

<p style="text-align: center;"><b>Pro'Crea</b> <b>3<sup>ème</sup> Congrès des Acteurs</b></p>
---

## Sommaire

### Journée du lundi 28 mars 2011

<b>Ouverture</b>	<b>2</b>
<b>Atelier 1 : Projets à potentiel, comment les définir, comment les repérer ?</b>	<b>6</b>
<b>Echanges avec la salle</b>	<b>17</b>
<b>Atelier 2 : Quels hommes pour quels projets ?</b>	<b>20</b>
<b>Echanges avec la salle</b>	<b>31</b>

### Journée du mardi 29 mars 2011

<b>Atelier 3 : Quels outils pour quels marchés ?</b>	<b>35</b>
<b>Echanges avec la salle</b>	<b>45</b>
<b>Atelier 4 : Quels financements pour quels projets ?</b>	<b>46</b>
<b>Echanges avec la salle</b>	<b>53</b>
<b>Atelier 5 : Quels partenariats pour quel développement ?</b>	<b>56</b>
<b>Echanges avec la salle</b>	<b>64</b>
<b>Atelier 6 : Projets à potentiel : comment les accompagner ?</b>	<b>65</b>
<b>Synthèse des travaux du congrès</b>	<b>65</b>
Mohamed BAYAD Professeur des Universités, Université NANCY-METZ	
<b>Echanges avec la salle</b>	<b>67</b>

<p style="text-align: center;"><b>Pro'Crea</b> 3<sup>ème</sup> Congrès des Acteurs</p>
--

## **Journée du lundi 28 mars 2011**

*Le Congrès a été animé par Yann PAPASTRATIS de la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat du Languedoc-Roussillon et Marie-Hélène GIRBAU-GRIMOIN de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Languedoc-Roussillon.*

### **Ouverture**

#### **Jean-Pierre DE FARIA, Président de la Commission Création de la CCIR**

En l'absence du Président Fourcade qui m'a chargé de l'excuser auprès de vous, c'est à moi qu'il revient la très agréable charge de vous accueillir dans ce superbe centre de congrès du phare de Palavas pour la troisième édition de Pro'créa.

Pro'crea c'est le seul congrès professionnels en France qui réunit les opérateurs de la création et de la reprise pour leur permettre de travailler ensemble, au-delà des clivages et de l'appartenance à tel ou tel réseau et de réfléchir à l'évolution de leur métier et de leurs pratiques professionnelles. Et je tiens à remercier nos partenaires financeurs : Région, Caisse des Dépôts, Etat, de nous avoir encore une fois permis d'organiser, avec la Chambre Régionale de Métiers, cet évènement, aussi important pour les opérateurs de terrain.

Pour les Chambres de Commerce et d'Industrie, la création d'entreprise revêt un intérêt tout particulier, car c'est elle qui permet au tissu des entreprises de se renouveler et de créer de la richesse et des emplois. Tenter d'identifier les pépites de demain au sein des milliers de création que nos collaborateurs accompagnent au quotidien est un pari ambitieux et même si l'on se doute

bien que de vos débats ne détermineront pas la martingale absolue qui permettrait de reconnaître, à l'avance et à coup sûr, les success story de demain, je reste convaincu de l'intérêt de travailler aujourd'hui sur ce sujet, à l'heure où l'enjeu de la croissance des entreprises et leur développement sont encore plus prégnants qu'auparavant.

Vous serez plus de 200 (dont des près de 1/3 venant d'autres régions de France ou de l'étranger) à vous succéder dans cette enceinte, entre aujourd'hui et demain. Je vous souhaite beaucoup de créativité, des échanges constructifs et un bon niveau de débat, car vos travaux jetteront inmanquablement les bases de ce que doit être l'accompagnement de demain.

### **André SYLVESTRE, Président de la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat Languedoc-Roussillon**

Il est toujours important que les structures d'accompagnement des entreprises puissent se rencontrer et échanger sur la création et la transmission d'entreprises. Dans une période de crise économique comme celle que nous traversons, on observe un vrai paradoxe puisque les créations sont plus nombreuses qu'en période hors-crise ; il est donc essentiel d'assurer un accompagnement et un appui efficaces à l'entreprise.

