- l'approche aval : qui réussit, qui échoue ?
- l'approche amont : quelles sont les motivations ?

1) Des enquêtes des organismes officiels ou de la presse spécialisée¹, on pourrait tirer le portrait suivant :

Le créateur d'entreprise est un homme (85% des cas), marié (71%) d'âge moyen 35 ans. Un sur deux a poursuivi ses études après le BAC. Il a commencé sa carrière professionnelle dans une activité de service, y a passé une dizaine d'années et a souvent atteint des postes de responsabilité. 36% d'entre eux sont cadres supérieurs ou cadres, 13% agents de maîtrise, et 17% employés ou ouvriers.

Derrière ces chiffres se cachent des disparités importantes, liées le plus souvent aux situations personnelles vis-à-vis de l'emploi. Au niveau de l'âge, par exemple, la répartition semble être bi-modale, avec un pôle autour de trente ans et un second autour de cinquante ans, correspondant aux employés licenciés sans guère d'autre avenir professionnel possible que la création d'une entreprise

2) "Une typologie simplifiée distingue le créateur légendaire du créateur artisan".

Mme Boulanger, MM. Bouillon et Lansiaux indiquaient ainsi que la mythologie de l'entrepreneur faisait la part belle aux self made men partis de rien et bâtisseurs d'empire (1).

A l'évidence, ils sont très rares. Le mythe, entretenu par les médias, a pour effet que les créateurs d'entreprise s'y identifient et sont trop souvent amenés à croire qu'eux-même feront partie de cette élite.

Cette image ne reflète pas la réalité. Nous avons pu constater que ce n'est pas parce qu'une entreprise n'a pas d'image "médiatique" qu'elle n'est pas florissante. Si les créateurs d'entreprise aiment que l'on parle d'eux, ce n'est pourtant pas le seul critère qui les décrit.

¹ Annexe VII

3) Pour créer son entreprise il faut être motivé. Mais par quoi?

La motivation des hommes est le point principal : pour supporter, physiquement et psychologiquement, les contraintes qu'imposent la situation de chef d'entreprise nouvellement créée, il faut être "mu par une motivation de fer et soutenu par un moral d'acier".

Par exemple, un des créateurs que nous avons rencontré a successivement fait faillite, ses biens propres étant saisis, puis s'est associé avec un individu qui se révélera être un escroc, et a tout de même remonté une troisième affaire.

Un autre, marié et ayant quatre enfants en bas âge, quitte sa chaire de professeur d'université pour se lancer dans une entreprise de micro-informatique, dont il ne tire pas encore des revenus élevés.

Un troisième refuse un poste extrêmement rémunérateur dans une grande banque pour s'associer à une entreprise en démarrage.

Tous travaillent deux fois plus que la moyenne, risquent le plus souvent leur patrimoine personnel, gagnent moins bien leur vie que ce à quoi ils pourraient prétendre, et dégagent néanmoins une impression de sérénité et de joie extraordinaire dès qu'ils parlent de "leur entreprise".

Nous avons tenté de comprendre leur démarche, et pour cela avons analysé leurs motivations.

Les enquêtes mettent en tête des motivations l'indépendance (67%), la maîtrise de son destin (31%), l'appât du gain (25%). Il nous semble que ces termes sont réducteurs.

Nous avons rencontré un continuum de cas d'espèces entre ceux qu'irrévérencieusement nous appelons les "cas pathologiques" qui ont "la création dans le sang", jusqu'à ceux pour lesquels la création d'entreprise est la seule issue à leur situation professionnelle.

Il est important de noter que la réussite ne semble pas devoir tenir au positionnement du créateur dans ce continuum.

Dans son ouvrage *"Les impatients ou la folie de créer"* (2), Michel Cahier décrit les créateurs comme des frondeurs, aventuriers, mais qui ne sont ni héroïques ni romantiques. Pour lui, l'esprit ludique n'est jamais la motivation première. Les créateurs rencontrés, de quelque type qu'ils soient, ont implicitement confirmé cette approche : il n'est pas question de se lancer sur un coup de tête. La plupart d'entre eux ont mûri longuement leur idée, ont pris patience en attendant d'avoir acquis suffisamment de compétences propres et de saisir la meilleure occasion.

"La 9ème enquête socio-économique", réalisée à partir d'un échantillon de 30132 ingénieurs (ID 113/ 01-1988) a montré que parmi les 778 ingénieurs qui ont créé une entreprise depuis moins de cinq ans, seulement 10% ont moins de trente ans.

G. Pinchot décrit dans son livre (28) ce qui d'après lui motive les entrepreneurs (au sens plutôt "pathologiques"). Pour lui, trois mythes sont souvent évoqués, mais ils ne sont pas fondés et les desservent :

- la principale motivation de l'entrepreneur est l'appât du gain. Le rapport à l'argent est un des aspects les plus mal compris. Les créateurs que nous avons rencontrés désirent certes en gagner, mais cela n'apparaît pas être leur premier objectif. Le professeur David McClelland écrivait dans la *Harvard Business Review* : "l'argent n'est pas la raison de ses efforts, mais plutôt la mesure de son succès en tant que véritable entrepreneur". C'est une idée typiquement américaine qui nous a été souvent confirmée de ce côté de l'Atlantique.

- les entrepreneurs prennent des risques démesurés Nous avons constaté par nous même que les risques pris par les créateurs étaient pesés avec le plus grand soin. Le coût d'un échec est trop important pour qu'ils prennent des risques inconsidérés.

- les entrepreneurs sont des bâtisseurs d'empire assoiffés de pouvoir. L'indépendance, la volonté de réaliser quelque chose qui restera, voire le goût de la performance, sont leurs motivations premières. Ce n'est pas commander qui les pousse, mais plutôt ne pas être commandé, règle qu'ils appliquent à leurs collaborateurs. Travailler dans une petite équipe où les relations n'ont pas la rigidité des grands groupes est une des motivations de ces collaborateurs qui nous a été le plus souvent citée.

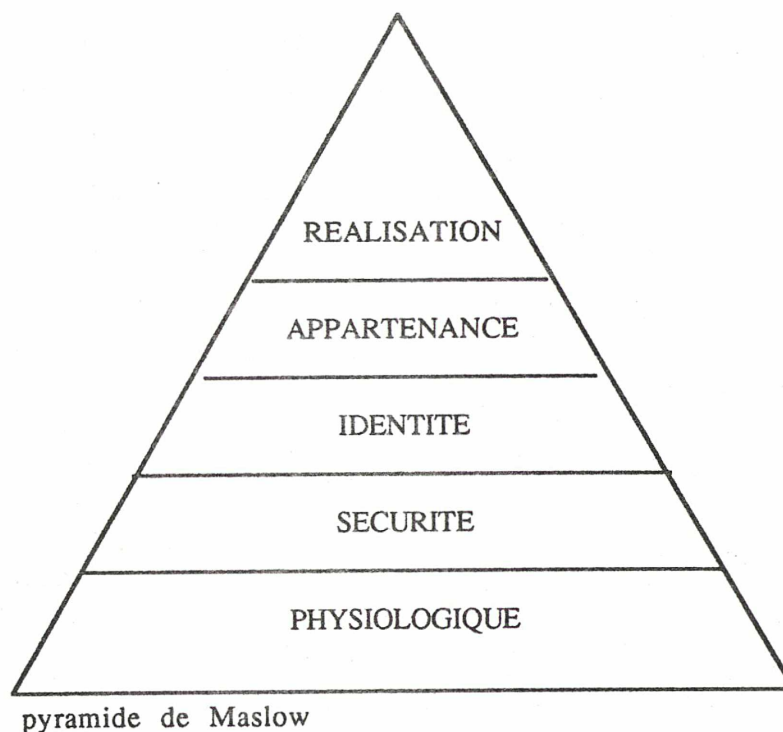
Dans ce même ouvrage, G. Pinchot dresse un tableau comparatif des caractéristiques du responsable traditionnel, de l'entrepreneur, et de l'intrapreneur¹.

Non seulement il nous est effectivement apparu qu'il y a des différences entre entrepreneurs et responsables traditionnels mais aussi avons nous pu appréhender la distinction entrepreneur/chef d'entreprise. Un entrepreneur n'a pas toujours les motivations et les qualités nécessaires pour assurer son rôle de chef d'entreprise dès lors que celle-ci a atteint une certaine taille. Il doit alors se préoccuper autant, si ce n'est plus, de gestion financière et de ressources humaines que de technique ou de commercial. Un des créateurs rencontrés, M. Journo PDG de Cyberg, n'a pas hésité à nous dire qu'il commençait à s'ennuyer; il a pourtant un entreprise florissante créée il y a moins de trois ans.

Les repreneurs qui, dans la plupart des cas, se lancent sur des bases déjà existantes et avec une certaine assise financière tiennent plus du chef d'entreprise que de l'entrepreneur.

¹ Tableau reproduit en annexe IV

Les motivations psychologiques des individus en général ont été analysées par Maslow.



Les créateurs qui agissent sous contrainte ont des besoins de sécurité et d'identité ; il leur faut de l'argent mais surtout un travail. S'ils n'ont pas créé leur entreprise plus tôt c'est qu'ils n'y avaient pas pensé, ou qu'ils ne s'en croyaient pas capables, ou encore qu'ils ne voulaient pas prendre de risques. Les discours leur permet sans doute de se lancer avec moins d'hésitations que par le passé.

Ceux qui agissent sans contrainte ont avant tout des besoins "d'appartenance" ou de "réalisation". Cette notion d'appartenance est sans doute plus présente que par le passé du fait de la reconnaissance généralisée des entrepreneurs.

Certains, rencontrant trop de barrières à l'accession au pouvoir dans une grande entreprise, transforment ce désir par une création d'entreprise. Aux dires d'un créateur, il semble en effet que créer une entreprise permette de changer de caste, et ceci de manière définitive, ce qui pose d'ailleurs le problème d'un éventuel retour dans une grande structure.

Pour d'autres, la création d'entreprise peut être avant tout le moyen de "se réaliser". Le terme création, par son côté artistique, est à ce sujet extrêmement révélateur. Ceux-la ne sont guère sensibles aux discours et rien de ce que l'on pourra faire ne modifiera leur détermination ; cela pourra seulement rendre la mise en oeuvre de leur projet plus ou moins aisée.

II Pour tous, c'est une aventure périlleuse.

Recenser les difficultés auxquelles se heurtent les créateurs d'entreprise nécessiterait des développements trop importants. Le lecteur trouvera dans les portraits de l'annexe V les exemples vécus dont nous avons tiré les trois points qui nous paraissent essentiels.

Tout créateur cherche à

- gagner du temps
- économiser de l'argent
- conserver le moral

1) Le manque de temps est la contrainte essentielle.

Du fait de la faible taille de sa structure, et du fait qu'il souhaite, au début tout au moins, s'assurer par lui même de la réalisation du travail, le créateur d'entreprise s'occupe de tout : problèmes administratifs, problèmes immobiliers, mise au point technique, relations commerciales ou financières.

Beaucoup d'entre eux sont obligés de se consacrer à éliminer les points de blocage, relevant somme toute du détail, mais susceptibles de mettre en péril leur société.

Les démarches administratives en sont l'exemple type. Il ne faut pas se leurrer, le "parcours du combattant" existe toujours. La description qui en a été faite dans l'article "*le calvaire du créateur d'entreprise*" (5) est un peu exagérée, même si certains cas sont pourtant, à cet égard, significatifs comme par exemple celui de Pygmalion Conseil .

De même, la recherche d'un local professionnel, d'un expert comptable, l'impression des documents légaux ou commerciaux, empêchent le plus souvent le créateur de se consacrer à la prospection des clients ou au développement technique.

Tout ce qui permet de gagner du temps est positif. Il est toutefois difficile de convaincre le créateur de l'inutilité pour lui de refaire le travail par lui même, à moins d'avoir une crédibilité suffisante.

Par exemple, tous les créateurs que nous avons rencontrés nous ont dit avoir consacré un temps important à comparer les rapports qualités/prix des produits immobiliers proposés. La présence d'une pépinière d'entreprises ne les avait pas convaincu que c'était a priori le meilleur produit. Ils n'ont pas naturellement confiance et désirent vérifier par eux-même.

De plus, les créateurs hésitent pour bien des choses à faire appel à des professionnels. C'est le cas, par exemple, pour le choix du nom et du logo de l'entreprise que les créateurs ont souvent l'habitude de négliger. " Quand on ne sait pas se faire griffer, on a toutes les chances de se faire massacrer" insistait une agence de publicité proposant des tarifs avantageux aux créateurs d'entreprise.

Les créateurs pourraient certes gagner du temps sur un certain nombre de points s'ils étaient convaincus qu'il peut être avantageux de confier à des spécialistes certaines réalisations. Pour M. Soulié (Iris) par exemple, apprendre à faire faire est essentiel. Toutefois, cela est fortement lié aux moyens financiers dont on dispose.

2) L'argent reste le nerf de la guerre.

Tout au long de cette étude, nous avons souvent entendu dire que "l'argent n'est jamais un problème". Tout bon projet trouve son financement. En fait, il vaudrait mieux dire que le projet qui a trouvé son financement est un bon projet.

On entend également dire que les entreprises nouvellement créées sont sous-capitalisées.

Nous n'avons pas réalisé d'étude exhaustive de ce domaine. Quelques idées d'initiatives seront apportées en quatrième partie, mais il faut auparavant préciser quelques points.

La majorité des entreprises n'ont pas besoin d'un volume important d'investissements. Par exemple, Eurodécision ou Sicem ont démarré avec moins de 100 KF de matériels informatiques.

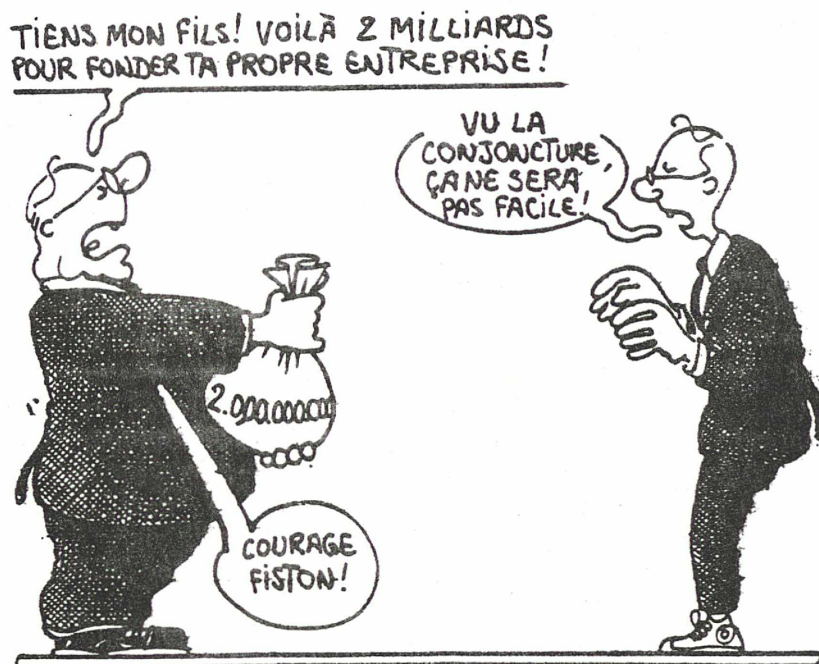
Ceux qui ont un projet industriel de grande ampleur peuvent trouver auprès de sociétés de capital risque des financements de start-up.

Cependant, toutes les entreprises en création ont des difficultés de financement de leur besoin en fond de roulement, dûes aux conditions commerciales assez défavorables imposées à des entreprises qui n'ont pas encore de référence. De même, aux dires de créateurs, les premiers clients ne se trouvent pas tout de suite ou sont souvent très longs à se décider. Un des créateurs rencontrés estimait le coût des études prospectives nécessaires au démarrage réel de l'entreprise à 400 KF pour deux personnes.

Les banquiers que nous avons interrogés avouent ne pas savoir juger de l'opportunité de prêter aux créateurs d'entreprise. Six mois après, la situation n'est pas améliorée : on ne sait pas si le financement demandé correspond à la croissance ou à un déficit de trésorerie. Certains désirent toutefois se positionner sur ce marché pour compléter leur gamme de produits et pour des raisons proches de l'image de marque.

Ils adoptent donc une ligne stratégique globale, passant par des produits standardisés de prêts personnels aux créateurs dits prêts-créditeur. Pour des exemples des modalités de prêts et des montants prêtés, on pourra se reporter au tableau récapitulatif présenté en annexe VII.

Des solutions pour faciliter l'obtention de financements existent. Aux dires des banquiers, elles passent essentiellement par l'amélioration de la présentation et de la définition des projets, comme nous le verrons dans la quatrième partie.



3) Et pourtant il faut conserver le moral.

Conserver le moral est à l'évidence le point le plus important. Un entrepreneur qui ne croit plus à son projet ne pourra pas convaincre ses partenaires d'y adhérer, ni ses salariés de s'y investir.

Les créateurs sont isolés : leur histoire est unique. Ils ont besoin avant tout d'une oreille attentive qui les prennent en considération et leur consacre du temps. Nous avons pu nous en rendre compte, en découvrant la facilité avec laquelle nos interlocuteurs se lançaient dans le récit de leur création et de leur vie dès qu'ils étaient rassurés sur la suite donnée à leur propos.

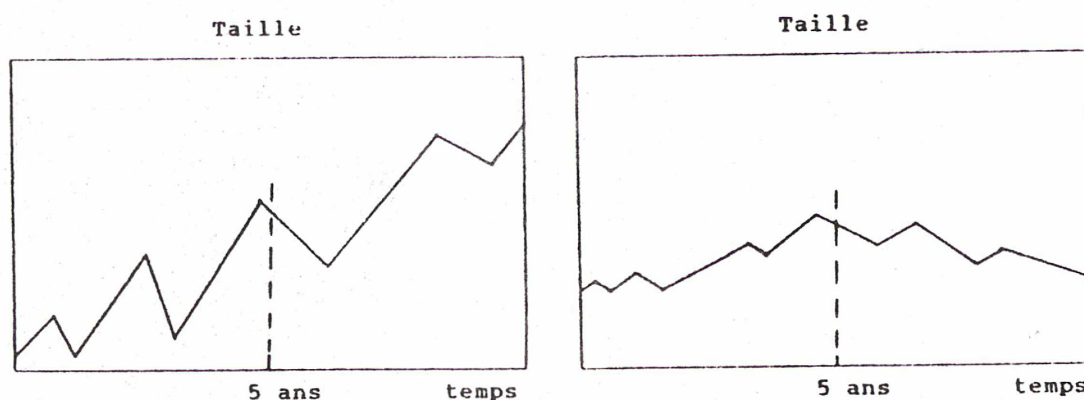
4) Jeunesse dorée n'est pas robustesse assurée.

"On ne crée pas une entreprise pour toucher une prime, mais pour la voir se développer dans cinq ans". Cette affirmation d'un de nos interlocuteurs résume ce que pensent tous les créateurs.

Mais la phase de croissance d'une entreprise est celle pendant laquelle elle est la plus fragile. Aider les créateurs d'entreprise doit avoir pour objectif de les préparer le mieux possible à aborder cette phase de croissance, phase que nous n'avons pas étudié pour ce mémoire.

Les études du Professeur Birch ont révélé que les difficultés de jeunesse n'étaient pas toujours signe de faiblesse. Les maladies de jeunesse sont fréquentes, mais les entreprises qui leur survivent sont robustes. A l'inverse, jeunesse dorée est souvent signe de mort précoce.

Typologie des entreprises citées dans la base de données Cognetics par profils de croissance.



source : Rapport Dalle Bounine "Pour développer l'emploi" (8)

Voilà de quoi alimenter notre réflexion sur les aides à apporter au moment de la création des entreprises.

Conclusion

La création d'une entreprise est une aventure périlleuse que seuls des créateurs motivés peuvent surmonter.

Les discours ont fait croire à chacun qu'il était facile de créer une entreprise. Comme nous disait l'un d'entre eux : "je suis un intoxiqué de la publicité. J'ai cru que cela serait facile....". A notre avis, créer une entreprise demande des capacités techniques, psychologiques et physiques qui ne sont sûrement pas à la portée de tout le monde.

Les nombreuses difficultés ne suffisent pas à décourager les créateurs, mais les prennent souvent à l'improviste. L'aspect négatif des campagnes de promotion c'est de cacher pudiquement les difficultés et de faire croire que tout le monde peut devenir créateur d'entreprise, ce qui n'est pas la réalité.

Or, la reconnaissance dont nous avons parlé dans la première partie est celle du créateur qui réussit. Personne ne parle de l'échec qui, en France, a conservé un côté infamant. De plus, le coût d'une faillite est sans aucun doute élevé, tant d'un point de vue financier, les banquiers se chargeant de prendre les garanties suffisantes sur les biens propres des créateurs, que d'un point de vue humain.

Si les campagnes de promotion ont été concluantes, elles n'ont pas encore fait évoluer les mentalités concernant l'échec. On peut aujourd'hui se demander s'il ne faudra pas un jour en parler pour le dédramatiser mais aussi pour mettre en garde des difficultés réelles.

TROISIEME PARTIE

Après avoir analysé l'ambiance autour du thème de la création d'entreprises et quelles sont les motivations et difficultés des créateurs, il nous faut examiner les actions concrètes en faveur de la création, actions qui sont de plus en plus nombreuses. Il s'avère que deux grands types d'acteurs lancent ces actions :

- les pouvoirs publics au sens large (Ministères, Collectivités Territoriales, Chambres de commerce et d'Industrie) comme nous l'avons vu,
- les grandes entreprises qui ont rejoint ce thème pour des préoccupations diverses.

Avant de détailler les moyens relativement semblables mis en oeuvre par ces deux groupes, nous souhaitons aborder ici les réflexions des grandes entreprises sur les concepts développés autour de la création d'entreprises.

Des notions dérivées de la création d'entreprises peuvent être développées par les grands groupes. Il se révèle que, le plus souvent ce ne sont que des outils sophistiqués de gestion du personnel.

L'engouement général pour la création d'entreprises n'a pas laissé de côté les grandes entreprises qui, elles aussi, alimentent les discours et participent aux actions en faveur de la création d'entreprises. Les notions plus ou moins connues d'essaimage, d'extrapreneuriat, d'intrapreneuriat se développent.

Cette dernière notion, encore mal définie, était à la source de notre mémoire au même titre que les pépinières d'entreprises.

Nous présenterons dans cette partie les motivations des grandes entreprises, qu'elles soient liées à
des problèmes de diminution des effectifs
des choix de stratégie de développement
la nécessité de gérer une image de marque interne ou externe.

Les moyens concrets mis en œuvre se rapprochent de ce qui est réalisé par les pouvoirs publics, et seront étudiés en quatrième partie.

I La création d'entreprises fait partie des outils de gestion des diminutions d'effectifs.

Les grandes entreprises, confrontées à des fermetures de sites ou à des diminutions sensibles d'effectifs, ont créé des structures particulières : Saint-Gobain Développement chez Saint-Gobain, le CREAN (Création Emploi Activité Nouvelle) chez BSN, la SOFIREM pour les Charbonnages de France, le GERIS chez Thomson.

Ces premières initiatives avaient un but **curatif** : reclasser un maximum du personnel d'un site en reconversion. Les méthodes classiques de mise à la retraite anticipée, d'aide au départ, ou de stage de formation en vue d'un reclassement interne ou dans une entreprise au voisinage de ce même site, ont permis, dans un premier temps, de résoudre une grande partie du problème.

Par exemple, en matière de reclassement externe, Saint-Gobain Développement a passé, en quatre ans, 460 accords avec d'autres entreprises, accords qui ont permis de retrouver 10600 emplois grâce à un prêt de 30000 F/emploi remboursable sur 10 ans à un taux de moitié du taux de base bancaire et avec quatre ans de franchise. Le GERIS reclasse environ 1000 salariés par an et assure également des prestations de service dans ce domaine pour d'autres entreprises.

Mais ces actions ne permettent pas toujours de traiter tous les cas.

L'évolution des mentalités sur la création d'entreprises a eu pour effet que, d'une part, les entreprises se sont mises à proposer à leur personnel de façon plus systématique que par le passé des solutions que nous appellerons d'essaimage individuel c'est à dire de création d'entreprise à partir d'un projet personnel ; d'autre part les candidats à ce type de solution sont de plus en plus nombreux.

Aujourd'hui, les compétences acquises dans les structures lourdes de reconversion ont été mises à profit pour traiter les cas de reclassement individuel (outplacement).

Ces structures ont également un rôle **préventif**, et s'intéressent aux zones d'où la maison mère est susceptible de se retirer. Elles cherchent à inciter des PME promises à un certain développement à venir s'installer au voisinage de leurs sites de production.

SOFIREM, par exemple, contacte par "phoning" (mailing téléphonique) toute entreprise susceptible de s'agrandir à court terme. BSN délimite un périmètre de moins de cinquante km² autour de ses usines, et dans lequel des subventions sont accessibles aux PME qui s'implanteraient.

Cette approche des problèmes de diminutions d'effectifs est révélatrice de deux grandes évolutions culturelles :

- d'une part, la prise en compte par les grandes entreprises de leurs obligations sociales et locales s'est accrue. Les contrats de plan Etat / Entreprise Publique en font obligation à ces dernières. Il est intéressant de noter que même le CEA a maintenant la mission de participer au développement local en aidant les PME, mission en grande partie à l'origine de la création de la pépinière ASTEC à Grenoble.

Si le lien entreprise-individu n'est plus un lien pérenne, la grande entreprise se fait toutefois une obligation morale de trouver un nouvel emploi plutôt que de donner simplement une indemnité de licenciement.

- d'autre part, de l'avis de tous nos interlocuteurs, parmi les salariés qui quittent l'entreprise, il y en a de plus en plus qui souhaitent se lancer. Cela est certes le résultat des difficultés croissantes à trouver un emploi particulièrement à partir de 40-50 ans, mais aussi la conséquence des campagnes de promotion de la création d'entreprises. D'après l'enquête Créez, en 83, un créateur sur trois était demandeur d'emploi ; en 85, près d'un créateur sur deux l'est.

Les limites de ces actions sont importantes. Face aux pressions naturelles des syndicats, des pouvoirs publics et des collectivités locales, la préoccupation en matière d'emploi prévaut. Ainsi, les grandes entreprises sont souvent amenées à privilégier le traitement social du chômage plutôt que le renouvellement ou la restructuration du tissu industriel.

- L'action la plus importante est le reclassement dans des petites entreprises grâce à des aides financières à l'embauche. Or, il n'est pas possible de mesurer le nombre d'emplois qui auraient été créés sans la grande entreprise. Celle-ci ne joue t-elle pas simplement un rôle similaire à celui de l'ANPE mais avec des moyens plus conséquents et en ne proposant les emplois possibles qu'à ses propres salariés ? Les démarches effectuées par la grande entreprise auprès de ces entreprises augmentent sans doute ce nombre d'emplois possibles, mais dans quelle proportion ?

- La majeure partie des créateurs issus de ces opérations d'essaimage de reconversion massive ont créé de petits commerces ou de petites entreprises artisanales qui leur permettent d'assurer leur propre emploi ce qui est tout à fait essentiel. Ce n'est toutefois pas une solution miraculeuse d'augmenter le nombre de bars-tabacs, de boulangeries ou de réparateurs-auto dans un village où le nombre d'habitants est à court terme amené à diminuer plutôt qu'à croître, de même que la richesse de ces habitants du fait de la diminution de l'activité locale.

II L'extrapreneuriat et l'intrapreneuriat sont des outils mis en oeuvre selon la stratégie de développement de l'entreprise.

L'évolution économique générale voit dans beaucoup d'entreprises la fin de la phase de diversification et d'intégration globale, qui était justifiée dans une situation économique en croissance inflationniste. De plus, l'internationalisation de l'économie et l'augmentation de la concurrence amènent la plupart des grandes entreprises à développer des stratégies fondées sur les principes suivants :

- il faut se concentrer sur les métiers que l'on connaît pour pouvoir y consacrer tous ses moyens. "Les entreprises performantes sont celles qui se livrent à une certaine diversification tout en se restreignant à ce qu'elles savent faire : il y a une grande difficulté à absorber l'inhabituel" (*Le prix de l'excellence* (16)). Un grand patron français aime à dire : "je préfère rester leader dans mes métiers qu'être un has-been dans la high-tech".

- il faut en permanence innover. Pour R. Waterman, "les meilleures entreprises sont celles qui réussissent dans la production de nouveautés viables sur le plan commercial, mais aussi qui sont particulièrement habiles à réagir au moindre changement" (16).

Innover dans un contexte de recentrage suppose que la stratégie du groupe soit très bien définie et que le personnel y soit sensibilisé.

1) Les problèmes de rentabilité amènent les entreprises à se dégager des activités non rémunératrices et à alléger leurs structures.

Pour ce faire, les entreprises utilisent essentiellement les procédés classiques de vente d'activités. Même dans le cas d'activité conservée dans l'entreprise, il peut être souhaitable de se séparer de tel ou tel maillon de la chaîne, et de faire appel à la sous-traitance.

En effet, des ateliers faisant intégralement partie de la chaîne de production peuvent ne pas être rentables. Deux raisons sont le plus souvent invoquées :

- ils supportent les frais généraux et les coûts salariaux de la grande entreprise,
- ils n'ont pas accès au marché extérieur, et sont souvent en sous-activité.

En faire une entreprise indépendante conservant des liens privilégiés de sous-traitance avec la maison mère est une solution. L'opération, qualifiée d'essaimage d'activité, consiste à céder l'atelier à ses salariés. Les structures de reconversion gèrent ces dossiers pour le compte du groupe.

BSN réalise 2 à 3 opérations de ce type par an. Dans un cas, un atelier de décoration de flacons était amené à disparaître avec l'usine de BSN. Un contrat de sous-traitance a été fourni par BSN, qui a également aidé le chef d'atelier à reprendre cette activité aujourd'hui rentable (obtention d'un local, remontage de l'atelier).

On peut également citer un atelier de l'usine Renault à Sandouville, l'agence régionale Nord Pas-De-Calais et un atelier de tôlerie chez Thomson, le service transports d'Hewlett-Packard, comme celui de Gervais-Danone, ou le ramassage des carcasses de bétail de la Sanofi.

Pour les grandes entreprises, se séparer des ateliers non rentables est une nécessité. Elles le font le plus souvent en reportant la production équivalente sur des sous-traitants. Utiliser l'essaimage est une méthode optimale pour créer des liens privilégiés avec un nouveau sous-traitant. Toutefois, pour que l'entreprise de ce dernier soit rentable, il lui faut pouvoir bénéficier d'économies d'échelles, donc rentrer en concurrence avec les sous-traitants installés. D'après nous, ce phénomène limite considérablement les possibilités d'extension de l'essaimage d'activité.

2) L'extrapreneuriat

Au voisinage des activités des entreprises il existe bien souvent des niches exploitables. Mais ces niches ne font pas toujours partie des métiers que le groupe souhaite développer.

Par exemple la société HP ne veut pas développer d'activités de services sur des produits très particuliers qu'elle fabrique : sa vocation est de fabriquer et non d'être une SSII.

De plus, elles correspondent souvent à des marchés de petite taille, susceptibles éventuellement de grossir.

C'est le cas par exemple du projet SARDE développé par le CNET mais qui ne saurait être exploité industriellement par Alcatel, le marché étant trop neuf.

Pour les exploiter efficacement, il faudrait créer une entité autonome (département, division, filiale...) que la taille du marché ne justifie pas.

Ainsi est née dans bien des entreprises l'idée de faire en sorte que ces marchés soient occupés par des partenaires de la grande entreprise soit déjà existants soit nouvellement créés.

De plus, les grands groupes observent qu'il y a toujours de bons éléments qui partent, souvent pour trouver un peu plus d'indépendance, alors que l'on souhaiterait mettre encore à profit leurs qualités et les compétences qu'ils ont acquises dans l'entreprise. La solution immédiate est donc qu'ils occupent ce type de niches, ce qui rend naturel et plus aisé les liens privilégiés avec eux.

Ce concept est celui d'extrapreneuriat dont la définition plus générale donnée par l'ANCE est : Création d'entreprises en externe par des salariés ; ces entreprises restent néanmoins dans la mouvance de l'entreprise-mère qui peut procéder à une prise de participation. Avant de découvrir ce terme nous le dénommions "essaimage stratégique".

De nombreuses entreprises se lancent progressivement dans la promotion de la création de ce type d'entreprises satellites dites **extraprises**.

C'est le cas d'HP qui veut rester une structure "maigre", de Thomson qui voit dans ce concept le "contrepoison" à la nécessité de ne plus développer toutes ses activités et qui a lancé par l'intermédiaire du GERIS un concours interne, de Bull pour laquelle l'extrapreneuriat est un outil de "motivation et d'innovation" présenté dans le programme Entreprendre, de la DGT enfin qui ne peut produire elle-même et accompagne les entrepreneurs de tous bords (les campagnes de recrutement ne sont pas faites uniquement au sein de la DGT) désireux d'exploiter ces niches.

Derrière cette démarche des grandes entreprises on retrouve l'idée de fédération de PME ou *d'entreprises du 3ème type* (6)¹. Ces groupes d'entreprises constituant une certaine entité seraient en fait une fédération de sociétés indépendantes juridiquement et financièrement mais liées par une même culture d'entreprise.

Cette pratique de l'extrapreneuriat et la notion de fédération d'entreprises tiennent encore beaucoup du discours. Chez Lesieur où a travaillé pendant longtemps M. Séryex et que l'on nous a dépeint comme ayant été un "laboratoire de sociologie de l'entreprise", les expériences d'extraprisées ont été abandonnées. Les modifications d'orientation des activités du groupe vers le développement d'activités nouvelles ou le recentrage se font maintenant par simple rachat ou vente d'activités.

Dans toutes les entreprises concernées, ces expériences sont en nombre variable : 60 chez Bull depuis 85, 30 à la DGT depuis 85, 25 chez Thomson en 86 et 87, 10 chez HP en 87.

Pour que des opérations de ce type puissent fonctionner, il faut qu'elles soient décidées et appuyées au plus haut niveau de la direction, sans quoi elles n'auront pas de crédibilité.

Par ailleurs, des entreprises satellites ne sont concevables que rattachées à une grande entreprise solidement implantée sur ses marchés : "il faut avant tout que le gros bateau fasse route droite" nous a-t-on dit chez Bull.

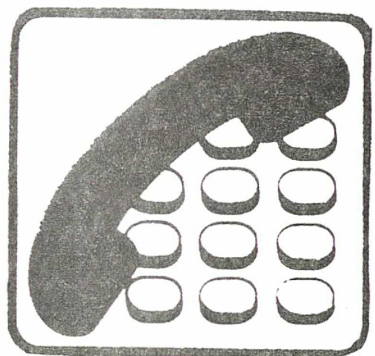
D'après nous, la culture d'entreprise française n'est pas mûre pour développer ces concepts.

Au Japon, suite au démantèlement des Zaibatsu en 1945, les grandes sociétés se sont progressivement regroupées de manière informelle (jusqu'à 2000 entreprise se réunissent régulièrement sous le patronage de l'ancien groupe Mitsui par exemple). L'objectif était de reconstituer des groupes de taille internationale ; les moyens sont ceux de la fédération d'entreprises.

En France, nous avons constaté que derrière ces actions existent toujours des motivations de l'ordre de la gestion du personnel. Lorsque certains cadres perturbateurs revendiquent plus d'indépendance dans leur travail, leur offrir la possibilité de les aider à créer leur entreprise dans une activité voisine permet de rendre bien moindre la légitimité de leurs revendications lorsqu'ils choisissent de rester salarié. Ils se doivent alors de respecter les grandes lignes de fonctionnement de l'entreprise qu'ils ont préféré à l'aventure.

¹ Titre de l'ouvrage de MM. Archier et Séryex

Pour faire
bénéficier le tissu
industriel des PMJ françaises
des compétences acquises par ses agents
(dans les laboratoires notamment) la
Direction Générale des
Télécommunications a choisi d'aider
les personnes qui en manifesteraient
le désir, à créer leur propre entreprise.
De même, elle a élargi son aide à toute
personne susceptible de créer une
entreprise dans le domaine
Télécommunications, Informatique et
Bureautique. L'objet de cette plaquette
est de présenter les modalités pratiques
de ce soutien.



3

Deux atouts pour une innovation l'intra ou l'extra-entreprise

la règle du jeu

Le Groupe Bull offre à chacun les moyens d'exprimer l'innovation, la capacité d'initiative. Entreprendre offre 2 atouts supplémentaires : l'intra et l'extra-entreprise.

Critères

Toute proposition nouvelle n'entre pas nécessairement dans le cadre du projet ENTREPRENDRE. Pour cela, elle doit satisfaire plusieurs critères :

- la cohérence avec la stratégie du Groupe,
- la présence d'un véritable entrepreneur potentiel,
- la rentabilité à moyen terme.

A ces conditions, l'appui du Groupe lui est acquis et la proposition peut devenir une entreprise.

Cette nouvelle entité peut prendre deux formes : l'intra-entreprise, l'extra-entreprise.

Intra-entreprise : « de prototype »

Juridiquement l'intra-entreprise est une entité au sein du Groupe, dont le fonctionnement est défini par une charte.

L'intra-entreprise s'applique aux cas suivants :

- une large part de son activité est tournée vers les clients externes, indépendamment des structures de commercialisation normales du Groupe.
- il s'agit d'opérations à caractère expérimental dans lesquelles le

Groupe ne mobilise pas l'ensemble de l'appareil logistique et commercial.

— il s'agit d'une idée originale, s'inscrivant dans le cadre de notre métier, mais n'entrant pas immédiatement dans le cadre d'une stratégie à court terme du Groupe.

Dans le cas d'une politique de «venture capital» interne, l'équipe promotrice bénéficie alors dans un délai et sur la base d'une enveloppe préfixée, d'une possibilité de réalisation et de succès.

Extra-entreprise : l'indépendance

L'extra-entreprise est juridiquement une société distincte pour laquelle le Groupe a joué "l'effet de levier" au démarrage, soit par une participation minoritaire, soit par d'autres moyens.

Son activité appartient au secteur informatique. Elle reste en phase avec la stratégie générale Bull, mais de façon éventuellement indirecte.

On choisira ce statut si l'on souhaite valoriser "visiblement" certains savoir-faire internes, ou réaliser simplement des coopérations avec l'extérieur (exploitation de brevets, co-développement...)

3) L'intrapreneuriat

Les grandes entreprises doivent obligatoirement innover non seulement en matière de commercialisation, production, services mais aussi en matière de produits. Or, elles constatent que :

- elles savent produire de bonnes idées mais savent plus difficilement les mettre en oeuvre.
- il est plus motivant pour le personnel que les développements nouveaux se fassent en interne plutôt que par des rachats extérieurs.
- les petites structures sont plus souples et plus innovantes car les individus y sont plus motivés ; elles ont toutefois besoin d'assistance.
- la lourdeur des processus administratifs et de décision décourage ceux qui sont le plus à même de mener des développements.

Chez IBM où règne un fort esprit d'entreprise, il a été évité que les processus ne soient trop verticalisés : à chaque niveau hiérarchique, un opérationnel peut prendre une décision dès lors que le fonctionnel qui lui est associé lui donne son aval.

Il ne faut pas tuer les "skonks" nous a-t-on dit chez Bull.

- les salariés qui ont des idées, bonnes ou mauvaises, ou qui veulent en exploiter, sont bien souvent en opposition avec leur hiérarchie : les structures pyramidales ne favorisent pas les idées un peu "folles" et souvent perturbantes.

- de manière plus générale, il faudrait mettre à profit pour l'entreprise le dynamisme perturbateur de certains, plutôt qu'il ne s'exerce aux dépens de l'entreprise. Chez Otis ce type d'individu est classé dans la catégorie des "chasseurs" par opposition aux "agriculteurs", hommes plus pondérés et plus conservateurs.

L'idée est donc que se créent des entreprises internes utilisant la structure du groupe pour leur gestion courante et pour les conseils spécialisés mais profitant de leur taille et de leur souplesse pour être dynamiques et performantes. C'est le concept d'intrapreneuriat.

La définition première donnée par l'américain G.Pinchof est la suivante : **"intraprendre : au sein de l'entreprise, donner la possibilité d'entreprendre"**. Elle est très floue et nous l'avons affiné selon notre vision de ce que doit recouvrir le concept.

Pour nous, l'intrapreneuriat c'est la création **"au sein de l'entreprise"** d'entités **"éphémères et de petite taille"**, largement **"autonomes"**, créées **"à l'initiative d'un des employés de la société"** et développant **"tout type d'idée susceptible de déboucher sur des marchés extérieurs"**.

Certaines des entreprises que nous avons rencontrées disent qu'elles l'ont toujours pratiqué sans le savoir, d'autres l'ont découvert et le pratiquent depuis peu, d'autres enfin ne le connaissent pas. Il est intéressant de voir qu'environ une entreprise sur deux parmi celles contactées par lettre étaient intéressées par le sujet extrapreneuriat-intrapreneuriat. Le nombre d'intraprises existantes reste encore assez faible dans l'ensemble : trois en préparation chez Otis, quelques unes chez Bull, trois chez Gervais-Danone, quatre chez Guerra-Tarcy ; un nombre plus important chez Matra.

De nombreux problèmes sont posés par la mise en oeuvre de ce concept ce qui explique la variété de ses formes d'application ou de non-application. Nous les avons classés en six points :

- positionnement de l'intraprise par rapport aux activités du groupe
- positionnement de l'intraprise par rapport à la structure de R&D
- constitution de l'équipe
- autonomie de l'intraprise
- gestion de l'intrapreneur
- devenir de l'intraprise.

a) L'intrapreneuriat fait généralement partie de la politique d'innovation. Toutefois, certains secteurs d'activité s'y prêtent mieux que d'autres. De plus, les entreprises limitent assez strictement les domaines accessibles.

C'est le cas chez Bull où, dans le souci de développer l'innovation et l'esprit d'entreprise, il a été annoncé par la diffusion d'une charte.

C'est aussi le cas chez Gervais-Danone où une étude globale sur les problèmes liés à la taille de l'entreprise et sur les freins à l'innovation a donné lieu à un remaniement des structures, à la mise en place d'outils d'amélioration des relations entre fonctions (développement, production, marketing, commercial), à la constitution de cercles d'idées et à l'ouverture de possibilités de développement d'intraprises communiquées par lettre à tous les cadres. Ces deux derniers points visaient à manifester auprès du personnel que l'innovation est reconnue comme fondamentale au plus haut niveau et qu'elle peut être le fait de tous.

Il existe certains métiers dans lesquels le développement d'intraprises surtout au sens de nouveaux produits n'est pas envisageable.

C'est le cas par exemple dans l'agro-alimentaire de grande consommation. Développer et lancer un nouveau produit y nécessite un effort simultané très important des services techniques et marketing, et des investissements gigantesques.

Ainsi les intraprises de Gervais-Danone se positionnent sur des activités annexes de commercialisation des produits frais (fast-food, barquettes petit-déjeuner, kiosques) ou de produits dits "de marque dérivée". Pour Gervais-Danone, il ne saurait être question de favoriser une intraprise sur des programmes jugés stratégiques (process de conservation ou nouveau yaourt) réservés aux laboratoires et directions marketing du groupe.

De même, chez Saint-Gobain, on n'imagine pas bien un intrapreneur lancer un nouveau type de verre.

Chez Elf Production, les nouvelles activités possibles autour du métier de maître d'ouvrage pétrolier, se situent principalement dans le domaine de l'instrumentation ou des logiciels. Or, ceci est le métier d'autres entreprises para-pétrolières. Elf a abandonné toute idée de développer ces activités en interne ; soit ses partenaires le feront, soit Elf s'adressera à d'autres pour le faire.

Globalement, les métiers dans lesquels les cycles de développement sont plus courts et le renouvellement des produits plus fréquents, apparaissent mieux à même d'utiliser l'intrapreneuriat.

Toutefois, dans l'électronique ou l'informatique, les différents produits peuvent avoir des applications très proches.

Ainsi HP a été confronté à des problèmes de maîtrise de la concurrence interne entre ses "opérations" (terme générique des branches produits) et de coordination de sa planification stratégique. Cela l'a amené à redélimiter assez strictement les domaines d'action de ses branches, et à couper court à toute tentative d'intraprise contournant ces limites.

Traditionnellement certains secteurs fonctionnent par l'intermédiaire d'équipes très indépendantes.

C'est le cas du BTP où les responsables de chantier sont très autonomes et où la création d'une agence régionale est souvent à l'initiative d'une personne qui la gère ensuite de façon indépendante.

L'entreprise Guerra-Tarcy a choisi le concept de l'intrapreneuriat pour développer de nouvelles agences et des activités autres que ses activités traditionnelles de construction de logements sociaux : réhabilitation d'ancien, service total fin de travaux, réparation de monuments. Elle a utilisé ce thème comme thème de recrutement à l'extérieur mais le promeut également à l'intérieur pour susciter la concurrence entre salariés, découvrir de nouvelles vocations et détecter les futurs responsables du groupe.

Certaines entreprises après être passées par des stratégies de diversification puis de recentrage ont encore une stratégie de développement incluant un certain élargissement de leurs activités. L'intraprise est alors un moyen pour conserver cette capacité à valoriser les innovations.

Ainsi, Matra, par le passé, n'a pas reculé devant certaines expériences comme les petits aéroports clés en main ou les machines de tri postal. Aujourd'hui, elle voit dans les intrapises un moyen de tester les diversifications possibles à condition de ne pas les pousser trop avant dès que cela ne montre plus de développement intéressant. C'est également le fruit, parfois incontrôlable, du bouillonnement d'idées issues de ses centres de recherche.

b) *Le concept d'intrapreneuriat est lié à la gestion de la recherche et développement.*

Certaines entreprises ont des objectifs très bien déterminés en matière de R&D. Celle-ci est alors généralement très encadrée. Les individus ayant une idée sortant du cadre de leur programme, n'ont généralement pas le droit de l'exploiter de suite : soit ils l'abandonnent, soit ils la proposent à leur hiérarchie et elle est alors examinée dans le cadre général des définitions de programmes de R&D.

C'est le cas par exemple chez HP mais aussi chez IBM où la R&D est gérée en totalité par le siège américain.

Chez Elf Production, 85% de la R&D est faite sur la base des problèmes techniques posés par l'exploitation. Chez Elf Raffinage Distribution, le centre est beaucoup plus autonome par rapport aux unités opérationnelles : mais dans les deux cas il n'y a pas d'intraprise possible.

Certaines entreprises sont conscientes que les idées ont besoin d'être validées techniquement ou commercialement avant d'être présentées. Dans la phase préliminaire, les nouvelles idées paraissent souvent irréalisables. Certaines entreprises accordent à leurs employés l'autorisation de consacrer une partie de leur temps à l'étude de leurs projets personnels.

Ainsi, 3M France leur allouerait 15% de leur temps, de façon discrétionnaire. "Tu ne tueras point une idée de nouveau produit" est le 11ème commandement de 3M.

G.Pinchat cite dans son livre *"Intraprendre"* (28), les cas de 3M, Tektroniks, Du Pont de Nemours... qui, aux Etats-Unis, utilisent ce type d'approche sans doute plus répandu qu'en France.

D'autres entreprises essayent de mettre à profit les travaux qui sont faits en "perruque". c'est à dire en marge des activités officielles.

C'est le cas de Matra où le Directeur du Développement est attentif à l'avancement des projets et aux bruits de couloir afin de déceler ces travaux en marge. Ceux qui ont échappé au "dépistage amical" viennent lui présenter directement leurs projets déjà bien avancés techniquement, et parfois agréments d'une commande ferme. Ils peuvent alors être officialisés. C'est ainsi qu'est né le Val (métro automatique) au sein de la division Transports.

Sur l'ensemble de la R&D, l'essentiel est que ce type de perruques ou de projets un peu en marge reste limité en nombre et soient très professionnels.

De "l'intraprise" à "l'entreprise", il y a des écarts importants qui tiennent essentiellement au choix des équipes et au devenir des opérations.

c) Le choix des équipes

Pour nous, le développement d'une intraprise ne peut ressembler à une création d'entreprise que si celui qui a présenté le projet devient l'intrapreneur qui le poursuit. C'est également ce qui ressort dans tous les exemples exposés par G. Pinchat.

Les cas que nous avons rencontré montrent une grande diversité.

Chez IBM, lorsqu'il s'agit de développer un nouveau produit, le projet, même s'il a été initié par un individu précis, est validé par la hiérarchie et un chef de projet assorti d'une équipe pluridisciplinaire est nommé. C'est alors une équipe projet mais pas une intraprise.

Le Directeur Général de Guerra-Tarcy affirme que celui qui n'a pas d'idée n'est pas un entrepreneur et recherche donc un couple idée-intrapreneur.