Pour l'artisanat, la reprise d'entreprises est importante car la disparition d'une entreprise se traduit par des pertes d'emploi, celle du chef d'entreprise et de ses salariés. Au cours des années à venir, nous devons donc, avec l'ensemble de nos partenaires, mettre en place un plan ambitieux pour permettre à nos entreprises de se pérenniser et de se développer. Pour ce faire, une des pistes consiste à travailler au plus près avec les organismes de formation, en particulier l'Education nationale. Si chacun a travaillé dans son coin pendant des décennies, nous devons désormais travailler main dans la main. Ainsi les diplômés et les formations répondront mieux aux enjeux de l'emploi.

Ce matin, j'ai discuté avec le Président de la Chambre de Métiers de Bayreuth en Allemagne. Il m'expliquait qu'il était en train d'investir 150 millions d'euros dans la formation. Leurs centres de formation vont de la formation initiale à la très haute technologie. En m'adressant à la Région et à l'Etat, je dirai qu'il est important de bien réfléchir aux investissements que nous devons réaliser dans le domaine de la formation initiale et continue, afin d'offrir aux futurs chefs d'entreprises une véritable filière de l'entrepreneuriat allant du niveau 5 au niveau d'ingénieur. A l'heure actuelle, l'alternance s'apparente à une voie royale. Pour la développer, il faut lui allouer de vrais moyens ! Or je constate que les investissements réalisés dans l'alternance et dans nos centres de formation sont très faibles.

## **Elisabeth VIOLA, Directrice Régionale de la Caisse des Dépôts**

La Caisse des Dépôts est un groupe public d'intérêt général au service du développement économique du pays. Il assure ses missions à la demande et en appui des politiques publiques ; en outre il peut exercer des activités concurrentielles. L'intérêt de la Caisse des Dépôts pour les entreprises n'est pas nouveau. En effet, le premier programme « Appui PME » date de 1994. Depuis, ce programme s'est renforcé, et a abouti en 2008 à la création du Fonds stratégique d'investissement. La Caisse des Dépôts s'intéresse aux entreprises car nous savons tous qu'une économie forte est basée sur des entreprises fortes. Nous savons aussi que le mal français est une insuffisance de fonds propres.

Si la France affiche un taux record de créations d'entreprises, le taux de pérennisation reste à optimiser. Une des causes importantes de la disparition des entreprises est l'insuffisance de fonds propres. La récente crise a mis en évidence ce constat avec encore plus d'acuité. Le Fonds stratégique d'investissement a permis de mettre en lumière le rôle de la Caisse des Dépôts en matière de financement des entreprises. Elle intervient ainsi, directement ou indirectement, dans tous les secteurs, pour accompagner les entreprises dans leurs projets de développement, pour peu qu'ils soient porteurs d'innovation, de valeur ajoutée ou de compétitivité pour le pays.

La Caisse des Dépôts n'est pas qu'une institution parisienne, puisqu'elle dispose d'un réseau de proximité à travers ses directions régionales. L'intérêt de vos travaux sur le potentiel et la croissance des projets est pour nous évident. Soyez assurés que nous continuerons d'être longtemps à vos côtés.

## **Françoise DUMAS, Vice-présidente de la Région Languedoc-Roussillon**

Je vous souhaite la bienvenue en Languedoc-Roussillon, pour ce congrès. Je vous prie d'excuser le Président Bourquin, qui vous apporte son salut et son soutien.

En réponse aux besoins de l'économie régionale, la Région a souhaité orienter, autour des trois enjeux suivants, l'ensemble de ses politiques en faveur du développement économique :

- **valoriser le capital humain**

La Région connaît une dynamique démographique exceptionnelle. Pour autant, ce potentiel humain n'est pas toujours adapté aux attentes des entreprises régionales. Ainsi cohabitent dans notre région un chômage de masse et des besoins de main-d'œuvre particulier. Depuis quelques années, la Région s'efforce donc de mettre en cohérence les besoins de l'économie et les qualifications de nos salariés. Par ailleurs la capacité d'entreprendre

des habitants de la Région doit être préservée. Depuis 2004, nous disposons du meilleur taux de création d'entreprises en France. Dans ce contexte, il est indispensable de créer les conditions d'un accompagnement professionnel, dont vous êtes tous les garants.