Par contre, le Directeur du Développement d'Otis recherche d'abord des intrapreneurs c'est à dire pour lui des gens qui ont un profil de gagnant et de "chasseur", plutôt que des gens qui auraient des idées. Sur les trois détectés, un seul a son idée propre.

L'intrapreneur devrait également pouvoir choisir l'équipe pluridisciplinaire dont il a besoin, ce qui n'est pas toujours le cas.

Par exemple, Gervais-Danone joue plutôt un rôle d'incubateur : le but est que l'intrapreneur développe au départ son activité tout seul et juge s'il peut en vivre ou non. L'intraprise est conçue comme un sas de sortie. Il n'y a donc pas de moyens humains directement mis à sa disposition.

Chez Matra, si le projet ne présente pas une priorité maximale, il n'est pas spécifiquement offert de moyens humains à l'intrapreneur ; celui-ci par contre peut, et même doit, aller démarcher dans tous les autres services auprès de ses futurs collaborateurs et de leurs supérieurs hiérarchiques, ce qui permet d'éviter que ce ne soient les meilleurs qui participent aux intrapprises. De plus, pour Matra, ce débauchage interne évite les arbitrages de niveau supérieur.

Cela suppose qu'il soit offert aux individus des possibilités de bouger au sein de l'entreprise et d'y avoir une certaine autonomie. Or dans beaucoup de grands groupes, une telle mobilité n'est pas envisageable. Les structures existantes sont fortement conservatrices, et toute opération parallèle de type intraprise est susceptible de les déstabiliser. Comme le résumait un de nos interlocuteurs, "l'individualisation est un obstacle à la prise en charge de longue haleine du salarié". Un autre estimait que les hommes mis en place à la direction générale pour gérer les restructurations n'ont pas l'état d'esprit adéquat pour gérer des d'initiatives de type entrepreneurial. " La première réaction des gens à l'idée d'une entreprise entrepreneuriale est la crainte de perdre le contrôle et de voir déferler l'anarchie sur leur entreprise " (*"Intraprendre"* (28)).

d) *L'autonomie de l'intraprise*

Ceux qui ne connaissent pas le concept d'intrapreneuriat, pour ne pas l'avoir pratiqué ou analysé, ne situent pas facilement la notion d'intraprise par rapport à celle de service, département, division ou filiale. C'est une des premières questions que nous nous sommes posées.

En effet, les départements ou les autres structures classiques sont réservées à des activités jugées essentielles par le groupe ou (et) ayant atteint une taille suffisante.

Dans certains groupes, comme Matra, les activités grandissent au sein d'une structure définie. Ce n'est qu'à partir d'une certaine taille que sont créées les filiales, division ou département.

Dans d'autres, comme la CGEE Alsthom, une entité spécifique est créée dès le démarrage d'une nouvelle activité.

Les intrapprises ne se positionnent pas sur des créneaux stratégiques et leur croissance nécessite de faire des choix quant à leur avenir.

Donner un cadre juridique ou structurel précis à une activité, c'est non seulement y affecter des moyens humains et matériels mais c'est aussi afficher la volonté de poursuivre son développement, ce qui n'est pas toujours le cas des intrapprises.

La question de savoir à qui ou à quoi rattacher l'intraprise est essentielle.

Dans la plupart des cas, l'intraprise est une entité rattachée à un haut dirigeant, pour éviter les pesanteurs hiérarchiques sur l'intrapreneur. Celui-ci doit pouvoir être fréquemment en relation avec l'intrapreneur. Mais il est surtout le "parrain" à l'abri duquel l'intrapreneur pourra survivre aux conflits internes que son initiative ne manquera pas de provoquer.

Chez Bull et Gervais-Danone, les intraprises sont rattachées à un des membres du comité exécutif.

Chez 3M existe une direction des nouvelles activités.

Le suivi de l'intraprise est le plus souvent réalisé de manière informelle : contacts, réunions. Dans certains cas toutefois, il peut être plus directif.

Une réunion hebdomadaire de travail réunit tous les intrapreneurs et le Directeur Général de Guerra-Tarcy. De plus, il y a élaboration concertée du budget tous les six mois et approbation annuelle des objectifs en matière d'embauche, de marchés, de chiffre d'affaires.

Chez Bull une charte de l'intrapreneuriat fixe les règles de fonctionnement : en plus de réunions régulières il y a un mini conseil d'administration.

L'autonomie financière est plus limitée. Dans la mesure où l'entreprise supporte la totalité des risques financiers, le contrôle de gestion s'exerce comme pour toute activité.

Chez Bull, l'intrapreneur a délégation de signature pour des sommes relativement importantes.

Chez Guerra-Tarcy, il peut se doter des moyens humains en fonction des usages classiques du BTP.

Chez IBM par contre, les possibilités d'embauche sont limitées. Ceci est dû à la culture du groupe pour lequel l'emploi à vie est une priorité.

Chez Matra nous avons vu que l'intrapreneur devait se contenter de ce qu'il trouvait dans la société.

La notion d'intra-capital, développée par G. Pinchot, consiste à mettre à disposition de l'intrapreneur les bénéfices dégagés par son activité. Cette notion ne se répand guère en France. La plupart de nos interlocuteurs, qu'ils pratiquent ou non l'intraprise, la jugent irréaliste.

Seul le cas de Guerra-Tarcy est exemplaire. L'intraprise est considérée comme une entreprise à part entière : facturation des services offerts par le groupe et mise à disposition des résultats.

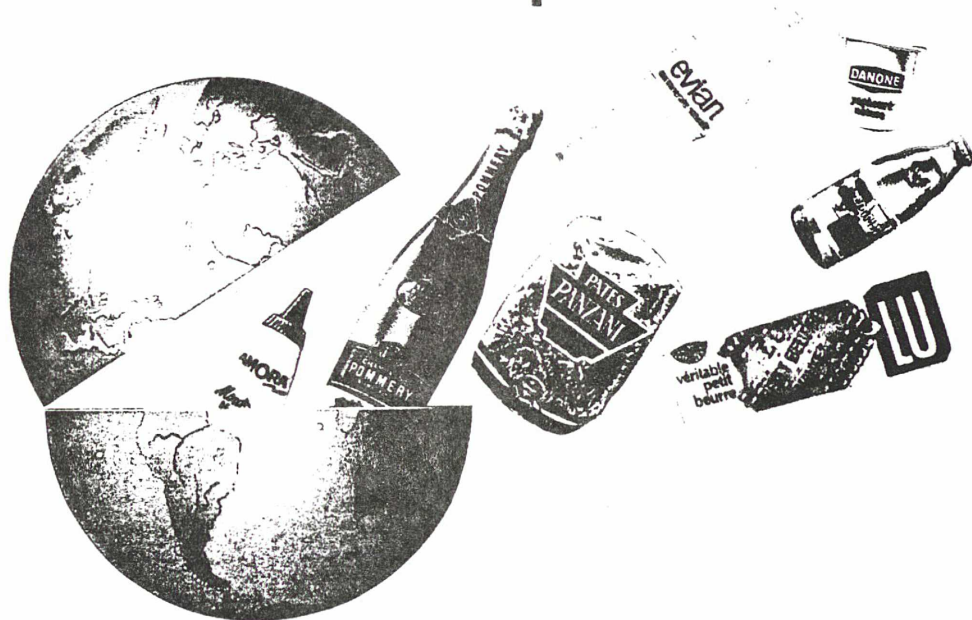
e) *La gestion de l'intrapreneur est épineuse.*

Les motivations de l'intrapreneur se situent entre celles de l'entrepreneur et celles du responsable traditionnel.

Pour Matra, c'est un "être hybride entre celui qui recherche la "fortune" et celui qui recherche le "pouvoir". Pour G. Pinchot, "l'intrapreneuriat offre une troisième filière professionnelle qui fait le lien entre responsables et inventeurs".

A partir d'une idée ou d'un prototype, il souhaite créer un produit commercialisable et le vendre. L'intrapreneur a avant tout le goût de la concrétisation.

Vous créez votre entreprise ?



BSN
GROUPE
vous aide

Un grand groupe industriel met ses compétences à votre disposition.

CONTACTEZ-NOUS

Voyons ensemble dans quelles conditions nous pouvons vous aider
à concrétiser votre projet.

L'équipe "création d'emplois et activités nouvelles" (C.R.E.A.N.)
composée d'hommes proches du terrain vous conduira
sur la voie du succès.

VOUS N'ÊTES PLUS SEUL.
BSN VOUS ACCOMPAGNE.

BSN
GROUPE

DIRECTION CREATION D'EMPLOIS
ET ACTIVITES NOUVELLES

7, rue de Téhéran - 75008 PARIS

Tél. : (1) 42.99.13.12

Sa situation au sein de l'entreprise est difficile, du fait des jalousies qu'elle fait naître. Les surmonter est le signe d'une motivation particulièrement solide ; elle n'est pas tant celle de l'indépendance, sans quoi la création d'entreprise est l'issue logique, ni celle du pouvoir (ce n'est probablement pas la meilleure façon d'accéder à de hautes responsabilités que de supporter les risques de l'innovation et les inimitiés qui vont de pair), mais plutôt celle de la reconnaissance exprimée par le développement d'une nouveauté. Réaliser quelque chose qui n'existait pas avant lui, voilà la motivation de l'intrapreneur.¹

L'intrapreneur ne quitte pas l'entreprise pour deux raisons principales :

- une fois lancée et développée, l'idée cesse de l'intéresser et ses pensées évoluent vers d'autres applications.
- ils veulent conserver ce qui est somme toute un bon parachute.

Pour qu'ils se sentent valorisés, il semble que les récompenses traditionnelles ne soient pas toujours à la hauteur. Parfois, les intraprisés ont apporté au groupe des bénéfices substantiels comme dans le cas du Post-It de 3M. Les risques encourus doivent être récompensés : promotion, intéressement au résultat, mais surtout possibilité de gérer les bénéfices pour relancer une nouvelle opération.

Parallèlement, l'intrapreneur doit prendre un certain risque financier personnel lorsqu'il démarre son intraprise.

Guerra-Tarcy met en pratique ces idées : on demande à l'intrapreneur de participer au financement de l'intraprise à hauteur de ses possibilités et on lui donne des primes basées sur la santé de l'intraprise.

La gestion est toutefois difficile.

L'expérience de Matra semble la plus complète.

Même si la volonté de la Direction Générale est affichée, les susceptibilités sont mises à l'épreuve. La position de cadre autonome, largement financé et appuyé par la direction, et faisant un peu ce qu'il veut ne peut que susciter des jalousies. Ni développeur, ni directeur, ni chef de projet, ni chef de département. Sa position dans l'organigramme est plutôt celui d'un chargé de mission opérationnel, marchant souvent sur les plates bandes d'autrui. Sa profession est hybride.

Matra a constaté que trop assister l'intrapreneur peut le déstabiliser et surtout le déresponsabiliser.

A l'inverse, l'échec ou les difficultés de l'intraprise seront le plus souvent imputés à la grande entreprise qui n'aura pas fourni assez d'assistance technique, commerciale, ou financière.

Ce genre d'expériences doit être mené avec précaution ; du point de vue de l'extérieur de l'entreprise, il faut veiller à ce que le nom de la maison-mère que l'intrapreneur peut utiliser, le soit à bon escient.

La gestion des hommes est très complexe. Beaucoup de nos interlocuteurs n'hésitent pas à dire qu'elle rend irréaliste toute tentative.

¹ On trouvera en annexe IV les différentes caractéristiques du responsable traditionnel, de l'entrepreneur et de l'intrapreneur proposées par G. Pinchot.

f) Le devenir de l'intraprise

Si l'intraprise réussit, se pose le problème de son avenir : l'intégrer à une structure classique existante, en faire une structure à part entière ou l'externaliser. Les expériences concrètes montrent que chaque cas est traité individuellement.

Chez Bull, le centre de dessin automatique est resté un département du groupe par ailleurs fort rentable (18% de marge nette). La vocation semble toutefois être de faire des intraprises réussies des entreprises indépendantes.

Chez Gervais-Danone les tentatives n'ont pas encore atteint ce stade. Il est prévu que les intraprises se changent en véritables entreprises dès lors qu'elles peuvent voler de leurs propres ailes. Gervais-Danone se réserve la possibilité d'y prendre une participation.

Chez Matra, trois cas de figure sont distingués :

si les résultats sont médiocres ou moyens, soit l'intrapreneur a abandonné de lui-même, soit on lui fait comprendre qu'il ferait bien d'abandonner et il réintègre un des services, soit enfin il quitte la société.

si les résultats sont à peu près bons et que l'intraprise n'est pas vraiment dans la ligne stratégique de Matra, l'activité est revendue sans que l'intrapreneur ait son mot à dire.

si les résultats sont franchement bons on en fait une structure à part entière tout comme l'automobile est devenue une division au sein de la branche des transports puis une filiale. Actuellement est opéré le regroupement de trois intraprises (ou "PME internes" dans le langage de Matra) : reconnaissance aérienne, imagerie et télécommunications spécifiques en une division "Systèmes de commandement".

Une des difficultés est de choisir quand statuer. Notamment, que faire lorsque l'entreprise démarre mais n'est pas encore un franc succès : ne pas conserver l'intraprise dans l'entreprise pose le problème de la rentabilité de cet investissement ; l'intégrer dans la structure classique pose celui du devenir du personnel de l'intraprise.

Savoir gérer le développement d'une PME, ce n'est pas forcément savoir diriger une structure au sein d'un grand groupe. L'intrapreneur n'est donc pas forcément le meilleur chef du département ou de la division que devient l'intraprise si tel est le cas.

Chez Matra, le regroupement précité pose le problème de savoir qui va diriger la division nouvellement créée: un individu extérieur ou un des trois intrapreneurs ; ceux-ci ont actuellement trois mois pour aboutir à un consensus qui doit venir de l'intérieur de cette division.

De l'avis de Matra, le personnel d'une intraprise s'est "autoselectionné à vivre de manière autarcique" et il faut donc le réintégrer à temps et ré-éclater dans toute l'entreprise ces individus "sinon cela n'est plus gérable".

Récapitulatif des exemples significatifs de mise en oeuvre de l'intrapreneuriat

	BULL	GERVAIS-DANONE	GUERRA-TARCY	MATRA
Positionnement des activités de l'intraprise	Activités marginales s'inscrivant dans le cadre du métier de Bull mais n'entrant pas directement dans la stratégie du groupe	Activités annexes de commercialisation	Nouvelles agences ou nouvelles activités	Activités " tests de diversification "
Constitution de l'équipe	L'équipe est constituée à partir des ressources internes en priorité.	L'intrapreneur travaille seul à la mise en oeuvre de son projet.	L'intrapreneur embauche lui-même ses collaborateurs à l'extérieur.	L'intrapreneur embauche lui-même dans les autres services.
Autonomie de l'équipe	L'intraprise est rattachée à un sponsor de sa hiérarchie ou de la Direction du Groupe. Le fonctionnement est semblable à celui d'une filiale: il existe un mini conseil d'administration et l'intrapreneur a délégation de signature.	L'intraprise est rattachée à un parrain membre du comité de direction. Le fonctionnement est celui d'une ministature : élaboration et réalisation des objectifs et du budget sont suivis.	L'intraprise est rattachée au Directeur Général avec lequel a lieu une réunion hebdomadaire. L'intrapreneur participe au financement initial de l'intraprise. Les résultats sont mis à disposition.	L'intraprise est directement rattachée à un directeur de division ou au directeur du développement. L'autonomie financière est celle d'une structure classique. La gestion de l'activité elle-même est plus libre mais elle doit rester très professionnelle.
Devenir de l'intraprise	La vocation des intraprises réussies est de devenir des extraprises.	L'intraprise est un sas de sortie. Il est prévu qu'elle devienne indépendante lorsque l'intrapreneur est autonome financièrement.	L'intraprise est vouée à devenir une structure à part entière.	Selon la réussite de l'intraprise et les choix stratégiques de Matra, l'intraprise est vendue, intégrée dans une structure existante ou devient une structure à part entière.

Conclusion sur l'intrapreneuriat

L'intrapreneuriat est avant tout le reflet d'une culture d'entreprise : c'est faire en sorte que les idées intéressantes puissent s'exprimer et dépasser les limites de l'environnement immédiat de leurs initiateurs. Mettre en place des petites équipes souples pluri-disciplinaires ne signifie pas intraprendre: l'intrapreneuriat ne s'impose pas. Ainsi, des entreprises telles que IBM ou HP, dont la culture fondée sur l'esprit d'entreprise est déjà fortement développée ne l'utilisent pas.

Les difficultés pour gérer une intraprise sont trop importantes pour justifier plus que quelques cas épars : difficulté de personnel, de structure. Le risque financier est évident.

Les interlocuteurs que nous avons rencontrés et qui ont monté des initiatives en ce sens, nous ont avoué ne pas croire franchement à la possibilité d'en faire une stratégie. L'outil sert essentiellement à motiver l'encadrement, et à améliorer le dialogue avec ceux qui sont susceptibles d'avoir des idées.

En faire une stratégie de développement ne nous paraît pas réaliste.

III D'autres motivations poussent les grandes entreprises à s'intéresser à la création d'entreprises.

Nous avons vu que des motivations de l'ordre de l'image interne (gestion et motivation du personnel) ou externe (rôle social de la grande entreprise) de l'entreprise entraînent largement dans la pratique de l'essaimage individuel ou d'activités, de l'extrapreneuriat et de l'intrapreneuriat.

Certaines entreprises s'engagent sur le thème de la création sans d'autres motivations que celles-ci.

La création d'entreprises étant à la mode, toute action sur ce thème peut être valorisante auprès du grand public. Les entreprises comptent effectivement sur la transformation de l'idée "la création d'entreprise c'est bien" en "c'est bien d'aider la création d'entreprise", pour rehausser leur image de marque dans l'esprit des gens.

C'est ainsi qu'a été créée l'AFACE (association pour favoriser la création d'entreprise) qui regroupe des grandes entreprises (Michelin, l'initiateur, Kodak, IBM ...) et accorde aux créateurs des prêts avantageux.

Récemment, Casino a lancé à grand renfort de publicité un concours ouvert à tous les créateurs ayant un projet dans n'importe quel domaine.

Toute entreprise a, aujourd'hui, un projet d'entreprise pour mobiliser les salariés autour d'un thème porteur. " Elle doit se définir son propre système de valeurs" ("*Le prix de l'excellence*" (16)). Certains grands groupes cherchent à motiver leurs salariés sur le thème de l'esprit d'initiative ou d'innovation en affichant une volonté d'aider de telles démarches.

Un des outils employés par Pernod-Ricard pour faire passer ce message a été de lancer un concours de créateurs ouvert à tous. Il appuie le nouveau slogan du groupe : " La soif d'entreprendre ".

Conclusion

Si les motivations des grandes entreprises sont loin d'être uniquement celles du mécénat et de l'assistance gratuite et bénévole aux créateurs d'entreprise, ceux qui bénéficient de leurs appuis ont des atouts indéniables.

Ils ont accès à des interlocuteurs de haut niveau pour élaborer leur projet et à des conseils spécifiques par l'intermédiaire des services de l'entreprise.

Ils peuvent ainsi avoir ou conserver des liens privilégiés avec les services de la grande entreprise mais aussi en obtenir plus facilement avec d'autres agents économiques.

Vis à vis de leurs propres partenaires, le label grande entreprise constitue une caution prestigieuse.

QUATRIEME PARTIE

Au niveau local se situent le plus grand nombre d'actions.

L'environnement des entreprises est caractérisé par un double transfert :

- *transfert d'un grand nombre de pouvoirs de l'Etat vers les collectivités territoriales* : suite aux lois de décentralisation, le rôle d'animation économique des collectivités locales s'est accru. La plupart d'entre elles ont mis en place des services économiques structurés qui s'intéressent à la création d'entreprises. Par exemple, en 1987 le conseil régional de Rhône-Alpes a ajouté à son budget une ligne "création d'entreprises".

- *transfert des frontières économiques, sociales et financières de la France vers les frontières de la Communauté Economique Européenne.*

La création d'entreprises revêt, au niveau local, un double enjeu :

- développement du tissu local, par ailleurs indispensable à l'équilibre budgétaire.

- traitement du problème du chômage, d'autant plus crucial que l'on se rapproche du terrain.

Pour favoriser les implantations dans ce contexte général, les collectivités locales doivent être compétitives. Les entreprises s'implantent là où le dynamisme est le plus fort. S'intéresser à la création d'entreprises est, au delà des enjeux essentiels, un des moyens d'affirmer cette volonté d'être un agent économique à part entière.

Les organismes consulaires, CCI, CM,¹ ainsi que les associations professionnelles sont des structures sur lesquelles des programmes d'aides peuvent s'appuyer.

Cette dernière partie s'attache à examiner ce qui se fait concrètement sur le terrain. Nous l'avons abordé à travers l'étude de douze pépinières d'entreprises en région Ile-de-France et Rhône-Alpes. Le lecteur en trouvera les monographies détaillées en annexe V.

Cette approche nous a conduit à séparer nettement ce qui était amélioration de l'environnement matériel et ce qui était amélioration de l'environnement immatériel.

L'environnement matériel sera décrit à partir des pépinières d'entreprises.

L'environnement immatériel sera décrit à partir des multiples actions engagées localement.

¹ CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie
CM : Chambre des Métiers

I Le phénomène pépinière.

Depuis quelques années, différents types de structures d'accueil fleurissent ça et là. Elles répondent aux principales difficultés rencontrées par les créateurs d'entreprises.

On les nomme : pépinière d'entreprises, nursery, couveuses...

D'autres termes renvoient à des entreprises qui n'en sont qu'au stade du projet, ce sont les incubateurs ou sas de maturation.

Le concept de pépinière est né en Angleterre dans les années 70, et a par la suite connu un fort développement notamment en Allemagne et aux Etats-Unis.¹ Dans ce dernier pays, les actions sont réalisées principalement autour des relations recherche / industrie, que nous n'avons pas particulièrement examinées au cours de cette étude.

En France, la DATAR s'est préoccupée la première de cet outil, conçu initialement comme un moyen d'animation locale. L'ANCE a pris le relais. La pépinière d'entreprises fait partie de la panoplie des outils visant à améliorer l'environnement des entreprises nouvellement créées : c'est un produit mixte, associant, théoriquement, des aides matérielles à des aides immatérielles.

1) Quelques définitions

Une pépinière est un "lieu où l'on cultive de jeunes plans destinés à être transplantés". Dans le domaine économique, la pépinière d'entreprises est "une structure d'accueil temporaire proposant des locaux des aides et des services adaptés aux besoins spécifiques des entreprises nouvellement créées".²

L'ANCE classe les pépinières en trois types :

- les pépinières de projet s'adressent à des créateurs qui ont des projets non encore concrétisés.

Ces pépinières peuvent être "sans murs", c'est à dire n'offrant que des prestations intellectuelles comme des cycles de formation ou des conseils (par exemple le programme d'appui à la création d'entreprises innovantes mené par l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon).

Elles peuvent être "avec murs", et offrir aux futurs créateurs des locaux pour mettre au point leur produit. Ce sont alors des incubateurs comme par exemple le Lanceur d'Entreprises de Saint-Etienne.

Ce premier type de pépinière s'adresse en général à des entreprises dites innovantes, le terme innovation étant ici pris au sens large.

- les pépinières de produit regroupent des entreprises d'un même secteur d'activité, afin de créer des synergies. Cette méthode peut être développée pour les incubateurs comme c'est le cas aux USA et en RFA. Elle paraît difficile à mettre en œuvre pour les pépinières qui s'intéressent à des entreprises déjà créées. En effet, il paraît exclus de vouloir installer dans un même lieu des créateurs d'entreprises rentrant en concurrence directe l'un avec l'autre.

¹ voir à ce sujet l'étude de Technopôle Service (22)

² voir le guide pratique de l'ESCL (25)

Ainsi, le CEDIIA à Saint-Chamond s'efforce de créer des synergies, mais a dû imposer une règle de non concurrence à l'entrée de la pépinière.

Les périmètres de secteurs d'activité sont donc nécessairement élargis. A Grenoble, Hitella s'est "restreinte" aux secteurs "micro-électronique" et "micro-informatique".

Enfin, la plupart des pépinières initialement ciblées sur les entreprises innovantes ont été contraintes d'élargir leur base de recrutement, comme au Fontanil ou à Palaiseau.

- les pépinières généralistes n'ont pas de critères de sélection spécifiques en terme d'activité. Peuvent parfois intervenir des critères de fait : pas d'entreprises provoquant des nuisances pour l'environnement (cas de saint-Chamond) ou pas d'entreprises nécessitant un atelier (cas de Palaiseau).

Ces structures s'intéressent aux entreprises des secteurs industriels ou des services. Elles n'ont pas vocation à s'intéresser aux commerces ou à toute activité en liaison directe avec le grand public.

D'après l'ensemble des expériences que nous avons pu examiner, il nous semble que les distinctions ci-dessus ne sont pas les plus performantes. Les différences entre pépinières résident plus dans les moyens concrets mis en œuvre, services proposés, méthodes de gestion et de financement, que dans les objectifs théoriques.

Avant d'examiner ces différents aspects, nous préciserons ce que devrait être le produit classique.

Pour l'ANACE, trois aspects définissent la pépinière :

- mettre à disposition des services communs
- s'adresser à de jeunes entreprises
- réaliser l'interface avec l'extérieur.

Nous considérons, quant à nous, que ces points ne sont pas suffisamment précis. Pour nous, une pépinière d'entreprises doit s'adresser à des jeunes entreprises et :

- proposer des services immobiliers, en offrant des locaux de petite taille, modulables, peu onéreux et sans bail commercial. Les pépinières dites "sans murs" nous semblent faire partie d'une autre classe d'aides : celles visant à améliorer l'environnement immatériel des entreprises.

La législation des baux commerciaux est particulière ; elle prévoit des baux dits 3/6/9, c'est à dire renouvelables pour trois ans tous les trois ans. Le bail est conclu entre le locataire et le propriétaire.

Toutefois, toute personne exerçant une activité professionnelle dans un local peut, au bout de deux ans, exiger un bail commercial qui ne peut lui être refusé. Les baux précaires sont donc des contrats de location limités à 23 mois, ce qui permet au propriétaire de conserver sa liberté vis à vis du bailleur.

- offrir des services communs de base aussi bon marché que possible : standard, courrier, télécopie, télex et télécopie sont le minimum indispensable.
- animer la structure qui est aussi un lieu d'échanges inter-entreprises où le soutien de l'équipe de direction est acquise au créateur.
- proposer des conseils, généraux ou spécifiques, soit en interne soit en externe.
- aider les créateurs à s'intégrer dans le tissu économique local en les mettant en relation avec leurs partenaires potentiels : c'est l'aspect "réseaux".

2) Le "boom" des pépinières en France.

Combien y-a-t'il de pépinières d'entreprises en France ? La question n'a malheureusement pas de réponse précise. Le nombre de projets évolue constamment. Il y en aurait actuellement plus que de projets de construction de piscines communales.

En octobre 1987, l'ANCE recensait 61 pépinières qui avaient accueillies 1000 entreprises ayant elles-même créé 7000 emplois.

Ces chiffres sont déjà dépassés. Par exemple, les trois pépinières lyonnaises n'étaient pas sur ces listes. D'autres y sont qui ne sont que des hôtels d'entreprises ou des centres de formation qui ne répondent pas à la définition d'une pépinière.

En France, quatre types d'acteurs initient les projets :

- les collectivités territoriales
- les organismes consulaires
- les établissements d'enseignement public
- le secteur privé

Par la suite, nous nous placerons d'un point de vue légèrement différent, en tâchant de distinguer les structures gérées de façon privée, soit sans subvention d'équilibre, et les autres. Cette approche nous semble pertinente pour comprendre les difficultés de réalisation.

II L'environnement matériel des entreprises en création : une difficulté essentielle mais mal perçue.

Une entreprise qui se crée a besoin, comme toute société, d'un local et d'un minimum de services courants : un téléphone auquel quelqu'un réponde en permanence, un secrétariat, quelques matériels administratifs...

Par ailleurs, les possibilités de financement des créateurs sont limitées. Ainsi, s'il ne lui est jamais possible d'acquérir des locaux, il ne lui est que rarement possible d'embaucher au démarrage une secrétaire à plein temps pour réaliser les tâches indispensables. Or le faire lui même lui prend un temps beaucoup trop important.

C'est à partir de ce simple constat qu'est née l'idée des pépinières d'entreprises.

1) La pépinière d'entreprises est avant tout un produit immobilier.

Le problème immobilier pour l'entreprise en création est crucial. La plupart des créateurs que nous avons rencontrés le mettent en tête des difficultés.¹

Pour Paris et sa proche banlieue, une enquête du BMAE (Bureau Municipal des Affaires Economiques), réalisée en novembre 1986 sur 224 entreprises, a montré un fort déséquilibre du marché des locaux d'activité.

La situation à court terme, soit à moins de deux ans, est la suivante :

demande globale :	79000 m2
locaux libérables :	7000 m2
offre nouvelle :	50000 m2 (locaux d'activité de production de la ----- ville de Paris et des opérateurs privés)
déficit de locaux :	22000 m2

(source BMAE. "Estimation de la demande solvable à court terme. Locaux d'activité neuf à Paris", non publiée, 01/87)

¹ Dernière minute : alors que ce rapport est sous presse, le journal "Le Monde" publie dans son édition du 22 juin 1988, un cahier spécial : "Immobilier d'entreprise". Le lecteur y trouvera une analyse détaillée de la situation actuelle du marché : accroissement de l'offre et de la demande après la période de forte récession.

L'analyse plus détaillée du problème immobilier montre un double déséquilibre.

a) Le marché est globalement déséquilibré en volume.

Ce déséquilibre est à analyser en fonction des disparités locales. Certaines opérations immobilières ne trouvent pas de client immédiatement, sans qu'aucune raison logique ne puisse être avancée. Par exemple, la tour Crédit Lyonnais à Lyon est restée vide quatre ou cinq ans.

Lorsqu'il y a déséquilibre, cela se traduit naturellement sur les prix. En 1987, les tarifs des locaux promus par la ville de Paris étaient de 400 F/m² annuel.¹ Or, l'enquête du BMAE, demandant aux entreprises quel loyer maximal elles accepteraient de payer pour rester ou pour venir s'implanter dans cette zone, a montré que 65% d'entre elles ne peuvent payer le tarif de 400F/m²

tarif maximal accepté en F/m ² /an	< 400 F	400 / 500 F	500 / 600 F	> 600 F
% des entreprises interrogées	65 %	10 %	19 %	6 %

source : Etude du BMAE

b) Le marché est déséquilibré en taille.

Par ailleurs, on constate que les locaux proposés ne sont que rarement divisibles par petits lots. Les créateurs recherchent rarement des locaux de plus de 50 m². Ceux que nous avons rencontrés à Evry, Plaisir, Palaiseau, Cergy Pontoise, Marne la Vallée nous ont dit qu'il était impossible d'en trouver, à moins de payer des tarifs exorbitants..

L'examen des offres du cabinet Auguste Thouard, premier groupe français en immobilier d'entreprises, est révélateur : pas de lots inférieur à 115 m², la plupart avoisinant les 400 m² (offre Ile de France ouest, premier semestre 1988).

¹ La valeur locative habituelle à Paris variait, en mai 1988, de 900F/m²/an dans le 20ème arrondissement à 3800F/m²/an place Vendôme. En province, les tarifs en centre ville vont de 300F/m²/an à Chalons sur Marne à 1000F/m²/an à Nice. (source : cabinet Jean Thouard).

c) Le déséquilibre du marché provient des motivations des investisseurs.

Un promoteur valorise une construction, la loue, et la vend "occupée" à un investisseur. Le promoteur réalise son profit sur la plus value de cession.

L'investisseur, typiquement une compagnie d'assurance ou une SCPI (Société Civile de Placement Immobilier) gère un portefeuille d'immobilisations.¹ Pour cela, il arbitre en permanence entre les résultats à court terme et les plus values à long terme, dans un souci constant de rentabilité.

Cinq points qualifient un immeuble :

- 1) sa qualité intrinsèque
- 2) sa divisibilité : plus les locaux sont petits, plus ils sont chers en investissement (cloisons, cablage,...) et en fonctionnement (dossiers à gérer).
- 3) la signature des locataires : celle de Thomson est plus prestigieuse que celle d'un créateur inconnu.
- 4) le fonctionnement des services : gardiennage, entretien...
- 5) la législation des baux : les baux précaires ont pour inconvénient d'augmenter le turn-over des locataires et donc d'augmenter les risques de non remplissage, d'augmenter les frais de gestion des dossiers, d'augmenter les frais de remise en état des lieux.

Il apparaît que rien ne favorise les petits locaux.

De plus, la situation du marché joue contre ses derniers :

- il y a un déficit global de l'offre

- par taille de lot, il y a également un déficit dans les grandes surfaces. L'étude du BMAE a montré que la moyenne des lots recherchés est de 769 m². Les petits locaux ne représentent qu'une part minime de la demande non satisfaite.

Enfin, dans la période récente, les rendements des placements financiers n'incitaient pas outre mesure les investisseurs à se préoccuper d'immobilier.

Dans ces conditions, les investisseurs n'ont aucune bonne raison d'acheter des petits locaux, et donc les promoteurs n'ont aucune bonne raison de les construire.

¹ Le patrimoine des plus grandes compagnies françaises d'assurance est investi entre 15 et 20% en immobilier.

d) La réponse des pépinières d'entreprises.

Pour aider les créateurs d'entreprise dans ce domaine, l'outil pépinière d'entreprise est adapté.

Elles offrent des locaux, des bureaux le plus souvent mais parfois aussi des ateliers, de taille variable. Ils sont généralement modulables, ce qui permet à l'entreprise d'ajuster sa surface occupée à ses besoins, en limitant ainsi les surcoûts d'une surface inutile. Ces possibilités sont jugées essentielles par les créateurs d'entreprise.

A Palaiseau par exemple, l'immeuble a été conçu pour pouvoir déplacer les cloisons en quelques heures.

Lorsque la pépinière est installée dans un immeuble réhabilité à partir d'une friche industrielle comme à Saint-Chamond, les lieux se prêtent plus difficilement à ce type de manœuvre.

Les collectivités locales ont plus ou moins pris conscience des difficultés immobilières. Certaines achètent des terrains puis concèdent des baux avantageux à des promoteurs afin d'orienter le marché ; c'est le cas par exemple de la Ville de Paris pour les locaux d'activités. D'autres y répondent en finançant directement des pépinières ou en incitant les investisseurs privés à le faire, comme c'est le cas pour les pépinières Delta et Omega de Lyon où l'association responsable du programme a sous traité l'investissement immobilier à une SCI (Société civile Immobilière) privée.¹ Elle lui assure une rentabilité minimale de 6%, prenant ainsi en charge le risque du non remplissage de la pépinière. C'est une méthode astucieuse de répartition des risques.

Les collectivités locales ont l'habitude de ce type d'infrastructure, dont les critères de rentabilité sont non seulement économiques (le plus souvent une quinzaine d'années), mais comportent aussi des aspects sociaux, culturels, politiques.

En tout état de cause, l'immeuble fait partie du patrimoine communal et pourra être récupéré à bon escient par les services municipaux si ses objectifs en tant que pépinière ne sont pas atteints.

Les choix en terme de surface globale, de taille individuelle des lots et de qualité de l'immeuble sont à opérer. On constate à ce niveau que les contraintes financières sont prépondérantes. Nous les étudierons donc avec les montages financiers globaux.

¹ Le taux de rendement moyen des investissements immobiliers a évolué ainsi :

	bureaux	locaux d'activité	
	Paris et 1ère couronne	Ile de France	Province
1976	10%	12,5%	11,5%
1986	7%	10,5%	11%

source : "La règle du jeu : l'immobilier aujourd'hui", Ed. 1987, J.L. Thouard, Ph. Lerègle

e) La réponse des centres d'affaires.

Les entreprises privées se sont également positionnées sur ce marché. Elles ont contourné les difficultés décrites ci-dessus en proposant un produit légèrement différent : location de bureaux de taille et de prestige variable pour de très courtes durées.

CONTRATS TYPES DES CENTRES D'AFFAIRES**LOCATION DE BUREAUX :**

à l'heure

à la demi journée

à la journée

à la semaine

au mois

LOCATION DE SALLES DE REUNION**DOMICILIATION****SERVICES**

courrier

téléphone

courrier-téléphone

télécopie

télex

et toutes les combinaisons possibles

SECRETARIAT ATTITRE**TRAITEMENT DE TEXTE****MESSAGERIE INTERNATIONALE****COMPTABILITE****ORDINATEUR PORTABLE**

Les prix sont fonction de la localisation, du standing et de la taille des bureaux.

Les prestations sont payables avec un trimestre d'avance.

Les dépôts de garantie remboursables sont de l'ordre de trois mois.

Ces centres d'affaires ont connu un développement considérable. L'entreprise qui y fait appel y trouve le plus souvent une adresse commerciale prestigieuse : rue Saint-Honoré ou avenue des Champs Elysées.

D'autres se sont créés en banlieue comme à Evry.

Les tarifs de location sont toutefois excessivement élevés dès que les durées dépassent quelques jours. Un bureau économique coûte 120 F de l'heure ou 2500 F à 4200 F le mois rue Parmentier;

Un bureau président loué à l'année rue du Faubourg Saint-Honoré revient à 170000 F soit plus de 6000 F/m²/an.

En fait, le produit est adapté pour les entreprises qui n'ont pas besoin de local fixe. Ainsi, exerçant une activité de conseil dans laquelle la grande partie du temps est consacrée aux missions chez le client, Pygmalion Conseil¹ s'est installée dans un centre d'affaires de ce type. Pour le directeur de cette société, c'est l'assurance d'avoir un standard permanent, ainsi que la possibilité de louer pour une heure ou deux un bureau de grande qualité pour signer ses contrats.

¹ Voir portrait annexe VI

2) Les services communs.

Les pépinières et les centres d'affaires offrent des services complets : immobilier et services communs.

Ces derniers regroupent principalement le standard téléphonique et la prise de messages, le service courrier, l'accès aux matériels administratifs. Dans certains cas, d'autres services peuvent être proposés comme l'accès à une salle micro-informatique (Saint-Chamond, Hitella, Marne la Vallée).

A cela se rajoute le plus souvent la domiciliation légale de l'entreprise.

Pour le créateur, c'est l'assurance de disposer au démarrage des services essentiels, sans avoir à en supporter le coût d'investissement.

Toutefois, les services sont très vite moins utilisés. Une entreprise qui croit "normalement" a très vite embauché une secrétaire et acquis une photocopieuse.

Pour la pépinière, ce manque à gagner se répercute sur l'équilibre de ses comptes. La plupart d'entre elles facturent un abonnement obligatoire, calculé au prorata de la surface occupée, ce qui revient à faire payer plus des entreprises qui ayant grandi utilisent moins les services.

D'autres grilles peuvent être utilisées : prorata du chiffre d'affaires, du résultat, du temps passé dans la pépinière. Certaines par exemple augmentent très sensiblement leur tarif au bout de 23 mois, meilleure méthode pour inciter les récalcitrants à quitter les lieux.

L'établissement de la grille des tarifs dépend tout d'abord de la stratégie retenue : faut-il ou non que la pépinière s'autofinance ? Par la suite, se pose la question de l'échelonnement des tarifs dans le temps. Ces questions renvoient, comme pour la fixation des loyers, à la question fondamentale du financement de la pépinière que nous traiterons ci-dessous.

Pour préciser les ordres de grandeur, le tableau ci-dessous détaille les tarifs en cours à Evry. Pour un service global, les prix annuels de la pépinière et ceux du centre d'affaires sont dans un rapport de un à quatre.

Un exemple chiffré : centre d'affaire d'Evry (1) / pépinière d'Evry (2).		
tarif en francs HT. pour un bureau de 15m2		
	(1)	(2)
garantie	8000	-
loyer (annuel)	48000	6300
charges	inclus	4170
abonnement services	inclus	4125
TOTAL ANNUEL	56000	14595
TOTAL ANNUEL/M2	3730	970
sur 24 mois	104000	29190
facturation	trimestre à échoir	mois à échoir
mobilier	meublé	vide
possibilité d'extension	difficile	facile

Les prix du marché immobilier classique se situent logiquement entre ces deux extrêmes.

Rappelons que de multiples sociétés commerciales proposent des services non intégrés.

Certains experts-comptables acceptent de domicilier l'entreprise, comme pour Euro-Décision par exemple.

Les sociétés de "course", comme Start-Services, assurent standard, télécopie, dactylographie, reprographie...

Il existe dans ce domaine une offre importante. Un des atouts de la pépinière est d'offrir un service global. Il ne sera toutefois valorisé que dans la mesure où il y a également d'autres services comme nous le verrons ci-dessous.

3) L'organisation et les montages financiers sont le reflet des possibilités et des contraintes des promoteurs des pépinières.

Nous avons constaté au cours de notre étude une très grande diversité des cadres organisationnels et financiers retenus pour les pépinières d'entreprises.

A Plaisir et à Palaiseau, la pépinière est totalement financée et gérée par la municipalité.

La MIFI Saint-Fons financée par la région, le fonds de formation professionnelle et la délégation à l'emploi est une association Loi 1901. Celle-ci possède 95% des parts sociales d'une SARL chargée de gérer l'immobilier et les services communs. La gérante est aussi la présidente de l'association.

A Evry la gestionnaire est administrateur de biens pour le compte de l'établissement public de la ville nouvelle. Elle a créé une entreprise individuelle assurant services communs et animation.

Au Fontanil, la pépinière est privée. Des aides publiques ont permis d'initier l'opération immobilière. Par la suite, la rénovation de la friche industrielle a été financée par les premiers résultats dégagés par la pépinière.

a) *Le cadre organisationnel : ne pas confondre gestion, animation et conseil.*

D'un point de vue organisationnel, l'animation de la pépinière prête le plus souvent à confusion :

Elle revêt en effet deux aspects :

- le rôle de gestionnaire du produit pépinière
- le rôle d'animation proprement dit

Ce rôle est lui même scindé en deux parties distinctes :

- l'animation "courante" consiste essentiellement à être disponible pour les créateurs d'entreprise. Cet aspect est fondamental : l'animateur est l'oreille attentive prête à écouter les épanchements de cœur du créateur, dont le moral défaille. La solitude du créateur n'est pas un faux problème. Elle est d'une certaine façon naturelle chez des gens quelque peu marginaux. Leur consacrer du temps, même pour des raisons non professionnelles, est un appui de grande valeur. Nous parlerons dans ce cas "d'animateur".

- l'appui immatériel consiste à donner des conseils spécifiques ou généraux, et à mettre en relation le créateur avec les partenaires locaux. Nous parlerons dans ce cas de "conseiller".

Dans le cas des pépinières de "type public", c'est à dire celles financées et gérées par les collectivités locales ou les organismes consulaires, nous avons constaté que la solution retenue était en quelque sorte la solution de facilité.

En effet, le responsable est le plus souvent un employé des services économiques et y conserve d'autres attributions. Dans ce cas, il est rarement présent dans la pépinière et n'y vient le plus souvent que pour des problèmes de gestion. C'est le cas à Plaisir et à Palaiseau où les trois rôles sont cumulés : le gestionnaire est l'animateur et le conseiller.

Qu'il y ait cumul de fonctions ne pose pas de problème en soi, mais dans la pratique on constate un certain abandon des aspects animation et conseil car une animation efficace ne peut être que le fait d'un homme motivé y consacrant la plus grande partie de son temps.

De plus, s'il est aisé de trouver au sein des services des collectivités locales des individus compétents pour la gestion de la pépinière, il est plus dur d'y détecter des animateurs-conseillers de haute qualité. La raison la plus souvent évoquée est qu'ils ne rentrent pas dans les normes salariales de la fonction publique territoriale ; d'autre part, la collectivité locale ne souhaite pas nécessairement affecter ses meilleurs éléments à ce type d'opération.

Il semble qu'il y ait en fait deux structures possibles en matière d'animation et de conseil.

1) La solution "intégrée". Le responsable est gestionnaire, animateur et conseiller. Il faut alors s'assurer qu'il possède les compétences pour cumuler ces tâches, et qu'il s'y consacre effectivement.

Toute solution consistant à jeter de temps à autre un coup d'œil à la pépinière, a pour conséquence de limiter ce produit à son seul aspect immobilier.

2) La solution à double étage. La pépinière s'appuie sur les structures extérieures qui apportent des aides en matière d'environnement immatériel. Dans ce cas, le responsable de la pépinière tient le double rôle de gestionnaire et d'animateur mais pas celui de conseiller. Il est par ailleurs le relais au sein de la pépinière pour informer et diriger les créateurs vers les appuis externes. Il est alors ce que l'on pourrait appeler le "secrétaire général" de la pépinière.

Cette solution a pour avantage de segmenter les tâches et d'y affecter des spécialistes :

- aux individus compétents en matière de gestion la mission de gérer la pépinière
- aux spécialistes de l'entreprise celle de conseiller les créateurs, qu'ils soient dans ou hors de la pépinière.

Elle a pour inconvénient la difficulté habituelle de définition des frontières.

Les difficultés de l'organisation de l'animation et des conseils résident avant tout dans le choix des structures financières à adopter.

b) Les montages financiers : faut-il équilibrer les comptes ?

Les pépinières que nous avons visitées et qui étaient gérées par les collectivités locales étaient toutes en déficit de fonctionnement et obtenaient une subvention d'équilibre. Cela est logique dans la mesure où ces pépinières proposent des tarifs de location et de services moins chers que ceux du marché.

Pour assurer un service continu, il faut au minimum deux personnes à plein temps sur place, ce qui nécessite un volume d'activité suffisant pour répartir leurs salaires sur les services de base.

Il apparaît, au vu des cas étudiés, qu'il y a deux solutions pour qu'une pépinière soit rentable :

- 1) soit faire des économies d'échelle
- 2) soit offrir des prestations de services à l'extérieur.

1) Evry, équilibre ses comptes grâce à une pépinière de grande surface pouvant accueillir de nombreux créateurs.

Une méthode consistant à sous traiter les services communs à une entreprise spécialisée et part ailleurs implantée sur la zone peut être une solution, lorsque la taille de la pépinière est insuffisante. C'est le cas par exemple à Lyon et à Plaisir.

Une pépinière pouvant accueillir vingt à trente entreprises semble être la taille à partir de laquelle l'exploitation des services peut être équilibrée. Par contre, au delà de cette taille, la gestion peut devenir trop complexe et l'animation trop impersonnelle.

Il faut également noter que maintenir un volet de vingt à trente personnes tout en leur donnant la possibilité de s'agrandir facilement nécessite une surface globale plus importante : il doit en permanence rester quelques m² disponibles.

2) A Grenoble, l'animatrice du Fontanil vend du conseil aux créateurs mais surtout aux collectivités locales. Cette activité lui permet d'assurer ses propres revenus. La pépinière a dans ce cas un aspect vitrine non négligeable : elle sert de réalisation de référence.

Dans ce cas, il ne faut pas perdre de vue qu'un animateur qui devrait se financer sur des ventes externes pourrait être tenté d'y consacrer la plupart de son temps et de délaisser ainsi l'animation de la pépinière.

Toutes ces difficultés renvoient à la question essentielle : les collectivités locales doivent-elles subventionner les créateurs d'entreprise par le biais des pépinières ? La question est non seulement légitime, elle est fondée. Proposer dans une pépinière des tarifs inférieurs à ceux du marché revient effectivement à une prime déguisée.

Différents arguments plaident pour et contre cette thèse.

- Pour la collectivité locale, financer les créateurs d'entreprise est un choix d'allocation de ressources que la seule justification économique ne peut trancher. Quelque soit ce choix, le financement de la création d'entreprise étant nécessairement limité, les pépinières ne peuvent donc pas dans un premier temps couvrir tous les besoins.

Aussi, aujourd'hui, l'accès à une pépinière est-il bien souvent lié à une sélection plus ou moins sévère. Il y a deux dangers très voisins à ce phénomène : le premier est que la pépinière soit tentée de n'accepter que des créateurs "vitrine" dont l'entreprise promet d'être florissante, au détriment de ceux qui auraient plus de difficultés au démarrage et pour lesquels l'outil pépinière serait plus significatif ; le second est que l'on attribue le taux d'échec observé, qui est généralement faible par rapport à la moyenne nationale, aux appuis apportés alors qu'il résulte purement de la sélection.

- Pour les créateurs d'entreprise, tout gain financier est bon à prendre. Toutefois, il faut noter que ces gains ne sont pas susceptibles d'être déterminants pour la pérennité des entreprises. Ils sont faibles en volume et sont de plus afférents à des dépenses prévisibles. Ce n'est donc que peu de chose par rapport au dépôt de bilan d'un client par exemple.

- D'autre part, on pourrait penser que la logique économique dans laquelle les créateurs sont plongés veut qu'ils payent services et conseils à leur véritable coût.

Nous suggérons d'analyser la situation financière d'après trois points de vue.

1) Dans la mesure où une collectivité locale décide d'aider les créateurs d'entreprise par le biais d'une pépinière, supporter le coût de l'investissement immobilier est, nous semble-t-il, l'action la plus déterminante à engager.

Elle peut de plus adapter le niveau de la valeur locative en fonction de sa politique locale d'aide aux créateurs.

2) Par contre subventionner les services communs, ne nous semble pas une bonne chose, pour deux raisons :

- vis à vis des créateurs d'entreprises, les structures qui obéissent comme eux à une logique économique ont une légitimité plus importante et une meilleure image.

- ces dépenses rentrent dans le budget de fonctionnement, il est donc souhaitable qu'elles soient les plus faibles possibles. En la matière, les collectivités ou organismes consulaires n'ayant pas pour vocation de réaliser des bénéfices sur ces opérations devraient être en mesure de proposer naturellement des tarifs moins chers que ceux du marché sans grever leur budget de fonctionnement.

3) En matière d'animation et de conseil, deux cas sont envisageables.

- soit c'est un animateur-conseiller qui assure en interne, dans la pépinière, les aides immatérielles. Pour les mêmes raisons que ci-dessus il doit être également indépendant financièrement et équilibrer ses comptes.

Cela suppose, comme nous l'avons vu, qu'il élargisse sa base de clientèle ; il utilise alors la pépinière comme vitrine de son activité. Les meilleures expériences de ce type sont celles où ce conseiller possède sa structure propre. C'est le cas au Fontanil et à Saint-Chamond, qui sont le type de pépinières d'après nous le plus performant.

Ce conseiller doit être de grande qualité et posséder une expérience suffisante, ce qui peut le rendre plus exigeant du point de vue de ses honoraires. Recruter des hommes de cette envergure, et qui acceptent de s'investir pour aider les créateurs d'entreprise, est à l'évidence un des problèmes les plus délicats.

- soit c'est un gestionnaire-animateur "salaarié" qui doit s'appuyer sur les actions développées à l'extérieur. Il fait partie de l'équipe de fonctionnement de la pépinière au même titre que les personnes qui assurent les services. Son salaire, qui ne présente a priori pas de contrepartie directe de rentrée d'argent, est intégré aux frais de fonctionnement. Les tarifs des services communs en découlent naturellement selon la subvention de fonctionnement accordée et la taille de la pépinière (A Evry, l'équipe est autonome financièrement et c'est d'ailleurs une structure indépendante, grâce au statut d'administrateur de biens pour le compte de l'établissement public de la gestionnaire-animatrice et aux économies d'échelle précédemment évoquées).

Lorsque les conseils sont assurés par des structures externes à la pépinière, leur financement fait partie du budget global que ces organismes sont prêts à consacrer à l'aide à la création d'entreprises. Il n'est pas de notre ressort de déterminer la masse globale de ce budget. Ce qui nous semble important, c'est de noter qu'au sein de cette enveloppe, certaines actions sont plus pertinentes que d'autres ; ceci fait l'objet du chapitre suivant.

Ainsi, segmenter les financements des pépinières en trois postes distincts nous semble être un bon compromis :

- immobilier financé par les collectivités locales
- services communs, gestion et animation autofinancés
- conseils, soit fournis par les structures annexes, soit fournis en interne par un spécialiste financièrement indépendant.

Cette méthode peut par ailleurs modérer les pressions naturelles au remplissage maximal de la pépinière. Conserver la possibilité de s'agrandir, essentielle pour les créateurs, et conserver celle d'appliquer la politique définie en matière de sélection, nécessite de ne pas enfermer le gestionnaire de la pépinière dans des contraintes financières de court terme. "Remplir" les locaux libres quoiqu'il arrive ne nous paraît pas une bonne politique.

Il reste qu'il faut être capable de s'assurer qu'un minimum de créateurs seront intéressés par le produit. Le but principal des enquêtes de faisabilité devrait être de répondre à cette question : y aura-t-il 25 créateurs prêts à s'installer dans la pépinière dans dix ans ? Par la suite, choisir la structure à mettre en place dépend de deux facteurs :

- la qualité des aides externes préexistantes.
- la possibilité de trouver un responsable de grande qualité.

Conclusion sur les aides matérielles.

Nous pensons que l'environnement matériel des créateurs est un point très important, ce qui n'est pas perçu comme tel partout. Les collectivités locales sont compétentes pour initier ce type d'appuis aux créateurs et il est bon qu'elles le fassent. Toutefois, il faut qu'elles soient conscientes qu'à moins d'une taille suffisante la pépinière ne sera pas rentable. Par delà les aspects financiers, choisir une organisation générale qui permette de légitimer l'animateur et de garantir la qualité de celui-ci nous paraît indispensable.

III L'environnement immatériel des entreprises en création : Là où les pépinières ne sont pas le lieu privilégié d'action.

Lorsque l'on parle d'entreprises nouvellement créées, on s'intéresse généralement aux entreprises entre zéro et deux ans d'âge. Mais lorsque l'on parle d'entreprises en création, de quoi parle t-on ? On observe effectivement que certains individus développent déjà largement leur activité avant de déposer les statuts ; inversement, d'autres créent juridiquement leur entreprise bien avant d'avoir obtenu un prêt ou un local.

En règle générale, les créations, économique et juridique, se font à peu près simultanément pour des raisons essentiellement juridiques et fiscales : nous parlerons de *démarrage*.

Quoiqu'il y ait un continuum entre la préparation de la création et le démarrage effectif, nous avons choisi de distinguer les appuis immatériels proposables en amont et en aval du démarrage.

1) Les appuis en amont du démarrage : préconseils et formation sont des atouts essentiels lorsqu'ils sont de qualité.

Nous n'avons rencontré que trois créateurs dont le projet était dans cette phase, mais tous les autres nous ont parlé de la préparation du démarrage de leur entreprise.

a) *Une extrême diversité dans l'appréhension de la mise en oeuvre du projet.*

La diversité du temps de maturation du projet lui-même est très grande¹ : 13% des créateurs commencent à y penser moins de 3 mois avant, 19% de 3 à 6 mois avant, 22% de 6 mois à 1 an avant, 19% de 1 an à 2 ans avant, 25% plus de 2 ans avant.

Il en est de même de la diversité de formation des créateurs : 55% des créateurs n'ont suivi aucune formation particulière, 25% ont suivi une formation de gestion, 16% une formation commerciale, 13% une formation technique.

La diversité de niveau de préparation des projets des créateurs est également très grande : l'enquête *Créez* montre que 20% d'entre eux ont fait une étude de marché poussée ou approfondie, les autres faisant une étude "moyenne", "légère", "intuitive", voir inexistante. Toutefois, lorsque nous les avons interrogés, tous ont été d'accord pour dire qu'avant de se lancer, il faut non seulement avoir une idée précise du produit ou du service à vendre mais également celle des clients susceptibles de l'acheter.

Certes faire une étude de marché même imparfaite est indispensable ; encore faut-il que les créateurs en soient persuadés et qu'ils connaissent la technique à mettre en oeuvre. C'est le rôle des préconseils de les en persuader, celui des formations de les y préparer.

Cette phase de préparation est, à notre avis, particulièrement importante. Il ne faut pas masquer les difficultés aux créateurs mais plutôt les leur souligner une fois qu'ils sont décidés, et les y préparer efficacement : il y a là des actions à promouvoir. De telles actions existent déjà mais conviennent-elles ?

¹ Voir l'enquête *Créez* en annexe VII

b) *Les préconseils : une nécessité reconnue.*

Aujourd'hui, l'accueil des créateurs est réalisé par plus de 600 Points Chances¹. Ce réseau procédait d'une bonne initiative. Toutefois, il a été lancé avec une telle envergure médiatique (campagnes d'affichage, spots télévisés, spots radios, accès par minitel...) que cela a plutôt eu la conséquence de le discréditer énormément auprès des autres agents économiques.

De plus, au niveau de la qualité technique et "psychologique" de l'accueil, ce réseau est très inégal : cela tient au fait que l'on a tenté de regrouper sous un même label des structures de vocation et de compétences très différentes. On y trouve des services économiques de communes, des succursales de banques, des pépinières publiques ou privées, des centres d'affaires et les CM ou les CCI. L'inégalité dans la qualité est largement due à la difficulté politique d'opérer effectivement une sélection par la "labelisation" : il semble par exemple difficilement envisageable d'exclure une CCI d'un tel réseau.

A notre avis, un accueil doit pouvoir au minimum répondre aux premières questions des créateurs et les orienter sur des interlocuteurs ad hoc lorsque cela est nécessaire, par exemple à la chambre des métiers pour une inscription dans le secteur des métiers, à la DDTE (Direction Départementale du Travail et de l'Emploi) pour l'obtention d'une prime chômeur-créateur, à l'ANVAR, ou encore à l'ANCE pour une formation rapide.

Cet appui, apparemment simple, n'est pas évident à apporter. La plupart des créateurs ne savent pas ce qu'ils cherchent exactement ni ce qu'ils vont trouver. Bien souvent, ils n'ont pas encore une idée très précise de leur projet et se posent beaucoup de questions toutes plus ou moins imbriquées les unes dans les autres et dont la réponse dépend de l'ensemble du projet. De plus, dans certains Points-Chances particulièrement surchargés, l'accueil du public ne peut être que très bref et imparfait comme nous l'avons nous-mêmes constaté.

A la lumière des entretiens que nous avons eus avec les créateurs, il apparaît que l'accueil performant est celui qui leur propose un rendez-vous personnalisé dans un bref délai, au maximum de deux semaines.

La CCI de Paris nous a dit avoir constaté que les créateurs qui bénéficiaient d'un conseil personnalisé auprès d'un organisme quel qu'il soit réussissaient mieux.

De même, la CCI de Versailles qui propose un accueil personnalisé aux créateurs par l'intermédiaire d'un dispositif de plus de 120 personnes, estime son taux d'échec inférieur à 7% sur 10 ans et 2000 projets menés à bien, taux dont nous ignorons la définition même et qui nous paraît difficilement comparable aux taux nationaux présentés en première partie.

La démarche de la prise de rendez-vous elle-même est certainement favorable à une réflexion plus poussée ou à une certaine formalisation intellectuelle du projet.

Le rendez-vous doit quant à lui avoir pour but de sensibiliser le créateur aux problèmes qu'il va rencontrer mais surtout de l'aider dans la préparation de son projet d'entreprise : étude technique, étude de marché, stratégie de développement, objectifs de chiffre d'affaires, de personnel, plan de financement, choix du statut...

¹ Voir l'encadré page 4 de la première partie

Le document formalisé récapitulatif du projet, également appelé "business plan", est nécessaire non seulement à l'obtention d'un prêt auprès d'une banque, mais aussi à l'obtention de primes éventuelles, voire d'un local. C'est sur la base de leurs projets d'entreprise que sont effectivement sélectionnés les créateurs lors des concours de créateurs d'entreprise organisés par les grandes entreprises, les pouvoirs publics ou les collectivités locales, mais aussi à l'entrée des pépinières. Tous nos interlocuteurs, et plus particulièrement les banquiers qui s'engagent en jugeant les qualités personnelles du créateur et de son projet d'entreprise, insistent sur la nécessité d'améliorer la définition et la présentation des projets. Certains créateurs sollicitent encore aujourd'hui un prêt de leur banquier sans aucun document formalisé.

Ainsi, M. Maurer, animateur de la pépinière de Saint-Chamond, a refusé par trois fois l'accès à la pépinière à un créateur dont il estimait le projet insuffisamment creusé ; il l'a finalement accepté au bout de six mois.

L'appui apporté par un rendez-vous personnalisé à la préparation du démarrage de l'entreprise est un appui essentiel ; toutefois, cela ne doit pas être une assistance.

Le créateur doit avant tout avoir accès à un interlocuteur de qualité consacrant suffisamment de temps pour servir en quelque sorte de miroir au créateur. Son bon sens doit pallier la perte naturelle d'objectivité du créateur sur son projet. La maïeutique, consistant à faire découvrir par lui-même au créateur les difficultés auxquelles il sera confronté et comment il pourra les surmonter doit être pratiquée.

C'est d'ailleurs de cette manière que certains créateurs s'aperçoivent que leur projet ou qu'eux-mêmes ne sont pas mûrs pour la création d'entreprise. Cette action est donc tout à fait complémentaire de l'idée que tout le monde ne peut pas créer son entreprise : il ne s'agit pas là d'interdire quoi que ce soit, mais de dissuader par auto-persuasion sans asséner de jugement sur le projet lui-même. Assurément, l'exercice demande du doigté.

Il est symptomatique de voir qu'un des appuis essentiels apporté par toutes les grandes entreprises est ce type d'aide pratique à la rédaction d'un business plan et de préconseil personnalisé.

Dans le cas des structures de reconversion, les essaimés ont des entretiens de préparation avec un cadre.

Chez HP, les extrapreneurs présentent leur projet aux directeurs juridique, commercial et marketing. Des réunions avec des extrapreneurs plus anciens sont organisées pour insister sur les difficultés.

A la DGT, les créateurs sont reçus par le responsable de la Mission PMI - Création d'entreprises.

Ceux qui n'ont pas accès naturellement ou par l'intermédiaire d'un concours, à ces interlocuteurs, peuvent les trouver auprès de certaines CCI ou CM, mais surtout auprès d'associations comme l'association EGEE ou au sein des Clubs de Créateurs regroupant par exemple des créateurs d'ancienneté plus importante, des experts-comptable, des juristes bénévoles...le plus souvent sous la houlette d'un organisme consulaire voire professionnel.

Les opérations locales de plus grande envergure comme les ODACE que nous avons déjà mentionnées mettent en place, parallèlement au SVP local de la création, une antenne de conseillers EGEE prêts à satisfaire les demandes de rendez-vous personnalisé proposé à tout créateur contactant le point ODACE.

Le mouvement EGEE : Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise, regroupe 2000 conseillers bénévoles, anciens cadres ou dirigeants, à la disposition des petites entreprises industrielles artisanales et commerciales, par l'intermédiaire de délégations régionales et départementales.

La plupart des créateurs que nous avons rencontrés ont recherché ce type d'appui ou l'ont accepté avec plaisir lorsqu'ils l'ont trouvé naturellement.

Mettre en place des actions de ce type nécessite d'y affecter des moyens très importants : ce choix est de l'ordre de la politique générale des organismes vis à vis de la création d'entreprise. Leur efficacité réside essentiellement dans la qualité des interlocuteurs proposés aux créateurs.

Au sein d'une structure ou d'une association, sur lesquelles le jugement d'ensemble est plutôt favorable, les intervenants eux-mêmes, peuvent être de qualité très hétérogène. Dans ce domaine, les cadres bénévoles dont on pourrait penser qu'ils ne sont pas sélectionnés, n'ont rien à envier aux agents des organismes officiels.

c) Les formations spécialisées dans la création d'entreprises.

Autant l'importance des préconseils nous est apparu très rapidement au cours de cette étude car tous nos interlocuteurs l'évoquaient plus ou moins à propos de l'élaboration de leur "business plan", autant celle de la formation n'est apparue que plus tard, et plus particulièrement à l'occasion des rencontres avec les présidents des sociétés Acoplan et Iris.

Tous deux, anciens cadres et récents créateurs, nous ont expliqué combien ils s'étaient trouvés totalement démunis au moment de la création de leur entreprise, et ce, malgré leurs expériences de création d'antennes locales à l'étranger pour leur ancienne entreprise, antennes qu'ils avaient développées tout seul.

Ils estiment tous deux avoir effectivement évité de nombreuses erreurs concernant le dépôt des statuts, le financement initial ou l'obtention des premiers clients grâce à la formation qu'ils ont suivie. L'un a en effet participé au cycle d'appui à la création d'entreprise innovante de l'ESCL (Ecole Supérieure de Commerce de Lyon) ; l'autre a suivi le stage de création de la CCI de Versailles.

Les grandes entreprises ont elles-même conscience de l'importance de la formation.

Bull fait suivre aussi bien aux extrapreneurs qu'aux intrapreneurs un même stage de formation spécialisée.

Gervais-Danone pratique la même politique.

HP finance parfois une formation à ses extrapreneurs.

L'idée selon laquelle, en fonction de l'origine professionnelle, les créateurs ont ou n'ont pas besoin de formation nous paraît erronée.

Le Comité Interprofessionnel Social et Economique de la région Nord Pas-de-Calais va jusqu'à envisager que l'obligation de formation soit la contrepartie de certaines aides publiques aux créateurs, ce qui nous semble excessif.

De nombreux organismes ne proposent pas encore de formation spécialisée, d'autres n'en proposent qu'à des créateurs d'entreprises innovantes par exemple. Tous les créateurs peuvent par contre suivre les formations traditionnelles : formation en gestion, en comptabilité, en matière de techniques particulières... proposées par les organismes consulaires ou professionnelles. Nos interlocuteurs nous ont avoué que ces cycles étaient rarement adaptés à leurs problèmes immédiats.

Deux grands types de formation spécialisée à la création d'entreprise existent :

1. Les formations à la carte où sont proposés un certain nombre de modules de cours théoriques et techniques d'une durée de quelques heures.

Par exemple, l'ANCE offre un vaste panel de séances collectives spécifiques payables à l'unité présenté page suivante.

2. Les stages ou cycles complets dont le but est de proposer une formation correspondant chronologiquement aux problèmes à traiter. La plupart des programmes spécifiques de ce type sélectionnent les candidats.

Ceux-ci proposent ce que l'on appelle des formations-actions dont on trouvera deux programmes page suivante : celui de la formation à la création d'entreprises du CESI Sud-Est (Centre d'Etudes Supérieures Industrielles) et celui du cycle d'appui à la création d'entreprises innovantes (au sens très général) de l'ESCL, dans lequel l'acquisition des connaissances pures prend environ 40% du temps.

La CCI de Grenoble avait quant à elle mis en place pendant quatre ans un cycle du même type dénommé Programme de Valorisation de l'Innovation (PVI) mais divisé en trois phases. Une première phase d'auto-diagnostic suite à laquelle environ la moitié des projets sélectionnés au départ poursuivait effectivement le cycle, une deuxième phase d'acquisition de connaissances en gestion et techniques commerciales essentiellement (60% d'apports théoriques), et une troisième phase de formation-action proprement dite mélangeant travaux pratiques et formation pure (10 à 30% du temps selon les créateurs). Durant toutes ces phases était mis en place un suivi personnalisé.

La première solution est la plus souple. Le créateur gère son emploi du temps ; il choisit lui-même ses modules en fonction de ses possibilités financières et calendaires et de ce qu'il pense être ses lacunes.

Nous avons déjà évoqué le peu d'objectivité que pouvait parfois avoir le créateur sur son projet ainsi que sa méconnaissance des problèmes réels ; il n'est donc pas évident qu'il choisisse par lui-même les formations les plus adaptées à ses besoins.

PROGRAMMES DE FORMATION

ESCL

CESI

des moyens diversifiés

Pendant 4 mois et demi...

➤ Enseignement

24 jours de cours pratiques et spécialisés dans la création d'entreprise et la gestion de P.M.E. : marketing, finance, gestion, droit... (cours étalés sur toute la durée du programme à raison d'un jour et demi par semaine).

➤ Conseil

Chaque entrepreneur bénéficie d'un crédit de 12 demi-journées de conseil auprès d'experts, dans tous les domaines de spécialisation du management et de la création d'entreprise (marketing, financement, technologie, droit...).

➤ Suivi individuel

Chaque participant est accompagné dans sa démarche personnelle par un suiveur qui l'oriente, le conseille, identifie les points-clés de son projet.

➤ Parrainage

Chaque projet est parrainé par un chef d'entreprise expérimenté qui apporte : son expérience, sa compétence, ses relations.

➤ Effet de groupe

Les liens qui se créent entre les participants et entre participants et intervenants ont un effet d'entraînement et de démultiplication d'autant plus stimulant que l'effectif est limité.

➤ Moyens

Ce sont les moyens importants de la CCI de Lyon et du Groupe ESC Lyon : support informatique, documentation, travaux d'étudiants, relations publiques.

➤ Implantation

Possibilité d'accueil dans les pépinières d'entreprises de la Technopole Lyonnaise.

➤ Rémunération

Les conventions passées avec le Conseil Régional Rhône-Alpes et le Fonds Social Européen permettent aux participants de bénéficier dans la majorité des cas d'une rémunération.

Le programme bénéficie des travaux de la chaire "Société Lyonnaise de Banque" de création d'entreprise.

1°) ANALYSE DU PROJET ET CONNAISSANCE DE SES CONCEPTEURS :

- . Auto-diagnostic
- . première rédaction
- . Programmation.

2°) APPORTS THÉORIQUES ET TECHNIQUES :

- . Techniques comptables
- . Contrôle de gestion
- . Gestion financière
- . Marketing

- . Fiscalité
- . Economie générale.

3°) TECHNIQUES DE NÉGOCIATION ET DE COMMUNICATION :

- . Techniques d'expression
- . Entraînement - à l'entretien
 - à la négociation et à la vente
 - à l'animation
- . Exploitation de l'audio-visuel (vidéo.....)

4°) MISE EN DYNAMIQUE DES CONNAISSANCES :

- . Apports complémentaires spécifiques (informatique, environnement institutionnel, innovation, créativité.....)
- . Rencontre et confrontation avec des professionnels (banquiers, experts comptables, assureurs, représentants de l'administration...)
- . Simulation (jeu économique)
- . Rencontre de créateurs et d'hommes d'entreprises.

5°) TRAVAUX DE TERRAIN DIRIGÉS :

- . Enquêtes, études, mises au point.

6°) MONTAGE DU DOSSIER :

- . Vérification de la cohérence du projet.
- . Contact et négociation avec des partenaires financiers et commerciaux.
- . Mise au point du dossier définitif.
- . Présentation devant un jury de professionnels.
- . Alternance des enseignements avec des travaux personnels.
- . Consultations périodiques auprès de l'équipe pédagogique constituée de consultants et de professionnels spécialisés.
- . Assistance permanente d'un animateur généraliste de l'entreprise et du réseau de conseillers du C.C.I.



AGENCE NATIONALE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISES

SEANCES COLLECTIVES D'INFORMATION

(Selon la chronologie préconisée par l'ANCE)

ETES-VOUS PRET A ENTREPRENDRE * (Motivations - capacités) (1 fois par mois)	Vendredi	10H	50,00F
METHODOLOGIE GENERALE DE LA CREATION * (1 fois tous les 15 jours)	Vendredi	14H30	50,00F
METHODOLOGIE D'ETUDE DE MARCHÉ	Lundi	14H30	50,00F
LES MECANISMES DE FINANCEMENT DE VOTRE PROJET	Mardi	10H	50,00F
LE MONTAGE DES COMPTES PREVISIONNELS * (1 fois tous les 15 jours)	Mercredi	9H30	50,00F
CHOIX D'UNE STRUCTURE JURIDIQUE	Jeudi	10H 9H30 selon l'intervenant	50,00F
FORMALITES ADMINISTRATIVES	Jeudi	14H30	50,00F
VOS OUTILS TECHNIQUES POUR VENDRE * (1 fois par mois)	Mercredi	14H30	50,00F
LE CHEF D'ENTREPRISE FACE A SES OBLIGATIONS ADMINISTRATIVES ET COMPTABLES * (1 fois tous les 15 jours)	-	14H30	50,00F
COMMENT REPRENDRE UNE ENTREPRISE * (1 fois tous les 15 jours)	Mardi	14H30	50,00F

* Pour ces différentes séances, vous voudrez bien téléphoner aux chargées d'accueil au CIOSK de l'ANCE, qui vous donneront les dates précises.

ATTENTION :

Le quota est limité à 23 personnes par séance.
Inscrivez-vous à l'avance à l'Agence, afin d'éviter un déplacement inutile.

142, RUE DU BAC - 75007 PARIS
TEL : (1) 45 49 58 58 - TÉLEX : ANCE 250043 F

Par exemple, un point nous a plusieurs fois été évoqué et nous avons constaté son importance lors d'une réunion du Club des Créateurs des Yvelines : les créateurs sont obnubilés par le choix de leur statut. Cela est compréhensible car c'est pour eux le symbole de la création ; c'est par ailleurs, ce qui est le plus éloigné de leurs expériences passées. La plupart considèrent que cela fait partie uniquement des complications juridiques. Or, il s'avère que c'est un élément fondamental du développement et du devenir de l'entreprise ; il fait partie intégrante de l'ensemble du projet et ne doit se choisir qu'après l'avoir affiné

Ce type de formation, même si les modules sont spécifiques, n'est donc vraiment adaptée aux créateurs d'entreprise que si celui-ci bénéficie de préconseils lui indiquant les cours à suivre préférentiellement.

La seconde solution est la plus complète car elle allie effectivement préconseils et apports théoriques et techniques. En règle générale y sont associés également des travaux pratiques sur le projet pendant les plages laissées libres à cet effet.

Toutefois, elle est moins souple pour les créateurs : dans tous les cas rencontrés, leur durée est relativement importante et il n'existe que quelques sessions par an.

Le CESI Sud-Est propose deux cycles de dix semaines par an et trois cycles de cinq semaines.

La CCI de Versailles propose six cycles de 14 journées (vendredi et samedi) accessibles à 15 participants.

La CCI de Grenoble proposait deux sessions par an s'étalant sur environ un an pour une vingtaine de créateurs.

L'ESCL propose également deux sessions par an accueillant chacune douze créateurs pendant quatre mois et demi.

En terme de moyens humains et financiers, il semble difficile de mettre en place de telles formations de façon très dense dans le temps et dans l'espace. On peut noter que le cycle de formation de la CCI de Grenoble faisait intervenir un réseau d'une centaine de personnes. Ces formations sont dans l'ensemble très largement financées par les DDTE, le fonds social européen au titre de la formation professionnelle, les conseils régionaux ou départementaux.... Elles sont gratuites ou payantes pour les créateurs selon leur situation personnelle. Certaines s'accompagnent d'un revenu minimum assuré aux stagiaires.

Par exemple le coût du programme de l'ESCL est de 28500 francs pour un salarié auquel l'entreprise paye la formation ; il est de 8500 francs pour un demandeur d'emploi.

A la CCI de Grenoble, le coût complet du stage était symbolique : 350 francs. On peut le comparer au coût total de fonctionnement du programme évalué à environ 50 KF (hors rémunération des stagiaires).

Le coût de la formation de la CCI de Versailles est de 2700 francs.

De plus, si tous les créateurs peuvent désirer ou avoir besoin d'une formation complète de ce type, celle-ci n'est sans doute pas la même à apporter en terme de contenu théorique et de durée selon les activités envisagées et le degré de formation initiale du créateur : c'est une des difficultés de ce type d'action qui se pose essentiellement sous forme de moyens humains et financiers à mettre en oeuvre.

Ainsi, le CESI Sud-Est propose deux programmes de formation à la création de durée différente (10 et 5 semaines) mais d'un contenu assez similaire : apport de connaissances, travail d'élaboration du projet sur le terrain et consultations individuelles.

Le programme de la CCI de Grenoble s'adressant à la valorisation de l'innovation proposait un contenu du même type mais sur une durée d'un an : plus de temps était laissé à la mise au point technique et certaines formations ou travaux pratiques étaient réalisés sur demande, pour trois ou quatre créateurs.

Il nous semble que le premier type de formation associée à des préconseils s'il paraît intuitivement peut-être un peu moins efficace, est certainement économiquement plus viable.

Promouvoir des produits du second type est sans doute plus prestigieux mais plus difficile à mettre en oeuvre et plus coûteux ; cela ne peut donc s'adresser qu'à un public très restreint. Nous préconisons de promouvoir les actions de formation à la carte associées à des préconseils personnalisés dont nous pensons qu'ils peuvent assurer des fonctions similaires.

Conclusion sur les appuis amont

Les deux types d'appuis en amont du démarrage de l'entreprise, préconseils et formation, sont très positifs. Ils permettent aux créateurs de mieux réaliser les tenants et aboutissants de l'aventure dans laquelle ils se lancent. D'ailleurs, les créateurs modifient souvent sensiblement leur projet lorsqu'ils ont pris conscience des difficultés. De plus, nous verrons par la suite que ces appuis peuvent être largement utiles après le démarrage de l'entreprise.

L'adéquation de la quantité de ces actions aux besoins est très difficile à apprécier : il nous semble que globalement ce sont surtout les actions de formation qui sont en nombre insuffisant. Dans le champ de nos investigations les préconseils par contre pêchent plus par leur qualité que par leur quantité.

Les actions efficaces que pourraient d'après nous engager les pouvoirs publics vis à vis de ces appuis, c'est d'une part sensibiliser les créateurs à la nécessité de faire appel à ces préconseils et formations ; d'autre part, veiller à ce qu'ils soient de bonne qualité.

2) Les appuis en aval du démarrage

a) *Quels sont les besoins des créateurs ?*

Autant les créateurs se posent tous un certain nombre de questions identiques avant le démarrage de leur entreprise et doivent pour la plupart préparer un business plan, autant la diversité des créateurs est telle qu'il serait osé de vouloir donner une réponse à cette question.

S'il n'y a pas de portrait robot des créateurs, on peut être tenté de dresser des catégories différenciées (expérience du créateur, type d'activité) et de leur attribuer des besoins différents. Mais, si en terme d'appui matériel, il est logique qu'une entreprise de services n'ait pas besoin du même type de local (aménagement intérieur, look extérieur) qu'une entreprise de fabrication par exemple, en terme d'appui immatériel il n'y a guère de différenciation marquée qui ressorte.

Nous avons rencontré des jeunes diplômés sans aucune expérience qui n'expriment pas spécifiquement de besoins de conseils, des cadres ayant plusieurs années d'expérience à un certain niveau de responsabilité qui ressentent le besoin d'être conseillés ou plutôt confortés dans leurs choix, d'autres enfin, de niveau professionnel initial moindre qui n'envisagent même pas l'idée d'y faire appel.

Toutefois, lorsqu'on leur pose la question de savoir de quel type de conseils ils auraient besoin, la plupart répondent dans le contexte de la pépinière : "tout si ce n'est pas cher" mais n'expriment pas de priorité. Inversement, nos interlocuteurs du mouvement EGEE et des organismes consulaires nous ont expliqué que si tous les créateurs étaient favorables aux préconseils, ils devenaient beaucoup plus récalcitrants après le démarrage de leur entreprise. Le fait qu'un individu extérieur puisse s'immiscer dans la conduite de l'entreprise, même assez ponctuellement va à l'encontre de leur désir d'indépendance.

Alors que leurs avis diffèrent sur les conseils, les créateurs sont unanimes sur les difficultés et l'importance de s'intégrer dans un environnement de partenaires.

Si l'on ne peut pas dire quels sont les besoins de tel ou tel créateur, on peut néanmoins examiner quelques actions qui favorisent ou pourraient favoriser la résolution des difficultés des créateurs en général. Dans la définition de ce qu'est pour nous un pépinière d'entreprises, les deux notions assez floues de conseils et d'intégration locale apparaissent.

Nous avons analysé ces appuis immatériels à l'aval de la création sous quatre points de vue :

- les conseils "spécifiques" qui nécessitent une imprégnation importante dans l'entreprise.
- l'accès à un réseau de partenaires financiers.
- les conseils "généraux" qui nécessitent une intervention "minute" de quelques minutes à quelques dizaines de minutes et donc l'accès à un réseau de conseillers.
- l'accès à un réseau de partenaires techniques ou commerciaux.

b) *Les conseils spécifiques*

Il s'agit des conseils en matière de stratégie de développement, gestion, marketing, technique, recrutement... qui demandent une certaine investigation. Ils peuvent être nécessaires à tout moment de la vie de l'entreprise nouvellement créée.

Ces conseils nécessitent un investissement en temps important de la part du conseiller.

Ainsi, le cabinet CIMO spécialisé en marketing industriel estime qu'il faudrait consacrer un minimum de quatre heures pour conseiller un créateur face à des problèmes de marketing d'un produit nouveau ; temps qu'il ne peut pas facturer aux créateurs aux tarifs habituels.

De plus, nous avons souvent entendu dire qu'aux yeux de ceux qui en bénéficient, un conseil gratuit est synonyme de conseil de mauvaise qualité.

En conséquence, nous pensons que ce type de conseils ne peut faire l'objet que d'une relation commerciale classique ayant pour base la demande du créateur. En règle générale nous avons vu que ce n'est pas sa tendance naturelle de s'adresser à des conseils. Il y a encore peu de temps encore, même les PME y faisaient très peu appel.

En matière de conseils spécifiques aux créateurs d'entreprise existe un grand vide. Les agents économiques raisonnent sur le fait que les créateurs n'ont en règle générale pas d'argent. De plus, la majeure partie des cabinets ne voient pas l'intérêt de faire un investissement commercial pour le futur en se positionnant sur le créneau des créateurs d'entreprise. Le marché du conseil est sans doute encore trop porteur pour les pousser à s'y intéresser. Ainsi ne se développent presque pas de compétences privées spécialisées dans les entreprises en création si ce n'est quelques intervenants particuliers individuels.

Mme Cohen-Bussmann animatrice de la pépinière du Fontanil s'est positionnée sur ce créneau ; elle vend plus particulièrement son réseau de relations.

M. de Charentenay du cabinet CIMO, lorsqu'il sent qu'un projet sera porteur y consacre parfois un investissement commercial.

M. Rozen qui a créé une société de services sur la base d'un logiciel d'aide à la gestion des PME, intervient pour le compte de la DGT sur l'évaluation ou l'amélioration de certains projets d'entreprises créées dans le giron de la DGT.

Nous sommes aujourd'hui dans un cercle vicieux de l'inexistence de l'offre et de la demande de tels conseils.

Depuis quelques années la procédure FRAC¹ peut financer jusqu'à 80% les conseils aux entreprises nouvellement créées, mais cet outil est encore peu utilisé pour toutes les raisons évoquées précédemment ; on peut espérer toutefois qu'il parvienne à entamer de briser ce cercle.

¹ Fonds Régional d'aide au Conseil co-financé par l'Etat et la Région.

Une possibilité souvent évoquée pour que les créateurs puissent accéder à des conseils spécifiques à des tarifs avantageux, serait d'avoir une pépinière de produits, très spécialisée. Toutefois, les créateurs eux-mêmes ont insisté sur le fait que faire cohabiter à quelques mètres l'une de l'autre des entreprises susceptibles d'être concurrentes n'est pas envisageable, ce qui limite énormément les possibilités.

Il est surtout impensable d'imposer un même conseiller à vingt chefs d'entreprise. Le faire pour un expert-comptable est déjà irréalisable : chaque entrepreneur va le choisir parmi ses connaissances ou sur recommandation. Le réseau Points-Chances semble d'ailleurs avoir des difficultés à mettre en place des conventions avec des experts-comptable.

Ce qui n'est pas possible pour l'expert-comptable l'est sans doute encore moins pour l'expert "spécialiste" d'un domaine d'activités.

c) Le réseau de partenaires financiers

C'est en matière de financement que l'intérêt du réseau de relations apparaît le plus rapidement dans l'histoire d'une création. En effet, nous avons vu que les banquiers avouaient ne pas savoir juger de l'opportunité d'accorder des prêts au créateur lui-même ou à son entreprise.

Aussi, en la matière, tout appui, public ou privé peut être utile mais encore faut-il que cet appui soit opérationnel. Par exemple, le contact la plus efficace dans une banque n'est pas forcément celui de plus haut niveau. Ce sont en effet les directeurs d'agence qui décident seuls de l'attribution des prêts.

Ainsi, malgré des appuis bien placés au niveau de la direction générale d'une grande banque, un de nos interlocuteurs n'a pas pu obtenir le prêt demandé par un de ses poulains.

Pour se positionner sur ce marché, les banquiers recherchent un certain aval sur la faisabilité des projets par le biais d'un organisme "compétent" ou d'un "label qualité".

C'est le cas d'une grande entreprise comme HP qui a élaboré une convention avec la BNP portant les prêts créateurs pour les extrapreneurs, d'un montant maximum de 100 kf à un montant de 150 kf.

Les primes attribuées aux lauréats des concours divers organisés par les grandes entreprises aident les créateurs à constituer leurs fonds propres (quelques centaines milliers de francs chez Thomson ou une prise de participation à hauteur maximum de 20% du capital chez Pernod-Ricard). Ils font alors valoir aux banquiers le fait d'avoir été sélectionné et le montant de leur apport.

Ceux qui ont été accueillis par la DGT peuvent accéder plus aisément à un fonds de capital-risque constitué par SOFINOVA et la DGT.

Les créateurs des pépinières comme ASTEC ou DELTA par exemple, à l'entrée desquelles une sélection rigoureuse est effectuée, peuvent mettre en avant ce label. Les banquiers font confiance à la sélection opérée dont ils sont d'ailleurs souvent partie prenante.

D'autre part, tout mécanisme apportant une garantie leur permet d'envisager de s'engager pour des montants plus élevés car, sinon, l'apport et les biens personnels restent les critères limitant les sommes prêtées¹. Ainsi, la Sofaris qui peut assurer 65% des risques pour les entreprises à caractère industriel ou de services à l'industrie est un outil très apprécié des banques et de ceux qui en bénéficient.

Ces deux voies ne sont aujourd'hui accessibles qu'à une minorité de créateurs d'entreprises. Deux moyens pourraient être développés pour faciliter l'accès au financement :

- Les organismes proposant préconseils ou formation apportent effectivement aux créateurs, outre une bonne formalisation de leur projet, un label qualité reconnu par certains banquiers. Leur multiplication peut être un moyen.

Depuis 1985, la Lyonnaise de Banque finance la chaire Création d'entreprises de l'ESCL. Elle est particulièrement bien placée pour financer les créateurs sélectionnés par le programme d'appui.

- Tout mécanisme apportant une garantie financière est à promouvoir, que ce soit au niveau local ou national.

L'AFACE Yvelines (Association pour favoriser la création d'entreprises) est un exemple intéressant. Elle regroupe le Conseil Général, la CCI, des banques, les groupements industriels par branche : GIRM, GIRV, CIVE et des grandes entreprises (Aérospatiale, EDF, Hesnault...). Cette association a constitué un fonds de garantie qui permet de bonifier les prêts faits par les banques locales.

Nous citerons enfin comme illustration mixte le cas de la convention passée entre la BNP, le club des créateurs de Cergy et le conseil général : le conseil général garantit les prêts que propose la BNP à tous les créateurs qui lui sont présentés par le club. C'est sans doute un montage exemplaire ; on pourra toutefois lui reprocher de n'être opérationnel que pour un montant maximum de 100 kf pour le créateur et 100 kf pour son entreprise.

d) *Le réseau de conseillers*

Dans les quelques premiers mois du démarrage de leur entreprise, les créateurs se posent beaucoup de questions ponctuelles de tous ordres. Ils ont besoin d'interlocuteurs auprès desquels obtenir rapidement réponse. Cela nécessite un carnet d'adresse de personnes de toutes sortes susceptibles de les conseiller et accessibles aisément.

Par exemple, nous avons rencontré au club des Yvelines le cas d'un créateur qui ne savait pas s'il pouvait éviter de payer effectivement des traites qu'il avait signé à un fournisseur ayant déposé son bilan et incapable d'honorer son contrat de fournitures. Ce créateur aurait sans doute pu trouver ce renseignement dans un livre mais cela aurait été plus difficile et plus long ; il n'aurait pas été convaincu de la marche à suivre sans avoir également pris conseil auprès d'individus dont il connaissait les compétences et en qui il avait confiance.

¹ Voir en annexe VII le tableau présentant quelques exemples de prêts créateurs proposés par des grandes banques.

Ce carnet d'adresses se constitue naturellement lorsque les créateurs ont fait appel à des appuis en amont du démarrage de l'entreprise.

Ceux qui se sont adressé par le passé à une structure offrant des préconseils y trouvent des possibilités d'accès rapides à leur ancien interlocuteur voire à d'autres interlocuteurs, pour des conseils ponctuels.

Ceux qui ont eu accès à une formation complète ont rencontré à cette occasion plus de conseillers potentiels que lors de quelques rendez-vous personnalisés ; ils ont alors un carnet d'adresses de "conseillers minute" plus fourni. En pratique, ils peuvent effectivement s'adresser sans problème à ceux qu'ils ont pu rencontrer à cette occasion.

Ainsi, le gestionnaire de la pépinière Delta située à une centaine de mètres de l'ESCL et qui a reçu une forte proportion de créateurs issus de ce cycle, n'envisage pas de mettre en place d'animation ou de conseils. Il se repose sur l'action de l'ESCL très active en matière de création d'entreprise. Les deux créateurs que nous avons rencontrés et qui sont passés de la pépinière sans murs à la pépinière avec murs entretiennent visiblement des relations très étroites avec les responsables du cycle et ont ainsi accès à tous les intervenants qu'ils ont pu connaître voire à de nouveaux conseillers.

Aujourd'hui, le PDG d'Acoplan qui fait partie du club des créateurs des Yvelines participe à des déjeuners ou fait quelques interventions dans le cadre de la formation de la CCI de Versailles et reste ainsi en contact avec les intervenant de ce cycle.

Le problème est de savoir si les créateurs gardent effectivement contact avec ces différentes structures afin d'avoir le réflexe de s'y adresser en cas de nécessité. Ceci est essentiel mais la pratique est très variable selon la personnalité des créateurs.

Deux types d'outils participant à la conservation de ces contacts sont utilisés.

Premier outil : certaines structures essayent de faire un suivi des créateurs ayant reçu des conseils personnalisés ou une formation afin de pouvoir également tenter de dresser un bilan ou d'évaluer les actions menées. Pour cela il est envoyé régulièrement aux créateurs (environ tous les six mois ou tous les ans) un questionnaire sur leur entreprise en général : évolution du chiffre d'affaires, du personnel, des activités, difficultés...

C'est le cas par exemple des opérations ODACE pour tous les créateurs ayant contacté le SVP local, du PVI de la CCI de Grenoble ou encore de Mme Dubois, responsable du programme Entreprendre, pour tous les extrapreneurs de Bull.

On s'aperçoit que ces bilans sont très difficiles à obtenir car les taux de réponse sont généralement faibles, les créateurs jugeant cela plus comme un contrainte que comme une possibilité de maintenir un contact.

Les créateurs ne voient pas non plus l'intérêt de transmettre régulièrement (par exemple tous les trois ou six mois) à un conseiller personnalisé ou à l'animateur de la pépinière des tableaux de bord dans le but que ceux-ci puissent les conseiller.

Il n'est donc pas plus envisageable de vouloir mettre en place un suivi systématique des entreprises dans les pépinières que dans une structure accueillant beaucoup plus de créateurs. Ces conseils généraux ne peuvent donc bien être opérés que sur demande des créateurs. On observe malheureusement que bien souvent, il n'y font appel que lorsque c'est trop tard.

Deuxième outil : Les responsables des programmes d'appuis immatériels organisent fréquemment des journées complètes de formation ou de brèves réunions d'information autour d'un thème particulier. En règle générale elles y invitent les "anciens".

Ainsi, M. Marie PDG de Celtia, extraprise d'HP, est régulièrement relancé par la CCI de Versailles pour assister à ces manifestations.

La participation est très variable ; certains sont conscients des avantages que cela peut apporter, d'autres estiment que c'est du temps perdu.

D'une manière générale, ces manifestations offrent des opportunités de rencontre avec des partenaires possibles (conseillers ou autres créateurs) d'horizons divers dans la mesure où elles rassemblent un nombre important d'individus. Dans le cadre d'une pépinière accueillant une dizaine d'entreprises la participation est certainement encore plus faible.

De plus, cela nécessite de choisir des sujets suffisamment précis pour pouvoir être abordés rapidement, mais intéressant un éventail de créateurs et surtout d'offrir une intervention de qualité. Là encore, il ne semble pas que la pépinière puisse être un lieu plus particulièrement privilégié pour ce type d'amélioration de l'environnement immatériel.

e) Le réseau de partenaires techniques ou commerciaux

Cet élément est vital dans toute la vie d'une entreprise en général. Cela conditionne plus particulièrement un démarrage plus ou moins rapide et plus ou moins important de l'entreprise car un créateur a besoin avant tout de se faire un "nom" synonyme de sérieux pour ses fournisseurs et pour ses clients.

Ce point nous a paru particulièrement aigu dans la mesure où la majeure partie des entreprises que nous avons étudiées avaient une activité de service et donc pour premier souci de trouver des clients avant même de savoir exactement comment fournir la prestation.

Pour profiter d'un tel réseau, il faut être introduit directement par un individu l'utilisant lui-même pour ses besoins propres. C'est en quelque sorte un parrainage, une cooptation informelle.

Dans les cas fréquents d'essaimage individuel ou d'activités qui ont un contrat de sous traitance assuré pendant quelques années, à hauteur d'un certain pourcentage du chiffre d'affaires, l'entreprise en création a un minimum d'activité et étant sous traitante d'une entreprise connue cela lui donne une crédibilité inestimable vis à vis d'autres donneurs d'ordre possibles.

De même, les extrapreneurs d'HP créant des sociétés de service sur matériel HP sont distributeurs agréés HP alors qu'aujourd'hui HP n'agrée plus aucun distributeur. De plus, ils obtiennent certains clients grâce aux services commerciaux de la grande entreprise.

Les créateurs appuyés par la DGT sont mieux à même de bénéficier du gisement de marchés d'études ou de fournitures que constitue France Télécom.

Dans la pépinière Astec du CENG l'animateur est aussi le responsable valorisation de la recherche du CENG et apporte aux créateurs relations avec des laboratoires et des industriels.

Au Fontanil, l'animatrice était auparavant directeur général de la ZIRST de Meylan ; elle connaît ainsi tous les responsables des grandes entreprises de la région de même que l'ensemble des petites entreprises de haute technologie.

Les grandes entreprises sont elles-mêmes inscrites dans des réseaux de relations dont elles peuvent faire profiter les créateurs.

Au niveau des pépinières, les collectivités locales, à l'inverse, ne pourraient avoir la même action qu'en faisant appel à un animateur de grande envergure que l'on ne trouve pas aisément : soit il y a recrutement et le salaire est sans aucun doute un obstacle infranchissable, soit l'initiative ne peut venir que d'un individu de qualité qui de lui-même décide de mettre à disposition des créateurs ses compétences et ses relations sachant qu'il devra investir d'autres créneaux pour vivre.

Conclusion

A la lumière des problèmes évoqués, il ne nous semble pas qu'en matière d'environnement immatériel en aval du démarrage de l'entreprise, les pouvoirs publics aient un rôle à jouer aussi important qu'en amont. Ils peuvent participer à l'émergence d'une nouvelle profession : celle du conseil spécialisé dans les entreprises nouvellement créées. Il y a sans doute des actions à multiplier en ce qui concerne les réseaux de partenaires financiers ou de conseillers par l'intermédiaire des organismes consulaires ou des structures existantes ; mais il n'est pas envisageable que les pouvoirs publics ou les collectivités territoriales constituent de toutes pièces des réseaux de partenaires techniques ou commerciaux qui n'ont de pérennité que lorsqu'ils sont bâtis sur des liens économiques.

Conclusion sur les actions d'amélioration de l'environnement immatériel de la création d'entreprises.

D'une manière générale on observe que les appuis en aval du démarrage de l'entreprise sont plutôt moins développés que ceux en amont ; cela n'est sans doute pas illogique dans la mesure où les pouvoirs publics ont cherché à multiplier le nombre de vocations de créateurs d'entreprise et où les différents intervenants se sont donc essentiellement focalisés sur les aspects d'accueil et de préconseils qui sont effectivement fondamentaux.

En matière d'environnement immatériel en aval du démarrage, il semble bien que l'aspect réseau de partenaires techniques ou commerciaux soit ce qui est le moins développé et ce pour quoi les possibilités d'action sont les plus minces : cet aspect se rattache en effet à l'éternel problème des relations entre pouvoirs publics, collectivités locales, grandes entreprises et petites entreprises.

Il ressort des exemples rencontrés que les grandes entreprises apportent bien les éléments les plus importants : préconseils et introduction des créateurs auprès de partenaires financiers, techniques et commerciaux.

En matière de réseau de relations, ce qui globalement manque de façon la plus cruciale aux créateurs, la création d'entreprise est le royaume de la débrouillardise dans lequel certains se lancent avec plus d'atouts que d'autres.

CONCLUSION

Nous voudrions insister sur quelques points qu'il nous paraît important de retenir de cette étude sur la création d'entreprises. Nous ne rappellerons pas ici l'ensemble des conclusions des divers chapitres et parties ni ne donnerons une réponse unique à la question posée en titre de ce mémoire, mais essaierons plutôt de voir quel peut être le rôle des pouvoirs publics en matière d'appui aux créateurs d'entreprise.

Nous avons été surpris de l'engouement général que ce thème suscitait. Les campagnes promotionnelles ont eu des impacts positifs, puisqu'elles ont contribué à valoriser les créateurs d'entreprise. Toutefois, il nous est apparu qu'elles étaient parfois trop déconnectées des difficultés concrètes et avaient pour effet secondaire de faire miroiter des objets inaccessibles.