- **accroître la compétitivité des entreprises et stimuler l'innovation**

Le développement des entreprises sur des marchés de plus en plus ouverts à la concurrence n'est possible qu'à la condition que les entreprises régionales s'engagent dans une démarche d'innovation permanente. Par ailleurs la Région encourage, depuis 2005, la constitution de filières, à travers la conclusion de contrats avec des professionnels et des entreprises. Enfin des entreprises en développement ont besoin de renforcer leur assise financière. La Région veut donc rendre plus complète la chaîne financière qui injecte les financements nécessaires.

- **rééquilibrer les territoires**

Pour créer les conditions d'accueil de toutes les entreprises sur l'ensemble du Languedoc-Roussillon, le Président Georges Frêche a lancé l'initiative des parcs d'activité qui permet de rééquilibrer les territoires, d'avoir la maîtrise foncière et de créer des syndicats mixtes favorisant l'installation des entreprises.

Face à ces enjeux, la Région a souhaité, depuis 2004, innover en expérimentant des dispositifs d'accompagnement et de financement pour détecter les entreprises à potentiel qui souhaitent s'implanter en Languedoc-Roussillon, et plus généralement accompagner le développement du potentiel des entreprises dans notre région. Vos travaux s'inscrivent donc dans la droite ligne de nos actions et nous serons donc très attentifs à leurs apports.

### **Didier REY, Directeur régional adjoint de la DIRECCTE, Chef du pôle 3E (Entreprise, Economie, Emploi)**

Réunissant un certain nombre d'administrations de l'Etat, dont la Délégation régionale au commerce et à l'artisanat, la DIRECCTE a une compétence générale sur les questions de travail, d'emploi et de développement économique. L'une de ses politiques vise précisément à identifier les entreprises à potentiel.

Au cours des deux journées de ce congrès unique en France, six ateliers vous seront proposés, sur le thème de l'homme, du marché, du financement, des réseaux, de la définition du potentiel et des méthodes pour le révéler.

Je vous souhaite de fructueux travaux.

## **Atelier 1 : Projets à potentiel, comment les définir, comment les repérer ?**

*Participaient à l'atelier :*

*Jean-Christophe GODEST, Nord France Innovation Développement  
Frédéric PLANCHE, Banque Populaire du Sud  
Philippe RAJOSEFA, SYNERSUD*

*L'atelier était animé par Catherine ELIE, Institut Supérieur des Métiers*

*Un document vidéo réalisé en décembre 2010 à l'occasion du Forum de la création et de l'entrepreneuriat est projeté. Des acteurs de l'accompagnement y présentent leur définition d'une entreprise ou d'un projet « à potentiel »*

### **Catherine ELIE**

L'Institut Supérieur des Métiers réalise des études pour mieux comprendre le fonctionnement des Très Petites Entreprises (TPE). En outre, nous menons une veille sur les politiques publiques et l'environnement de la TPE. Enfin nous travaillons beaucoup dans le champ de l'innovation, notamment en animant le réseau national des pôles d'innovation de l'artisanat.

Notre premier atelier sera l'occasion de préciser la notion de « projet à potentiel ». Avant de démarrer, les participants à notre atelier vont se présenter brièvement.

### **Jean-Christophe GODEST**

Nord France Innovation Développement est l'équivalent de l'Agence Régionale de l'innovation pour le Nord-Pas-de-Calais. Ses trois grandes missions sont de mettre en œuvre la stratégie régionale de l'innovation, de piloter, avec la CCI du Nord-Pas-de-Calais, le programme « Objectif PME », et d'animer et coordonner le réseau « J'innove en Nord-Pas-de-Calais » ([www.jinnove.com](http://www.jinnove.com)), composé de plus de 150 acteurs.

## **Philippe RAJOSEFA**

SYNERSUD est une association financée par le Conseil Régional du Languedoc-Roussillon, et plus récemment par l'Europe. C'est un réseau régional d'accompagnement à la création et au développement des entreprises innovantes en Languedoc-Roussillon.

## **Frédéric PLANCHE**

Je suis Directeur d'une succursale de la Banque Populaire à Montpellier. J'ai comme spécialité de financer les entreprises innovantes sur Montpellier.