Les disparités entre créateurs sont telles qu'il nous semble difficile de vouloir créer des aides universelles. Les appuis doivent porter sur l'environnement des entreprises plus que sur l'aide directe. Les problèmes et leurs solutions doivent d'après nous être appréhendés au niveau local car une solution ne peut être efficace que si elle est très proche du terrain, c'est à dire des créateurs.

En matière d'aide matérielle, promouvoir la construction de locaux adaptés doit être un des premiers objectifs. Certains montages permettent aux collectivités locales d'engager des opérations immobilières dans de bonnes conditions et que les créateurs apprécient.

En matière d'aide immatérielle, nous serions tentés de dire que "toute action de qualité est bonne à prendre". Toutefois, les possibilités de financement étant limitées, certaines actions nous semblent prioritaires :

- les préconseils consistant à faire prendre conscience aux créateurs des difficultés.
- les cycles de formation leur donnant les connaissances élémentaires pour les surmonter.

Différentes actions de ce type existent déjà mais il nous semble qu'à ce niveau, l'Etat a un rôle à jouer.

D'une part, au niveau national, il peut sensibiliser les créateurs sur la nécessité absolue de faire appel à des conseils avant de se lancer.

D'autre part, il doit pouvoir s'assurer que sur le terrain, les actions qu'il prône sont de bonne qualité.

Les représentations régionales de l'Etat, et notamment celles chargées d'animer le tissu industriel, ne sont pas les points d'accueil naturels des créateurs, qui se dirigent presque exclusivement vers les chambres de commerce ou des métiers. Ces organismes sont en la matière incontournables ; il faut donc s'appuyer sur eux, en cherchant à améliorer la qualité de leurs prestations, plutôt que de tenter de créer de nouvelles structures afin d'augmenter la quantité des actions disponibles.

Etant en contact avec ces organismes, l'Etat peut jouer un rôle de second niveau. L'idéal serait d'être en mesure d'indiquer aux créateurs quels sont les "bons" appuis et quels sont les "mauvais". Partir de la structure du réseau Chances est probablement une voie d'accès mais qui pose d'importantes difficultés d'ordre politique.

Une question essentielle reste ouverte. Faut-il avoir pour objectif d'augmenter le nombre des entreprises créées et leurs chances de survie ?

Nous avons tenté de montrer que la seule argumentation économique ne suffit pas à trancher cette question. Laisser faire la nature ou opérer des sélections et affecter des aides est, quels que soient les moyens employés, une question d'allocation de ressources à laquelle le pouvoir politique doit répondre.

Les quelques exemples détaillés dans cette étude ont pour but de montrer que certaines actions méritent d'être développées même si leurs effets n'ont pas nécessairement des impacts spectaculaires.

Il est bon que les collectivités locales favorisent la construction de locaux adaptés aux créateurs, que les organismes consulaires, les associations ou les organismes de formation apportent préconseils de qualité et formation aux créateurs mais cela nécessite des moyens importants. Dans la mesure où, aujourd'hui encore, peu d'individus d'envergure semblent être à même de s'investir professionnellement dans l'appui à la création d'entreprises, faire appel à des bénévoles est une solution qui peut donner de bons résultats comme dans le cas des Clubs de Créateurs par exemple dont les appuis nous semblent pouvoir répondre à l'essentiel des besoins des créateurs en matière d'environnement immatériel.

SOMMAIRE DES ANNEXES

Annexe I : L'image de l'entrepreneur et du chef d'entreprise.

Annexe II : Les statistiques de création d'entreprises.

Annexe III : Impacts économiques de la création d'entreprises.

Annexe IV : Caractéristiques des intrapreneurs.

Annexe V : Monographie des pépinières d'entreprises.

Annexe VI : Portraits des créateurs d'entreprise.

Annexe VII : Extraits parus dans la presse.

L'IMAGE DE L'ENTREPRENEUR ET DU CHEF D'ENTREPRISE

Nous avons extrait de la synthèse annuelle publiée par la SOFRES "L'état de l'opinion: clés pour 87" (17) les résultats de diverses enquêtes comportant des questions sur l'esprit d'entreprise, les patrons, le placement de l'argent, les personnalités importantes...

Ils illustrent une forme particulière de la réhabilitation de l'entreprise : celle des entrepreneurs.

1) Les métiers dont les adolescents rêvent

(Enquête Le Figaro Madame/Sofres, mars 86)

Les garçons placent en tête le métier de chef d'entreprise.

" Si vous en aviez la possibilité quels sont parmi ces métiers ceux que vous aimeriez le plus exercer? "

	Ensemble des 13-17 ans	Sexe	
		Garçon	Fille
Acteur de cinéma.....	27	24	29
Chef d'entreprise.....	20	31	9
Ingénieur.....	18	29	7
Vétérinaire.....	18	12	23
Grand reporter.....	17	16	18
Médecin.....	17	12	22
Avocat.....	13	10	17
Mannequin.....	13	3	24
Chercheur scientifique.....	13	16	9
Metteur en scène.....	10	8	12
Ecrivain.....	10	7	13
Directeur d'une agence de publicité.....	10	8	11
Présentateur du journal télévisé.....	9	9	9
Commandant de bord.....	8	12	4
Officier.....	7	10	3
Député.....	3	3	2
Directeur d'une administration.....	3	4	2
Sans opinion.....	5	4	6
	% (1)	%	%

(1) Le total des pourcentages est supérieur à 100, les adolescents interrogés ayant pu donner plusieurs réponses.

2) L'attraction pour le métier de chef d'entreprise

(Source non précisée)

A salaire égal, 50% des salariés contre 41% préféreraient être chef d'une petite entreprise plutôt que cadre dans une grande entreprise. 13% des personnes interrogées déclarent envisager de créer leur propre entreprise.

3) La confiance dans le métier de chef d'entreprise (Enquête Le Nouvel Observateur-TF1/Sofres, décembre 85)

Depuis 1982, la cote de popularité des commerçants a augmenté de 9 points, celle des chefs d'entreprise de 5 points.

" Avez-vous plutôt confiance ou plutôt pas confiance dans les professions suivantes? "

	Plutôt confiance	Plutôt pas confiance	Sans opinion	Ecart 1985/1982
Les pompiers.....100 %	96	1	3	- 2
Les médecins.....	90	6	4	- 1
Les instituteurs.....	80	13	7	+ 2
Les gendarmes.....	80	14	6	+ 1
Les plombiers.....	76	13	11	+ 1
Les professeurs du secondaire.....	73	14	13	- 1
Les policiers.....	73	19	8	+ 1
Les commerçants.....	65	24	11	+ 9
Les fonctionnaires.....	61	25	14	=
Les architectes.....	59	21	20	+ 5
Les prêtres.....	58	25	17	+ 2
Les chefs d'entreprise.....	56	25	19	+ 5
Les officiers.....	54	22	24	=
Les évêques.....	50	28	22	+ 1
Les magistrats.....	50	29	21	- 2
Les notaires.....	47	38	15	+ 3
Les journalistes.....	43	42	15	//
Les avocats.....	37	41	22	+ 2

4) L'explication de la réussite des chefs d'entreprise (Enquête L'Expansion/ Sofres, juin 86)

Elle tient essentiellement aux capacités particulières de l'individu.

" A propos d'un chef d'entreprise qui a fait fortune, quelles sont les deux opinions qui correspondent le mieux à la votre? "

	Ensemble des Français	Préférence partisane				
		Parti communiste	Parti socialiste	UDF	RPR	Front* national
Il a montré des capacités particulières.....	64	40	62	75	72	66
Il a su profiter de la société de consommation.....	41	48	46	40	40	41
Il a dû exploiter son personnel.....	20	43	23	10	12	21
Il a rendu service à l'économie.....	16	5	14	23	21	21
Sans opinion.....	6	10	4	7	5	3
	% (1)	%	%	%	%	%

(1) Le total des pourcentages est supérieur à 100, les personnes interrogées ayant pu donner deux réponses.

* En raison de la faiblesse des effectifs, les résultats sont à interpréter avec prudence.

5) La réussite financière

(Enquête L'Expansion/Sofres, juin 86)

" Quand on vous parle de quelqu'un qui a fait fortune en quelques années, éprouvez-vous à son égard plutôt de l'admiration ou plutôt de la méfiance? "

	Rappel enquête Figaro-Magazine SOFRES septembre 1984	Juin 1986
Plutôt de l'admiration.....	34	43
Plutôt de la méfiance.....	47	42
Sans opinion.....	19	15
	100 %	100 %

6) Les qualités des patron

(Enquête Sofres sur les liaisons sociales, septembre 86)

Les patrons sont jugés indispensables à la vie économique du pays (55%). Leur image personnelle est bonne: 61% les considèrent compétents, 36% ayant le sens du risque et 23% imaginatifs.

7) La confiance dans l'action des patrons

(Source non précisée)

Pour faire face aux difficultés économiques, 65% des personnes interrogées estiment qu'il faut faire confiance aux entreprises et leur donner plus de liberté", pour 26%, en revanche, "il faut que l'Etat les contrôle et les réglemente plus étroitement". En novembre 1980, la tendance était exactement inverse : 38% pour la liberté et 46% pour le contrôle.

8) Le jugement moral sur les placements

(Enquête L'Expansion/Sofres, juin 86)

Le placement dans une création d'entreprise vient juste derrière le placement dans un logement.

" Voici différentes façons d'utiliser un million de francs. Si vous deviez juger sur le plan moral, diriez-vous que vous approuvez cette utilisation : tout à fait, plutôt, plutôt pas ou pas du tout?

	Approuve tout à fait ou plutôt	N'approuve plutôt pas ou pas du tout	Sans opinion
Acheter un logement pour y habiter.....100 %	93	5	2
Créer une entreprise.....	74	21	5
Acheter un logement pour le louer.....	67	27	6
Mettre cet argent de côté en cas de besoin.	59	38	3
Placer cet argent en bourse.....	52	36	12
Dépenser cet argent (voiture, voyages, etc)	52	43	5
Acheter de l'or.....	35	53	12

9) Les personnalités vivantes les plus admirées par les étudiants de l'enseignement supérieur (Actuel-RTL/Sofres, janvier 86)

Parmi les personnalités que les étudiants citent (réponses spontanées) comme symboles, ils placent en tête **Bernard Tapie** et le chanteur **Renaud**. L'acteur de cinéma **Christophe Lambert** vient en troisième position recueillant deux fois plus de suffrages qu'**Harlem Désir** et **Lech Walesa**. Ceux-ci sont suivis de près par **Mère Teresa**, le président **François Mitterand** et le pape **Jean-Paul II**.

10) Les chefs d'entreprise qui incarnent le mieux l'esprit d'entreprise (Le Figaro/Sofres, octobre 86)

A propos de la question "Quelles sont les trois personnes qui en France aujourd'hui, vous paraissent le mieux incarner l'esprit d'entreprise", les français font les choix suivants :

Bernard Tapie	62%
Edouard Leclerc	36%
Francis Bouygues	23%
Jean-Luc Lagardère	15%
Jacques Seguela	13%
Francine Gomez	11%
Jean-Baptiste Doumeng	9%
Robert Laffont	8%

LES STATISTIQUES DE CREATION D'ENTREPRISES

Les données sur lesquelles reposent les analyses et à partir desquelles des actions peuvent être envisagées, n'ont pas atteint un niveau suffisant de fiabilité. La popularité récente du thème de la création d'entreprises a fait prendre conscience de la nécessité de développer la connaissance du panorama français.

Ainsi, pour la première fois en 1987, l'INSEE devrait publier dans son *"Annuaire statistique de la France"* des chiffres relatifs à la création d'entreprises.

Nous avons essayé de faire le point sur les résultats connus à l'heure actuelle.

I) Sources et méthodes.

Lorsqu'une personne crée son entreprise, elle doit obligatoirement s'adresser au Centre de Formalités d'Entreprises (CFE) de la localité de son siège social. Il y a un CFE pour les activités commerciales, un pour les activités artisanales, et d'autres pour les diverses unités assujetties à la TVA, aux BIC ou à un régime de cotisation sociale employeur. Le CFE transmet parallèlement la demande à l'INSEE, au tribunal compétent, et aux autres administrations. Il y a donc plusieurs sources d'informations, dont les deux principales sont :

- le fichier statistique nationale, tenu par l'INSEE
- les registres des tribunaux de commerce.

1) Le fichier SIRENE

L'INSEE a mis en place en 1974 le répertoire des entreprises et des établissements dit fichier SIRENE.

Deux types d'unité sont distinguées : les unités SIREN et les unités SIRET. La première regroupe, entre autres les entreprises, la seconde les établissements.

Entreprise : personne physique ou morale exerçant de manière autonome une activité professionnelle non salarié. L'entreprise est caractérisée par un état-civil et un domicile légal. Etablissement : lieu possédant un caractère topographique distinct où s'exerce l'activité d'une entreprise. Toute entreprise possède au minimum un établissement. L'établissement est caractérisé par une dénomination, une adresse, un code activité (code APE).
--

Le fichier SIRENE est remis à jour en permanence, à partir des différentes déclarations, et suite à l'enquête annuelle d'entreprises (EAE). Les données présentées sous forme de stocks sont donc assez représentatives. Par contre, les flux sont sujets à d'importantes fluctuations.

L'INSEE donne à ce sujet deux informations :

- compte tenu des retards importants avec lesquels arrivent et sont traitées les déclarations de radiation, les stocks d'entreprises sont surestimés de 10 à 13%.
- " compte tenu de certains défauts inhérents au fonctionnement même du répertoire (radiations des petites entreprises non communiquées) et des opérations d'amélioration de la qualité de SIRENE que l'INSEE est donc amené à réaliser, les évolutions qui pourraient être constatées par rapprochement des statistiques publiées au 1er janvier de chaque année sont peu significatives. Pour tout renseignement, s'adresser à" (source : "Annuaire statistique de la France, 1986")

2) Les registres des tribunaux

Note préliminaire : pour toute information plus complète, le lecteur pourra se reporter à toute ouvrage de droit des affaires, ou au précis Lefèvre.

Trois cas sont à distinguer : les commerçants, les artisans, les autres cas.

a) Les commerçants.

Toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant doit s'immatriculer au Registre du Commerce et des Sociétés (RCS), tenu par les Tribunaux de Commerce.

Le greffe du Tribunal de Commerce a en charge la publication au BODACC (Bulletin Officiel des Annonces Civiles et Commerciales) de l'immatriculation. L'exploitation du BODACC est donc une **première source d'information** sur la démographie des entreprises. Cette source a été utilisée par le CEPME (Crédit d'Equipeement des PME) jusqu'en 1985 pour publier une première série de statistiques de création d'entreprises en France.

Les limites du BODACC sont liées d'une part à la difficulté d'interprétation des annonces qui y paraissent, comme le montrent les exemples ci-dessous tirés des BODACC 78A, 218A de 1987 et 17A de 1988.

839. - RCS B 342 404 399, RC 87-B 8511. TELEDIFFUSION DE FRANCE. *Sigle :* TDF. *Forme :* S.A. *Capital :* 800 000 000 de F. *Adresse du siège social :* 10, rue d'Oradour-sur-Glane, 75015 Paris. *Administration :* président du conseil d'administration : GOUYOU-BEAUCHAMPS (Xavier). Directeur général (non administrateur) : MACHUEL (Pascal). Administrateurs : LESTRADE (Pierre); MARCHETTI (Jean-Paul); PARENT (Bruno); BRANA (Guy); CURIEN (Hubert); MERCILO (Henri); PIGEAT (Henri); GOUTEYRON (Adrien); COUSIN (Bertrand); RENAUD (Claude) et LUGUET (Jean). Commissaires aux comptes titulaires : CABINET PAYER ET ASSOCIES et CABINET BERNARD MONTAGNE ANDRE AMIC ET ASSOCIES. Commissaires aux comptes suppléants : BOUSQUET (Michel) et NORMAND (Jean-Luc). Création d'établissement. *Activité :* radiodiffusion et télévision. *Adresse de l'établissement principal :* non précisée. *Date d'effet :* 8 septembre 1987.

805. - RCS Paris B 340 040 930, RC 87-B 969. SOCIETE STAR-FORM. *Forme :* S.A. *Capital :* 250 000 F. *Adresse du siège social :* 209, rue de l'Université, 75007 Paris. *Administration :* président du conseil

d'administration : HOCHMAN (Charles). Directeur général non administrateur : CORSI (Jacques, Jean, Noël). Administrateur : DOLINER (Henri, Michel). Commissaire aux comptes titulaire : CROCY (Jean-Claude), suppléant : VILLAUME (Jacques). Création d'établissement. *Activité :* création, promotion, distribution en gros et/ou au détail de tous produits et articles afférents à l'aménagement de l'habitat privé, collectif et public, acquisition, concession, exploitation de toutes marques, de fabriques, services et de produits ayant un lien direct ou indirect avec l'habitat privé, collectif et public. *Adresse de l'établissement principal :* non précisée. *Date d'effet :* 17 février 1987.

848. - RCS Paris B 343 198 115, RC 87-B 1260F. COMPAGNIE RHODANIE DE REALISATIONS. *Forme :* S.A. *Capital :* 250 000 F. *Adresse du siège social :* 19 boulevard des Italiens, 75002 Paris. *Administration :* P.-D.G. : ROSSI, née BOUYENVAL (Janine, Bernadette, Laure). Administrateurs : VANDEN BROECK (Pierre, Louis, Hubert), BAILLY (Christian) et LOUBATIER, née BRUNA (Marie, Christine). Commissaire aux comptes titulaire : DERIENCOURT (Christian, Guislain, Maxime); commissaire aux comptes suppléant : LEPAGNEZ (Régine, Nicole, Lucienne). Cette société se constitue, mais n'exploite provisoirement aucun établissement.

D'autre part, le champ d'action du BODACC est limité aux commerçants. Or, le code du commerce ne donne pas de définition précise du commerçant par rapport à l'artisan. La jurisprudence en ce domaine tient compte des coutumes locales. Ainsi, dans certaines villes, aucun coiffeur n'est inscrit au RCS ; dans d'autres ils y sont tous. (voir à ce sujet "*le guide pratique de l'artisanat*" ou "*les grands arrêts de la jurisprudence commerciale*"). Ainsi, le champ couvert par le BODACC n'est pas unifié, ce qui se ressent sur les qualités de ses données statistiques.

Une société est juridiquement créée dès lors que ses statuts sont déposés (soit écrits et enregistrés) auprès du Tribunal de Commerce, et qu'elle a rempli ses devoirs de publicités dans un journal d'annonce légale comme "La Gazette du Midi". Ces journaux sont une deuxième source de données inexploitable au niveau national.

L'immatriculation au RCS donne la personnalité morale à la société, mais n'est pas exigible. On notera que l'obtention de la personnalité morale est indispensable pour libérer le capital de l'entreprise, ce qui la rend de fait systématique.

b) Les artisans.

Les artisans doivent s'inscrire au Répertoire des Métiers, tenus par les Chambres des Métiers (CM). S'ils sont, de plus, commerçants, ils doivent s'inscrire au RCS. La double activité artisanale et commerciale est de plus en plus fréquente : les lois parlent "d'artisans commerçants" par rapport aux "artisans civils".

De plus, a été créé le secteur des métiers, qui est défini en fonction de deux critères : l'activité exercée (liste publiée par décret) et la taille de l'entreprise (grossièrement, toute entreprise de moins de dix salariés). Ainsi, toute société de statut commercial (SA ou SARL) qui est du secteur des métiers doit s'inscrire au RM.

Cette obligation a eu des effets secondaires incontestables même s'ils ne sont pas mesurables. Pour éviter de s'inscrire au RM (ce qui est assez lourd dans la mesure où cette inscription nécessite de suivre préalablement un stage court de formation pour lequel il y a souvent plusieurs mois d'attente), de nombreuses sociétés déclarent exercer une activité qui ne relève pas du secteur des métiers. La signification des codes APE en est ainsi bouleversée, de même que les statistiques du RM.

Le nombre des doubles inscriptions RM-RCS n'est pas connu. Il n'est donc pas possible actuellement de déterminer le nombre total des créations d'entreprises en ajoutant les chiffres du RCS et ceux du RM.

Par exemple, en 1984, les chiffres annoncés étaient :

INSEE : 168479

RCS 88479

RM 61421

RCS+RM 149900, incompatible avec les chiffres officiels, puisque cette somme devrait être supérieure au chiffre de l'INSEE, et qu'elle lui est inférieure.

c) Les autres cas

Ils relèvent des tribunaux civils. Ce sont principalement les associations loi 1901 (publiées au Journal Officiel des Associations), les Sociétés Civiles Immobilières (SCI) publiées au BODACC dans une série différente des sociétés commerciales.

Compte tenu des difficultés de méthodologie indiquées ci-dessus, les résultats que nous allons maintenant analyser doivent être considérés avec la plus grande prudence.
--

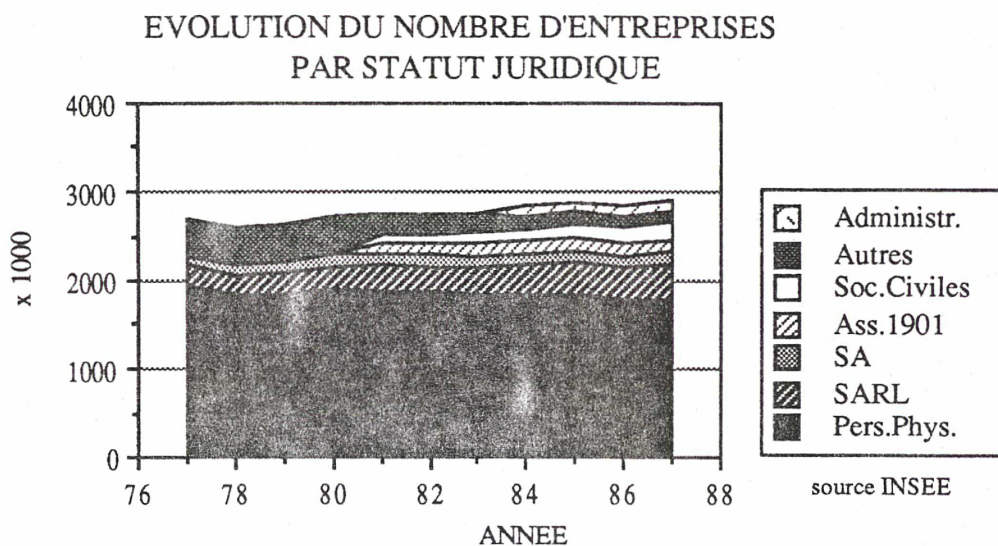
II) ANALYSE DES STATISTIQUES DE L'INSEE.

1) Evolution des stocks en série longue.

L'analyse des séries de stocks permet d'avoir une vision générale du solde immatriculation-radiation des entreprises.

a) Evolution des stocks par forme juridique.

NOTE : la distinction des associations loi 1901 et des SCI date de 1981. Elles étaient préalablement regroupées sous la rubrique "autres".



(en milliers)	1976	1987	Evolution	
				en %
EI (*)	1943	1775	- 168	- 8,6%
SARL	226	420	+ 194	+ 85,5%
SA	117	130	+ 13	+ 11,1%
EI + SARL	2170	2195	+ 25	+ 1,2%

* EI : entreprises individuelles

En dix ans, le stock de SA n'a augmenté que de 13000 unités, soit 1300 par an en moyenne.

Si le nombre de SARL a pratiquement doublé, c'est essentiellement parce que ce statut plus avantageux a été préféré par beaucoup à celui d'entrepreneur individuel. La création de l'EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée) a trouvé son origine dans ce constat. Si l'on agrège ces deux formes d'entreprises, l'évolution de leur nombre n'est que de 1,2% depuis 1976.

Ces chiffres sont surprenants : le nombre d'entreprises dont le statut répond à une vocation économique n'a augmenté que de 38000 en dix ans. Ce chiffre est sensiblement éloigné de celui des créations annuelles d'entreprises : 220000.

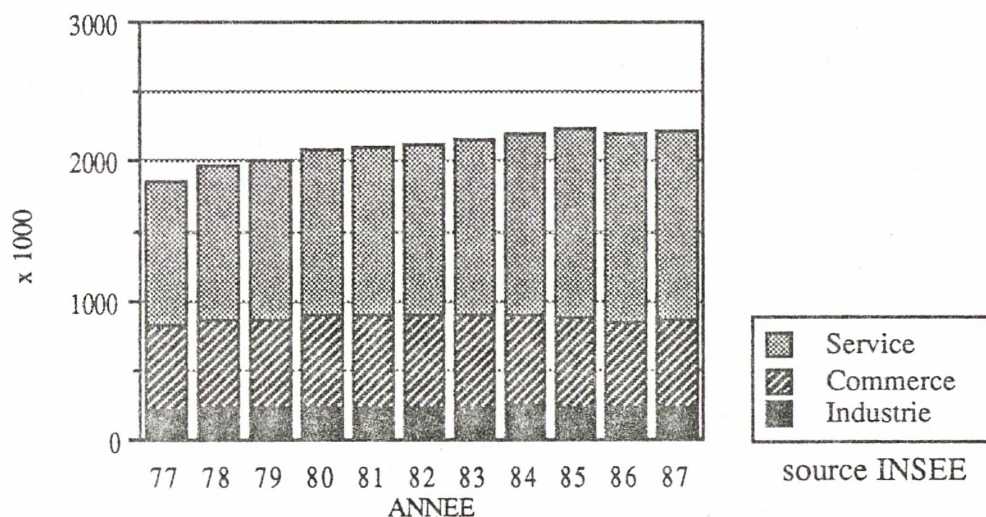
Par contre, l'évolution du nombre des associations et des SCI est impressionnant :

(en milliers)	1981	1987	Evolution	
				en %
association loi 1901	122	140	+ 18	+ 14,4%
SCI	99	196	+ 97	+ 97,8%
rappel Pers.Phys. + SARL + SA	2299	2325	+ 26	+ 1,1%

Il s'est créé en France 3,7 fois plus de SCI que d'entreprises individuelles ou sociétaires depuis 1981.

b) Analyse par activité.

EVOLUTION DU NOMBRE D'ENTREPRISES
SECTEURS INDUSTRIE-COMMERCE-SERVICE



Part du nombre d'entreprises des
différents secteurs d'activité

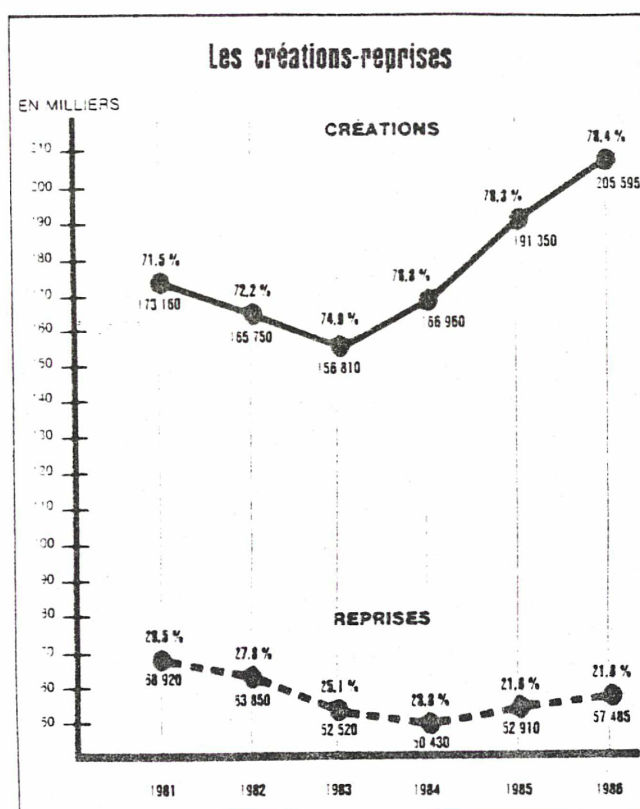
	1977	1987
Industrie	7,9%	8,0%
BGCA	11,8%	11,8%
Commerce	21,9%	21,4%
Service	38,2%	47,1%
Solde	20,2%	11,7%

Au sein d'un environnement globalement croissant (+6,2%), l'industrie, le commerce et les sociétés de BGCA (bâtiment - génie civil et agricole) maintiennent leur part.

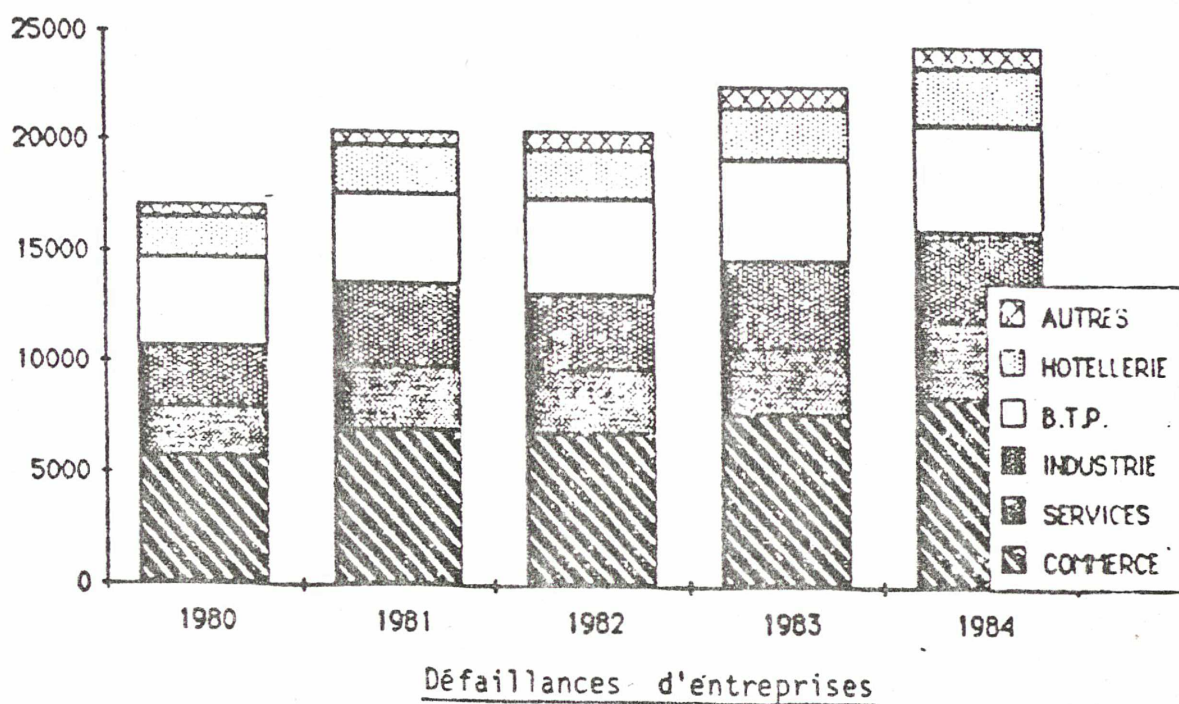
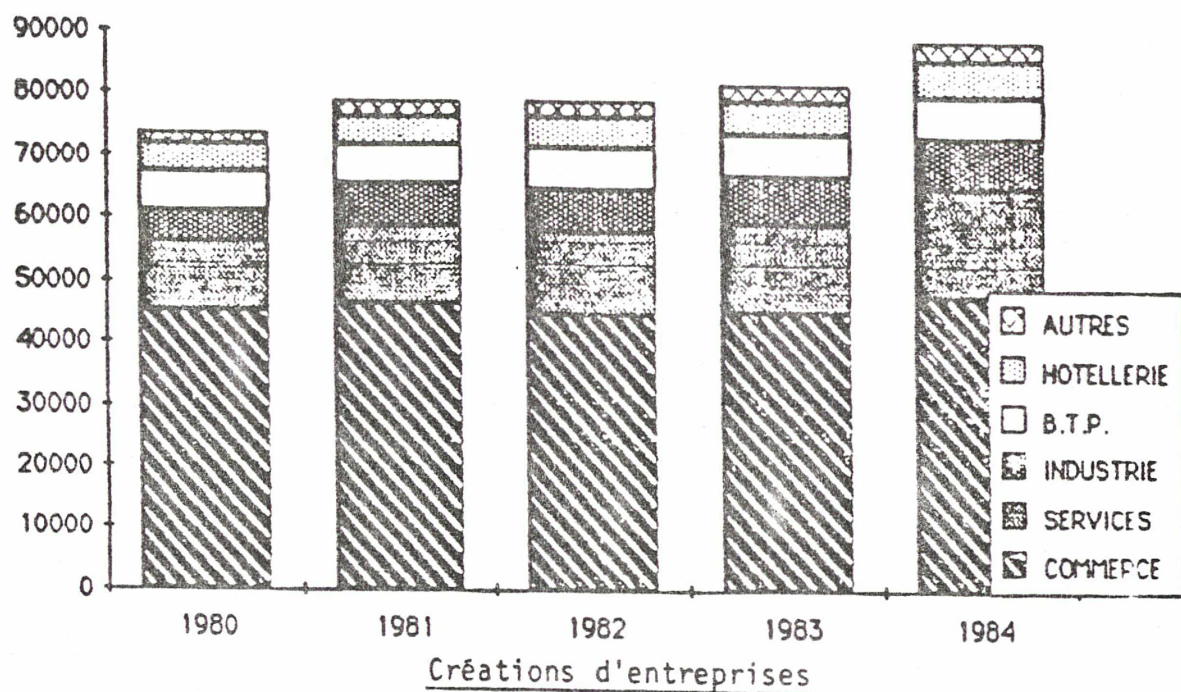
Toutefois, la répartition par activité est sujette à de nombreuses limites. Seule l'activité principale est prise en compte, et il est toujours très difficile de classer les entreprises dans tel ou tel domaine.

2) Evolution des flux de création d'entreprises

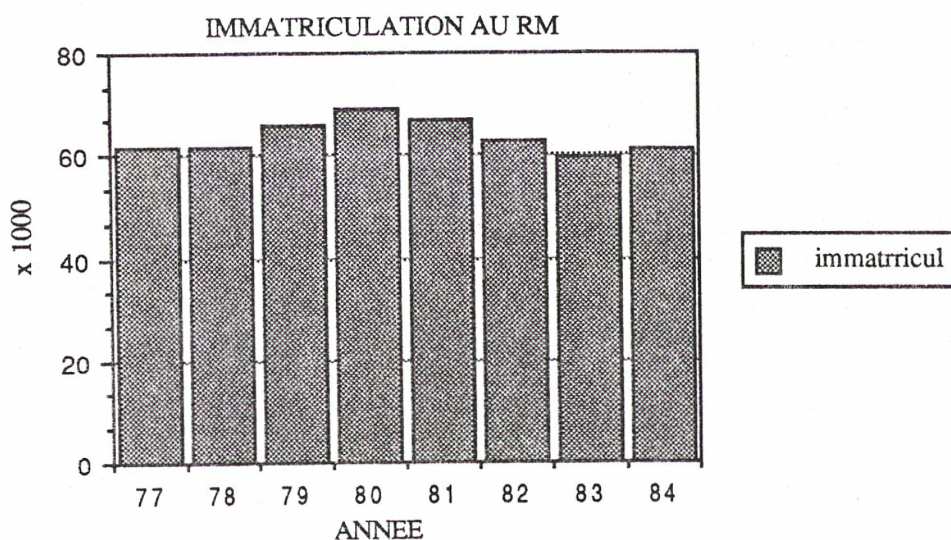
L'analyse des stocks a montré une lente évolution ; elle doit être mise en perspective par l'analyse des flux. Les statistiques de l'INSEE ne sont disponibles qu'à partir de 1978. La courbe s'est inversée en 1983.



Les statistiques du CEPME, qui s'appuient sur une analyse du BODACC, montrent une tendance différente.

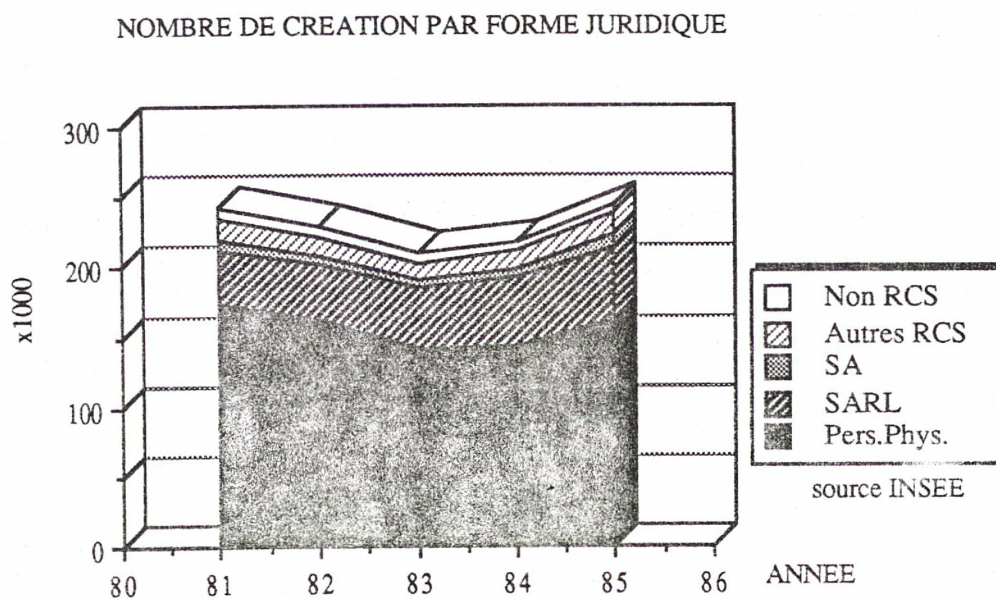


Cette différence trouve sa source dans l'évolution du nombre de créations d'entreprises individuelles immatriculées au RM.



source : RM

La baisse des créations d'entreprises individuelles n'a pas été compensée par la création de SARL. Ainsi, le nombre de créations d'entreprises par statut juridique montre une grande stabilité depuis 1981.



NOTE : les créations et les reprises ont été agrégées sur ce graphique. Il n'y a pas de série longue de ce type sur les seules créations. Contrairement à ce que l'on pourrait penser à priori, le taux de reprise est plus fort pour les entreprises individuelles que pour les SARL.

Taux de reprise

(nombre de reprise sur
nombre total de créations)

	1985	1986
EI	23,4 %	23,7 %
SARL	20,5 %	20,0 %
RCS	16,9 %	17,0 %
(*)		

(*) : nombre total des inscriptions au RCS source INSEE

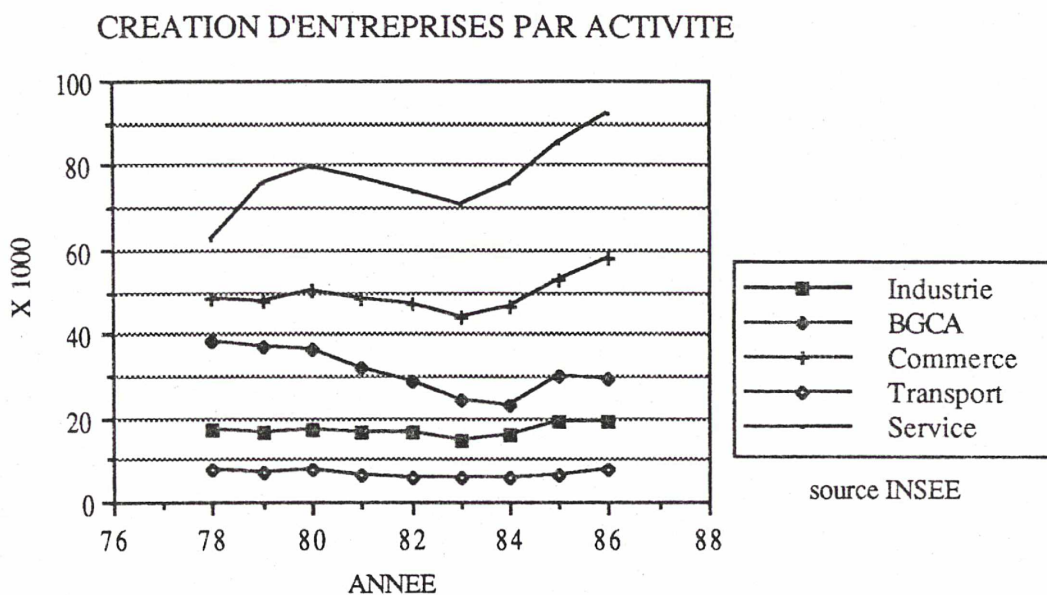
Le faible chiffre de la catégorie RCS est du à la prise en compte des SCI qui sont immatriculées au BODACC.

La différence entre ces deux séries de chiffres est également révélatrice du poids que joue le secteur artisanal dans le chiffre global de création, et des difficultés à cerner la réalité.

Les statistiques évoquées ci-dessus montrent l'apparition d'une période de reprise en 1984. Tous nos interlocuteurs ont confirmé que les opérations marketing sur le thème de la création d'entreprises ont induit un brusque relèvement du nombre de projets dans les années 85/87. Ce relèvement avait démarré légèrement avant, ce qui confirme que les opérations médiatiques se sont positionnées sur un terrain fertile prêt à les écouter.

L'analyse par secteur d'activité rejoint globalement les constatations faites à partir de l'évolution générale des stocks :

- montée en puissance des services
- relative stagnation de l'industrie
- chute du secteur BGCA



L'importance des créations dans le domaine du commerce peut s'expliquer par le fort turn-over de ces activités (comme on peut s'en rendre compte en examinant les taux constatés dans les galeries marchandes), et par la propension déjà évoquée de s'inscrire sous un code APE de commerce même si l'activité relève de l'industrie.

Enfin, les statistiques de défaillance d'entreprises sont complexes à analyser dans la mesure où la notion de défaillance est une notion juridique, à laquelle n'est pas jointe la cessation d'activité.

L'enquête "Petites et moyennes entreprises de l'artisanat du commerce et des services", réalisée par l'INSEE en 1988, conclue sur les chiffres ci-dessous, par eux-même révélateurs.

CREATIONS ET DISPARITIONS D'ENTREPRISES D'APRES SIRENE

	Mouvements enregistrés par SIRENE pour 1983		Estimation des disparitions de 1983 non connue de SIRENE	Solde créa- tions dispari- tions (4) = (1)-(2)-(3)	Nbre d'entre- prises d'après les EAE en 1983 (5)	Taux de croissance (4) X 100 (5)
	Créations (1)	Disparitions (2)				
IAA	3 880	4 806	664	- 1 590	54 359	- 2,9 %
Énergie	60	52	12	- 4	962	- 0,4 %
Prod. de biens int.	3 290	3 887	492	- 1 089	40 307	- 2,7 %
Prod. de biens éq.	3 940	3 405	445	+ 90	36 453	+ 0,2 %
Prod. biens consom.	10 090	11 792	1 129	- 2 831	92 441	- 3,1 %
Total industrie	21 260	23 942	2 742	- 5 424	224 452	- 2,4 %
BGCA	26 170	43 725	1 682	- 19 237	320 437	- 6,0 %
Commerce	60 270	70 876	5 767	- 16 373	524 271	- 3,1 %

1. Les hypothèses utilisées pour l'estimation de la proportion du stock de 1984 d'entreprises mortes de SIRENE, qui correspond à des entreprises disparues durant l'année 1983, sont les suivantes :

- les flux annuels de disparitions non connues de la gestion courante de SIRENE sont une proportion constante des flux connus ;
- une entreprise ne peut rester plus de 15 ans active à tort dans SIRENE.

Elle conduisent à estimer à 10 % du stock d'entreprises présentes à tort dans SIRENE en 1984, le nombre d'entreprises disparues en 1983 sans que SIRENE ne les ait prises en compte.

2. Le stock d'entreprises présentes à tort dans SIRENE en 1983 peut être estimé à partir du nombre d'entreprises actives en 1983 (colonne 5) ; en appliquant les taux de présence à tort dans SIRENE donnés par les enquêtes de qualité menées en 1984 : 11 % pour l'industrie, 5 % pour BGCA et 10 % pour le commerce.

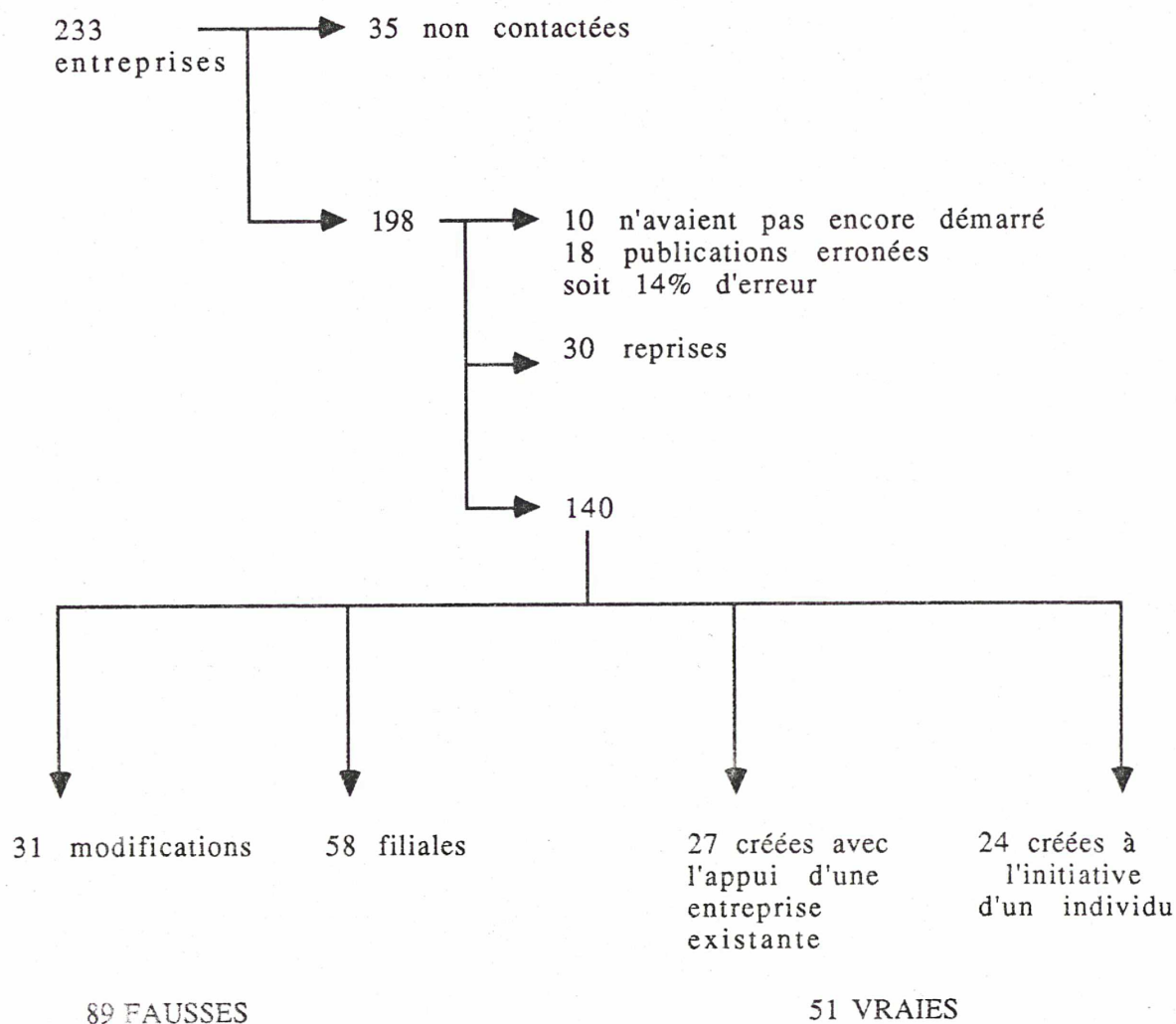
3. En appliquant à ce stock le taux de 10 %, correspondant à la part des entreprises de ce stock disparues en 1983, on obtient une estimation des disparitions de 1983 non connues de SIRENE portée en colonne (3).

III) Créations juridiques et créations économiques.

Les statistiques présentées ci-dessus ne font pas la différence entre les créations dites "économique", c'est-à-dire celles qui ont pour origine la décision d'une personne physique, des autres créations comme la création d'une filiale, ou la modification du statut de la société.

Plusieurs études ont été menées par les chambres de commerce. Elles sont rappelées dans le mémoire "Aléas et enjeux de la création d'entreprise" de Pascal Bouillon, Nathalie Boulanger et Didier Lansiaux. Il en ressort que le ratio création économique sur création juridique est de l'ordre de trois à quatre.

L'enquête réalisée auprès de 223 entreprises dont le capital dépasse 1MF, et dont l'immatriculation au RCS était publiée au BODACC en 1984 est riche d'enseignement :



Si l'on ramène le nombre de fausses créations (modifications et filiales) au nombre de vraies créations après avoir exclus les erreurs et les reprises d'entreprises, on obtient le ratio de 1,75, soit 63% de fausses créations.