## **Catherine ELIE**

Le sujet de cet atelier est difficile, car il est rarement abordé en phase d'amorçage ou de création des entreprises, sauf dans le champ technologique. La notion d'« entreprise à potentiel » m'a immédiatement fait penser au régime fiscal des PME de croissance, appelées « gazelles » (par opposition aux « souris » et aux « éléphants »). Plus récemment les pouvoirs publics ont souhaité conforter les entreprises de taille intermédiaire.

Que font les pouvoirs publics vis-à-vis des micro-entreprises ? Il existe toujours un dilemme entre le fait de favoriser la création, la pérennité ou la structuration des entreprises, car les outils utilisés peuvent être complémentaires ou contradictoires. Quand on met en place des réseaux pour accompagner les start-up, on met fermement l'accent sur le développement des entreprises à potentiel. Lorsqu'on développe le statut de l'auto-entrepreneur, on interdit dans une certaine mesure la croissance puisque ces entreprises sont soumises à un plafond de chiffre d'affaires.

Comment définir les entreprises et les projets à potentiel ? Le mot « potentiel » renvoie à la notion de ressources. Pour une entreprise en création, on fait référence à trois types de ressources (ressources humaines, ressources financières et capital social). Dans une première approche, on peut donc dire que les projets à potentiel sont mobilisateurs de ressources.

Ensuite, j'ai pensé à la notion de « cadre à potentiel », qui est un cadre plein de ressources, susceptible d'évoluer et de progresser dans le temps. La notion de « projet à potentiel » doit donc intégrer une dimension dynamique d'évolution dans le temps.

La notion de marché doit aussi être introduite dans la définition de projets d'entreprise à potentiel. Ainsi Oséo définit l'entreprise à potentiel comme une « *entreprise possédant un avantage concurrentiel notable et durable au regard*

*des autres entreprises... L'avantage concurrentiel trouve sa source dans une innovation technologique ou non ».*

A ces trois éléments, il convient d'ajouter la notion de croissance, qui est centrale dans la définition de projet/entreprise à potentiel. De nombreux travaux ont montré que l'intention de croissance est préalable, et constitue par conséquent une motivation très forte du dirigeant d'entreprise.

Quels sont les indicateurs de mesure des entreprises à potentiel ? Les travaux de recherche menés dans le champ des PME de croissance ont permis d'élaborer des outils d'évaluation *a posteriori* de la croissance de ces entreprises. Pour les entreprises matures, les principaux indicateurs utilisés sont humains (emploi, masse salariale), économiques (croissance du chiffre d'affaires) et financiers (rentabilité), et s'inscrivent dans une temporalité (de l'ordre de 3 à 5 ans).

S'agissant des projets et des jeunes entreprises, les travaux de recherche sont très peu nombreux. D'emblée, se pose une difficulté méthodologique, puisque l'évaluation du potentiel de croissance ne peut être qu'*a priori*. Ainsi les indicateurs utilisés dans le champ des entreprises en développement ne peuvent pas être repris tels quels. Les entreprises à potentiel sont repérées sur une base virtuelle. Les indicateurs possibles portent donc sur le potentiel humain (compétences du dirigeant, des associés et des salariés), l'ambition de développement (sans ambition de croissance, le dirigeant ne fera pas croître son entreprise), la capacité à réunir des financements, l'analyse du marché et la préparation commerciale.

Les études menées par l'Institut Supérieur des Métiers sur les nouveaux entrepreneurs de l'artisanat ont porté sur 5 000 entreprises créées au cours des trois années passées. Ces travaux ont permis de distinguer quatre types de motivation par rapport au développement de l'entreprise :

- les développeurs (20 à 40 % des entrepreneurs expriment une ambition de développement pour l'entreprise lors de la création) ;
- les entrepreneurs « TPistes », qui ont une ambition de croissance limitée, dans la mesure où ils ne souhaitent pas sortir du format de la micro-entreprise ou de la TPE ;
- les indépendants, qui ne veulent pas embaucher ;
- les satellites et précaires.

Les statistiques de l'INSEE montrent que 16 % des entreprises ont connu une forte augmentation de leur chiffre d'affaires et la création d'au moins un emploi à l'issue de leurs trois premières années d'existence.