Lors de l'enquête "Qui crée en 1985 ?" 71% des créateurs interrogés avaient créé leur entreprise "ex-nihilo", ce qui donne un ratio strictement inverse du précédent, probablement plus réel pour les petites structures (commerce et artisanat).

Le ratio couramment utilisé de trois à quatre fausses créations pour une vraie prend en compte les reprises d'entreprises que l'on sait aujourd'hui distinguer. En ne les prenant pas en compte, ce ratio passe à 2,4 à 3.

IMPACTS ECONOMIQUES DE LA CREATION D'ENTREPRISES

Cette annexe recueille certains éléments chiffrés complémentaires, pour appuyer les réflexions de ce mémoire sur les impacts économiques de la création d'entreprises.

Les emplois créés le sont dans des entreprises de petite taille.

1) Les établissements de plus de 500 employés ont perdu 742000 emplois en dix ans, alors que ceux de moins de 50 employés en ont créé 748000.

Tableau 1

EMPLOI SALARIE (effectif en milliers)			
Taille de l'établissement	1976	1985	évolution
de 1 à 9	2418	2949	+ 21,7%
de 10 à 49	3247	3464	+ 6,7%
de 50 à 199	2931	2778	- 5,2%
de 200 à 499	1840	1535	- 16,6%
> à 500	2708	1966	- 27,4%
Total	13144	12687	- 3,5%

source : INSEE fichier SIRENE

2) Le constat pour les entreprises industrielles, hormis le secteur BGCA (bâtiment, génie civil et agricole) est encore plus prononcé.

Tableau 2

Taille de l'établissement	EMPLOI SALARIE INDUSTRIEL(effectif en milliers)		
	1976	1985	évolution
de 1 à 9	358	416	+ 16,2%
de 10 à 49	922	910	- 1,3%
de 50 à 199	1268	1075	- 15,2%
de 200 à 499	1051	832	- 20,8%
> à 500	1989	1340	- 32,6%
Total	5588	4573	- 18,2%

source : INSEE fichier SIRENE

3) Une enquête de l'INSEE a été réalisée sur un échantillon de 5000 entreprises, dont 2800 industrielles, entre 1974 et 1979. Ces entreprises n'ont pas été touchées par les restructurations industrielles pendant cette période.

Tableau 3

CROISSANCE DES EFFECTIFS ENTRE 1974 ET 1979

taille de l'entreprise en 1974	< 100 p	100 - 500 p	> 500 p
taux de croissance moyen annuel	+ 2,5 %	- 0,1 %	- 0,2 %

source : "les PME créent -elles des emplois ? " X.GREFFE

Cette enquête confirme les évolutions constatées de manière générale sur les stocks d'emploi. Elle ne prend cependant pas en compte l'âge des entreprises étudiées en 1974.

4) Ce phénomène est international.

Les économies de nos concurrents subissent la même évolution, aux exceptions près des très grandes entreprises canadiennes et suédoises. Les taux du Royaume-Uni sont particulièrement frappants.

Tableau 4

I. Répartition de l'emploi par taille d'entreprise				
	USA (1980)	Canada (1974)	Suède (1974)	Royaume-Uni (1978)
0-19	24.1 %	27.6 %	22.8 %	21.2 %
20-99	19.7	21.4	19.0	14.1
100-499	16.5	19.7	18.7	26.6
500 +	39.7	31.2	39.5	28.0
	<hr/> 100.0	<hr/> 100.0	<hr/> 100.0	<hr/> 100.0

II. Mouvement d'emploi net par taille d'entreprise						
Taille d'entreprise	1969-76	USA 1977-81	1980-84	Canada 1974-82	Suède 1974-82	Royaume-Uni 1971-81
0-19	66 %	51 %	207 %	55 %	15 %	+ 195 %
20-99	16	18	40	9	- 6	+ 84
100-499	5	10	- 7	- 3	- 10	+ 3
500 +	13	21	- 140	39	101	- 183
	<hr/> 100	<hr/> 100	<hr/> 100	<hr/> 100	<hr/> 100	<hr/> 100

source : rapport Dalle Bounine "Pour développer l'emploi".(8)

5) Toutefois, la pérennité de ces emplois n'est pas assurée.

Tableau 5

Etablissements ayant augmenté leurs effectifs en 1982

	Evolution en 1983				
	croissance	stable	décroissance	disparition	total
nombre d'établissements	59,000	74,400	91,000	15,000	242000
effectifs au 31/12/81	1,837,000	518,000	2,290,000	158,000	4803000
évolution en 82	+270,000	+127,000	+358,000	+45,000	+800000
évolution en 83	+259,000	0	-358,000	-203,000	-302000
Total	+529,000	+127,000	0	-158,000	+498000

source : H.Madigner, "Les créations et disparitions d'emplois en France de 1982 à 1984,"

UNEDIC bilan de l'emploi.

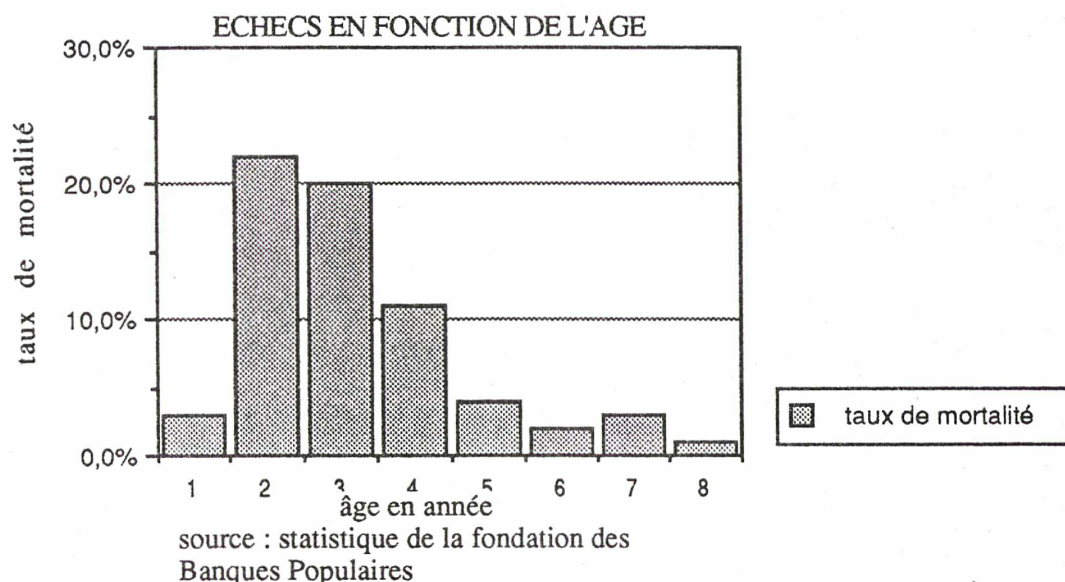
Sur les 800000 emplois créés en 1982, 561000 avaient disparus en 1983, soit 70%, compensé par la création de 259000 autres.

44% des établissements ayant augmenté leurs effectifs en 1982 les ont diminués en 1983.

24% seulement ont poursuivi cet accroissement.

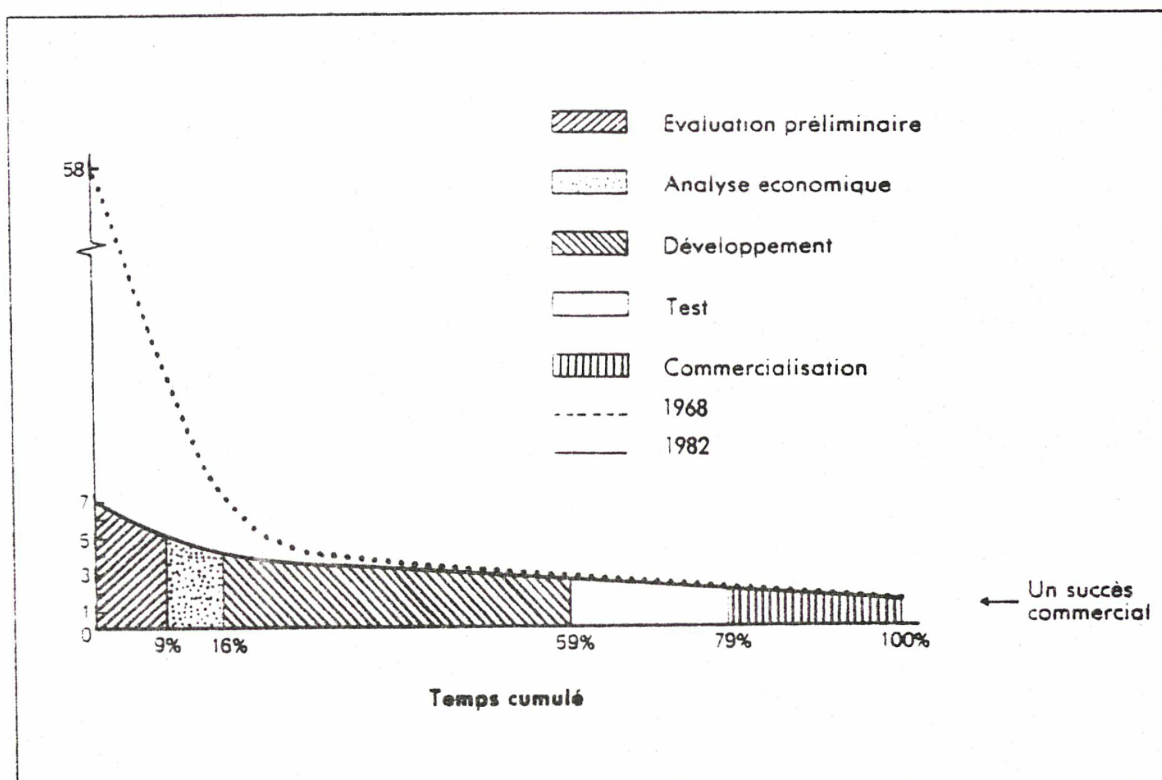
6) *La mortalité élevée des entreprises en création n'assure pas la pérennité de ces emplois.*

Tableau 6



7) Ce dernier point montre la difficulté toute particulière des créations d'entreprise dans les secteurs novateurs. Elles cumulent en effet les risques de la création avec les difficultés de mise au point des produits nouveaux, rappelés ci-dessous.

Tableau 7



Source : d'après New Products Managements for the 1980's (New York : Booz, Allen & Hamilton, 1982).

8) *Les créateurs d'entreprise embauchent peu.*

L'enquête du magazine *Créez !* de 1985, auprès de 1184 créateurs d'entreprise montre que 74% d'entre eux embauchent moins de cinq salariés la première année.

Tableau 8

	effectif à la création	effectif envisagé à 3 ans
1 ou 2	49 %	
3 à 5	25 %	
moins de 5	74 %	42 %
5 à 10	11 %	31 %
10 à 20	4 %	13 %
20 à 50	3 %	5 %
50 à 100	0 %	1 %
> 100	0 %	2 %

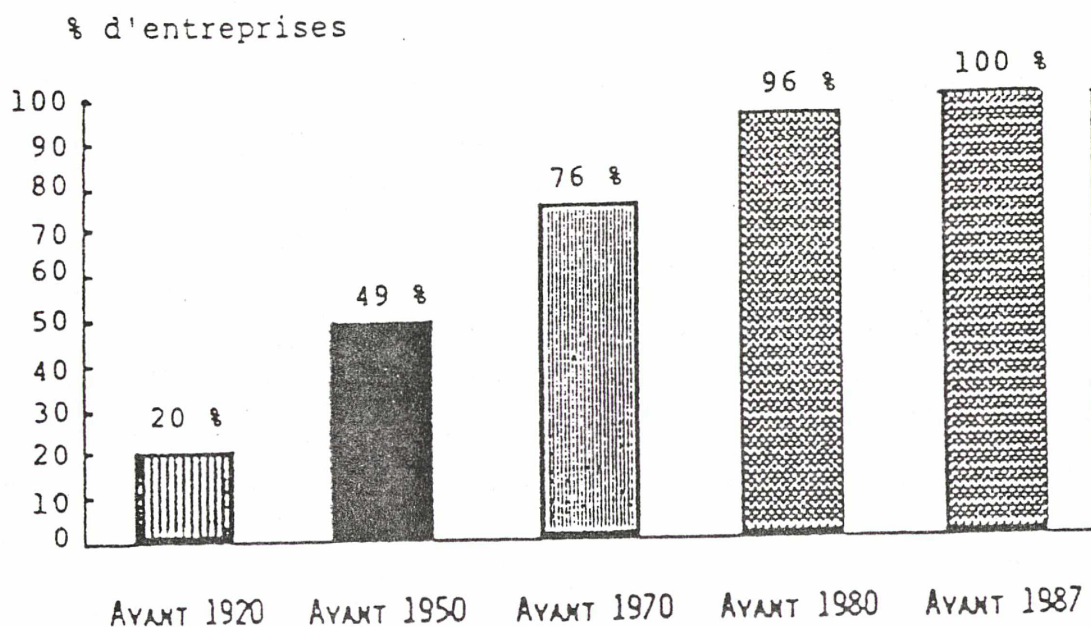
Au démarrage, la moitié des entreprises ont moins de 2 salariés. L'exploitation des statistiques de l'UNEDIC de 1981 à 1984 a montré que 81% des établissements créés durant ces quatre ans employaient moins de quatre salariés à l'issue de la période, et 11% de cinq à neuf salariés. (source "*PMI enjeux internationaux et régionaux*" (7))

L'appareil exportateur français était largement constitué en 1970

En 1985, les PMI représentaient 22% des exportations industrielles françaises. Une étude récente réalisée par le cabinet AVISO portant sur 700 PMI fortement exportatrices (soit réalisant plus de 25% de leur chiffre d'affaires à l'export) et sur 995 PMI faiblement exportatrices (moins de 20% de leur chiffre d'affaires) a apporté un éclairage nouveau : l'ensemble exportateur français était largement constitué en 1970.

DATE DE CREATION DES ENTREPRISES EXPORTATRICES

Courbe cumulée



L'examen des dates de création des entreprises des deux échantillons montre un décalage important entre créateurs exportateurs et non exportateurs.

Tableau 9

date de création	Echantillon des PMI	
	exportatrices	non exportatrices
< 1920	19 %	6,3 %
20 - 50	26,9 %	24,5 %
51 - 70	25,1 %	26,3 %
71 - 80	17,9 %	23,5 %
81 - 87	4,1 %	13,1 %

source : "PMI et exportation", AVISO, Mars 1988 (19)

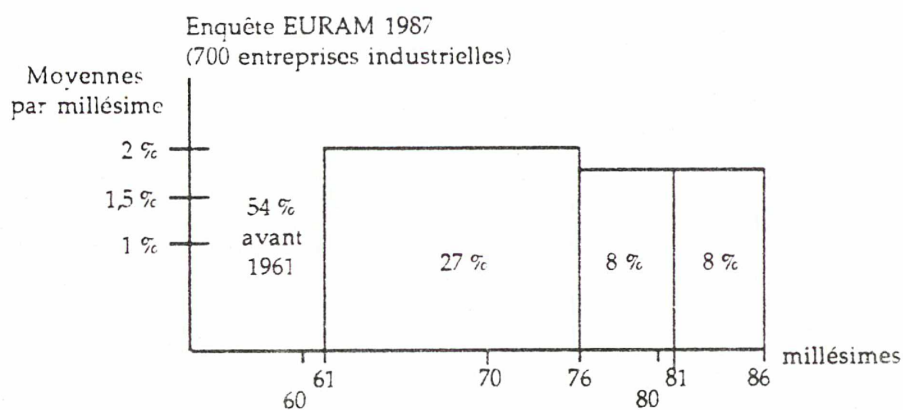
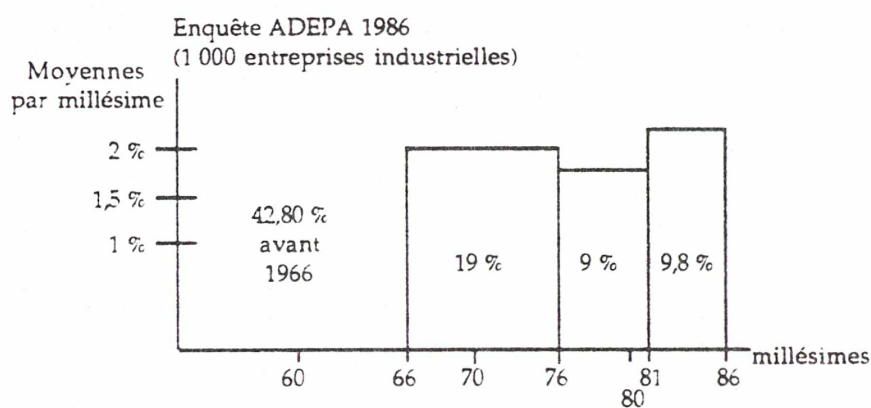
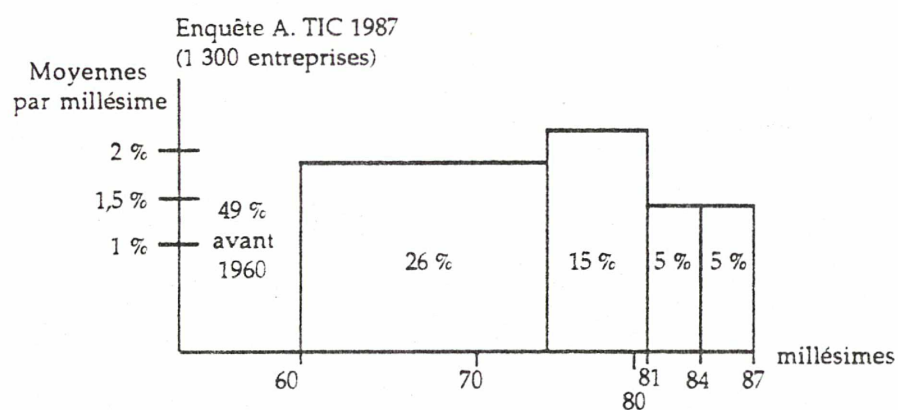
Seules 4,1% des entreprises fortement exportatrices ont moins de six ans. Ce faible chiffre n'est pas si surprenant, quant on prend en compte les difficultés des entreprises nouvellement créées à s'imposer sur le marché national. Les entreprises dites "innovantes", et qui de fait se positionnent d'emblée sur le marché mondial, sont, on l'a vu, peu nombreuses.

Renouvellement du tissu industriel

9) Les enquêtes sur le vieillissement du tissu industriel français montrent que 9,5% du parc d'entreprise a été créé depuis 1981.

Tableau 10

La répartition des entreprises par millésime de création, résultats de différentes enquêtes récentes



10) "La turbulence moteur de l'économie", source rapport Dalle Bounine (8).

Tableau 11

MOYENNE DES FLUX (% ANNUEL) ENTRE ET DANS LES DIFFÉRENTS
GROUPES D'EMPLOIS PAR TAILLES :

	Emplois venant d'autres catégories	dans la catégorie	Emplois allant à d'autres catégories	
Créations		500 -		Suppressions
+ 5.8	→	+ 1.6		→ - 5.6
	+ .5	+ 1.3	- .3	
	+ .5	100-499	- .9	
+ 6.3	→	+ 1.6		→ - 6.3
	+ 3.5	+ 1.7	- 3.1	
	+ .9	20-99	- 1.7	
+ 6.1	→	+ 1.7		→ - 7.2
	+ 4.9	+ 3.1	- 4.5	
	+ 1.4	0-19	- 2.3	
+ 9.5	→	+ 2.3		→ - 9.0
		+ 2.6		
Légendes				
	Emplois venant d'entreprises plus grandes.	Taille	Emplois allant vers des entreprises plus grandes	
Création	→	Net		→ Supres- sions
	Emplois venant d'entreprises plus petites	Net W-I	Emplois allant vers des entreprises plus petites	
Source : Base de données Cognetics sur les USA (+ simulation).				

ANNEXE IV

CARACTERISTIQUES DES INTRAPRENEURS

Comparaison entre responsable traditionnel, entrepreneur
et intrapreneur

page 1

Position des intrapreneurs dans le cycle de vie d'une activité

page 2

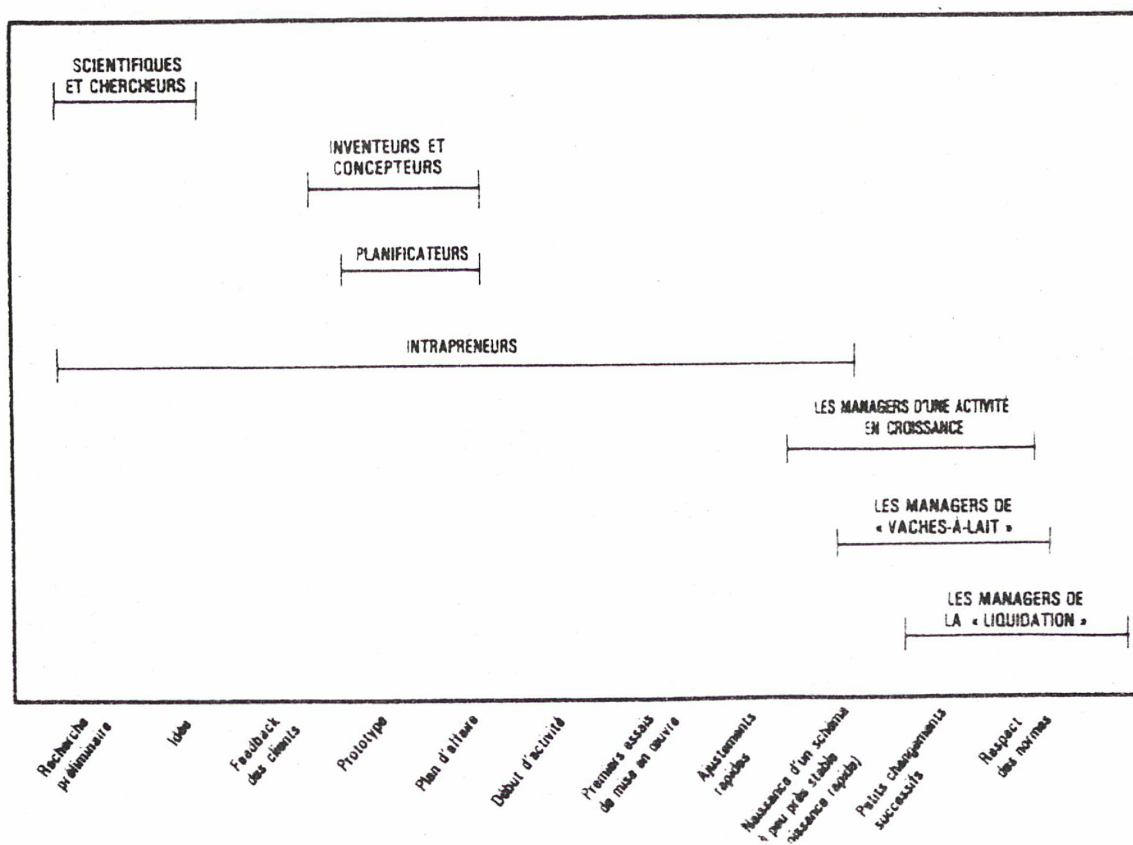
QUI EST L'INTRAPRENEUR ?

	Responsable traditionnel	Entrepreneur traditionnel	Intrapreneur
Motivation principale	Recherche les promotions et toute autre forme de récompense professionnelle. Motivé par le pouvoir.	Recherche la liberté d'action, poursuit ses objectifs, ne compte que sur lui-même et reste auto-motivé.	Recherche la liberté d'action et l'accès aux ressources de son organisation. Poursuit ses objectifs, et reste auto-motivé mais sensible aux récompenses professionnelles et à la reconnaissance.
Délais	Réagit en fonction de quotas, de budgets, de plans à l'échelle d'une semaine, d'un mois, d'un trimestre ou d'un an, d'une promotion ou d'un transfert possibles.	Ses objectifs concernent les 5 ou 10 années de la croissance future de son entreprise. Prend des mesures aujourd'hui pour assurer l'avenir.	Se fixe des objectifs pour les 3 à 15 années à venir selon le type d'activité, tient à respecter les délais qu'il s'impose ainsi que ceux fixés par l'entreprise.
Activités	Délègue son autorité. Ses activités d'encadrement et la rédaction de comptes rendus mobilisent presque toute son énergie.	Se salit les mains, peut contrarier ses employés en effectuant subitement leur travail.	Se salit les mains, sait peut-être déléguer mais met la main à la pâte quand il faut.
Compétences	Le management traditionnel, souvent diplômé d'une école de gestion. Dons d'analyse, de gestion humaine et savoir-faire politique.	Connait à fond son entreprise. Plus de flair pour les affaires que de compétences en matière de gestion ou de politique. Souvent formation d'ingénieur dans le domaine requis. Parfois expérience opérationnelle dans une grande entreprise.	Très semblable à celles de l'entrepreneur, mais accompagnées de qualités supplémentaires pour prospérer au sein d'une grande organisation. A besoin d'être aidé dans ce domaine.
Courage et destin	Considère les autres comme responsables de son destin. Peut être énergique et ambitieux, mais craint parfois d'être lésé.	Confiant, optimiste et courageux.	Confiant et courageux, cynique quant au système, mais confiant dans sa capacité de le contourner.
Centre d'intérêt	Surtout les événements internes à l'entreprise.	Surtout la technologie et le marché.	Ce qui se passe à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Comprend la nécessité de créer et les besoins du marché, mais n'en oublie pas les besoins du client.
Risques	Prudent.	Prend des risques mesurés, mise gros, mais compte réussir.	Prend des risques mesurés, n'a pas peur d'être licencié et ne voit pas le danger.
Étude de marché	Les fait faire pour identifier les besoins et pour aider à la conceptualisation des produits.	Crée des besoins nouveaux. Crée des produits qui ne peuvent être testés par les moyens traditionnels, les clients potentiels ne les comprennent pas encore. Parle avec le client pour se faire son idée.	Réalise sa propre étude de marché qu'il évalue intuitivement comme le fait l'entrepreneur.
Statut	Sensible aux symboles de pouvoir (bureau d'angle, etc.).	Se contente d'être assis sur une caisse à condition que le travail ne soit pas interrompu.	Considère de haut les symboles de pouvoir, apprécie les symboles de liberté.
L'erreur et l'échec	S'efforce d'éviter les erreurs et les surprises, diffère la reconnaissance de l'échec.	Considère l'erreur et l'échec comme des occasions d'apprendre quelque chose.	Sensible au besoin de paraître méthodique dans son travail — dissimule les projets risqués afin de ne pas ternir l'image de marque de son entreprise.
Décisions	Approuve les décisions de ses supérieurs. Retarde le moment de décider jusqu'à ce qu'il sache ce que veut son supérieur.	Suit une vision personnelle. Capable de prendre des décisions. A un solide penchant pour l'action.	Maîtrise l'art de convaincre les autres du bien-fondé de sa vision. Plus patient et plus apte aux compromis que l'entrepreneur. Possède aussi un solide penchant pour l'action.

QUI EST L'INTRAPRENEUR ? (suite)

	Responsable traditionnel	Entrepreneur traditionnel	Intrapreneur
Attitude vis-à-vis des autres	Cherche à plaire.	Cherche son plaisir ainsi que celui de ses clients.	Cherche son plaisir, tout comme celui de ses clients et de ses sponsors.
Attitude vis-à-vis du système	Voit dans le système une source de satisfaction et de protection. Cherche à assurer sa position.	Peut évoluer rapidement dans un système jusqu'au moment où, frustré, il le rejette pour constituer le sien.	S'accommode du système ou le court-circuite sans le quitter.
Origine familiale	Les membres de sa famille ont travaillé dans de grandes organisations.	Petite affaire familiale, milieu professionnel ou agricole.	Petite affaire familiale, milieu professionnel ou agricole.
Relations avec les parents	Indépendant vis-à-vis de sa mère, bonnes relations avec le père, mais un peu dépendant.	Père absent ou mauvaises relations avec lui.	Meilleures relations avec le père, mais encore un peu mouvementées.
Extraction sociale	Classes moyennes.	Classes inférieures selon certaines études, classes moyennes selon des études plus récentes.	Classes moyennes.
Niveau d'études	Diplômé d'Études supérieures.	Moins diplômé selon certaines études, études supérieures mais pas de P.H.D. selon des études plus récentes.	Souvent des diplômes d'ingénieurs mais parfois aucun diplôme.
Relations avec les autres	La hiérarchie comme principe de base.	Les transactions et la négociation comme principal mode de relation.	Les transactions, dans le respect des contraintes hiérarchiques.

Les personnes qui comptent dans le cycle de vie d'une affaire



ANNEXE V

MONOGRAPHIES DES PEPINIERES D'ENTREPRISES

ASTEC	page 1
CEDIAA	3
DELTA	5
DESCARTES	7
EVRY	9
HITELLA	12
LE JARDIN TROPICAL	14
LE LANCEUR D'ENTREPRISES	16
LE FONTANIL	18
MIFI SAINT-FONS	21
PALaiseau	23
PLAISIR	26

ASTEC

AIRE DE SERVICES ET DE TRANSFERTS DE TECHNOLOGIES

Adresse: 15 avenue des Martyrs, BP 95X, 38041 Grenoble

Date d'installation de la 1ère entreprise: fin 1986

Nombre d'entreprises installées: 10

Nombre d'entreprises sorties: 0

Environnement:

La pépinière est située à proximité du Centre d'Etudes Nucléaires de Grenoble (CENG). Les activités du CENG sont diverses: 30% ont trait au nucléaire, 30% à la recherche fondamentale et 40% à la valorisation de la recherche et l'innovation industrielle. Cette valorisation se fait directement avec et pour l'industrie puisque 50% des activités sont financées par des contrats.

Origine de la création de la pépinière:

Si les relations avec l'industrie ont été développées de longue date, celles-ci existaient essentiellement avec les grands groupes. La mission du CEA s'étant élargie à l'aide au développement local, il devenait logique d'aider plus particulièrement les PME à accéder aux moyens des centres. Constatant que des difficultés de dialogue avec les PME avaient été rencontrées par le passé du fait de l'inexistence de centres de recherche en leur sein, et que, les personnels des laboratoires n'avaient ni la culture ni l'autonomie suffisante pour développer des produits industriels, il a été décidé de créer un lieu de coopération à proximité du CENG et dans lequel les entreprises pourraient se familiariser avec les technologies et développer des produits ou des procédés. C'est ainsi qu'ASTEC se définit comme une pépinière de produits. La cible visée était toutes les entreprises; en pratique, sur les 10 premières entreprises qui sont aujourd'hui dans la pépinière, une seule existait auparavant et a détachée une équipe dans la pépinière; les autres étaient des créations.

Organisation de la pépinière:

M. Frank qui a travaillé quinze ans dans les laboratoires du CENG y est responsable de tout ce qui est valorisation de la recherche et contacts avec les entreprises. A cet égard, il est plus particulièrement gestionnaire de la pépinière, activité qui occupe environ 50% de son temps.

Ni le salaire de M. Frank, ni l'amortissement de l'investissement immobilier ne sont considérés comme charges de la pépinière dont l'exploitation doit être équilibrée. ASTEC propose pour 850F/m2/an un forfait incluant le local meublé et les services communs. Les entreprises signent un bail précaire de 23 mois assorti d'une astreinte de 1000F par jour au delà. Il semble que dans la plupart des cas, ce laps de temps soit court pour mettre les produits au point. De plus, l'investissement lourd de sortie (quelques centaines de milliers de francs) vient sans doute un peu trop tôt. Un des créateurs a d'ores et déjà obtenu une dérogation pour bénéficier de la structure jusqu'à fin 89 ; cela doit cependant rester exceptionnel. Le forfait global au m2 est d'ailleurs dissuasif lorsque les services communs ou du CENG ne sont plus suffisamment utilisés, ce qui est la meilleure méthode pour pousser les entreprises dehors.

Les 600 m² de locaux sont actuellement complets et une extension de 300 m² est en construction. M. Frank estime qu'il sera alors important de conserver environ 15% de la surface libre pour des besoins momentanés.

Conditions d'accès:

La pépinière est réservée aux entreprises qui ont un contrat formalisé ou non de collaboration avec un laboratoire du CENG: par exemple utilisation des équipements, des compétences, cession de licence, cotraitance. Le spectre d'activités du CENG étant large, cela permet d'avoir d'importantes possibilités d'accueil en matière de secteurs d'activités.

Le flux des candidatures provient essentiellement des laboratoires publics ou des grandes entreprises de Grenoble. Sur les neuf créateurs présents, quatre sont issus du CENG et un du CEA. Les chercheurs du CENG bénéficient d'un congé création avec droit de retour de trois ans dans le laboratoire dont ils sont issus. Ils bénéficient également d'une prime à la création de 100 KF et ont des possibilités de prêt avantageux à hauteur de 100 KF.

M. Frank sélectionne parmi tous ses contacts les créateurs susceptibles de remplir la condition évoquée ci-dessus et les reçoit. Il fournit conseils et adresses à ceux qui pourraient utiliser les compétences du CENG mais ne peuvent entrer dans la pépinière faute de place. Les candidats doivent remplir un dossier de candidature : à Grenoble, ce dossier a été normalisé et est utilisé par toutes les banques de la région. Un groupe de travail animé par des industriels, des banquiers et l'ANVAR donne son avis à la direction du CENG qui a en principe seule le pouvoir de trancher; toutefois, les avis de M. Frank et des laboratoires sont le plus souvent suivis.

Besoins des créateurs:

La plupart des créateurs d'ASTEC ont une vocation scientifique ou technique. Les habitudes de gestion du CEA étant plutôt lâches en matière de recherche et développement, il est fortement conseillé aux créateurs de suivre une formation même s'ils s'associent à d'autres compétences; M. Frank propose à chacun une formation adaptée parmi tout ce qui existe auprès des organismes extérieurs et peut parfois l'imposer comme condition à l'entrée à ASTEC.

Le milieu de l'entreprise est décrit par M. Frank comme "hostile", aussi les créateurs ont-ils besoin d'un sas de sortie constitué par ASTEC où ils retrouvent l'ambiance d'un laboratoire mais sont aussi confrontés aux premiers problèmes de l'entreprise. La plupart ont besoin d'un confident et viennent demander conseil ou tester leurs idées auprès de M. Frank mais, celui-ci n'a bien sûr pas droit de regard sur l'entreprise. M. Frank constate que ceux qui ne le contactent jamais sont bien souvent ceux qui ont des problèmes.

Les créateurs sont démunis face aux problèmes administratifs et juridiques. M. Frank les aide dans leurs démarches auprès des organismes du type DRIR ou ANVAR. De plus, les services juridiques du CENG peuvent les assister notamment en matière de négociation de contrats.

Un réseau de financiers a été mis en place par l'établissement d'une charte FINASTEC; aux banques classiques se sont ajoutés par la suite des organismes de capital risque dont EPICEA par exemple. Ils participent à la sélection et proposent des facilités en matière de découverts et de prêts, voire des prises de participation. L'aval de M. Frank sur un projet est, pour eux, une garantie technique ; il leur reste alors à évaluer le créateur lui-même.

CEDIIA **CENTRE D'ENTREPRISE DE DEVELOPPEMENT** **ET D'INNOVATION INDUSTRIELLE ET ARTISANALE**

Adresse : 27 rue Gillet. 42400 Saint-Chamond

Date d'installation de la première entreprise : septembre 1984

Nombre d'entreprises installées : 27

Nombre d'entreprises sorties : 8

Nombre d'échecs : 2

Environnement

La région de Saint-Chamond, et notamment la vallée du Giers, a été vivement touchée par la crise de la métallurgie et le dépôt de bilan de Creusot-Loire. Le taux de chômage y est de 12%.

Origine de la pépinière.

En 1982, le concept d'incubateur, ramené des USA, fait son entrée à Saint-Etienne. Deux chargés de mission, dont M.Maurer, élaborent une étude sur le bassin stéphanois dans le cadre du projet "une cité artisanale à la ville", qui doit promouvoir la relance de l'activité locale tout en préservant le cadre de vie.

En mars 1984 l'étude débouche sur un accord avec la mairie de Saint-Chamond qui met à disposition une friche industrielle de 12600 m². Une étude technique est réalisée par un architecte des services de la ville.

D'avril à septembre 1984 les travaux de rénovation se poursuivent (coût 16,5MF pour la totalité)

Septembre 1984 : ouverture de la pépinière.

Organisation.

La mairie de Saint-Chamond est propriétaire des locaux, et collecte les loyers. Ceux-ci sont 50% moins chers que le marché local : 125F/m²/an pour les ateliers et 230F/m²/an pour les bureaux, charges comprises. Les prix sont fixés pour deux ans, puis sont relevés progressivement pour s'aligner en trois ans sur les prix du marché.

Les locaux ne sont pas modulables. La taille des lots, de 35 à 630 m², a été déterminée a priori, et convient aux besoins des créateurs. Quant au prestige des locaux, M.Maurer parle de "HLM industriel".

Les services communs sont gérés par une association de même type que les MIFI lyonnaises, et qui a d'autres activités sur le bassin stéphanois. Contrairement à beaucoup de pépinières, l'inscription n'est pas obligatoire, mais la quasi totalité des créateurs la souscrivent.

Le CEDIIA est l'association animatrice de la pépinière. Elle est spécialisée dans le domaine du conseil en amont et lors de la création d'entreprise. Constituée de deux personnes, elle organise des stages de formation dans la pépinière pour son propre compte, où à l'extérieur en liaison avec le CIPL (Centre Interprofessionnel de la Loire) pour le compte de collectivités locales ou de grandes entreprises. Elle conseille également les collectivités locales pour leurs projets de structures d'accueil du type pépinière.

Ces activités parallèles assurent l'auto-financement de l'association.

Conditions d'accès.

Les conditions d'accès sont le pilier de la réussite de la pépinière d'entreprises de Saint-Chamond. Quatre conditions formelles sont exigées. Sont ainsi rejetées :

- toute entreprise qui puisse causer des nuisances en terme d'environnement
- toute entreprise ayant essentiellement une activité de dépôt : autant que possible, le critère d'un emploi pour 50 m² doit être respecté.
- toute entreprise en contact direct avec le grand public (magasin)
- toute entreprise en concurrence directe avec l'une des entreprises déjà installée, à moins que cette dernière ne soit d'accord.

Au delà de ces conditions, la sélection sur la qualité du projet est rigoureuse. L'idée générale est que la pépinière ne s'engagera pas sur un projet auquel elle ne croit pas. Ainsi, un créateur a attendu six mois de pouvoir entrer dans la pépinière, M.Maurer ne jugeant pas son projet suffisamment au point. Cette politique est rendue possible par la disjonction entre les soucis de rentabilité de l'investissement immobilier et donc du remplissage de la pépinière, et la sélection. Si la mairie de Saint-Chamond est le décideur, elle se range toujours à l'avis du directeur du CEDIA.

L'analyse du projet est double. Les compétences du créateurs sont évaluées; une possibilité de stage création lui est éventuellement offerte. Ces stages sont financés par la région à 95%, la direction départementale du travail rémunérant par ailleurs le stagiaire. Ils sont mis en place deux fois par an et durent dix semaines. Après une première phase de cours généraux, les projets individuels sont examinés. A la fin du stage, chaque créateur a réalisé son business-plan et l'entreprise est créée.

Pour l'analyse du projet sur les plans techniques, commerciaux, financiers et juridiques, l'expérience industrielle des deux associés ainsi que le réseau Malakoff (réseau de retraités type EGEE) sont mises à profit. Par exemple, un ancien directeur financier accompagnera le créateur lors de sa première démarche chez un banquier.

Dans la limite du possible, M.Maurer essaye de créer des synergies au sein de la pépinière. Par exemple, il recherche actuellement un spécialiste en mécanique de haute précision pour travailler avec un concepteur de machines outils déjà installé.

Cette méthode pose de manière plus aiguë le problème de la sortie de la pépinière. La ville assure la continuité en permettant à l'entrepreneur de devenir propriétaire de ses murs dans deux zones industrielles.

Il juge que l'aspect immobilier du produit n'est pas essentiel. La plus-value réside dans l'animation et les conseils. Cela nécessite un animateur de grande qualité, ce qu'est à l'évidence M.Maurer.

PEPINIERES LYONNAISES
LYON OUEST : DELTA
LYON SUD : OMEGA
LYON LA DOUA

Adresses : ADERLY (Association pour le Développement Economique de la Région Lyonnaise) 20 rue de la Bourse. 69289 Lyon cédex 2

Date d'installation de la première entreprise (DELTA) : 1-01-1988

Nombre d'entreprises installées : 8

Nombre d'entreprises sorties : 0

Origine.

Trois sites ont été retenus pour l'implantation des trois axes de la technopôle lyonnaise : Ecully au nord-ouest de Lyon, Gerland au sud, et le campus universitaire La Doua à Villeurbanne. Ils ont été choisis pour leur proximité avec les centres de formation : Ecole Centrale, Ecole Supérieure De Commerce, Institut Textile de France et CESI à Ecully, Ecole Normale Supérieure et Centre Technique du Cuir à Gerland, Université et INSA à La Doua.

Dans le cadre de ce plan technopôle, la ville et la CCI de Lyon ont lancé deux types d'actions :

- promotion de l'environnement immatériel des entreprises: conseil, réseaux bancaires, actions de communication.
- augmentation des possibilités matérielles, et notamment création de pépinières d'entreprises.

Estimant qu'il existe déjà de nombreuses aides pour les entreprises en création, l'ADERLY s'est positionnée sur le créneau de l'innovation technologique, et impose à ses pépinières une "vocation élitaine intransigeante" Toutefois, le programme a été lancé sans étude de marché préalable ; M. Mougenot, Directeur des Pépinières à la CCI, précise que la vocation des pépinières en terme de secteur d'activité n'est pas encore arrêtée.

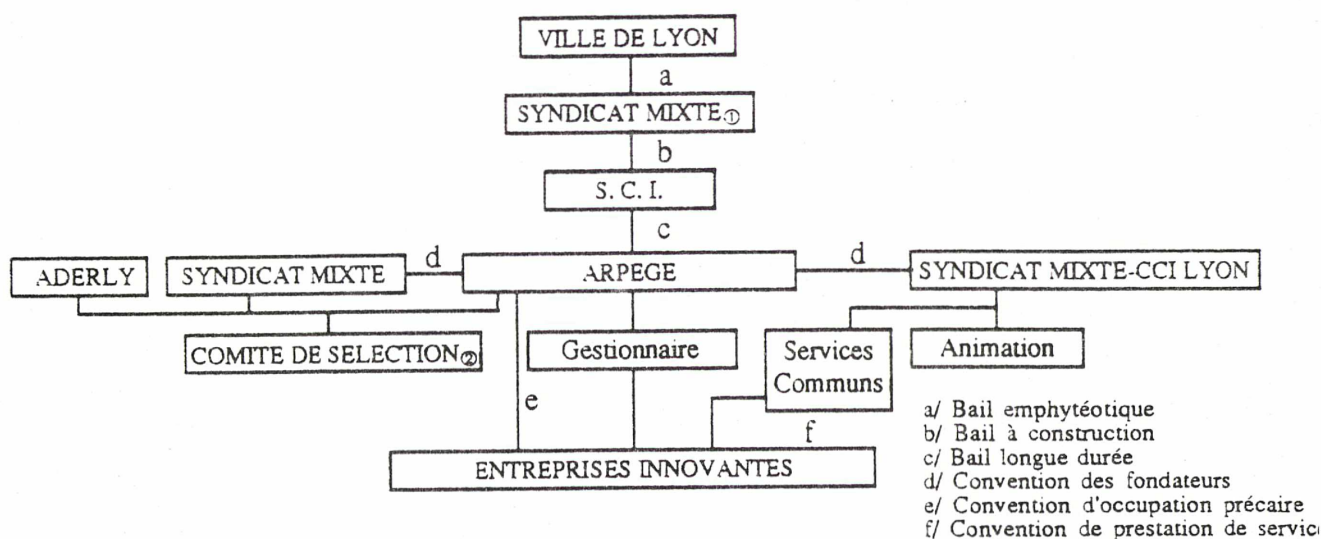
Le programme démarre tout juste, ce qui rend difficile les premiers bilans. Delta est ouverte depuis janvier 1988 et accueille 8 entreprises; la surface utile y est de 870 m². Omega est prévue pour octobre 1988, la troisième pour 1989.

Organisation.

Le montage retenu pour gérer la pépinière est complexe.

Il s'agit d'un montage mixte privé-public, regroupant à la fois les collectivités locales, la CCI et des entreprises de la région. L'ARPEGE (pour Omega ou l'A2PE pour Delta) en est le point d'orgue. Elle assure une rentabilité de 6% à la société civile immobilière qui finance la construction. Les membres de l'association supportent à 50% avec le syndicat mixte le risque de non remplissage de la pépinière. Leur cotisation s'élève à 8000 F par an.

Le comité de sélection regroupe des membres de droit (Syndicat mixte, ville de Lyon, CCI), des représentants des établissements de formation de la zone, et trois membres d'ARPEGE. Compte tenu de la volonté de n'accueillir que des entreprises innovantes, le comité adopte une approche capital risque, quitte à accepter des candidats dont la pérennité n'est pas totalement assurée.



① Syndicat mixte :

Courly 40%	C.C.I. 20%	Département 19%
Lyon 7%	Ecully 7%	Villeurbanne 7%

② Comité de sélection :

3 membres de droit Syndicat	Ville de Lyon	CCI
3 membres désignés ENS - CTC - x		
3 membres de l'association ARPEGE.		

Les services communs sont gérés par une entreprise extérieure à la pépinière. Celle-ci met à disposition une secrétaire à plein temps et du matériel administratif. Une redevance minimale est perçue, calculée au prorata des surfaces occupées (de 500F pour 30m² à 3000F pour 200M²).

Le tarif des loyers est progressif, en fonction de la durée d'occupation des locaux. Il se rapproche en fin de bail précaire des loyers du marché. La politique d'aide à la sortie de la pépinière n'est pas encore déterminée. Elle doit s'inscrire dans les réflexions sur le développement des technopôles. 12 ha sont réservés à cet effet à Ecully et 5 à Villeurbanne.

Il n'y a pas de conseils spécifiques ni généraux associés à l'offre de locaux et de services communs. Les créateurs peuvent utiliser les services de la CCI en matière de conseils aux entreprises ou d'auto-diagnostic technique/marketing (Service Innovation et Expertise). Les deux créateurs que nous avons rencontrés ont suivi le cycle d'appui de l'ESCL, et trouvent dans cet établissement un réseau de relations qu'ils peuvent utiliser par la suite ainsi que les conseils supplémentaires dont ils ont besoin.

M. Mougnot estime que les créateurs recherchent avant tout "l'effet label" offert par Delta ou Omega. Cela induit des effets secondaires sur leurs relations avec leurs partenaires et avec les banquiers associés à cette expérience. Lors de l'inauguration de Delta, le 15 février, une grande opération de communication a permis à tous les créateurs de participer à une émission télévisée nationale. Si de telles opérations ne peuvent être que ponctuelles, elles participent, à l'évidence, à la promotion de la pépinière et de ses entreprises.

PEPINIERE D'ENTREPRISES DE LA CITE DESCARTES

Adresse : 1 rue Albert Einstein. Champs-sur-Marne. 77436 Marne la Vallée

Date d'installation de la 1ère entreprise : Mai 1987

Nombre d'entreprises installées : 12 pour une capacité de 16

Nombre d'entreprises sorties : 0

Environnement

La Cité Descartes a vocation d'être un parc scientifique d'enseignement supérieur et d'activités technologiques. A ce jour plusieurs centres de recherche sont déjà présents: Laboratoire Central des Ponts et Chaussées, Service technique de l'urbanisme, le CSTB. L'ESIEE (Ecole Supérieure d'Ingénieurs en Electrotechnique et Electronique) et le Centre de Formation de Bull sont voisins de la pépinière et à terme, la Cité Descartes doit accueillir également l'Ecole National Supérieure des Ponts et Chaussées, 2 IUT, et l'Ecole Nationale des Sciences Géographiques.

Origine de la création de la pépinière:

La Cité Descartes se veut d'être un pôle de promotion de l'innovation en Région Parisienne et plus particulièrement en Seine et Marne où existe actuellement un tissu industriel constitué en majeure partie de PME sous-traitantes. Ainsi la CCI de Meaux a été le moteur de la création d'une pépinière destinée à l'implantation d'entreprises innovantes en création. L'investissement dans la pépinière émane à 50% de la CCI (qui gère à 100% le budget de fonctionnement) ; les autres partenaires financiers sont : Epamarne (Etablissement Public de Marne la Vallée) , le Conseil Général, le Conseil Régional et la DRIR Ile de France.