Comment repérer les entreprises à potentiel ? Il n'y a pas de modèle unique. En revanche, tous les travaux soulignent l'importance du goût du risque chez les entrepreneurs ; la croissance est un objectif et non pas un résultat. La plupart des entreprises à potentiel travaillent en BtoB, plutôt qu'en clientèle de particuliers. Les entreprises à potentiel se positionnent souvent sur des marchés de niche, grâce à des innovations ou un savoir-faire exceptionnel. La croissance de ces entreprises est d'autant plus élevée après leur création que leur effectif initial est élevé à l'installation. De même, leur croissance est d'autant plus forte que l'apport initial est élevé. En outre les entreprises à potentiel sont plus endettées.

Les projets à potentiel sont généralement plus nombreux dans le secteur du bâtiment et dans les activités de fabrication. Les études ont montré que 40 % des entrepreneurs de l'artisanat de production ont un profil de « développeur » ; ils ont créé leur entreprise, non pour se mettre à leur compte, mais pour saisir une opportunité. Parmi ces entrepreneurs figure une proportion plus forte de diplômés de l'enseignement supérieur (un tiers des dirigeants sont détenteurs d'un diplôme de l'enseignement supérieur). En outre ces entrepreneurs font le choix de beaucoup investir dans le commercial dès la phase de création. Ils se définissent davantage comme des chefs d'entreprise que comme des commerçants, des artisans ou des indépendants. Ces entreprises sont plus fréquemment en BtoB, et sont positionnées sur des marchés dépassant le cadre régional. L'effectif salarié de ces entreprises est deux fois plus élevé au démarrage. Leur coût d'installation est trois fois plus élevé que pour les entreprises positionnées sur un marché de particuliers. Elles présentent une certaine appétence pour le travail en réseau ou en sous-traitance.

Comment accompagner les entreprises/projets à potentiel ?

L'accompagnement est nécessaire car leur taux de survie n'est pas plus élevé que les autres entreprises. Leurs principaux points faibles sont leur endettement élevé (insuffisance de fonds propres), leurs difficultés à financer l'action commerciale, leurs difficultés à recruter, leur capacité à gérer l'émergence d'une forte concurrence, et la mésentente entre le binôme de créateurs.

Les besoins d'accompagnement portent sur la gestion (prise en compte des effets de seuil, gestion de la croissance et implications managériales) et le financement (renforcement des fonds propres, accès aux dispositifs d'aides après la création).

Je vous propose, à présent, d'écouter le témoignage de Fatima Bellaredj, qui gère ALTER'INCUB, un incubateur spécialisé dans l'accompagnement des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

## **Synthèse vidéo Fatima Bellaredj – Responsable d'Alter'Incub :**

Alter'Incub est un incubateur d'entreprises sociales qui a été lancé en 2007 à l'initiative de l'Union Régionale des SCOP, en partenariat avec la Région LR et avec le soutien de l'Europe et d'autres partenaires. Il fait partie du réseau Synersud.

Alter'Incub accompagne des projets issus de territoires, de la recherche en sciences humaines et sociales, qui sont sur des thématiques innovantes autour de l'environnement, l'habitat, la consommation... et pour lesquels est repéré un potentiel de création d'emplois.

Pour repérer ces projets à potentiel, depuis 2007, nous fonctionnons sur la base d'appels à projets. C'était, en premier lieu, une manière de communiquer sur ce nouvel incubateur. Ensuite, c'est un moyen d'identifier des projets qui correspondent à des besoins nouveaux, et cela par l'intermédiaire des acteurs de terrain sur l'ensemble du territoire régional.

Après avoir tissé des liens avec ce réseau d'interlocuteurs, nous avons défini des critères pour sélectionner les projets. Ils sont en lien avec l'innovation sociale (innovation au sens de l'Europe mais qui comporte une dimension d'intérêt collectif). En terme de gouvernance, le multi-sociétariat peut être un point fort pour la sélection du projet. Le potentiel de création d'emplois à 3 et 5 ans en est un autre.

En bref, Alter'Incub se positionne sur des projets de création d'entreprise, qui répondent à des besoins sociaux, environnementaux, qui vont créer de la richesse et de l'emploi. Par exemple : micro-centrale de méthanisation, commercialisation de produits en circuit court, projets culturels...

Le processus de sélection passe par un comité pluridisciplinaire (intercommunalités, chercheurs, professionnels de l'accompagnement) qui apporte un regard croisé sur les projets. Une fois sélectionné, le porteur de projet dispose d'une enveloppe financière qui peut aller jusqu'à 15 000 €.