Organisation

La pépinière est gérée par Mr Chatelain employé de la CCI depuis un an en tant que responsable de la pépinière mais aussi de la création d'entreprise à la CCI et de l'innovation dans le Nord de la Seine et Marne. Les services offerts sont : accueil, standard, télex, télécopie, photocopie, salles de réunion, un ordinateur type AT par bureau. Il est prévu d'avoir l'accès à des banques de données ainsi qu'au centre de calcul Prime de l'ESIEE à des prix réduits. Mr Chatelain a un correspondant permanent à l'ESIEE qui se charge , si besoin est, de lui trouver le correspondant ad hoc de l'Ecole recherché par un créateur. L'équilibrage du compte d'exploitation de la pépinière ne sera pas réalisé avant trois ou quatre années, il nécessitera sans doute la réalisation de la seconde tranche de la pépinière qui est déjà prévue.

Conditions d'accès

La pépinière n'accepte que des entreprises innovantes au sens où celles-ci doivent avoir trait à " une nouveauté commercialisée sur un marché "; d'ailleurs, la pépinière ne met pas d'ateliers à disposition des créateurs car les entreprises innovantes sous-traitent pour la plupart. Mr Chatelain reçoit des créateurs de toute la région parisienne; ceux-ci sont orientés sur la pépinière grâce à l'ANVAR, au programme PUS ou aux banques que connaît Mr Chatelain. De plus, Mr Chatelain fait fréquemment paraître des articles dans la presse, se rend aux salons spécialisés comme Entreprendre ou Innova et a fait un mailing national. La sélection est opérée par Mr Chatelain lui-même. Les créateurs ont un bail précaire de 23 mois; Mr Chatelain doit les aider à retrouver un local sur Marne la Vallée au prix du marché.

Besoins des créateurs

Les réalisations de locaux d'entreprise à Marne-la-Vallée ont été confiées à des promoteurs privés il y a 5 ou 10 ans; en conséquence il n'y a pratiquement pas de locaux de petite taille et seules les réalisations très récentes tiennent parfois compte de ce besoin. Les conditions d'accès aux pépinières et leurs tarifs généralement légèrement avantageux ne sont pas encore assez connus pour que cela évite au créateur de perdre son temps à la recherche de locaux; même si cela était le cas, le créateur chercherait toujours diverses possibilités pour comparaison. Les deux autres besoins principaux d'un créateur en dehors des locaux sont l'obtention d'un financement et des possibilités de communication qui puissent rompre sa solitude. Les créateurs d'entreprises innovantes se heurtent bien souvent à des problèmes d'études de marché; ils ne peuvent les faire faire par des cabinets en raison des prix pratiqués par ceux-ci mais aussi du caractère nouveau du produit. La solution est sans doute de les mettre en relation avec des personnes du métier qui puissent leur apporter certains éléments.

CENTRE D'ENTREPRISE ET D'INNOVATION D'EVRY

Adresse : 1 Avenue de la Préfecture. 91000 Evry.

Date d'installation de la 1ère entreprise : 1979

Nombre d'entreprises installées : 44

Nombre d'entreprises sorties : environ 60 (24 depuis juillet 1985)

Nombre d'entreprises ayant échouées : 8 depuis juillet 1985

Environnement

La ville nouvelle d'Evry a vu s'implanter de grandes entreprises comme Digital Equipment, Alcatel, la SNECMA, Hewlett-Packard ou Belin il y a déjà quelques années. IBM était déjà installé à Corbeil de longue date. Le CNES et l'INT complètent l'environnement de la pépinière du point de vue scientifique.

Origine de la création de la pépinière

L'amélioration de l'équilibre habitat-emploi de la ville nouvelle passait par l'implantation de petites entreprises qui recrutent localement. En effet les grandes entreprises font moins appel à la main d'oeuvre locale. En conséquence, le SAN (Syndicat d'Agglomération Nouvelle) et L'Etablissement Public de la ville d'Evry se sont alors intéressés à la proposition de création d'une pépinière d'entreprises. La société anonyme FAIRE l'a ouvert en 1979 dans les locaux actuels dont est propriétaire le SAN et dont elle était alors locataire. Cette société n'était pas assez structurée financièrement pour tenter un développement tous azimuts comme elle l'a fait, ce qui l'a conduite à déposer son bilan .

Le SAN, désireux de poursuivre l'expérience, et développer un tissu de petites entreprises de même spécialité que les grandes déjà implantées, robotique, informatique, électronique, a repris la pépinière. C'est ainsi que le CEI a vu le jour sous sa forme actuelle en juillet 1985.

Organisation

Mme Banuls gère et anime la pépinière sous la forme d'une société en nom propre. Elle est administrateur de biens pour le compte du SAN, qui reste propriétaire des locaux. Les services communs proposés sont la domiciliation, l'accueil, le standard, la photocopieuse, le télex, la télécopie, le secrétariat, une salle de réunion, une cafétaria.

Un comité d'experts avec lesquels Mme Banuls organise des réunions sur des sujets divers et que les créateurs peuvent appeler à tout moment a été mis en place; il faut préciser que cet accompagnement bénévole n'est que de courte portée et se transforme rapidement en relation commerciale vu la motivation logique de ses intervenants. Un accord a été récemment conclu avec le CRCE pour que celui-ci effectue un diagnostic sur les entreprises du CEI à 1 an et 2 ans de leur création; cette action est co-financée par le CRCE le SAN et l'entreprise.

Un comité de parrainage constitué des grandes entreprises installées à Evry, des banques, du SAN, de l'Etablissement Public et d'entreprises sorties de la pépinière est chargé de réfléchir sur l'insertion des créateurs dans le tissu économique local. C'est une action globale (1 réunion tous les 3 mois) et qui, en fait, n'a pas vocation à parrainer individuellement chaque entreprise. D'ailleurs, celles-ci y présentent leur cas de façon très générale.

La construction d'un nouveau bâtiment est en prévision.

Conditions d'accès

Les créateurs accueillis au CEI sont aiguillés sur la pépinière par l'intermédiaire des CCI de Paris et de Versailles, du service économique de l'Etablissement Public, ou de l'ANCE (la Pépinière d'Evry est mentionnée dans la "bible" de l'ANCE comme organisme de domiciliation d'entreprise possible). La pépinière ne met pas d'ateliers à disposition des créateurs, en conséquence, elle accueille assez peu d'activités artisanales ou industrielles. Mme Banuls reçoit et sélectionne elle-même les créateurs et leur projet ; elle estime que l'accès à la pépinière doit être aisé, aussi la sélection est-elle toute relative. Les créateurs admis ont tous un bail précaire de 23 mois dans la pépinière; en contrepartie, il n'y a pas de caution demandée, le bail peut être résilié à tout moment par le créateur et le paiement du loyer n'est pas trimestriel mais mensuel. Les prix sont légèrement inférieurs à ceux du marché.

Besoins des créateurs

Les créateurs, outre les besoins immobiliers et administratifs, doivent s'insérer dans le tissu économique local. A cette fin, Mme Banuls a développé un réseau de relations. Ce réseau est plus ou moins utilisé selon la personnalité du créateur et la spécificité de son entreprise.

De plus, Mme Banuls organise des réunions d'information plus ou moins spécialisées où la moitié des créateurs sont présents en règle générale. Ces réunions sont cependant restreintes, dans la mesure où elle ne dispose pas de budget de formation et doit financer ses actions à partir des ressources propres du CEI.

Les créateurs ont un besoin important de communication et doivent pouvoir démarrer leur entreprise dans une ambiance décontractée et familiale qui amortisse les difficultés rencontrées. Ainsi Mme Banuls passe un tiers de son temps à discuter avec les créateurs de façon informelle et sur des sujets pas forcément spécifiquement reliés à leur produit, leur clientèle ou la gestion de leur entreprise ; son métier est pour elle celui de gestion des ressources humaines.

L'opinion de Mme Banuls est que si la pépinière voulait offrir aux créateurs des services plus spécifiques qu'une animation générale il faudrait que le gestionnaire et les entreprises séjournant au CEI soient spécialisés dans un certain type d'activité.

Avis des créateurs

La possibilité de trouver des locaux de petite taille est très intéressante, d'autant plus que la pépinière ne demande ni caution, ni frais d'agence et un seul mois d'avance. Un créateur remarque de plus l'intérêt de pouvoir dénoncer le bail d'un mois sur l'autre sans préavis. La rapidité de la décision d'acceptation d'entrée dans la pépinière est bénéfique vu la difficulté de trouver des locaux et la perte de temps due à ces recherches.

Par contre, la vétusté des locaux est un élément néfaste même si les interlocuteurs ont tendance à être plus conciliants vis à vis des entreprises en démarrage. Elle nuit tout de même à l'image de marque de l'entreprise et entraîne des dépenses supplémentaires en matière d'aménagement intérieur.

La taille importante de la pépinière implique des départs fréquents et donne donc assez facilement des possibilités d'extension aux créateurs qui le désirent.

En dehors des aspects immobiliers, la pépinière a pu apporter aux entreprises en démarrage une certaine crédibilité; il faut relativiser ceci par le fait que la pépinière n'est pas encore connue de toutes les banques du département.

Certains créateurs émettent quelques réserves sur les comités, estimant qu'ils regroupent des partenaires dont le but est plus de trouver de nouveaux clients que d'aider des entreprises en démarrage.

L'ambiance au sein de la pépinière est agréable et de nature à entretenir le moral des créateurs. Une entreprise en bonne croissance a pu faire travailler d'autres entreprises de la pépinière ; inversement, une autre entreprise a pu trouver quelques clients au sein de la pépinière. Ce phénomène reste très marginal.

HITELLA

Adresse: 48, avenue Félix-Viallet. 38031 Grenoble.

Date d'installation de la 1ère entreprise: octobre 1987

Nombre d'entreprises installées : 4

Environnement:

Il existe à Grenoble, une longue tradition de créations d'entreprises, et plus particulièrement dans les domaines de la micro-informatique et micro-électronique. La pépinière ou plutôt le centre de transfert technologique particulier qu'est Hitella, est située au sein de l'Institut National Polytechnique de Grenoble (INPG). L'INPG regroupe plusieurs écoles d'ingénieurs de type ENSI et les laboratoires qui y sont associés. Dans ces laboratoires travaillent 1000 chercheurs permanents et 2000 thésards dont la moitié dans les domaines spécifiques à Grenoble. Sur les 150 entreprises créées sur la ZIRST de Meylan depuis son démarrage, 80 étaient des émanations de l'INPG. D'une manière générale, les relations de l'INPG avec l'industrie sont déjà anciennes et bien réelles.

Origine

La création du centre a eu pour origine deux constatations. Le foisonnement des créateurs mérite que l'on s'y intéresse. Cependant, les nombreuses possibilités immobilières de la ZIRST de Meylan sont telles que les solutions de type pépinières ne sont pas a priori utiles.

La réflexion menée sur le sujet du développement des jeunes entreprises à caractère industriel a mis en évidence cinq freins :

- le coût élevé de la recherche et développement
- l'impossibilité d'accéder aux outils de production; il n'y a pas de Small Business Act en France, et la sous-traitance de série n'existe quasiment pas. Elle se réduit à de la sous-traitance de prototypes pour lesquels la qualité, les coûts, et les délais ne sont pas maîtrisés.
- la formation du chef d'entreprise pose problème. Au fur et à mesure du développement d'une entreprise ce sont successivement la technique, le commercial puis la finance qui priment. Cela nécessite donc une formation pluridisciplinaire continue.
- la masse d'offre financière est plus élevée que la demande, et les bons projets trouvent leur premier financement. Par contre, le financement de la croissance, qui nécessite bien souvent des sommes de 10 à 20 MF, ne peut être mobilisé qu'en rassemblant un grand nombre de partenaires, tâche qui prend de l'ordre d'un an pour 10 partenaires.
- la collaboration entre PMI et grands groupes est très peu développée en France, que ce soit au niveau du développement, de la production ou de la commercialisation : "les aînés ne font rien pour les juniors".

Ces freins expliquent que le bilan économique des créations à Grenoble ne soit pas aussi spectaculaire que l'on aurait pu le penser.

L'INPG a donc lancé une opération pour combattre ces difficultés, en créant le Département Développements Industriels qui regroupe :

- l'accueil d'entreprises dans la structure Hitella
- la valorisation de la recherche
- le conseil à l'industrie par les chercheurs (INP Consultants)
- les programmes affiliés entre industries et laboratoires
- la veille technologique.

Le projet de la structure d'accueil a mis trois ans à se concrétiser pour démarrer en octobre 1987.

Organisation:

La pépinière est gérée par le Département qui prend en charge trois personnes dont deux mi-temps, ainsi que l'amortissement des locaux.

La location des services est globale (locaux, services communs, assistance technique) au tarif de 2000 F/m2/an hors taxes soit 23000 F/an par poste de travail. Les entreprises sont accueillies pendant deux ans ce qui correspond au temps de renouvellement des produits dans les domaines micro-informatique et micro-électronique.

Conditions d'accès:

Hitella accueille des entreprises en phase de développement "critique": elles doivent avoir au moins deux ans d'âge, leur secteur d'activité doit correspondre aux spécificités précitées, enfin elles doivent avoir un projet nouveau d'industrialisation. Un comité d'agrément composé de 32 membres regroupés en quatre collèges (recherche-formation, industriels, financiers, pouvoirs publics) sélectionne les dossiers. Quatre entreprises sont aujourd'hui dans la pépinière sur les trente qui sont passées devant ce comité.

Usuellement, les entreprises sélectionnées ne déplacent pas leur siège social dans le centre mais détachent une petite équipe au sein d'Hitella. Il est envisagé d'accueillir également des projets de nouvelles activités de grands groupes sous réserve qu'il y ait effectivement création d'activité à Grenoble par la suite.

Besoins des entreprises nouvellement créées:

Face aux cinq freins évoqués par M.Balme, directeur du département, Hitella met à disposition des entreprises

- des équipements en matière de recherche et développement,
- les compétences d'INP Consultants à titre gratuit pour des interventions courtes,
- ses relations avec les grandes entreprises françaises et étrangères et ses possibilités d'évaluer la qualité de ces mêmes entreprises en matière de sous-traitance de production grâce à des accords avec des cabinets spécialisés,
- des possibilités de trouver des vecteurs de commercialisation pour leurs produits, en particulier par l'intermédiaire des grandes entreprises du comité d'agrément,
- des possibilités de rassembler des financiers sur un projet, en particulier par l'intermédiaire des financiers du comité d'agrément.

LE JARDIN TROPICAL

Adresse: 3, rue des Chênes Pourpres, 95000 Cergy-Pontoise.

Le Jardin Tropical a été construit en 1974 ; c'était une réalisation immobilière classique financée par un investisseur privé. Pendant trois ans, cet immeuble de 2600 m² de bureaux est loué à un cabinet d'architecte et à 3M France qui fait alors construire son siège social à Cergy-Pontoise. En 1977, 3M quitte le bâtiment et, parallèlement, l'architecte réduisant la surface qu'il louait, 2400 m² sont libérés. La ville nouvelle est alors très récente et trois mois passent sans qu'aucun client ne se présente.

Mme Bray-Buneaud, gestionnaire de l'immeuble, réalise qu'elle peut trouver des clients en divisant le bâtiment en petites surfaces. Elle propose des locaux de 20 à 50 m². De jeunes entreprises ou antennes d'entreprises existantes voire d'entreprises étrangères s'y installent ; elles peuvent utiliser les services communs du cabinet d'architecte (secrétariat, photocopie, télex) que celui-ci leur refait. Aujourd'hui, Mme Bray-Buneaud propose de plus la télécopie et la prise de message .

Le Jardin Tropical n'est pas à proprement parler une pépinière d'entreprises, dans la mesure où les baux sont des baux commerciaux classiques. Les entreprises présentes ne changent donc pas aussi souvent et ce ne sont pas nécessairement des créateurs qui s'y installent. Néanmoins, on peut retenir quelques enseignements de l'expérience du Jardin Tropical et des réflexions qu'ont menées ensemble Mme Bray-Buneaud et Mme Banuls, gestionnaire du CEI d'Evry.

Les promoteurs immobiliers ne construisent pas de petits locaux sous prétexte que cela n'est pas rentable. Pour Mme Bray-Buneaud , il faut concevoir le produit immobilier comme "un poste de travail" et non comme une surface disponible. Le créateur d'entreprise souhaite des locaux corrects, à une bonne adresse et à des prix raisonnables. Il regarde le montant global de la facture et peut donc accepter de payer plus cher au m² pourvu que la surface ait la juste taille. Les tarifs du Jardin Tropical sont effectivement plus chers que dans les autres pépinières de la région parisienne : 1000F/m²/ an charges comprises.

Cela permet ainsi d'équilibrer l'opération immobilière. De plus, la perte d'un client devenant moins dramatique, les entreprises peuvent être accueillies sans leur demander ni caution, ni bilans, ni dossier complet. La gestion du programme est toutefois plus lourde : il faut faire de "l'épicerie", être sur place et prêter attention aux paiements.

Pour pouvoir offrir des locaux évolutifs aux entrepreneurs, un hôtel d'entreprises doit comporter 2000 à 3000 m² et accueillir de l'ordre de trente entreprises. D'autre part, pour assurer même un secrétariat minimum sous la forme de prise de messages, il faut deux personnes sur place: une secrétaire et le responsable soit un coût global de l'ordre de 600 KF. En conséquence, une telle structure ne peut pas vivre sur la vente de services au sein du bâtiment. Mme Bray-Buneaud a d'ailleurs créé sa propre entreprise; elle est administrateur de biens et réalise le montage et la commercialisation de programmes immobiliers. Elle travaille par ailleurs à la CCI de Cergy qui envisage de monter un centre d'entreprises.

La région parisienne est un réceptacle important de créateurs où la raison d'être des pépinières se trouve essentiellement dans l'inadéquation de l'offre de locaux. Elles sont, d'après Mme Bray-Buneaud, stimulées par le discours politique sur la création d'entreprises et d'emplois. Mme Bray-Buneaud mentionne par exemple l'existence en région parisienne d'une pépinière ouverte uniquement aux demandeurs d'emploi et où les services communs sont assurés par un TUC.

Le marché des créateurs est un marché "normal" dans le sens où ceux-ci désirent essentiellement qu'on ne leur mette pas de bâtons dans les roues. Les possibilités de conseils ne manquent pas. Le problème est que les intervenants possibles ne sont pas toujours connus. En cela, le rôle de l'animateur est d'orienter le créateur vers ces intervenants et d'entretenir des relations avec le tissu économique privé et public local.

Les créateurs d'entreprises sont individualistes et solitaires. Toute synergie au sein d'un hôtel d'entreprises ne peut se faire que naturellement, et en aucun cas une tentative d'imposer quelque chose a de bonnes chances d'aboutir.

LANCEUR D'ENTREPRISES DE SAINT-ETIENNE

Adresse : Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne

158 cours Fauriel - 42023 Saint-Etienne cedex 02

Date du premier candidat installé : 2-01-1986

Nombre de candidats présentés au jury : 15

Nombre de candidats acceptés : 8

Nombre de candidats sortis : 3

Nombre d'entreprises créées : 2 dont 1 échec.

Le lanceur d'entreprises n'est pas une pépinière mais plutôt ce que beaucoup appellent un incubateur. Il se positionne en effet en amont de la création d'entreprises, et n'a pas vocation à gérer les problèmes de logistique. Le créneau retenu est celui des projets qui ont besoin de matière grise, et qui sont technologiquement innovants sans nécessairement mettre en jeu de la haute technologie. L'objectif est que, le lendemain du jour où le créateur quitte le lanceur, son entreprise démarre et reçoive sa première commande.

Organisation.

Le lanceur est une structure associative constituée par six établissements d'enseignement supérieur stéphanois :

- l'Ecole Nationale d'Ingénieurs de Saint-Etienne
- Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne
- l'Institut Supérieur de Gestion Commerciale
- l'Institut Universitaire de Technologie
- l'Université de Saint-Etienne
- l'Ecole des Beaux Arts de Saint-Etienne

Il offre aux candidats quatre prestations :

- 1) un séjour d'un an dans un laboratoire d'un des six établissements, pour mettre le produit au point. La durée est strictement limitée à 12 mois. Le créateur bénéficie des matériels du laboratoire ainsi que des compétences des chercheurs qui, selon les cas, consacrent au projet une partie très variable de leur temps. Les dépenses directes engagées par le laboratoire (achat de matériel, consommations diverses ou aides des chercheurs) sont à la charge du lanceur, soit 200 kf en moyenne par candidat. De même, les dépenses indirectes sont facturées au forfait au Lanceur (de l'ordre de 50 kf par projet).
- 2) une formation adaptée. Les candidats peuvent suivre les cours dispensés dans l'un des six établissements de l'association. Il n'y a pas de formation spécifique à la création d'entreprise.
- 3) une assistance générale au montage du plan d'entreprise. Dès que le laboratoire d'accueil est déterminé, deux rapporteurs prennent en charge le candidat. Un tuteur technique suit l'ensemble du programme de développement. Un tuteur économique apporte le soutien marketing, commercial et financier.
- 4) une rémunération minimale du SMIC, calculée en fonction des allocations formation ou chômage déjà détenues.

En régime de croisière, le Lanceur d'Entreprises devrait accueillir de huit à douze candidats. Son budget actuel est de 10 MF pour 24 projets, financé pour un tiers par les six établissements, pour un tiers par le FEDER, et pour le dernier tiers par divers fonds publics (Conseil Régional, Conseils Généraux, DRIR, DATAR...). Les frais d'instruction des dossiers sont à la charge de l'Ecole des Mines.

Les liens avec les banques ne sont pour l'instant pas figés. Le Crédit Lyonnais participe à l'effort de promotion du Lanceur et offre à ses responsables des locaux pour recevoir des créateurs à Paris. Un essai de structure associative avec des sociétés de capital-risque est à l'étude. Elle devrait permettre de financer les entreprises dès leur démarrage effectif.

Conditions d'accès

Le créneau sur lequel se situe le Lanceur est très étroit. M. Lesbats est convaincu de la nécessité d'opérer un recrutement au niveau national, et travaille actuellement sur la distribution commerciale du Lanceur. De nombreuses autres initiatives existent déjà sur ce créneau, et il est à craindre d'importantes difficultés pour atteindre les objectifs de taille.

A ses débuts, le Lanceur a trouvé sans peine des candidats, puis ce fut "le trou noir". M. Lesbats l'explique par la consommation immédiate du capital de projets des étudiants des six établissements stéphanois. Sur les 93 candidatures reçues, 14 en provenaient.

Après un premier tri, les candidats sont suivis par leurs tuteurs pour l'établissement d'une ébauche de plan d'entreprise qu'ils présentent au jury de sélection. Celui-ci, composé des six directeurs d'établissement, se réunit environ une fois tous les deux mois. La sélection est une analyse du risque, qui doit se situer entre 50 et 80% de chances de réussite pour que la vocation du Lanceur soit pleinement utilisée.

Après la phase d'incubation, le Lanceur aide l'entreprise à démarrer. Le faible nombre d'expériences jusqu'à aujourd'hui ne permet pas de définir une stratégie d'action dans ce domaine.

CEI/SID LE FONTANIL

Adresse: 44 bis rue du Pré Didier, 38120 Le Fontanil

Date d'installation de la 1ère entreprise: Avril 1986

Nombre d'entreprises installées: 11

Nombre d'entreprises sorties: 10

Origine de la création de la pépinière:

Après avoir occupé la direction commerciale d'une grande entreprise, Mme Cohen-Bussman a fait partie de la CCI de Grenoble jusqu'en 84-85 où elle exerçait les fonctions de directeur général de la ZIRST de Meylan. Elle a ainsi assisté à la création de soixante-dix entreprises de haute technologie au sein de la ZIRST et a constaté des lacunes : en particulier, les interfaces entre entreprises, grands groupes et universités y existaient mais étaient trop informelles ; ceux qui n'étaient pas issus du milieu grenoblois n'y avaient pas accès; d'autre part, les problèmes de gestion, de relations humaines et de qualité y étaient pour la plupart bâclés.

Mme Cohen-Bussman a donc présenté à la CCI et au Conseil Général un projet de structure sur la ZIRST répondant à ces lacunes. Ce projet n'ayant pu voir le jour dans ces circonstances, Mme Cohen-Bussman l'a alors repris à son propre compte et a recherché le soutien de plusieurs maires (en particulier celui du Fontanil désireux de développer sa commune et qui l'a parrainée), de banques et d'entreprises (en particulier THOMSON qui a cédé un ancien hangar en location avec un bail avantageux et une location gratuite la première année). Le montage s'est fait sous forme d'association loi 1901 regroupant la Société Générale, THOMSON CSF, la Mairie du Fontanil, deux PME, et enfin le rectorat de Grenoble.

Organisation de la pépinière

Le bâtiment utilisé a été rénové au fur et à mesure des rentrées des entreprises soit sur une durée totale de neuf à dix mois. Aujourd'hui, 1000 m² sont disponibles et une extension de 600 m² va être construite à proximité. Les prix des loyers sont de 20% inférieurs à ceux du marché soit de 380 à 480 F/m²/an auxquels il faut ajouter 200 F/mois pour la prise de message ou 400 F/mois pour le secrétariat.

Mme Cohen-Bussman est assistée par trois salariés : une personne chargée des services communs, une personne à temps partiel chargée de la comptabilité, une assistante technique en matière de montage des dossiers, de gestion des entreprises, et de conseils aux collectivités territoriales.

Mme Cohen-Bussman parvient à un équilibre d'exploitation sans aucune dette ni aucune subvention, grâce à d'autres activités:

- une activité axée sur les relations entre écoles et entreprises et sur la promotion de l'entreprise et plus particulièrement de la création d'entreprise auprès de tous les établissements et surtout des LEP et classes préparation aux BTS.

- une activité très importante de conseil aux collectivités locales en matière de développement industriel et plus particulièrement de pépinières. Toutefois, Mme Cohen-Bussman ne fait des études de faisabilité que dans la région Rhône-Alpes car cela nécessite une très bonne connaissance des spécificités régionales. De plus, elle travaille en collaboration avec un cabinet parisien spécialisé en matière de reconversion.

- une activité d'accompagnement des créateurs.

Mme Cohen-Bussman anime non seulement la pépinière du Fontanil mais aussi une autre pépinière, celle de La Rochette qui a été créée par les industriels et les élus du site en association avec des banques, et dont la gestion est faite par le secrétaire général de la mairie. Mme Cohen-Bussman y passe environ deux jours par semaine. Cette pépinière ne s'inscrit pas du tout dans le même contexte que celle du Fontanil, mais dans celui du développement d'une zone où l'activité traditionnelle était la cartonnerie et où se posent de gros problèmes de diversification. Les créateurs y bénéficient de contrats avec les cartonners lorsque cela est possible.

Sur les deux pépinières, les prestations d'accompagnement suffisent à équilibrer l'exploitation.

Conditions d'accès

Mme Cohen-Bussman avait démarré avec l'idée d'accueillir des entreprises "high tech" car c'était un milieu qu'elle connaissait et qui aurait donné une bonne image à sa pépinière. Constatant qu'il y a autant d'innovations dans les secteurs commerciaux ou de services notamment dans le tertiaire industriel, Mme Cohen-Bussman a élargi de façon significative les possibilités d'accès. Il y a aujourd'hui des entreprises très variées au sein de la pépinière.

Sans avoir engagé d'action de publicité ni de promotion particulière, la pépinière du Fontanil fut rapidement remplie : à 60% au bout de sept mois, à 100% au bout de neuf. Mme Cohen-Bussman reçoit beaucoup de créateurs envoyés par ASTEC, par la CCI de Grenoble qui a très peu d'actions en matière de création d'entreprises, ou par THOMSON (2 essaimés dont le lauréat du concours 87 sont au Fontanil). Du fait de la très grande ampleur de son carnet d'adresses, Mme Cohen-Bussman a même reçu des étrangers qui vont s'implanter dans la Drôme mais cherchent un accompagnement et des contacts.

L'intégration dans la pépinières est soumise à l'acceptation du dossier du créateur par le comité d'agrément où siègent des représentants de la Société Générale, de THOMSON, des deux PME de l'association, du CENG et de l'INPG. Le comité peut demander une étude complémentaire notamment en matière technique s'il juge le dossier insuffisant.

Besoins des créateurs:

Si certains créateurs ne veulent pas de conseils, ce n'est pas la majorité (deux ou trois sur les onze du Fontanil). Selon les cas, les entreprises peuvent avoir besoin d'un accompagnement en matière technique, commerciale ou de gestion mais, toutes, nécessitent des conseils généraux préalables à la création (ou à la non création). Aussi, Mme Cohen-Bussman consacre une très grande partie de son temps à cette activité de préétude des dossiers et des motivations des créateurs qu'elle reçoit. C'est un investissement commercial qui débouche sur des interventions payantes auprès de ceux qui se développent et font appel à ses services par la suite de manière d'autant plus durable qu'ils sont implantés dans la pépinière. En tant que responsable d'une structure privée Mme Cohen-Bussman parle le même langage que les créateurs et la facturation de ses services ne pose donc pas de problèmes particuliers. Parallèlement , Mme Cohen-Bussman met à disposition des créateurs un vrai réseau de relations bancaires , techniques et publiques.

Mme Cohen-Bussman pense qu'offrir à des créateurs " le maximum pour pas cher" serait une grave erreur car ceux-ci doivent absolument cadrer leurs actions puis hiérarchiser leurs objectifs donc se donner des priorités. La pépinière doit apporter un soutien et par là-même un label aux entreprises en création.

Structure entièrement privée et autofinancée, la pépinière du Fontanil est l'exemple type de la pépinière bien adaptée à son marché. Toutefois la copier n'est pas une solution : pour Mme Cohen-Bussman, il faut avant tout privilégier la "personnalisation" et abandonner toute idée de "standardisation" dans ce domaine.

MIFI SAINT-FONS MAISON DE L'INNOVATION DE LA FORMATION ET DE L'INDUSTRIE

Adresse : 8 Chemin de Saint-Gobain. 69190 Saint-Fons
Date d'installation de la première entreprise : 1er octobre 1986
Nombre d'entreprises installées : 8 + 2 dans des locaux annexes
Nombre d'entreprises sorties : 4
Nombre d'échecs : 1

Environnement

La zone industrielle du port Edouard Herriot a été fortement touchée ces dernières années. Implantée au cœur de la proche banlieue lyonnaise, la friche industrielle dans laquelle est installée la pépinière de Saint-Fons est située en bordure du futur parc d'activité de Lyon sud, créé autour de l'Ecole Normale Supérieure.

Origine

Le contrat de plan Etat Région, sur la période 84-88, prévoit un "programme régional de MIFI, dans lequel l'Etat - par l'intermédiaire du Fonds de la Formation Professionnelle et de la Délégation à l'Emploi au titre de l'assistance technique aux créateurs d'entreprise-, interviendra à parité avec la Région". Le contrat de plan prévoit un budget de 25 MF réparti sur cinq ans.

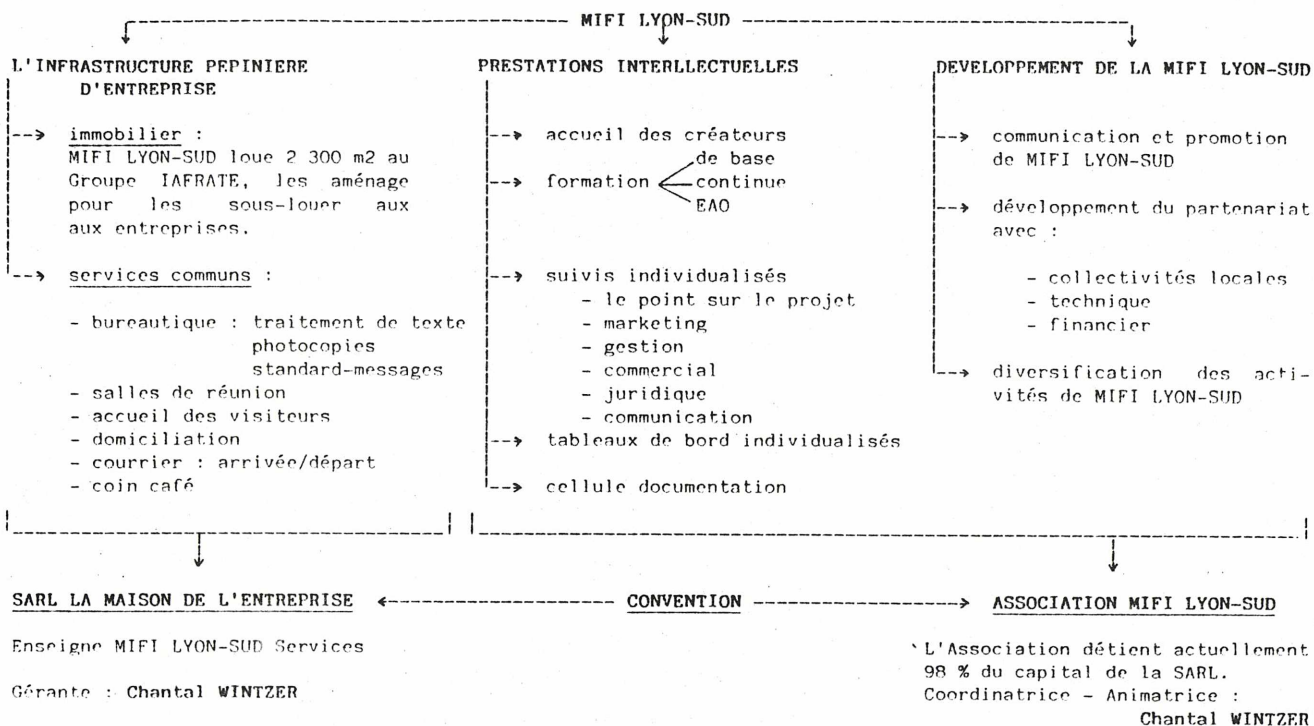
La politique du Conseil Régional est en effet d'aider à développer l'environnement des entreprises, plutôt que de les financer en fonds propres. Dans le domaine de la création d'entreprises, les moyens mis en œuvre sont doubles : aide au conseil (FRAC) et programmes locaux : MIFI et pépinières d'entreprises.

Les projets de MIFI sont nombreux : avec ou sans mur, isolés ou intégrés à un parc technologique. Pour Mme Wintzer, directrice de la MIFI Saint-Fons, la devise est simple : "souplesse et pragmatisme". Une étude de faisabilité a montré la possibilité de reprendre une friche industrielle de Rhône-Poulenc, et d'en faire un lieu d'accueil pour les créateurs d'entreprises.

Organisation

La MIFI est organisée autour d'une association loi 1901 possédant une SARL qui gère la pépinière.

La convention entre l'association et la SARL oblige celle-ci à prendre des créateurs d'entreprises dans ses murs, et à leur offrir des tarifs immobiliers avantageux (-20% à -2 ans, -10% à -1 an , tarif du marché à la sortie).



Le budget de la MIFI Saint-Fons est de 2,1MF, en 1987. Les recettes se répartissent en :

- loyers et services communs	16%
- conseil et formation	22%
- subventions actions	21%
- subventions de structure	41%

Les subventions de structure ne devraient plus représenter que 20% du budget 1989 (3,1MF au total), quant aux subventions actions, elles passeraient à 33%.

La MIFI assure deux rôles.

-Connue par ses actions de communication dans la presse locale, elle reçoit tous les créateurs d'entreprises : 180 rendez-vous ont ainsi été pris en quatorze mois. Initialement, la MIFI proposait une formation générale. Mme Wintzer estime aujourd'hui que, compte tenu des nombreux cycles proposés sur la région,, elle n'a plus à les réaliser par elle-même. Elle dirige les impétrants vers les établissements spécialisés du type CESI (Centre d'Etudes Supérieures Industrielles).

- les appuis personnalisés sont le point fort de la MIFI : études de marché, conseils financiers ou juridiques sont assurés par l'équipe de Mme Wintzer à des tarifs avantageux (200 à 250 francs l'heure) : 17 créateurs en ont bénéficié en 1986 et 15 en 1987. De même, la MIFI assure des formations modulaires de huit heures chacune (14h30-20h30) pour 200F par participant.

Conditions d'accès

Les créateurs sont sélectionnés par un jury composé de représentants du comité de bassin et des banques locales. Le jury examine essentiellement l'aspect financier du projet, et se range à l'avis de Mme Wintzer pour la faisabilité technique et commerciale. Mme Wintzer insiste sur la nécessité pour le directeur d'une pépinière d'entreprise d'avoir une très large expérience du monde de l'entreprise ce qui est son propre cas.

La pépinière offre 2300 m2 de locaux, mais n'est pas encore remplie.

Mme Wintzler ne peut pas garder contact avec tous les créateurs d'entreprise qu'elle reçoit. Soit ils s'installent dans la pépinière, soit elle estime que c'est alors à eux de la contacter s'ils désirent obtenir des conseils supplémentaires.

CENTRE D'INNOVATION TECHNOLOGIQUE DE PALAISEAU

Adresse : 22 rue Emile Baudot. 91120 Palaiseau.

Date d'installation de la 1ère entreprise: janvier 1986

Nombre d'entreprises installées : 20

Nombre d'entreprises sorties : 8

Nombre d'échecs : 1

Environnement

Dans la Ville de Palaiseau sont implantées un certain nombre d'entreprises à vocation technologiques comme la SFIM, TWE, ...

A cela s'ajoute la proximité des laboratoires des centres de recherche et des grandes écoles du plateau de Saclay.

Origine de la création de la pépinière

Les activités sur la ville ont un caractère plutôt technologique ; celle-ci était désireuse d'attirer des entreprises petites ou en création dans ce domaine. Le service économique de la ville a été créé en 1983. Son action en faveur de ces implantations a tout d'abord consisté à inciter les promoteurs immobiliers à transformer des entrepôts en locaux plus professionnels puis à réduire la taille de ces mêmes locaux . Ces opérations ne se sont pas souvent vu couronnées de succès vu le faible poids du service économique à la date de sa création. La mairie a alors décidé de créer et de financer entièrement une pépinière d'entreprises , et a construit à cet effet des locaux préfabriqués modulables.

Initialement, la pépinière devait accueillir des entreprises de haute technologie, voir assurer des transferts de technologie ; très vite, la mairie a du élargir sa base de recrutement, du fait de l'étroitesse du marché.

Organisation

La pépinière est gérée par la mairie qui met à la disposition des créateurs une secrétaire à plein temps ainsi que les matériels administratifs classiques : télex, télécopie, photocopie, standard. M Le Paon s'occupe de la pépinière à mi-temps. Il rencontre souvent les créateurs de façon informelle, et organise des réunions ponctuelles par thème afin que chacun puisse apporter aux autres sa compétence. Sur leur demande, il se charge également de rechercher des appuis auprès des laboratoires environnants, appuis qui prennent la forme de conseils ou de possibilités d'expérimentation.

Les liens avec les entreprises de la zone ne sont par contre pas particulièrement développés; M Le Paon explique cela par la non-existence d'un syndicat et donc d'un interlocuteur commun.

La taille de la pépinière va être doublée prochainement car les demandes sont nombreuses et cela devrait permettre une exploitation équilibrée financièrement.

En principe, chaque créateur doit remettre à M Le Paon un tableau de bord mensuel pour consultation auprès d'EGEE; en pratique il n'en est rien, M Le Paon ne fait que demander de façon informelle la situation de l'entreprise.

Conditions d'accès

Les créateurs s'adressent au CITP sur les recommandations de la CCI. M. Le Paon reçoit tous les créateurs qui se présentent même si la pépinière est complète. Dans l'objectif d'accueillir une nouvelle entreprise, il fait un premier tri et soumet alors ces dossiers à l'organisme EGEE pour avis contradictoire. Il effectue également certaines démarches administratives pour les créateurs auprès d'organismes tels que l'ANVAR ou le CEPME, ou auprès des Banques. Cette intermédiation est dans certains cas efficace. Ainsi, un emprunt demandé par un créateur a été refusé une première fois, puis accepté après l'intervention de la mairie.

L'entreprise s'engage à s'installer sur la commune de Palaiseau à sa sortie de la pépinière ou au minimum à y rester domiciliée. En contrepartie, M Le Paon doit assister les créateurs dans cette phase de recherche de locaux car de fait, ce contrat s'entend à intérêt, prix et délais de disponibilité égaux. Dans un cas, la durée du bail précaire a même été étendue, en attente des futurs locaux de l'entreprise.

Besoins des créateurs

Les créateurs de la région parisienne ont besoin de locaux de petite taille, ce qui ne se trouve pas. Les créateurs doivent disposer d'un environnement favorable dans le sens où ils doivent pouvoir connaître ce qui se fait autour d'eux, en particulier si l'on veut que s'effectuent des transferts de technologie. En pratique M Le Paon constate que des relations techniques s'établissent entre créateurs deux à deux mais qu'il y a assez peu de contacts globaux sur l'ensemble de la pépinière; les problèmes de gestion ne sont pas du tout abordés : chacun gère dans son coin.

Avis des créateurs

La possibilité de trouver des locaux de petite taille dans le périmètre Evry, Les Ulis Palaiseau est très intéressante, d'autant plus que la pépinière ne demande ni caution, ni frais d'agence et un seul mois d'avance et que les tarifs y sont moins chers que dans les centres d'affaire type ACTE SA. Les possibilités d'extension offertes si besoin est et sous réserve de disponibilité de locaux sont attrayantes; il s'est révélé a posteriori que M Le Paon est effectivement très arrangeant à ce sujet.

M Le Paon est très souple aussi bien pour l'utilisation des locaux que pour le paiement des loyers ce qui est bénéfique tant que cela reste dans des proportions raisonnables.

L'utilisation de services communs peu onéreux est très importante au démarrage. Par la suite les entreprises en expansion les trouvent un peu cher; ils sont en effet proportionnels à la surface occupée et les entreprises s'agrandissant payent de plus en plus alors qu'elles les utilisent de moins en moins. Par ailleurs, leur facturation fait partie d'un "package" global; ce n'est pas un service à la carte, contrairement aux méthodes des centres d'affaires.

Pour des créateurs sûrs d'eux, la présentation du projet au mouvement EGEE permet de valider quelques hypothèses même si elle n'est pas fondamentale; ces mêmes créateurs ont également présenté leur projet aux banques pour avis alors qu'ils n'avaient pas tous besoin de financement. En ce qui concerne la sortie de la pépinière, une entreprise espère bénéficier de l'appui de M. Le Paon pour obtenir des locaux à tarif préférentiel dans la nouvelle zone industrielle de Palaiseau ; une autre entreprise désireuse d'investir dans un local s'en est vue proposé un par M Le Paon mais avait déjà pris des engagements ailleurs, elle conserve sa domiciliation à la pépinière.

L'absence de signalisation des entreprises sur la rue est un élément ressenti comme néfaste; il semble que les avis soient partagés à ce sujet puisqu'une proposition dans ce sens de M Le Paon qui devait le co-financer avec les entreprises si celles-ci y consacraient 100 francs, a été globalement refusée. L'aspect des locaux préfabriqués n'est pas très satisfaisant. C'est cependant la contrepartie d'un loyer peu cher.

Il semble que la pépinière ne soit pas particulièrement plus propice aux échanges entre créateurs qu'un simple hôtel d'entreprises ; il y a toutefois une petite cafétaria et cet état de fait tient sans doute plus à la personnalité des créateurs en place qu'à la pépinière elle-même.

PLAISIR ACCEUIL ENTREPRISE

Adresse: 5 rue des Frères Lumière. Zone Industrielle des Ebisoires. Plaisir

Date d'installation de la 1ère entreprise: juin 1986

Nombre d'entreprises installées: 9

Nombre d'entreprises sorties: 2

Environnement

La ville de Plaisir possède trois zones industrielles sur lesquelles sont implantées de grandes sociétés: Bertin, Hesnault, Decaux, Dassault, Intertechnique, Lenôtre... Une quatrième ZI est en cours d'aménagement. La ville nouvelle "concurrente", Saint-Quentin, essaye également d'attirer de nombreuses entreprises.

Origine de la création de la pépinière

L'activité économique de la ville de Plaisir est importante sur le plan industriel, commercial et artisanal; cet environnement dynamique doit être utilisé pour favoriser de nouvelles implantations et créer des emplois. Actuellement, le taux de chômage de la commune est le même que celui du département.

La municipalité désire participer à l'animation du tissu économique local aussi bien pour subvenir à ses besoins futurs que pour soigner son image de marque. La création d'un service économique lui permet d'affirmer son rôle d'agent économique participant activement au développement local.

L'aide à la création d'entreprises est aujourd'hui une action reconnue, le concept de pépinière à la mode. Ainsi le projet d'une pépinière était déjà dans le programme électoral socialiste de 1982.

L'opportunité de réalisation de ce projet s'est présentée en 1985 lors de la mise en vente d'un bâtiment industriel. La mairie a financé à 100% non seulement l'achat du bâtiment mais aussi sa rénovation et sa transformation en 6 ateliers et 5 bureaux. L'investissement global représente 7,5 MF, financé à hauteur de 20% par des subventions. L'opération est prévue pour être rentabilisée sur quinze années.

La pépinière de Plaisir est la 1ère pépinière à avoir vu le jour dans les Yvelines.

Organisation:

La pépinière est gérée par Melle RUTALI, responsable du service économie et emploi de la mairie: celle-ci n'assure pas d'animation ni de suivi particulier. Les services communs auxquels ont accès les créateurs (télécopie, photocopie, télécopie, reprographie, courses) sont assurés par une entreprise implantée dans la pépinière, Start Service à l'heure actuelle, soumise aux règles communes.

La mairie a d'ailleurs longuement hésité sur le choix à faire en matière de services communs. La solution qu'elle a retenue est sans doute, pour elle, plus aisée à mettre en oeuvre mais comporte de multiples inconvénients pour les entreprises: chacune doit posséder son propre standard téléphonique ; il n'y a pas d'accueil commun à l'entrée de la pépinière ; lors du départ de la société de services une nouvelle entreprise devra être installée et ce phénomène transitoire risque d'être source de difficultés.

De fait, l'arrivée tardive de Start Service a contraint les locataires déjà installés à s'équiper en matériel administratif, ce qui d'une part était pour eux une dépense non prévue, et d'autre part grevait d'autant le marché potentiel de Start Service.

Une salle de réunion est en cours d'aménagement dans la pépinière; elle sera gérée par la mairie.

Conditions d'accès

les créateurs à la recherche de locaux dans l'ouest ou le sud de Paris s'adressent à la CCI de Versailles ou directement aux mairies. Une cellule de travail composée de la CCI de Versailles, du Club de Créateurs des Yvelines, du mouvement EGEE, de la Banque Populaire et du Crédit Lyonnais examine et sélectionne les projets des créateurs. Ces projets doivent présenter le produit, une étude de marché, le statut envisagé, les besoins de financement, trois comptes d'exploitation prévisionnels, un plan de trésorerie. L'acceptation définitive est décidée par le maire ou son adjoint.

Les créateurs admis ont tous contracté un bail précaire de 23 mois ; en contrepartie, il n'y a pas de caution demandée et le paiement du loyer n'est pas trimestriel mais mensuel . Les prix sont légèrement inférieurs à ceux du marché.

Besoins des créateurs

Il y a une pénurie très nette de locaux de petite taille (moins de 200 m²) dans les Yvelines. La mairie affiche dans sa plaquette la volonté d'assurer aux créateurs un suivi général, une mise en relation avec des organismes professionnels, une aide au recrutement.... De fait il n'en est rien .

Avis des créateurs

La possibilité de trouver des locaux de petite taille et en particulier des ensembles atelier-bureau est très intéressante, d'autant plus que la pépinière ne demande ni caution, ni frais d'agence et un seul mois d'avance.

Il règne au sein de la pépinière un état d'esprit d'entraide mais qui est sans doute spécifique à la présence actuelle de créateurs arrivés simultanément à l'ouverture de la pépinière.

La pépinière est située dans une zone industrielle d'entrepôts, sans possibilité d'avoir pignon sur rue. Ceci a entraîné le départ d'une des deux entreprises sorties de la pépinière, dont l'activité nécessitait une vitrine.

L'image de marque de la pépinière est bonne. Cependant, son utilité face aux partenaires extérieures, banquiers ou fournisseurs, recueille des avis divers. Pour certains, le fait d'avoir été sélectionné leur permet d'affirmer leur position face à d'autres créateurs; pour d'autres, l'accent est mis sur l'aspect péjoratif du terme pépinière qui se rapproche de celui d'assistanat.

Enfin, la mairie n'a pas le temps ni les moyens d'aider réellement les créateurs à trouver un local à la sortie de la pépinière bien qu'elle en affiche la volonté auprès des créateurs.

ANNEXE VI

PORTRAITS DES CREATEURS D'ENTREPRISE

ACOPLAN	page 1
ADK	2
ALPIDESS	5
ALTIS	6
BV 91	8
CELTIA	10
CERISY SA	12
CODASER	13
CYBERG	15
EURO-DECISION	17
GRAFITRONIKS	19
IRIS	20
PYGMALION CONSEIL	22
SARDE SA	24
SICEM	26
START-SERVICES	28

ACOPLAN

acoplan



Statut : SA créée en juin 1986
 Activité: murs mobiles acoustiques
 CA : 5 MF
 Effectif:

A Munich, où il est en représentation pour la société allemande qui l'emploie, M.DUNCKEL-BARBIER découvre pour la première fois les murs mobiles acoustiques.

JEAN-POL DUNCKEL-BARBIER
 PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

(1) 34.81.01.21
 TÉLEX 697098 F
 TÉLÉCOPIEUR (1) 34.81.11.17

S.A. ACOPLAN
 5. RUE DES FRÈRES LUMIÈRE
 Z.I. DES EBISOIRES
 78370 PLAISIR

Convaincu de l'originalité de ce produit, il rassemble de la documentation et, lors des visites à ses clients, il tente de le vendre. Sa propre connaissance en est limitée ; il doit cependant proposer prix de vente et délai. Les clients sont emballés, il faut produire.

De retour au siège, M.DUNCKEL-BARBIER s'efforce de convaincre la direction de se lancer dans cette nouvelle activité en France. Il obtient carte blanche pour mettre sur pied une structure adaptée, qui prendra pendant un an la forme d'un bureau de vente. Quatorze années plus tard, c'est une filiale réalisant 40 MF de chiffre d'affaires que dirige Mr DUNCKEL-BARBIER.

C'est donc par une intraprise que M.DUNCKEL-BARBIER a pu réaliser une envie de longue date sans toutefois devoir risquer son patrimoine personnel. Lors de la vente de la société mère, la nouvelle direction général ne lui permet toujours pas de produire sur place, et l'obligation d'importer suscite son départ. Il quitte la société accompagné de trois collaborateurs et décide de créer sa propre entreprise : ACOPLAN. Une clause de non concurrence d'une année leur donne l'occasion de mûrir le projet tant techniquement que commercialement.

Par ailleurs, M.DUNCKEL-BARBIER suit les cycles de formation pour créateurs de la CCI de Versailles qu'il juge satisfaisants et qui lui permettent de reprendre contact avec la réalité d'une petite structure.

Par l'intermédiaire de la CCI, il contacte les mairies qui proposent des locaux et plus précisément celle de Plaisir. Il est ainsi sollicité par celle-ci pour la conseiller sur le projet de pépinière qu'elle désire construire. C'est donc tout naturellement qu'il sera un des premiers locataires. Disposer sur la même lieu de bureaux et d'ateliers, est un atout important; cela est difficile à trouver.

Pour M.DUNCKEL-BARBIER, la ville offre une prestation immobilière. Donner des conseils juridiques, fiscaux ou commerciaux relèvent des activités des banquiers, des experts-comptable ou de cabinets spécialisés et non d'un service éventuel de la pépinière. La multiplicité des secteurs d'activité présents dans la pépinière ne rendrait d'ailleurs pas efficace de tels services. Il conseillera donc "des solutions simples, rustiques mais peu onéreuses". L'absence de caution, de garanties, de trimestre d'avance et de frais d'agence est un avantage incontestable, surtout dans une période où les possibilités financières sont restreintes.

Il reconnaît que tout n'a pas correctement fonctionné . Ainsi, les "services" proposés n'ont été disponibles qu'avec un mois de retard, et il s'est donc équipé d'un télex et d'une télécopie.

Cependant, les bonnes relations avec la mairie et la CCI, l'aide au montage du projet par le comité de sélection, l'ambiance de pionnier facilitant les contacts et les aides entre les créateurs, furent pour lui des éléments favorables.

Pour M DUNCKEL-BARBIER la création d'entreprise est un métier comme un autre, mais qui permet de réaliser des goûts d'indépendance; les difficultés et risques inhérents peuvent être amoindris par une expérience professionnelle qui, pour Mr DUNCKEL-BARBIER doit être suffisante (au moins cinq ans). Enfin, l'idée générale qu'un entrepreneur n'est pas nécessairement intéressé par les perspectives financières lui apparaît erronée: " on crée une entreprise pour gagner de l'argent; le contraire s'assimile à la faute professionnelle ".

ADK

Statut : SARL créée en septembre 1986

Activité: création et conseil en communication

CA : ?

Effectif: 3 + 1 en free lance

MM.Ducloux et Kohler tous deux photographes ont créé ensemble ADK dans le but de faire de la photographie de communication en employant d'autres photographes travaillant en free lance. La société s'installe au domicile de M.Ducloux et y reste un an, durée de l'activité purement photo- graphique.

Mais, faute de proposer un service global, de nombreux contacts ne se sont pas concrétisés. M.Ducloux décida donc de compléter l'activité par un studio de création (photos,

maquettes, illustrations), ce qui donnait également une dimension supplémentaire de sérieux.



M.Ducloux a alors recruté un dessinateur maquettiste et un cadre commercial qui participe aussi à la création. Il a également cherché un local non loin de son lieu d'habitation (Athis-Mons) et est entré dans la pépinière d'Evry en septembre 1987.

ADK a d'abord prospecté auprès des collectivités locales voisines d'Evry et des entreprises d'Evry. Sept mois après être entrée dans la pépinière l'agence était primée "Meilleure agence 87" par le journal Libération pour l'affiche "Pour nous, c'est lui, Mitterrand". Elle fait partie des trois ou quatre agences qui ont fait la campagne personnelle de M.Mitterrand, marché qu'elle a obtenu grâce au maire de la ville de Massy, par ailleurs client d'ADK.

La réputation d'ADK s'est ainsi développée par le biais d'articles de presse et des entreprises renommées comme L'Oréal, sont aujourd'hui clientes. Les petites agences font des réalisations moins chères et différentes, elles sont plus créatives car les gens y sont plus motivés. Effectivement M.Brisset, commercial et ancien VRP dans l'informatique, estime que l'on travaille beaucoup mieux dans une petite équipe où chacun a une certaine responsabilité de la marche de l'entreprise et a l'impression de travailler pour lui-même. Mais cette bonne atmosphère n'est sans doute pas compatible avec une taille de société supérieure à 10-20 personnes.

L'entreprise s'est installée dans la pépinière car les locaux y étaient peu chers et car il y avait des services communs. De plus cela présentait l'avantage d'être intégré dans un milieu d'entreprises et non pas isolé. ADK n'a pas retiré une importante activité de cet environnement d'entreprises au CEI : elle a été sous traitante d'une entreprise voisine qui faisait du conseil en communication, et a travaillé pour quelques entreprises de la pépinière mais plus pour leur rendre service que pour obtenir de nouveaux marchés.

ADK avait lancé au sein de la pépinière le slogan "Quand on ne sait pas se faire griffer, on a toutes les chances de se faire massacrer" pour faire des études de logo des entreprises du CEI à des prix très raisonnables ; mais, les créateurs ne veulent généralement pas investir dans ce domaine et l'opération a échoué.

Les services de Mme.Banuls ont été utiles à quelques reprises, et notamment lors d'un reportage télévisé. Toutefois, aux dires de M.Brisset, si toute forme de conseil peut toujours apporter un plus, personne ne peut aller chercher des clients pour ADK. La pépinière est surtout un outil d'aide au démarrage de l'entreprise. Quitter la pépinière avant les 23 mois, ce qu'ADK fera sans doute, cela signifie que l'on a réussi plus ou moins définitivement. Mais cela n'est pas la vision de tous : " le CEI n'est pas une grande école ".

ALPIDESS

Statut: SARL créée en décembre 1986
Activité: Conseil et formation en CFAO
CA: ?
Effectif: 3 + 2 à temps partiel

Après avoir travaillé cinq ans dans une société parisienne dans le domaine de la transmission mécanique pour le compte de grandes entreprises comme Renault, l'Aérospatiale ou Turboméca, M. Renaud ingénieur arts et métiers complète sa formation par un DESS de CFAO à Lyon. Il désire travailler pour son propre compte et, originaire de Lyon, décide d'y créer tout seul sa société dans

le créneau des connexions des machines à commande numérique aux ordinateurs.

M. Renaud estime que sa formation pour créer une entreprise n'est pas suffisante, aussi se présente t'il au cycle d'appui de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon dont il a eu la connaissance par l'intermédiaire d'un ami de promotion qui y travaille. A la sortie de ce cycle il démarre son entreprise et loue des locaux de petite dimension à Lyon.

L'activité d'ALPIDESS a une forte connotation technique; il s'agit de traiter les problèmes de liens informatique-mécanique. Aussi, les temps de développement étant plus longs que prévu (6 mois au lieu de 3) M. Renaud a débuté en vendant essentiellement des prestations spécifiques pour lesquelles il sous-traite les aspects purement électroniques. Il s'oriente maintenant vers l'offre de prestations complètes par le biais de la revente de matériel et la représentation de logiciels de FAO en complément des logiciels mis au point par ALPIDESS et des prestations spécifiques.

M. Renaud avait eu connaissance du projet de la pépinière DELTA par l'intermédiaire de M. Ramus responsable du programme d'appui de l'ESCL. Il y fit acte de candidature et s'y installa dès l'ouverture de celle-ci en janvier 88. Il pense en effet qu'avoir été sélectionné pour être dans cette pépinière est une bonne promotion pour l'image d'ALPIDESS.

M. Renaud retient de son expérience de création d'entreprise que les difficultés les plus importantes se situent au niveau financier et surtout commercial. Il faut tout faire même ce pour quoi l'on n'est pas le plus compétent, même ce pour quoi l'on n'a pas d'affinités. M. Renaud espère que des temps meilleurs reviendront où il pourra se consacrer non plus essentiellement au commercial mais surtout à la technique.

alpidess

cfao mécanique

conseil et formation cfao

Patrick RENAUD

ingénieur arts et métiers
directeur

immeuble delta

40, avenue guy de collongue - 69130 écully

tél. 72.20.22.11

telex 300 101

ALTIS



Statut : SARL créée en septembre 1986
Activité : Services et ingénierie en informatique industrielle scientifique et technique sur matériel HP.
CA : 12,5 MF.
Effectif : 11

Pierre LEMARCHAND

Les quatre fondateurs d'Altis formaient un petit groupe de cadres ou ex-cadres d'HP désireux de créer leur propre société pour ne plus être totalement dépendants d'une structure et avoir le pouvoir de décision réel. C'est dans le cadre de la procédure d'essaimage stratégique pratiqué par HP que ces cadres ont pris la décision de créer Altis.



22, rue Emile Baudot 91120 Palaiseau
tél. : (1) 64.47.10.00 Télex : 603 103 F

HP concentre ses activités sur le développement des matériels et ne cherche pas à occuper le terrain des services. Aussi des liens privilégiés sont créés avec de nombreuses SSII dont ALTIS.

Celle-ci a le statut de distributeur agréé HP, et, pour le moment, développe ses progiciels sur cette seule marque. Il y a donc ainsi une opération commerciale conjointe.

La culture d'entreprise d'HP est volontairement tournée vers la "responsabilisation" du personnel et la gestion entrepreneuriale. Dans cette optique, l'appui apporté à des expériences d'essaimage ne contient aucune aide financière. Les créateurs bénéficient, pour leur projet, des conseils personnalisés de M.Mazeaud, directeur juridique, ainsi que d'un congé création porté à trois ans.

Pour ALTIS, cette culture transparaît par la volonté d'assurer son autofinancement.

A la recherche de locaux dans le triangle Les Ulis, Evry, Palaiseau, les créateurs se sont adressés aux CCI, aux mairies et à l'ANCE. Après comparaison la pépinière s'est révélée être une solution plus intéressante que les autres, local classique, hôtel d'entreprises ou centre d'affaires type Acte SA, tant au niveau de la petite taille du local, des services communs proposés, de leurs prix que des possibilités d'extension offertes. ALTIS a ainsi débuté avec 60 m² et occupe actuellement une surface de 250 m².

Sur ces points la pépinière est effectivement intéressante, même si les services communs sont de plus en plus coûteux et de moins en moins utiles lorsque l'entreprise grandit. En effet, ils sont facturés au prorata de la surface occupée, qui augmente alors même que le niveau d'équipement de l'entreprise ne justifie plus leur utilisation. Par contre, les locaux manquent d'un minimum de standing sans compter l'absence de signalisation des entreprises sur la rue.

Les responsables d'Altis n'ont pas fait appel à M.Le Paon, gestionnaire de la pépinière, pour d'autres services que la recherche de locaux pour préparer leur départ.

Quant au suivi systématique proposé par la mairie, il nécessite un lourd travail de formalisation qui n'entre pas dans leurs priorités. Ainsi les contacts avec la mairie sont essentiellement informels.

D'après eux, d'autres conseils ne peuvent être conçus que si les demandes des créateurs sont soit très générales (mise en relation avec des personnalités locales, aide à l'insertion dans un tissu économique local ...) soit au contraire très précises (d'ordre juridique ou comptable). Mais ces conseils ne sauraient être appréciés qu'en étant précis, efficaces et peu onéreux. De plus, pour qu'il y soit fait appel, le gestionnaire doit réellement afficher les compétences particulières qu'il possède ou peut mettre à disposition des créateurs.

BV91

Statut : SARL créée en octobre 1986
Activité: Boulonnerie-Visserie
CA : 400 à 500 KF par mois
Effectif: 7

Suite au dépôt de bilan de l'entreprise dans laquelle il travaillait en tant que cadre technico-commercial, M.Legourd a décidé de créer sa propre entreprise dans ce même métier: l'achat de boulons et de vis à des entreprises fabricant à la demande et la revente aux entreprises utilisatrices ayant passé commande.

La création a été rapide : deux mois de réflexion et préparation et un mois d'installation ont suffi à l'entreprise pour être opérationnelle. Trois autres employés de l'ancienne entreprise ont d'ailleurs immédiatement suivi M.Legourd.

Lors de cette préparation, M.Legourd a fait le tour des organismes susceptibles d'apporter des aides et a été un peu surpris de découvrir qu'il n'en existait aucune (sauf pour les chômeurs) alors que les discours laissent entendre qu'elles sont nombreuses. Hormis cette recherche, M.Legourd n'a sollicité aucun conseil particulier auprès des organismes existants ; au démarrage de son entreprise il n'a pas non plus recherché de financement bancaire. Pour M.Legourd, les prêts-créateurs tiennent plus du "cinéma que de la réalité" ; sachant que les banques ne prêtent que un pour un, et n'ayant pas de mise initiale, il n'a donc pas sollicité leur aide. Ce n'est qu'après s'être constitué un début de clientèle qu'il a pu être en mesure de s'adresser aux banques.

La situation géographique de BV91 devant être centrale (leurs clients sont disséminés dans toute la France) et l'entreprise l'employant précédemment étant en banlieue sud, M.Legourd rechercha auprès des collectivités territoriales un local dans la région parisienne et à proximité des villes nouvelles qu'il juge pratique.. Il choisit la pépinière d'Evry car l'offre de services communs et les facilités de paiement permettent de limiter l'investissement initial et les besoins de trésorerie.

Aujourd'hui, BV91 occupe deux bureaux et un entrepôt et utilise toujours les services communs. M.Legourd s'est préoccupé un an avant l'expiration de son bail précaire de trouver un local où s'installer par la suite et a déjà prévu financièrement sa sortie de la pépinière. Les locaux futurs sont à Evry, bien que BV91 n'ait pas une activité particulièrement importante avec les grandes entreprises implantées sur cette zone.

Que ce soit pour des conseils, la recherche d'un local futur, ou l'introduction dans un réseau de relations, M.Legourd n'a pas cherché à utiliser les compétences des responsables du CEI : il pense que lorsque l'on crée son entreprise, il ne faut pas avoir un mentalité d'assisté mais se débrouiller tout seul. Il avoue, qu'étant depuis toujours dans ce métier, les liens qu'il avait depuis des années avec d'autres professionnels l'ont aidé dans le démarrage de son entreprise. Toutefois, tout était à refaire car être reconnu en tant qu'individu n'équivaut pas à être reconnu en tant que société. Ses clients ont d'abord mis BV91 à l'essai avec de petites commandes.

Parallèlement, M.Legourd a également refait un choix de fournisseurs.

Aujourd'hui, M.Legourd retient de son expérience de création d'entreprise que tout est difficile mais que rien n'est insurmontable. S'il n'a pas créé son entreprise plus tôt ce n'est pas faute d'idée mais faute d'avoir osé se lancer dans ce qui lui semblait être une aventure.

CELTIA

Statut : SA créée en juin 1987
Activité : Société de services en informatique industrielle sur matériel HP
CA : 1 MF en 9 mois ; objectif à fin septembre : 6 MF
Effectif : 3

Après avoir travaillé huit ans chez Hewlett-Packard, M.Marie décide de créer son entreprise. Il avait ce désir depuis longtemps mais le réaliser juste après avoir terminé son école d'ingénieur lui paraissait utopique, n'ayant pas d'expérience à mettre en application, pas de créneau à exploiter et n'étant pas spécifiquement entouré ou aidé.

L'extension du marché d'HP en micro-informatique industrielle mais qu'HP ne cherchait pas à exploiter particulièrement et pour lequel il y avait une carence en matière de distribution constituait une opportunité intéressante pour M.Marie. Le lancement d'un nouveau produit, le PC industriel Vectra, sur lequel HP n'avait pas consacré de moyens commerciaux importants ni développé ou fait développer des logiciels, l'a décidé à se lancer dans ce créneau et plus particulièrement dans l'environnement d'automatisation des PMI.

La concrétisation a été plus difficile que prévu. Pour des raisons professionnelles, M.Marie voulait démarrer avec un associé qu'il recherchait parmi ses connaissances; successivement un directeur de société et un vendeur de logiciels indépendant lui firent défaut, alors même que le projet d'association en SARL était déjà bien avancé. M.Marie chercha alors un associé parmi les cadres d'HP, le trouva très rapidement et décida de créer une SA avec ce dernier.

Parallèlement, M.Marie a suivi un stage de formation de deux jours par semaine (vendredi et samedi) pendant trois mois à la CCI de Versailles qu'il estime par ailleurs être très dynamique. Par exemple ses responsables lui téléphonent encore aujourd'hui pour prendre des nouvelles de son entreprise et l'informer des diverses réunions prévues. Le stage lui a été payé par HP dans le cadre de la formation continue et de la politique d'essaimage stratégique du groupe ; son manager direct a accepté qu'il s'absente un jour par semaine.

Dans le cadre d'un accord entre la BNP et HP, les deux associés ont pu obtenir chacun un prêt créateur d'un montant de 150.000 francs, soit 50.000 francs de plus que le montant maximum habituel. Les deux associés ont également bénéficié des conseils des services d'HP. Leur congé création a été étendu à 3 ans.

Il est excessivement difficile d'être intégré au réseau de distribution HP. La qualité d'essaimés HP a permis à CELTIA d'obtenir cette "labélisation", et d'être aujourd'hui "distributeur agréé HP".



SYLVAIN MARIE

INFORMATIQUE-AUTOMATISATION
1, AVENUE DE LA PRÉFECTURE - 91000 EVRY - TÉL. : 64.97.87.24
STANDARD - 60.78.07.01 - TÉLÉCOPIE : 64.97.29.97 - TELEX : 691 213

Au sein de ce réseau, le fait d'être issu directement de la maison mère ne peut être mis en avant. HP ne privilégie pas ses essaimés. Ainsi, lorsque HP abandonna ce qui était le produit de base de CELTIA, M.Marie ne fut pas prévenu plus tôt que ses concurrents.

M. Marie recherchait des locaux dans la région d'Evry et apprit l'existence de la pépinière par l'intermédiaire de M.Mazeaud, directeur juridique d'HP France, qui fait partie du comité de parrainage du CEI. Initialement domiciliée au centre d'affaires d'Evry, CELTIA fut néanmoins installée au CEI, du fait de ses tarifs avantageux.

Ce type de structure a pour avantage principal, d'après M.Marie, d'apporter des services communs et des locaux de petite taille avec un investissement minimum. Le mobilier d'entreprise peut même être loué, comme c'est le cas au centre d'affaires. Par contre, la précarité du bail a pour inconvénient qu'il faut étudier le dossier de réemménagement un an seulement après être entré dans la pépinière. Les délais pour trouver un local et planifier la nouvelle installation sont en effet d'une année d'après M.Marie.

Par l'intermédiaire de Mme.Banuls, M.Marie a pu être introduit auprès du CJD (Cercle des Jeunes Dirigeants), des collectivités locales et surtout de la ville d'Evry qui avait été sélectionnée par le journal l'Entreprise pour un documentaire télévisé auquel il a participé. Cet aspect très positif d'introduction dans un réseau n'est sans doute pas encore assez développé.

Pour ce qui est des conseils, M.Marie estime que la diversité des entreprises de la pépinière ne permet pas la mise en place d'une structure plus lourde, à moins de n'avoir à faire qu'à des entreprises d'un même secteur d'activité, ce qui aurait des conséquences fâcheuses en terme de concurrence.

Des conseils plus généraux, par exemple un expert comptable commun, nécessitent un esprit de groupe qui semble difficile à créer.

M.Marie retient de son expérience que lorsque l'on crée son entreprise, la notion que l'on a du temps devient différente : le créateur veut tout bien faire, et ne comptabilise plus le temps passé. Il lui faut faire attention à en conserver pour prendre le recul suffisant.

CERISY SA

Statut : SA créée en février 1985

Activité: armoires électriques ; automates de contrôle de chaîne

CA : 30 MF

Effectif: 60

La création de son entreprise fut, pour M.CERISY, le résultat d'une contrainte et d'une occasion. Kodak, chez qui il travaillait jusqu'en 1984, était contrainte de fermer à court terme son site de production de Vincennes. Une procédure d'essaimage fut mise en place. Elle consistait en un prêt bonifié; en contrepartie les essaimés quittaient la firme et créaient leur propre entreprise. Le domaine d'activité choisi importait peu à Kodak. Cerisy, de plus, devenait sous-traitant de Kodak et obtint ainsi la signature d'un contrat de fournisseur sur une période de trois années.

Quelques cadres seulement optèrent pour cette solution, les autres préférant rester au sein du groupe.

M.CERISY s'associa alors avec un dirigeant d'entreprise de la région parisienne spécialisé dans le domaine de l'électricité industrielle.

Pour des raisons personnelles, les associés désiraient s'implanter à Evry. La CCI leur indiqua la pépinière. Celle-ci fut pour eux le moyen idéal d'acquérir une parfaite connaissance des besoins immobiliers à satisfaire et d'attendre que leur siège social, actuellement situé en bordure de la RN 7, soit construit. Leur activité les amena à utiliser également des locaux et des ateliers à Aubervilliers plus proche de Paris.

Rapidement autonome, de par sa taille Cerisy n'utilisa plus les services communs après quelques mois, hormis le télex. L'avantage principal résidait pour elle, non seulement dans la facilité à obtenir ce premier local, mais aussi dans la possibilité de s'agrandir au fur et à mesure de ses besoins, et de prendre son temps pour trouver un lieu d'implantation définitive.

La taille de la société, sa croissance rapide, dépassèrent très vite les aides que la structure d'Evry pouvait apporter; c'est ainsi que Cerisy n'utilisa pas le réseau de relations de la pépinière; toutefois, Cerisy fit parfois travailler des sociétés plus petites de la pépinière.

CODASER

Activité : confection

CA :

Effectif : 4

Représentant d'une grande société de confection de la région bordelaise, M.Dumonteil avait des contacts privilégiés avec les centrales d'achat, ce dont il se servit lorsqu'il démarra sa première entreprise. Celle-ci se positionnait sur le créneau des vêtements peu onéreux mais de qualité pour les enfants.

Avec l'appui de quelques camarades du sentier, il réunit 20000 F et crée une société en nom propre. La croissance du chiffre d'affaires est rapide : 3MF au bout de six mois, 6MF au bout de douze et 12MF après deux années et demie. La clé de cette réussite : "vendre le jour et fabriquer la nuit". Cette activité débordante fut la cause du premier échec : un vol de stock, une grosse facture impayée et le dépôt de bilan fut inévitable. Du fait du statut de sa société, M.Dumonteil doit aujourd'hui rembourser ses dettes, la saisie conservatrice de son patrimoine personnel étant le gage des créanciers.

Ne pouvant redémarrer une autre entreprise, M.Dumonteil rechercha un associé qu'il trouva finalement au salon du prêt à porter. Le premier apportait son savoir faire ainsi que la marque "Voyou" qu'il avait créée, le second prenait en location gérance un fonds de commerce. Cela lui permettait de toucher des royalties sur les ventes et de rembourser les échéances du concordat conclu avec ses premiers créanciers. Toutefois, l'associé se révéla être un "escroc confondant recette et bénéfice" et ne respectant pas ses engagements. M.Dumonteil est actuellement en procès .

Nullement découragé, fin 87 il décide de remonter une troisième affaire, qui par bien des cotés relève de l'intrigue. En effet, le père de Mlle. Kinas, la styliste avec laquelle il avait déjà travaillé, possède une entreprise de fabrication de machines à reproduire les clés. Il met à leur disposition un local ainsi que les services généraux de sa société : comptabilité, secrétariat. Aucune entité juridique n'est créée : la société textile est un département de Codaser. Lorsqu'à terme M.Dumonteil pourra recréer une société, il soldera le compte qu'il y détient.

Le métier de confectionneur présente des caractéristiques bien particulières. En aval, M.Dumonteil vend aux centrales d'achat des grandes surfaces sous deux formes : - commandes importantes à partir des collections (hiver et printemps) - commandes au jour le jour. Ces dernières sont de faibles quantités : par exemple, 400 pièces pour 30 magasins, ou 4 à 8 pièces par taille pour Leclerc. Les clients sont en effet fidélisés à l'implantation géographique de leur hypermarché plus qu'à ses produits, d'où l'intérêt de les faire tourner au maximum.

L'avantage de passer par les centrales d'achat, c'est l'assurance du paiement à 90 jours. Par contre les grossistes du sentier n'usent que du paiement conditionnel : ils payent la production vendue et laissent ainsi les invendus à la charge du fabricant.

Les grossistes et les fabricants du sentier.

Les grossistes : ils s'y sont installés au 19^{ème} siècle, profitant des tarifs avantageux de ce quartier alors douteux. Toutes les places textiles du monde ont connu ce phénomène d'agglomération, qui n'est d'ailleurs pas propre à cette activité. (les luthiers parisiens sont tous rue de Rome par exemple). Ainsi, les grands magasins de la rue Réaumur ou de la rue du 4 Septembre ont pignon sur rue depuis cent ans. Une boutique rue du Caire coûte aussi chère que son homologue avenue des Champs-Élysées. Le milieu des grossistes est constitué par un ensemble de familles dont les membres se fournissent conseils et aides financières. Les grossistes sont payés comptant par leur client et ne payent à leur fournisseur que la production vendue avec les délais d'usage.

Les fabricants : ils sont installés à proximité des grossistes et travaillent généralement par petite équipe. Les investissements pour démarrer sont réduits : 50000 F pour une table à découper, 2000 F pour une machine à coudre d'occasion.

Le sentiment généralement répandu est que le travail au noir permet au sentier de vivre. Nous n'avons pu ni confirmer ni infirmer cette hypothèse. Les interlocuteurs que nous avons rencontrés refusent de parler d'exploitation. Le travail est rémunéré à la pièce, ce qui incite certes à travailler plus que la moyenne. Les frais de commercialisation sont réduits : le patron de l'atelier livre lui-même ses pièces, aide à les ranger dans les rayonnages et repart avec les tissus découpés et les accessoires (boutons, étiquettes, fermetures éclair).

Les employés sont de la même origine ethnique. Les vagues se sont succédées : yougoslaves, turcs, marocains puis asiatiques. Les premières ont maintenant gravi les échelons de la société.

Mais c'est surtout la grande souplesse de fabrication qui permet au sentier de rester compétitif. M.Dumonteil donne du travail aux fabricants en fonction de son propre planning. S'il y en a tant mieux, s'il n'y en a pas ...tant pis.

Cependant, le sentier reste une fabrication d'appoint, la majorité des grandes sociétés de confection ayant désormais délocalisé leur production en Asie. M.Dumonteil lui-même envisage d'y sous-traiter les commandes de collection.

CYBERG

Statut : SA créée en août 1985
Activité : intégrateur de techniques avancées (robotique, vision, découpe au jet d'eau, contrôle, tri, marquage, encollage, informatique industrielle, automation)
CA : 15 à 20 MF
Effectif : 25

Pour A.JOURNO, la création d'entreprise procède de la vocation. Mais s'il a de tout temps souhaité posséder sa propre entreprise, il a attendu d'avoir acquis, outre une solide formation d'ingénieur, une position reconnue au sein d'un réseau professionnel. D'après lui, la vraie difficulté pour démarrer une entreprise est d'avoir une crédibilité suffisante vis à vis de ses partenaires, et de s'inscrire dans un tissu industriel.

Le dépôt de bilan technique de l'entreprise où il travaillait, lui offrit l'occasion qu'il attendait. Après avoir négocié son licenciement économique et s'être associé à cinq spécialistes en informatique industrielle, mécanique et électromécanique, il crée la société CYBERG, dont les premières réalisations sont effectuées pour des clients rencontrés dans sa précédente activité.

Le dépôt des statuts nécessite une adresse professionnelle. Ne voulant pas situer son siège social chez lui, et par ailleurs désirant s'installer dans la banlieue sud-ouest, A.JOURNO fit tout d'abord le tour des zones industrielles. Leurs promoteurs demandaient les comptes des trois dernières années, ou au minimum les statuts de la société. Par l'intermédiaire de l'ANCE, il en vint naturellement à s'adresser à la pépinière d'Evry, qui, de fait, lui permit de briser ce cercle vicieux en mettant immédiatement des locaux à sa disposition sans formuler aucune demande particulière. A son regret, la pépinière ne proposait malheureusement pas d'ateliers.

La croissance de CYBERG était telle (une embauche par mois pendant deux ans) qu'elle n'a jamais eu à utiliser les services de la pépinière. D'une part, s'étant largement étendue, elle avait acquis standard, photocopieuse, télex. D'autre part, les réseaux d'experts et de parrainage n'étaient pas à la hauteur des besoins d'une société si spécifique et en expansion si forte.

De plus, la vétusté des installations se ressentait fortement sur l'image de marque d'une entreprise qui, sous-traitant toute l'exécution, ne pouvait pas rassurer ses clients en leur présentant des superbes machines. Ainsi, depuis que CYBERG s'est installée dans la ZA de Courtaboeuf, aucun client ne demande plus depuis quand elle existe.

Toutefois, le passage à Evry a permis à CYBERG d'asseoir sa crédibilité. L'existence des services communs, même inutilisés, sécurise et permet de se consacrer aux tâches plus fondamentales, le tout dans une ambiance sympathique, familiale et jamais pesante.



Albert JOURNO
Ingénieur E.C.P.-diplômé de l'I.S.A.
Président-Directeur Général

23, avenue de la Baltique
Z.A. de Courtaboeuf - 91953 LES ULIS CEDEX
Téléphone : 33 (1) 64 46 28 44
Télex : CYBERG 603 607 F - Fax : 33 (1) 64 46 40 30

Il est cependant symptomatique que dans l'article de l'Usine Nouvelle (1988 n°1) consacré aux "150 PMI high-tech", pour lequel CYBERG fut sélectionnée, il n'est pas fait mention de ce passage en pépinière.

Aujourd'hui A.JOURNO retient de son expérience que ni l'idée ni le financement de son projet n'ont posé de problème, du moment que sa compétence dans ce secteur d'activité était reconnue. La création de CYBERG s'est déroulée sur ces points, de manière plus aisée qu'il ne l'avait imaginé.

Il constate toutefois qu'il a franchi une cloison. Le passage de l'exécution au pouvoir, motivation essentielle, modifie la perception que les autres acteurs ont de l'homme, et influe donc sur un reclassement éventuel.

De plus, si dans une première phase il fallait toujours être sur la brèche en privilégiant la rapidité des prises de décision à leur précision, aujourd'hui A.JOURNO doit s'assumer chef d'entreprise plutôt qu'entrepreneur. L'évolution de l'activité est trop lente à son goût : les frottements visqueux sont devenus trop importants et freinent une croissance qu'il voudrait exponentielle. A.JOURNO est toutefois conscient qu'une telle croissance comporterait des risques de divergence que son entreprise ne pourrait pas supporter.

EURO-DECISION

Statut : SARL créée en 1983

Activité: analyse des données et recherche opérationnelle.

CA : prévisionnel 88 : 700 KF

Effectif: 3

Lorsqu'il crée son entreprise en 1983, Eric Jacquet-Lagrèze est professeur à l'université de Dauphine en recherche opérationnelle. Centralien, docteur en gestion, docteur en mathématiques appliquées, il monte cette structure pour commercialiser un logiciel d'aide à la décision multicritère, qu'il a développé lors de ses études. Pour lui, cette activité n'est que marginale : il se consacre essentiellement à l'enseignement et à ses travaux de recherche.

La société est domiciliée chez son comptable, en échange de menus travaux de programmation. Son activité est restreinte à la vente de quelques exemplaires du logiciel aux relations personnelles du fondateur.

Poursuivant ses travaux de recherche Eric Jacquet-Lagrèze met au point une méthode révolutionnaire dans le domaine de l'optimisation : l'algorithme du gradient projeté permet de résoudre sur micro-ordinateurs des problèmes jusque là accessibles aux seuls gros systèmes.

Le marché potentiel de ce nouveau logiciel est considérable ; l'avance d'EURO-DECISION également. C'est pourquoi en septembre 1987, fortement poussé par ses camarades et futurs associés, il décide de se consacrer uniquement à sa société, ne conservant à Dauphine que le suivi de quelques thésards.

Pour JP.Bost, responsable commercial, le choix, à la sortie de l'ESSEC, entre une petite société en démarrage et une grande banque s'est fait rapidement : d'un côté une structure lourde et par trop contraignante, de l'autre la liberté d'action au sein d'une équipe soudée.

Les débuts sont difficiles. Dans le secteur des services informatiques, les prestataires sont nombreux, les produits évoluent vite. La difficulté majeure est d'obtenir une notoriété suffisante pour accéder aux décideurs. Il est toutefois possible, en s'y prenant bien, de passer des annonces gratuites dans la presse spécialisée ou d'être inscrit dans les annuaires professionnels. S'y prendre bien, c'est finalement appliquer les enseignements classiques, reçus à l'ESSEC par exemple, qui sont bien adaptés. JP.Bost souligne toutefois la nécessité d'avoir également une forte compétence technique. Ainsi, il ne suffit pas d'être bon vendeur, il faut de plus être spécialisé en recherche opérationnelle et en informatique, ce qui est le cas des trois associés d'EURO-DECISION.

D'un point de vue financier, la situation est schématiquement la suivante :

- la société est installée au domicile de son fondateur et les services administratifs sont très succincts.
- les immobilisations sont limitées à quelques micro-ordinateurs.
- quant aux salaires, ils sont versés en fonction de la trésorerie disponible, ce qui, les premiers temps, revient à s'en passer.

Pour une activité de service, le financement du besoin en fond de roulement est l'unique difficulté. Au sein des grandes entreprises clientes, le délai de traitement entre la prise de la décision d'achat et la commande effective est souvent plus long que prévu ce qui retarde d'autant les paiements, modifient les prévisions.

Aujourd'hui, EURO-DECISION cherche des locaux professionnels. Les possibilités offertes par les pépinières lui paraissent parfaitement adaptées à ces besoins dans la mesure où les tarifs ne sont pas prohibitifs.

GRAFITRONIKS

Statut : SARL créée en novembre 1985

Activité : Logiciels de dessin et de découpe assistée par ordinateur

CA : 10 MF

Effectif : 8

Suite à des difficultés importantes laissant présager le dépôt de bilan de la société dans laquelle ils travaillaient, les trois associés de Grafitroniks, deux ingénieurs et un cadre commercial ont décidé de créer leur propre entreprise dans le même domaine. La société dont ils provenaient employait trente personnes. Une structure plus petite, favorisant les bonnes relations internes, leur a permis de profiter de la connaissance qu'ils avaient de ce métier. Occupant un créneau légèrement différent, à savoir des supports informatiques différents, les associés de Grafitroniks n'ont pas particulièrement repris les clients de leur ancienne société, si ce n'est dans le cas des deux premières commandes passées par des anciens clients ayant eu plus confiance dans l'entreprise débutante que dans celle déclinante.

En raison de la localisation de leur domicile les associés ont cherché quelques temps après la création effective de leur entreprise et alors qu'ils pratiquaient leurs activités chez eux, un local dans la banlieue sud de Paris. Ils ont alors contacté les agences immobilières, les mairies et les CCI, et ont été accueillis en février 1986 dans la pépinière de Palaiseau.

La souplesse de paiement offerte, l'existence de services communs, les facilités d'extension (après avoir démarrée avec 50 m², la société occupe maintenant 190 m²) sont les avantages incontestables qu'apporte la solution pépinière. En contrepartie, surviennent quelques inconvénients en fin de séjour lorsque l'entreprise a grandi : le coût des services communs croît avec la surface alors qu'ils sont de moins en moins utilisés, les locaux ne sont plus adéquats ; il les faut alors plus grands et plus chics. Dans la mesure où, en dehors de la zone de Palaiseau, l'existence de la pépinière n'est pas connue, son image de marque n'est pas développée. S'adressant à des clients dans le monde entier, Grafitroniks ne pourrait de toute façon pas utiliser celle-ci.

Mme Gaanoue, qui nous a reçus, n'estime pas qu'il y ait une ambiance particulièrement bonne au sein de la pépinière; d'après elle, c'est un hôtel d'entreprises où les problèmes de bon voisinage existent comme ailleurs.

IRIS

Statut : SA créée en mars 1988
Activité: numérisation
tridimensionnelle
CA :
Effectif: 2



Alain SOULIE

Depuis déjà quelques années, M.Soulié avait envie de créer sa propre entreprise. Lors de son parcours professionnel, il avait le plus souvent travaillé de manière indépendante, mais pour le compte d'une entreprise. Ainsi, il acquit, outre sa formation en électromécanique, une compétence commerciale en prospectant les marchés asiatiques pendant sept ans, dans le domaine des presses à injecter le caoutchouc. Il rejoignit par la suite une petite entreprise de la région Rhône-Alpes, devenue rapidement un des fleurons de la technopôle lyonnaise, et développant des produits issus des laboratoires de recherche. Toutefois, la croissance rapide de cette société modifia l'ambiance de pionnier qui y régnait : les structures s'alourdissant, la motivation des équipes diminuait au même rythme que l'étendue de leur responsabilité.

IRIS S.A. - Immeuble Delta - 40 avenue Guy de Collonges 69130 Ecully
Téléphone : 72 20 22 32 - Télex : 300 101 F - Télécopie : 78 33 21 52

Progressivement, M.Soulié ainsi que d'autres cadres, envisagea de démarrer une activité. Aussi, lorsqu'il eut un projet précis que sa direction ne jugea pas opportun de le développer, il décida de se lancer avec un associé issu de la même entreprise.

Un premier contact avec un banquier le convainquit de la nécessité de combler ses lacunes en gestion. N'ayant pas trouvé à la CCI de Lyon de réunion d'information avant un mois, il rejoignit le cycle d'appui proposé par l'ESCL (Ecole Supérieure de Commerce de Lyon). La sensibilisation à l'environnement de l'entreprise ainsi que l'apprentissage de certaines techniques de gestion et de communication lui permirent de réaliser son business-plan.

L'organisation du cycle lui a permis de poursuivre sa prospection du marché britannique et de ne pas retarder son démarrage.

"La clé de la réussite c'est la formation", pourvue qu'elle s'applique directement au projet du créateur.

M.Soulié estime qu'il est très difficile de se priver du niveau de vie assuré par un état salarié ; diviser sa rémunération par deux ou trois et subir la pression psychologique d'une création, toujours quelque peu risquée, ne peut durer qu'un temps. Le problème de financement est donc double. D'une part il faut réunir les partenaires financiers (500 kf pour Iris) : la qualité du projet lui a permis, avec l'appui de l'ESCL, de monter son tour de table sans difficulté. D'autre part, il faut subvenir aux besoins immédiats pendant quatre à six mois ; à deux, il faut compter 400 kf. Les conventions du programme d'appui assurent une rémunération minimale. Toutefois, la situation de demandeur d'emploi est à rechercher : salaire assuré (dans la limite de trois fois le SMIC ou 75% de son dernier salaire), dégrèvement des charges sociales sur six mois, prime de 43000F exonérée d'impôt.

Aujourd'hui, IRIS est installée dans la pépinière Delta d'Ecully, ce qui a pour avantage principal de valoriser son image.

Ses deux activités (distributeur intégrateur de Vision 3D, commercialisation d'un boîtier de stockage de données enregistrées en milieu aqueux, et du logiciel de traitement développé par IRIS) sont bénéficiaires et ont des perspectives de développement considérables.

M.Soulié estime que sans l'aide du programme d'appui, il n'aurait pas pu créer son entreprise dans d'aussi bonnes conditions. Il y a surtout acquis la capacité à prendre du recul : ne pas hésiter à tout faire faire en conservant la maîtrise des résultats.

PYGMALION CONSEIL

Statut : SARL créée en avril 1988

Activité: conseil aux entreprises

CA : ?

Effectif: 3

L'histoire de PYGMALION CONSEIL est révélatrice du parcours du combattant que doit souvent suivre le créateur d'entreprise.

E.Coron et ses deux associés ont pour objectif de reprendre une entreprise industrielle. Mais, pour pouvoir réunir les fonds nécessaires sans pour cela hypothéquer leur patrimoine personnel, ils ont décidé de créer une société de conseil qui, à terme, financera l'achat de cette entreprise.

Le marché du conseil, domaine dans lequel E.Coron a acquis une sérieuse expérience, a pour caractéristique d'être tenu par une vingtaine de grosses sociétés qui pratiquent des tarifs exorbitants sous prétexte que les petites structures, pourtant 30% moins chères, n'ont pas suffisamment de crédibilité. PYGMALION CONSEIL se positionne sur les marchés du conseil aux entreprises de plus de 200 MF de chiffre d'affaires et du conseil aux collectivités locales.

La crédibilité, il faut l'obtenir par les compétences individuelles et par les références obtenues, mais aussi par une image de sérieux et de professionnalisme. Celle-ci nécessite une structure efficace qui ne peut être rentable qu'à partir d'un chiffre d'affaires suffisant. C'est pourquoi E.Coron a décidé de domicilier la société dans un centre d'affaires de qualité. Pour 850 F HT par mois, il dispose ainsi des services classiques : une bonne adresse (15 rue d'Astorg), la prise et le renvoi des messages téléphoniques, la gestion du courrier, l'accès au télex et à la télécopie. De plus, la possibilité de louer un bureau de direction à la Défense lui assure de disposer du cadre adéquat pour recevoir ses clients.

Cet investissement commercial est indispensable. Une pépinière d'entreprise installée en banlieue ne peut, quelque soit ses tarifs, présenter de tels avantages.

Ayant défini avec ses associés les statuts de la société, E.Coron se lança dans les démarches administratives. Un premier contact avec le Point Chances de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris le convainquit qu'il ne pourrait éviter de faire appel à un conseiller juridique privé. Il ressent cette nécessité comme une "arnaque légale", dans la mesure où des conseillers compétents de la CCI auraient fort bien pu répondre à ses questions et lui éviter de déboursier 7000 F.

La diligence du conseiller juridique n'est d'ailleurs pas optimale : PYGMALION CONSEIL a été créée le 11 avril 1988, le 16 mai E.Coron n'avait toujours pas son extrait de K.Bis.

Les démarches auprès des autres administrations sont normalement effectuées automatiquement par les Centres de Formalités d'Entreprise. Pour être sûr d'être couvert, socialement et fiscalement, la seule solution est de refaire soit même les démarches. Si les services des impôts sont rapides, en revanche l'URSSAF et les ASSEDIC n'ont pas encore donné signe de vie : "il n'est d'ailleurs pas possible de les joindre par téléphone, et les courriers restent sans réponse". Aujourd'hui, E.Coron hésite à faire appel à une société privée, aux tarifs prohibitifs, spécialisée dans le traitement de ses problèmes : à force d'insister une société de ce type réussit à décrocher les indispensables papiers administratifs.

Pour ce qui est des documents commerciaux obligatoires ou indispensables, telles que factures plaquettes ou cartes de visite, E.Coron a rencontré également des difficultés. Les imprimeurs rechignent en effet à satisfaire les demandes de faible volume.

Quoiqu'elle soit assez démoralisante, la barrière administrative n'a pas découragé les fondateurs de PYGMALION CONSEIL.

E.Coron dit avoir été "intoxiqué" par la publicité faite sur la création d'entreprise, non pas qu'elle l'ait poussé à passer à l'acte, mais parce qu'il croyait pouvoir régler rapidement des problèmes toujours à l'ordre du jour pour PYGMALION CONSEIL.

SARDE SA

Statut : SA créée en janvier 1988
Activité : archivage électronique
CA prévisionnel 1988 : 9,5 MF
Effectifs : 8

L'évolution extrêmement rapide de la micro-informatique et des réseaux a permis de nombreuses opportunités technologiques sur le thème : "remplacer les papiers". En 1980, l'archivage électronique sur disque optique était encore du domaine de la science-fiction. Au CNET (Centre National d'Etude des Télécommunications), une équipe est montée en 1982 sur le projet de développement SARDE considéré à l'époque comme très osé, mais qui fut confirmé dans ses options stratégiques par les recherches engagées dans les laboratoires américains peu de temps après.

Douze personnes travaillent pendant cinq années à la mise au point d'un prototype qui fonctionnera dix-huit mois sur la base de données de France Télécom. Toutefois, le projet intéressait trop peu d'utilisateurs et était voué à l'abandon. Déjà, certains membres de l'équipe passaient plus de temps auprès des industriels fournisseurs de France Télécom qu'au CNET. Ils y suivaient le développement des techniques associées au projet SARDE à savoir le disque optique et les réseaux RNIS (Réseaux Numériques d'Intégration de Services).

Début 1987, M. Picard présente à la DAI (Direction des Affaires Industrielles et Internationales) le dossier de mise en œuvre de l'archivage électronique des plans des centraux téléphoniques de France Télécom. L'opération est rentable même sous les hypothèses les plus pessimistes, mais n'est pas acceptée : les réseaux RNIS ne sont pas la priorité de France Télécom à l'époque.

Pour poursuivre cette activité, il faut créer une société indépendante du CNET, ce à quoi se décident deux des douze membres de l'équipe. Ils trouvent un troisième associé qui apporte sa compétence dans la création d'entreprise, lui même en ayant déjà créé plusieurs dont une dans ce secteur.

Pour M. Picard, la création d'une entreprise est une affaire d'individus, qu'il faut bâtir avec des perspectives de moyen terme (cinq ans) et non des vues à court terme. M. Picard et ses deux associés rassemblent 75% du capital de SARDE SA, soit 750 kf, et refusent à l'heure actuelle toute prise de participation par des sociétés de capital-risque.

L'aide de la DGT leur a permis d'accéder à des prêts bonifiés, mais l'argent n'a été disponible qu'au bout d'un laps de temps plus long que prévu. La possibilité qu'offre la DGT de prendre un congé création ainsi que de se placer en disponibilité pour convenance personnelle assure un parachute de bonne qualité dont la durée peut aller jusqu'à huit ans.

Au delà, M. Picard n'a pas utilisé d'aide particulière de la part de la DGT. Considérant qu'il faut avant tout être motivé, il refusa tout contrat d'étude du CNET, jugeant ce type de financement trop "soporifique". Par contre, le marché n'étant pas encore mûr, il réalise pour le compte de la DGT des travaux de sous-traitance lui permettant d'assurer une partie du chiffre d'affaires de SARDE SA; la bonne connaissance de la maison (M. Picard a travaillé 10 ans au CNET) lui facilite certes l'accès à ces marchés.

Universellement connue dans le secteur de l'archivage électronique, du fait des longues années de vie du projet au CNET, SARDE SA, dont la marque est d'ailleurs déposée au CNET, n'a pas été confrontée au problème souvent évoqué de se constituer une certaine crédibilité.

M. Picard n'a pas recherché de conseils ou d'aides diverses auprès des organismes divers intervenant sur la création d'entreprises; il pense qu'il faut apprendre par soi-même et que tout ceci n'a pas d'utilité.

La société s'est installée à Paris dans des locaux auparavant utilisés par le troisième associé et a récemment trouvé à Issy-les Moulineaux un grand local où installer toute la partie technique.

Une société de ce calibre n'a plus qu'à attendre l'ouverture de son marché, sur lequel son avance technologique doit lui donner d'emblée une position de leader.