L'accompagnement proposé par Alter'Incub est relativement long, de 12 à 18 mois. Il contribue à développer une synergie, autour du projet, entre les différents acteurs de la création. Ceci pour que l'entreprise se crée dans les meilleurs délais et les meilleures conditions et qu'elle puisse se différencier de la concurrence une fois sur le marché.

**Catherine ELIE**

Après cette interview sur le potentiel lié à l'innovation sociale, quelle est votre propre définition de l'entreprise à potentiel ?

**Philippe RAJOSEFA**

La notion de « potentiel » est relative dans la mesure où des projets à potentiel existent dans l'artisanat, le commerce et l'industrie, ainsi que dans les projets innovants technologiques ou non technologiques. Cette notion est également très relative par rapport aux acteurs auxquels on s'adresse. Pour un investisseur privé, le retour sur investissement constitue un élément très important pour définir le potentiel du projet ; pour une collectivité territoriale, l'élément clé est la croissance de la richesse économique et de l'emploi.

Le réseau SYNERSUD considère que les entreprises à potentiel présentent un avantage concurrentiel durable ; elles s'adressent généralement à des marchés en BtoB, car le coût d'accès au marché est beaucoup plus faible ; leur potentiel de création est de 5 à 10 emplois sur les 3 à 5 premières années. Nous veillons à ce que les entreprises accompagnées créent des emplois qualitatifs (c'est-à-dire pérennes). Par ailleurs force est de constater que l'économie de la matière grise présente une propension plus faible à la délocalisation.

**Catherine ELIE**

Quelle est votre définition d'une « entreprise à potentiel » ?

**Frédéric PLANCHE**

Dans le secteur bancaire, le risque et la rentabilité sont davantage révélateurs du potentiel que l'emploi. Le potentiel humain du créateur (et notamment dans la population des Cadres) est déterminant dans la détection du potentiel d'un projet. L'environnement du cadre : l'essaimage, le pôle de compétences dans lequel il s'inscrit..., est également un bon indicateur du potentiel du projet..

**Jean-Christophe GODEST**

Les entreprises à potentiel sont portées par une véritable stratégie. De notre point de vue, ces entreprises sont performantes et se développent plus vite que les autres.

**Catherine ELIE**

Comment SYNERSUD repère-t-il les entreprises à potentiel ?

**Philippe RAJOSEFA**

L'accompagnement doit permettre de passer de l'idée à potentiel au projet à potentiel. Les structures accompagnant ces projets sont souvent des Centres Européens d'Entreprise et d'Innovation (CEEI), des Business Innovation Center (BIC), des pépinières, des technopoles, des incubateurs technologiques, des Maisons des Entreprises, des agents de développement économique, etc.

Nous avons souhaité que SYNERSUD représente une diversité de structures afin que sa richesse permette de répondre de manière optimale à la réalité du terrain et aux priorités territoriales. Cette diversité n'empêche pas SYNERSUD d'assurer un accompagnement spécifique de manière professionnelle et homogène.

SYNERSUD considère que l'innovation – technologique ou généraliste – est au cœur du projet à potentiel, car elle assure un avantage concurrentiel durable. Lorsque celui-ci peut faire l'objet d'une certaine protection, il constitue un élément de potentiel à prendre en compte lors de l'examen d'un projet. Cette protection peut prendre la forme d'un brevet ou d'un savoir-faire. Les projets potentiels se caractérisent souvent par un certain degré de risque, car ils s'inscrivent dans un modèle économique moins bien connu.

Pour répondre à cette problématique, nous avons souhaité que chaque chargé d'affaire accompagne 10 à 20 projets maximum. En outre nous avons mis en place un référentiel qualité d'accompagnement.