SICEM

Statut : SARL créée en juin 1985

Activité: systèmes informatiques clé en main

CA : 1,8 MF

Effectif: 7

C'est à l'IIE (Institut d'Informatique d'Entreprise) d'Evry où MM Vidal et Viscano ont fait leurs études qu'ils ont goûté aux joies du travail indépendant par l'intermédiaire de la Junior Entreprise (JE). Celle-ci existait déjà à leur entrée à l'école et ils en ont assuré la gestion complète pendant près de 3 ans.

Désirant avant tout créer leur entreprise, ils hésitaient tous deux sur la démarche à adopter : acquérir une certaine expérience, compléter leur formation dans une école de commerce ou se lancer directement.

La première solution leur paraissait comporter des risques. Il est en effet difficile d'être encore suffisamment motivé pour créer une entreprise une fois que l'on est bien payé et établi. De même, la seconde solution reportait à plus de trois ans l'éventualité d'une création (formation + service militaire + temps de retour dans le circuit et création), ce qui repoussait trop la date d'installation.

MM Vidal et Viscano ont donc créé leur entreprise à la sortie de leur école, espérant de plus obtenir une dispense de service militaire accessible aux créateurs d'entreprise de plus de deux ans et qui emploient au moins deux personnes. Seul M.Viscano bénéficia effectivement de cette dispense, M.Vidal obtenant toutefois un poste de premier choix au cabinet du ministre ; ceci va leur poser problème dans la mesure où les deux créateurs s'étaient réparti les tâches, et notamment le suivi de leurs clients.

Connaissant l'Etablissement Public d'Evry du fait de leurs responsabilités à la JE, ils lui présentèrent leur projet et leurs difficultés à trouver un local. Aiguillés sur la pépinière d'Evry, ils y furent accueillis, par Mme Banuls qui en reprenait alors la gestion. Les procédures de sélection étaient alors réduites à la présentation de leur statut.

Les prix attractifs de l'immobilier, ainsi que l'existence des services communs élémentaires décidèrent les créateurs à s'y installer plutôt que de le faire dans leur propre appartement. Par ailleurs, le bail précaire peut être dénoncé sans préavis, ce qui représente un avantage important en début d'activité.

De plus, l'atmosphère de la pépinière est bien plus sympathique que celle d'un immeuble de bureaux quelconque.

Au delà, la pépinière d'Evry n'a pas apporté à SICEM d'avantages significatifs. Certes Mme Banuls leur a conseillé quelques adresses pour résoudre certains problèmes administratifs, mais ceci ne dépasse pas le cadre des difficultés quotidiennes. D'après M.Viscano, lorsque les créateurs se heurtent à des problèmes qu'ils ont du mal à résoudre au premier abord, deux solutions s'offrent à eux : se documenter et s'y investir de façon suffisamment importante pour aboutir, ou consulter un expert pour avoir une réponse rapide et précise qui puisse justifier le coût. En conséquence, une pépinière qui apporterait un soutien utile ne peut se concevoir que si son gestionnaire possède une certaine compétence et si la pépinière est spécialisée dans un secteur d'activité donné.

En matière commerciale, la convivialité de la pépinière leur a certes permis d'avoir quelques petits contrats avec d'autres entreprises du CEI, mais elle ne leur a apporté aucune introduction auprès de grandes ou moyennes entreprises. Or, pour M. Viscano, le plus difficile dans le démarrage d'une entreprise de service, c'est de trouver des clients. En effet, malgré leur passage à la JE, leur conférant une expérience, certains clients n'ont décidé de leur passer commande qu'après un an d'existence de l'entreprise. Par déontologie, MM. Vidal et Viscano n'ont pas repris la clientèle de la JE.

Les réunions du comité de parrainage ne présentent que peu d'intérêt dans leur conception actuelle ou chacun essaye de vendre ses services mais ou il n'y a pas de discussion efficace sur les problèmes présentés par les créateurs.

Enfin, le fait d'être au CEI d'Evry n'était pas mis en avant par SICEM. En effet, les partenaires ont tendance à avoir moins confiance en une entreprise ayant si peu d'attache (bail précaire) et pouvant disparaître du jour au lendemain. Il est également symptomatique que les deux banques de SICEM ne connaissaient pas l'existence de la pépinière d'Evry.

SICEM a quitté la pépinière au bout de 10 mois, pour rechercher un local plus grand, mieux situé et plus "présentable". Elle y a pourtant conservé son siège social, et bénéficie ainsi des matériels administratifs : photocopieuse, télex, télécopie.

M.Viscano retient de son aventure que la création d'entreprise ne présente pas de difficultés insurmontables surtout si l'on a une certaine expérience préalable: sur ce point leur activité à la JE leur a facilité la tâche en les rendant capables de faire des prévisions de dépenses et de recettes et d'évaluer la charge de travail effective qu'ils pouvaient supporter.

START-SERVICES

Statut : SARL créée en juillet 1986

Activité: services administratifs aux entreprises

CA :

Effectif: 8

Après avoir acquis une certaine expérience dans le domaine des services aux entreprises, M.Hameury souhaitait créer sa propre société. Recherchant des occasions en matière de local et de clientèle potentielle, il s'intéressa aux possibilités de démarrer au sein d'une zone d'activités, d'un hôtel d'entreprises ou d'une pépinière. Il effectua de nombreuses démarches dans toute la région parisienne, Sarcelles, Cergy-Pontoise, St-Quentin, Plaisir, auprès des mairies, de la CCI, où il participa à un carrefour de la création.

Il lui fut proposé soit la gérance d'un établissement, soit un local professionnel dont le loyer était trop élevé. C'est pourquoi son choix s'est porté sur la pépinière de Plaisir. Après avoir hésité longuement sur la politique à adopter en matière de services communs, La mairie recherchait une entreprise destinée à en assurer la gestion. Toutefois, les matériels correspondants devaient être fournis par l'entreprise elle-même, la mairie se refusant à investir dans ce domaine. Ainsi, il n'y a pas de standard téléphonique central à Plaisir ; aujourd'hui le projet de salle de réunion que les deux entités voudraient gérer est encore au stade de l'étude. Ces tergiversations ont abouti en particulier au fait que START SERVICE s'est implanté en avant-dernier dans la pépinière. Les autres sociétés avaient pour la plupart déjà acquis les équipements essentiels, ce qui limita d'autant et l'intérêt de la pépinière et le marché de START SERVICE.

Le volume d'activité initial du aux autres locataires lui a permis d'organiser son entreprise ; six mois après son entrée dans la pépinière, START SERVICE travaillait avec des entreprises extérieures. Quatorze mois après sa création, elle a une agence à Cergy-Pontoise dans un hôtel d'entreprises, où le loyer est plus cher et les clients moins faciles à attirer. Elle offre maintenant des services plus complets par souci de fidéliser sa clientèle.

M.Hameury estime en effet que, quelle que soit l'activité d'une entreprise, celle-ci s'achète une petite photocopieuse au bout de trois à six mois ; beaucoup s'équipent rapidement en matériel de base : télex, télécopie, standard téléphonique. Le renouvellement des entreprises de la pépinière apporte certes un surcroît d'activité, mais il n'est malheureusement pas rare que des locaux restent inoccupés quelque temps.

M.Hameury a parfois indiqué à des clients qu'il était dans la pépinière. Il ne semble pas qu'une image figée s'y attache : le terme pépinière évoque avant tout le débutant et les interlocuteurs ont un a priori favorable ou non vis à vis des débutants. De plus certains, mécontents de la politique de la mairie, ne font pas d'efforts particuliers pour aider les entreprises de la pépinière.

Aujourd'hui, la mairie reste inflexible sur la durée du bail consenti à START SERVICE. Elle devra quitter la pépinière au bout de 23 mois. Pour START SERVICE, s'installer loin de ses clients revient à les perdre. La mairie devrait lui trouver un local de remplacement, mais il est peu probable qu'il soit bien situé. D'autre part, il faudra bien que la mairie trouve un autre prestataire de services pour la pépinière, ce qui risque d'établir une concurrence néfaste si START SERVICE reste à proximité. Il ressort de cette expérience que la solution retenue n'est pas bonne. Il aurait été préférable de confier les services communs soit à un service de la mairie, soit à une entreprise privée assurée de pouvoir demeurer sur place.

ANNEXE VII

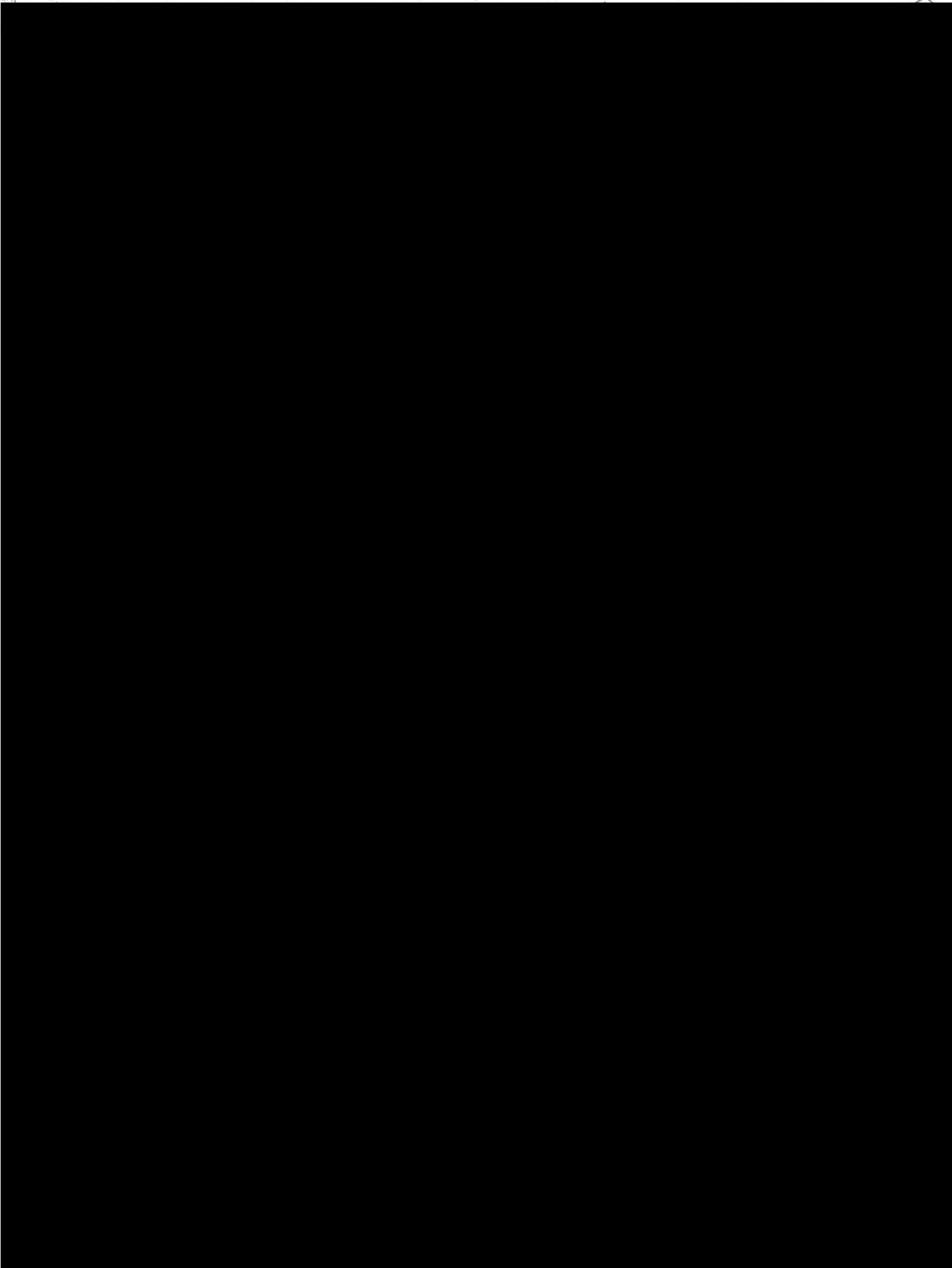
EXTRAITS PARUS DANS LA PRESSE

" Qui crée en 1985 ?" extrait du magazine CREEZ ! N°49, mai 1985

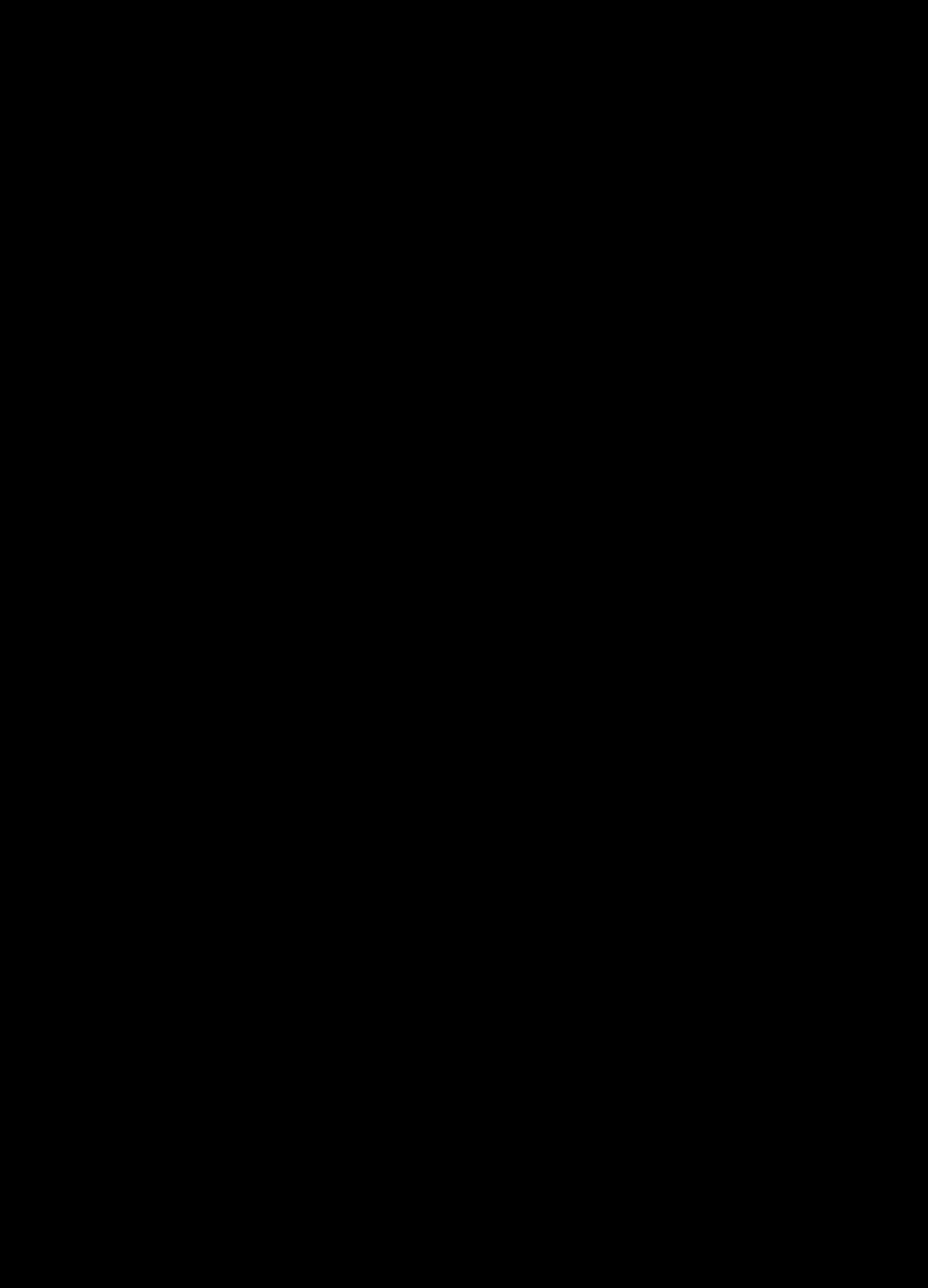
" Le calvaire du créateur d'entreprise " extrait de SCIENCE & VIE
ECONOMIE N°39, mai 1988

" Création d'entreprise : ce que proposent les banques" extrait du
Figaro du 25 avril 1988

X

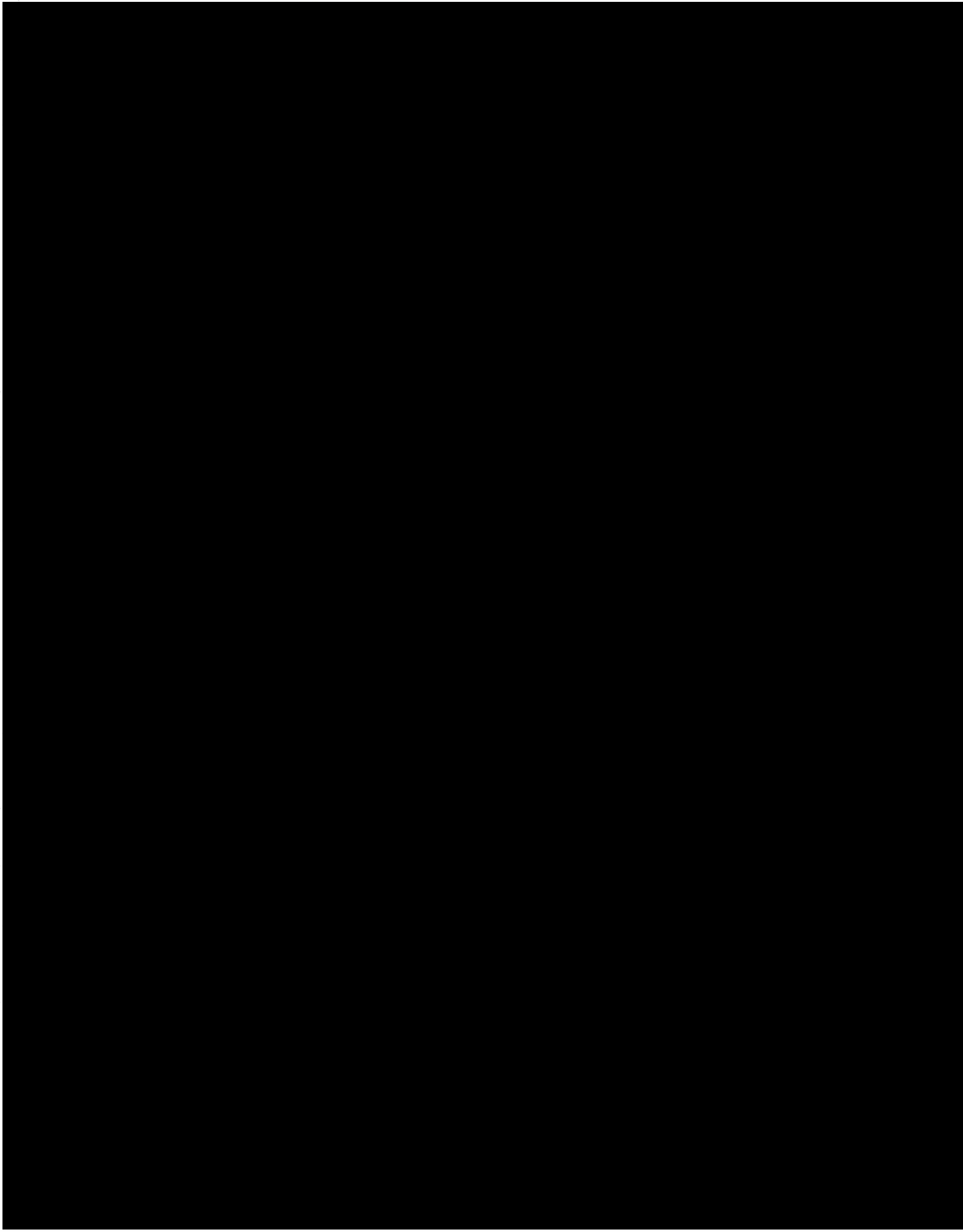


x

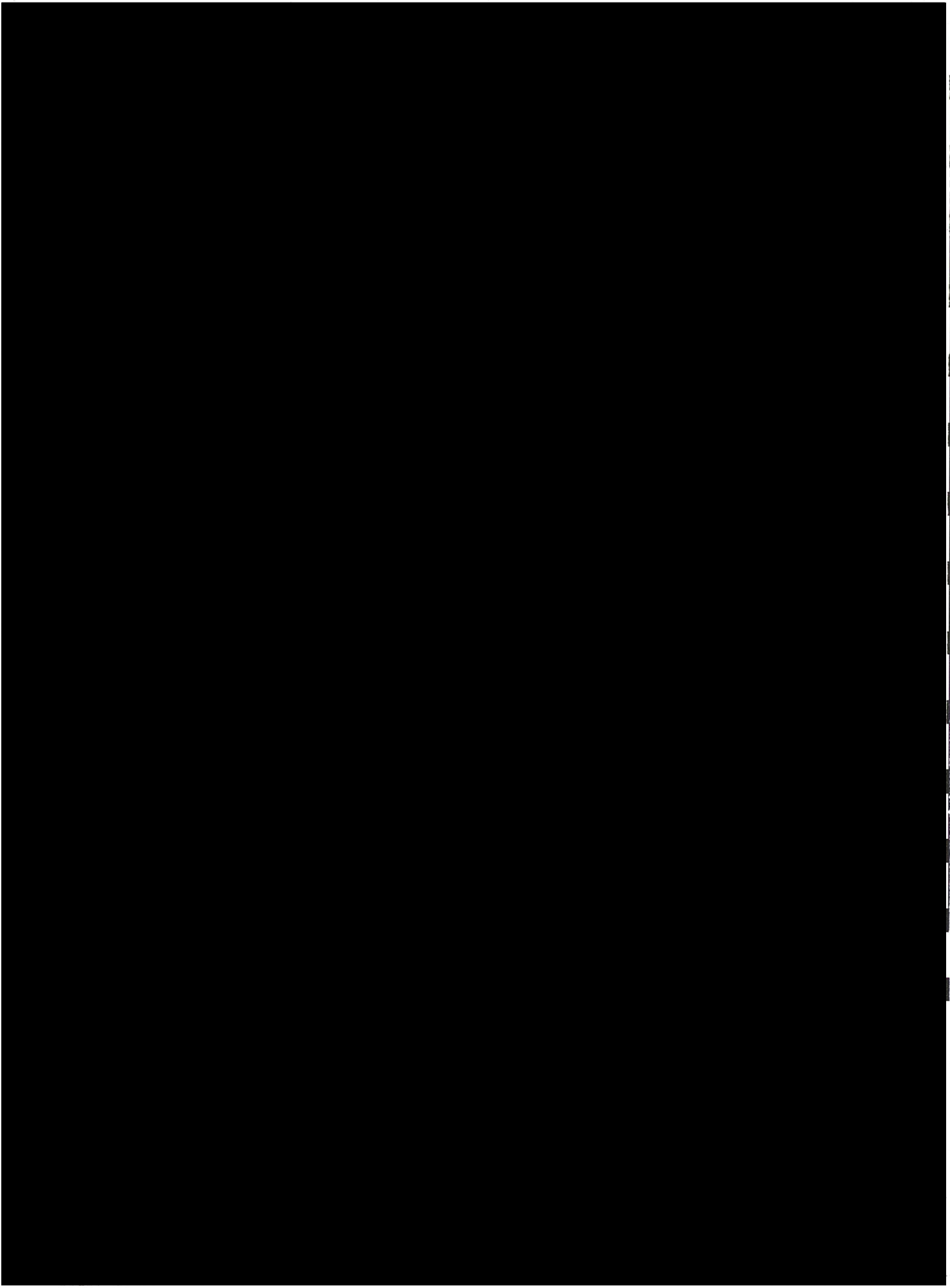


X

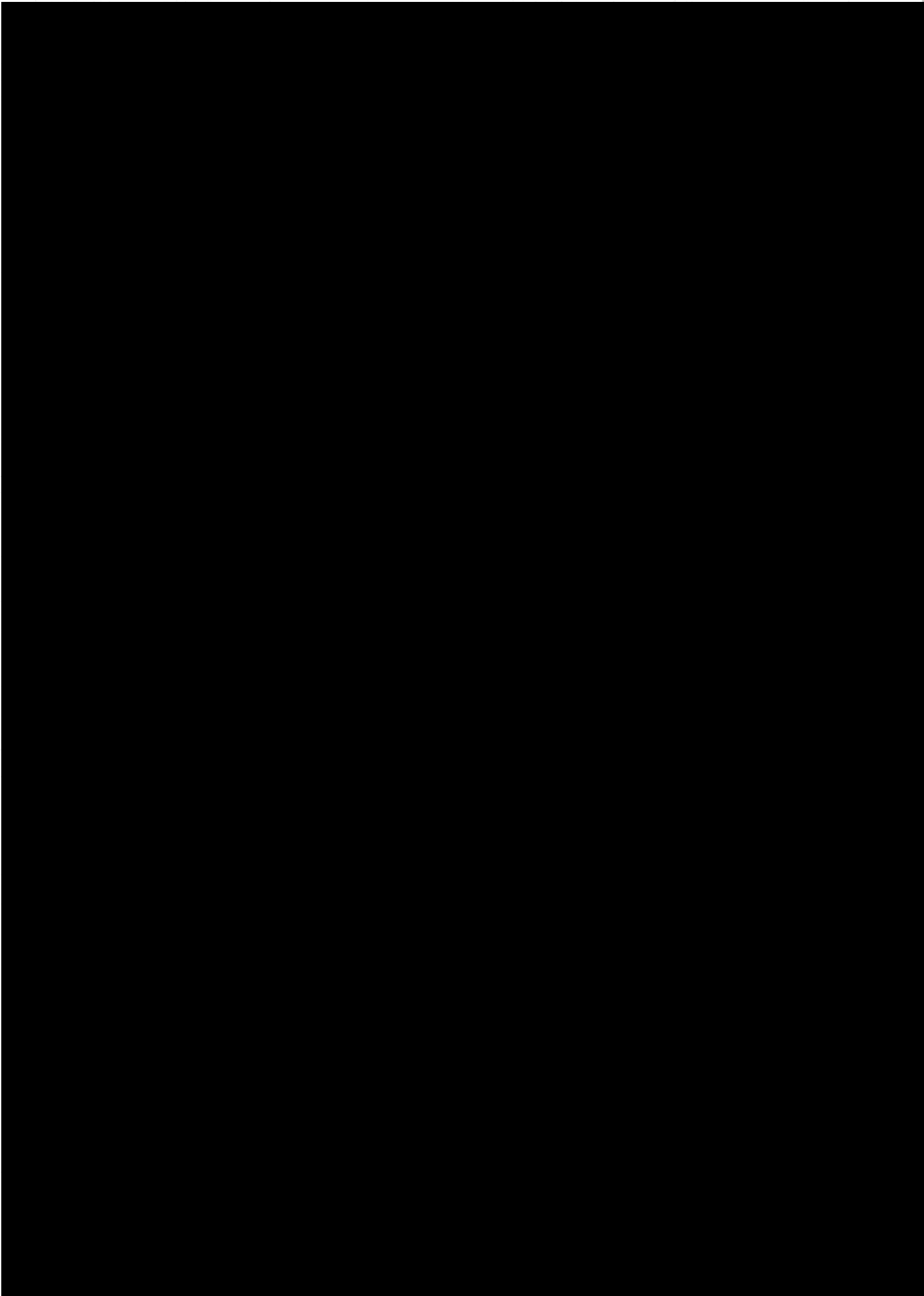
X

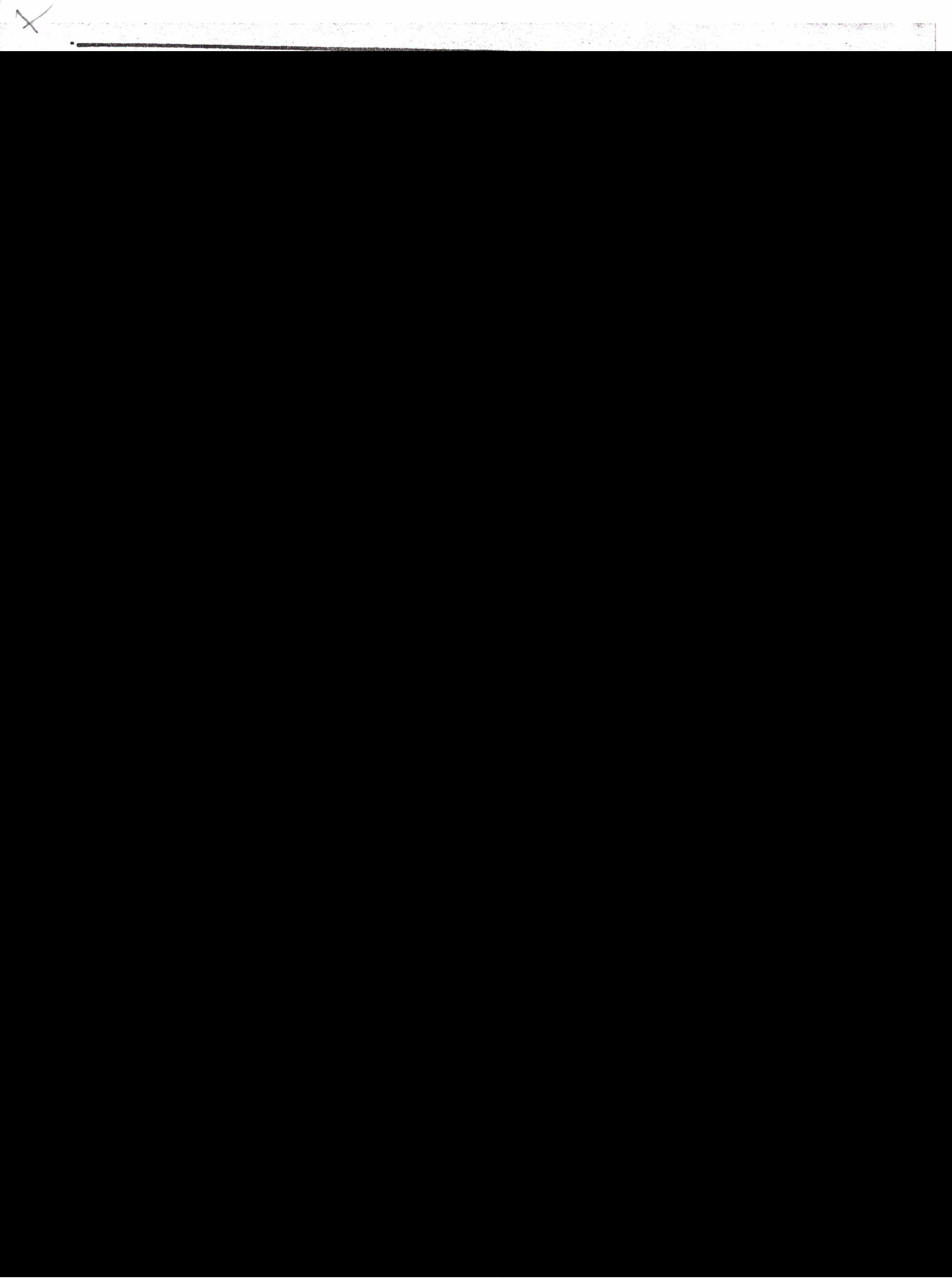


X

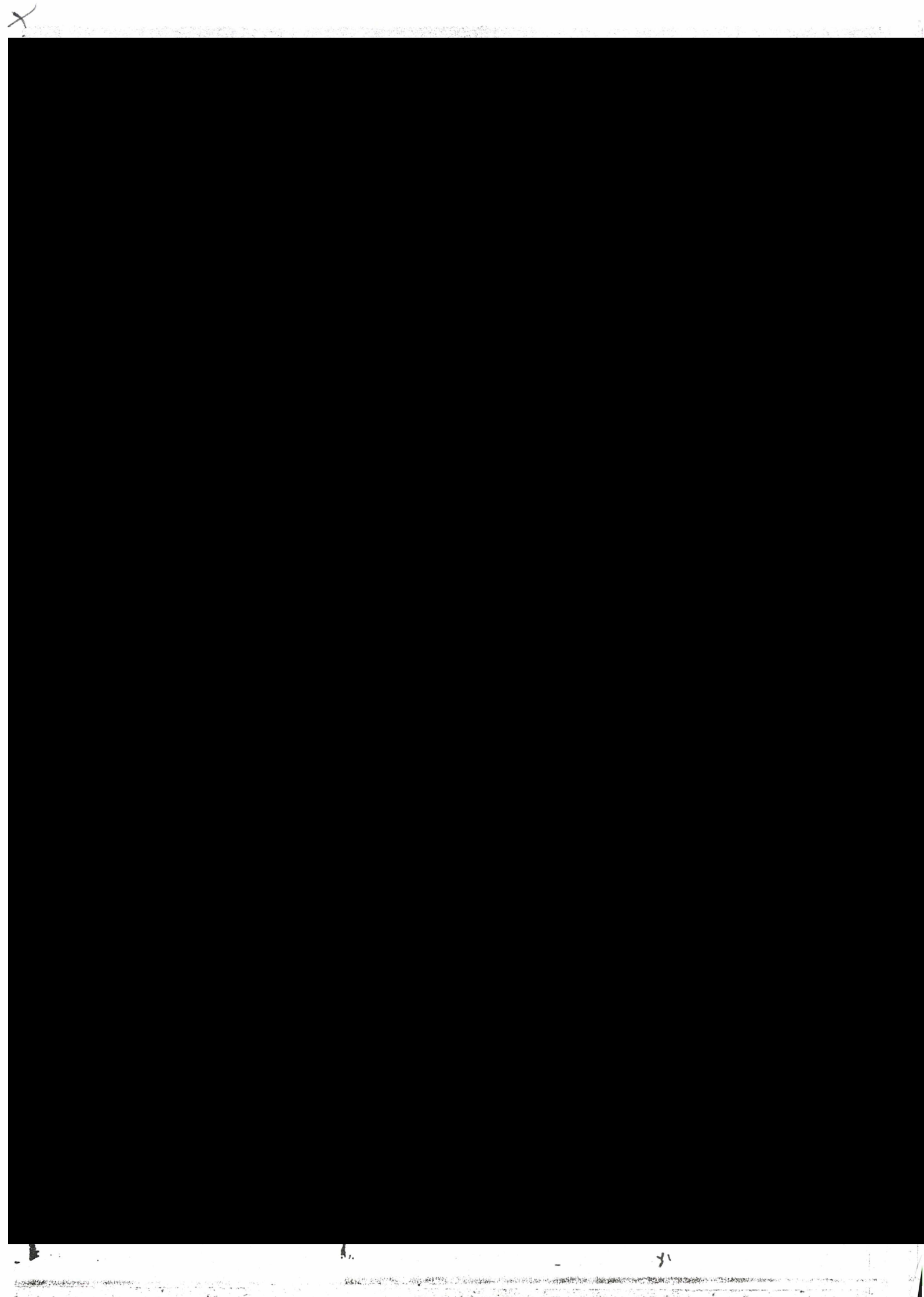


1

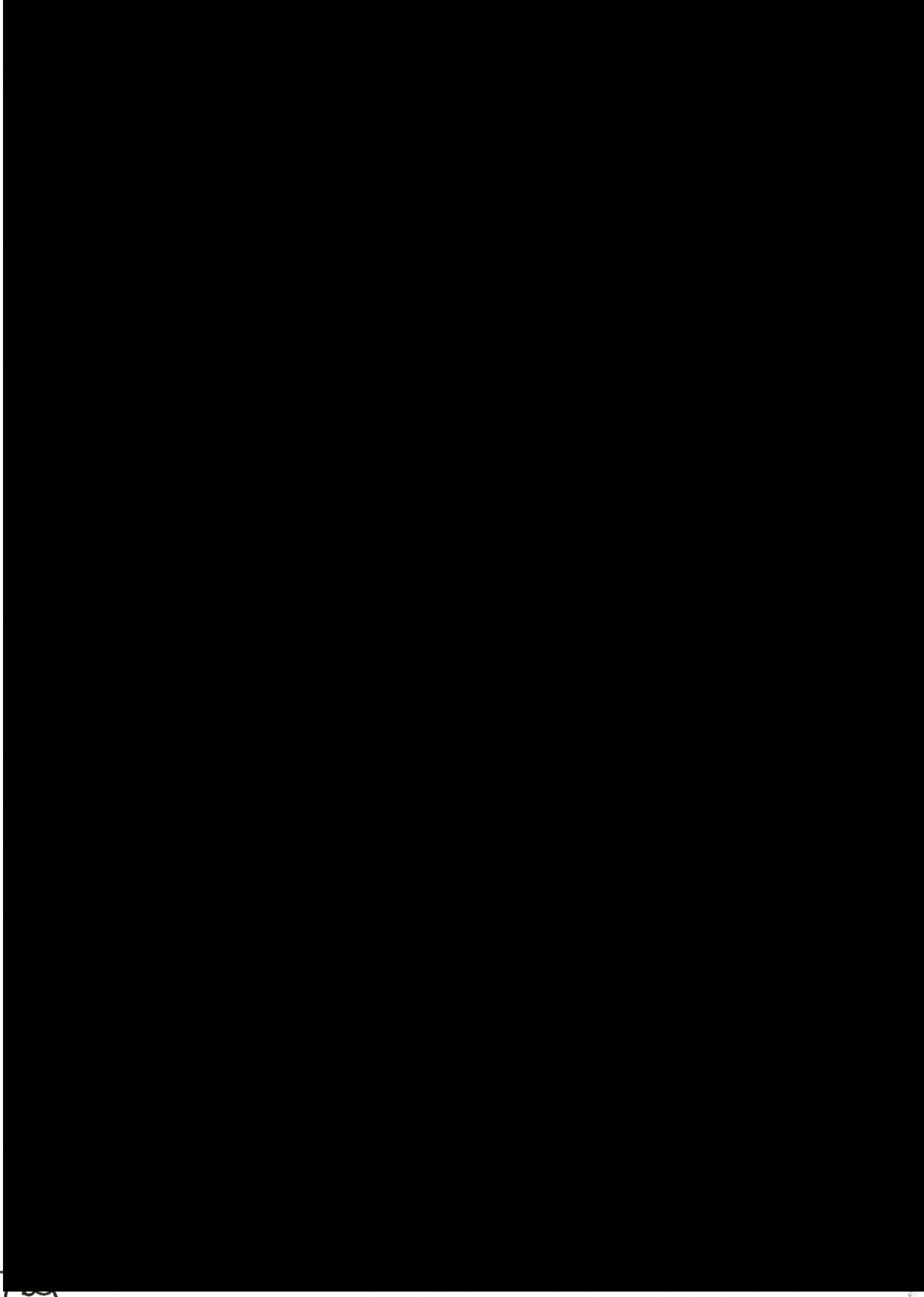




x



X



X

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

DIRECTION GENERALE DE L'INDUSTRIE

M. TALDU, chargé de mission auprès du directeur général

SERVICE DE L'INNOVATION ET DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET TECHNOLOGIQUE

M. COSTA DE BEAUREGARD, chargé de mission

Mme BILLON

M. QUEVREUX

Mme VIGNES

DIRECTION REGIONALE DE L'INDUSTRIE ET DE LA RECHERCHE D'ILE DE FRANCE

M. YOLIN, Directeur Régional

M. ROUSSEAU, chef de la division développement industriel

M. HALAIS, division développement industriel

DIRECTION REGIONALE DE L'INDUSTRIE ET DE LA RECHERCHE RHONE-ALPES

M. OURSEL, chef de la division sous-sol et énergie

M. LEROY, groupe de subdivisions de Grenoble

AGENCE NATIONALE POUR LA CREATION D'ENTREPRISES

M. DEBROISE, opérations ODACE (Opérations de Détection et d'Accompagnement des Créateurs d'Entreprise)

M. DENVER, département essaimage

M. GRANDGUILLLOT, département pépinières

CONSEIL REGIONAL RHONE-ALPES

M. KALFON, Directeur adjoint des services économiques

CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Mme JUSTE, département création et transmission d'entreprises, CCI PARIS

M. GARNIER, service de promotion industrielle, CCI VERSAILLES

Mme BOULOC, service de promotion industrielle, CCI VERSAILLES

M. BOULIER, responsable du programme de valorisation de l'innovation, CCI
GRENOBLE

DELEGATION A L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET A L'ACTION REGIONALE

M. SOULMAGNON

AGENCE NATIONALE POUR LA VALORISATION DE LA RECHERCHE

M. MOATTI, chargé de mission

POLE DE CONVERSION BASSIN MINIER VALENCIENNOIS

M. FINE, chargé de mission auprès du Préfet de la Région Nord Pas-De-Calais

ECOLES

M. LAFFITTE, Ecole des Mines de Paris, Sénateur
M. RIVELINE, Ecole des Mines de Paris, Professeur de gestion scientifique
M. SAINT-RAYMOND, Ecole des Mines de Saint-Etienne, Directeur
M. RAMUS, Ecole Supérieure de Commerce de Lyon, programme d'appui à la création d'entreprises innovantes.

IMMOBILIER D'ENTREPRISE

M. HEURTEUX, Président du Groupe AUGUSTE THOUARD
M. BERNARD, Directeur commercial de GA SA
M. GRAILLE, bureau municipal des affaires économiques de la ville de Paris.

ORGANISMES FINANCIERS

Mme BOSSARD, attachée de direction à la Banque Française d'Investissement
M. MEYSELLE, sous directeur de l'agence BNP de Cergy-Pontoise

SOCIETES DE CONSEIL

M. BAUP, Directeur Général de LEROY-CONSULTANTS
M. DE CHARENTENAY, Ingénieur conseil CIMO
M. MONTASTRUC, Ingénieur conseil CIMO
M. SIBILLE, Directeur Général de TEN SA
M. ROZEN, Gérant de SOREP

CLUBS ET ASSOCIATIONS

Club des créateurs des Yvelines :	M. VOISINE, expert comptable Maître ROQUETTE, avocat
Club des repreneurs de l'ESSEC :	M. DE CHALVRON, Président
X-ENTREPRENEUR	M. THAREL, Président
ARMINES	M. OSSARD, Directeur Général

MOUVEMENT EGEE (Entente entre les Générations pour l'Entreprise et l'Emploi)

M. LANRIVAIN, Directeur Régional Ile de France
M. PERRONNET, Directeur Régional Adjoint Ile de France

PEPINIERES D'ENTREPRISES

ASTEC	M. FRANK	Directeur
CEDIIA	M. MAURER	Gérant
	M. MALOTAUX	Gérant
CEI EVRY	Mme BANULS	Gérante
CEI FONTANIL	Mme COHEN-BUSSMAN	Gérante
CITE DESCARTES	M. CHATELAIN	Directeur
	M. LE BOULAIRE	
CITP	M. LE PAON	Service économique de la mairie de Palaiseau
DELTA	M. MOUGENOT	Directeur
HITELLA INPG	M. BALME	Directeur du Département des Développements Industriels
JARDIN TROPICAL	Mme BRAY-BUNEAUD	Gérante
MIFI SAINT-FONS	Mme WINTZLER	Directrice
LANCEUR D'ENTREPRISES DE SAINT-ETIENNE	M. LESBATS	Directeur
PLAISIR ACCUEIL	Mme RUTALI	Service économique de la mairie

ENTREPRISES NOUVELLEMENT CREEES

ACOPLAN	M. DUNCKEL-BARBIER	PDG
ADK	M. BRISSET	service commercial
ALPIDESS	M. RENAUD	Gérant
ALTIS	M. LEMARCHAND	Gérant
BV 91	M. LEGOURD	Gérant
CELTIA	M. MARIE	PDG
CERISY	M. CERISY	
CODASER	M. DUMONTEIL Mlle KINAS	Gérant
CYBERG	M. JOURNO	PDG
EURODECISION	M. BOST	service commercial
GRAFITRONIKS	Mme GAANOUNE	
IRIS	M. SOULIE	PDG
KINTECH	M. LAGRANGE	PDG
PYGMALION CONSEIL	M. CORON	Gérant
SARDE SA	M. PICARD	PDG
SICEM	M. VISCANO	Gérant
START-SERVICES	M. HAMEURY	Gérant

trois entrepreneurs n'ont pour l'instant qu'un projet et nous ont demandé de ne pas dévoiler leur identité.

ENTREPRISES

ASCINTER-OTIS	M. CANETTI	Directeur du développement
BSN Création Emploi Activités Nouvelles	M. BURGEAT	Directeur. délégué CREAN
BULL	Mme DUBOIS	Programme Entreprendre
CDF - SOFIREM	M. GOUSSEREY	Délégué aux Relations Extérieures.
CGEE-ALSTHOM	M. HAUET	Directeur produits et techniques
DGT. Direction des Affaires Industrielles et Internationales	M. KARAGHIOZIAN M. MEHEUT	mission PMI et création d'entreprise
ELF AQUITAINE Branche Exploration Production	M. LESAGE M. GRANCHER	Directeur Général Directeur. Recherche Développement Relations Industrielles
GERVAIS DANONE	M. LETOUBLON	Directeur Relations Humaines et Sociales
GUERRA-TARCY	M. GRANGER	Directeur Général
HEWLETT-PACKARD	M. MAZEAUD	Directeur juridique HP France
IBM	Mme OBERLIS	Secrétaire Général
MATRA	M. BATISTELLA	Directeur du développement Défense et Espace.
PERNOD-RICARD	M. DELCLAUX	Secrétaire Général
SAINT-GOBAIN	M. PELISSIER	Ex-délégué régional de St Gobain Développement
THOMSON GERIS	M. MOYNOT M. MICHEL	concours création d'entreprise
Ville de PARIS	M. GROUARD	Service de l'aménagement urbain. Ex-stagiaire chez PECHINEY

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages sur les créateurs d'entreprise

- P.BOUILLON, N.BOULANGER, D.LANSIAUX, *Aléas et enjeux de la création d'entreprises*, Ecole des Mines, 1985 (1)
- A.CAHIER, *Les impatientes ou la folie de créer*, Robert Laffont, 1980 (2)
- J.DELPECH, PH.MOIROUD, *La transmission d'entreprises en Ile de France*, Ecole des Mines 1986 (3)
- Qui crée en 1985 ?*, Créer!, mai 1985 (4)
(enquête reproduite en annexe VI)
- Le calvaire du créateur d'entreprise*, Science et Vie économique, mai 1988 (5)
(article reproduit en annexe VI)

Ouvrages à caractère général.

- G.ARCHIER, H.SERYEX, *L'entreprise du 3ème type*, Seuil 1986 (6)
- A.BUCAILLE, B.COSTA DE BEAUREGARD, *PMI, enjeux régionaux et internationaux*, CPE Economica 1987 (7)
- F.DALLE, J.BOUNINE, *Pour développer l'emploi. Rapport à Monsieur le Ministre des Affaires Sociales et de l'Emploi*, Masson 1987 (8)
- P.DIXNEUF, JY.NAOURI, *Les nouvelles règles du jeu de l'investissement*, Gérer et Comprendre, 1988 (9)
- P.DRUCKER, *Les entrepreneurs*, Hachette 1986 (10)
- R.FOSTER, *L'innovation, avantage à l'attaquant*, Inter Editions 1986 (11)
- X.GREFFE, *Les PME créent-elles des emplois ?*, CPE Economica 1984 (12)
- A.MARBACH, M.SASPORTES, *Où se créent les emplois ?*, Ecole des Mines 1986 (13)
- OCDE, *La politique d'innovation en France*, CPE Economica 1986 (14)
- JM.OURY, *Economie politique de la vigilance*, Calmann-Levy 1983 (15)
- T.PETERS, R.WATERMANN, *Le prix de l'excellence*, Inter Editions 1984 (16)
- SOFRES, *L'état de l'opinion, clés pour 1987*, seuil 1987 (17)
- L'accès des PMI à la technologie*, Annales des Mines, 1987 (18)
- PMI et exportation*, étude réalisée pour le Ministère de l'Industrie des P et T et du Tourisme, cabinet AVISO 1988 (19)

Etudes sur les pépinières d'entreprises.

M.BERARDY DE SIGOYER, P.BOISGONTIER, "*Grains de technopole*", (20)
Presses Universitaires de Grenoble, 1988

Analyse des différentes mesures d'aide à la création d'entreprises innovantes, Technopole Service (21)

Descriptif des pépinières aux USA et en RFA, Technopole Service (22)

Premier forum des pépinières d'entreprises, Technopole Service 1986 (23)

Les nouvelles pépinières, 3IN, 1986 (24)

Les pépinières d'entreprises, Ecole Supérieure de Commerce de Lyon, 1986 (25)

Créer et gérer une pépinière d'entreprises, compte rendu des (26)
interventions aux premières journées internationales du CIDE, 1987

Ouvrages sur les intrapreneurs

S.GROUARD, *Rapport Intraprenariat*, 1986, non diffusé (27)

G.PINCHOT, *Intraprendre*, Editions d'organisation 1986 (28)

F.TAVERA, *L'intrapreneur, une énergie nouvelle au service de l'entreprise*, CPE 1986 (29)