En Languedoc-Roussillon, les 17 membres de SYNERSUD réalisent 1 600 contacts et ont accompagné 600 porteurs de projet et entreprises en 2009 ; 193 entreprises ont ainsi été créées. SYNERSUD est calibré pour accompagner les projets dans la durée, c'est-à-dire de la détection au développement. Au cours des phases du projet allant de -2 ans à +5 ans, une grande variété d'acteurs interviennent. Il est important de constituer le meilleur mix d'accompagnement possible pour que le projet ait toutes les chances de réussir. Dans ce contexte, les membres du réseau SYNERSUD proposent une offre de services en tenant compte des spécificités des projets à potentiel, notamment en termes de complexité, de risque, de besoins en ressources financières, etc. A travers cet accompagnement, se développe une relation de confiance entre SYNERSUD et les entrepreneurs ; pour nourrir cette relation, le réseau doit savoir vite répondre aux besoins de l'entrepreneur, car celui-ci évolue dans un contexte où la vitesse de mise en marché peut fortement conditionner le développement de son entreprise.

SYNERSUD couvre l'ensemble des départements de la Région, par le biais de pépinières présentant des positionnements très divers. Certaines d'entre elles présentent ainsi une spécialisation territoriale, alors que d'autres sont spécialisées par secteur d'activité.

Je ne reviendrai pas sur les éléments classiques de la définition des projets potentiels. En revanche, il me paraît important de souligner l'importance de la notion de « porosité », car certains projets, véritablement structurants, permettront de valoriser une filière territoriale, et ainsi de créer/sauver/pérenniser de nombreux emplois indirects. Un autre critère général important des projets à potentiel est leur capacité d'anticiper les besoins futurs. La posture entrepreneuriale du porteur constitue un troisième critère général important, car certaines personnes recèlent humainement une posture positive et visionnaire.

Les projets à potentiel peuvent être repérés de manière endogène (*pull*) ou exogène (*push*). Dans le premier cas, la qualité de l'accompagnement est essentielle ; celui-ci requiert notamment de la veille technologique et marketing, ainsi qu'une parfaite connaissance des réseaux. Par ailleurs l'accompagnateur doit avoir une vraie capacité à filtrer les projets, tout en affichant des postures positives.

Relevant de l'approche exogène, les appels à projets, les concours d'idées, les carrefours d'affaires, les salons, les réseaux sociaux, les cellules de valorisation des universités et les pôles de l'entrepreneuriat étudiant permettent aussi d'identifier des projets à potentiel.

### **Catherine ELIE**

La banque a-t-elle également défini des critères de repérage de projets à potentiel ?

### **Frédéric PLANCHE**

Nous n'avons pas défini d'éléments pour repérer les entreprises à potentiel, car nous n'apprécions pas un dossier sous le seul angle de sa potentialité. De notre point de vue, le potentiel correspond à un risque ; nous devons donc assurer une sécurité particulière.

Nous n'avons pas de véritable outil ou méthode pour repérer les entreprises à potentiel, mais nous travaillons au quotidien avec elles. Nous sommes ainsi en mesure de repérer ces entreprises à travers notre réseau (experts-comptables, avocats d'affaires, chambres consulaires, clients, banques, associations professionnelles, pépinières d'entreprise) et différents médias (presse, base de données, etc.).

**Catherine ELIE**

Quels sont les critères d'accompagnement des jeunes entreprises ?

**Frédéric PLANCHE**

L'analyse d'un dossier de jeune entreprise s'appuie sur trois éléments :

- l'environnement de l'entreprise (cluster, réseau) ;
- le potentiel humain (compétences, gestion du pouvoir) ;
- la puissance financière (actionnariat de référence, assise financière du porteur de projet).

De notre point de vue, le troisième élément est le plus important. Nous entretenons d'ailleurs de très bonnes relations avec le Conseil Régional susceptible de financer ces projets ; nous travaillons également avec la société régionale de capital-risque Soridec, ainsi qu'avec Sud Angels, une société de *business angels*. Cette dernière investit dans les entreprises avec un petit ticket (50 000 euros), tout en apportant au créateur, une connaissance de l'entreprise et des marchés internationaux, ainsi qu'un soutien en coaching.

**Catherine ELIE**

Pouvez-vous passer à côté d'entreprises à potentiel ?

**Frédéric PLANCHE**

Oui. Nous n'avons pas de critères définis sur la potentialité d'une entreprise. Le potentiel se trouve souvent dans de l'évolution technologique complexe et nous ne sommes pas toujours compétent pour l'appréhender au mieux. Pour ma part, lorsqu'un projet porte sur une problématique qui me dépasse un peu, j'appelle Natexis (notre filiale spécialisée), qui assure une veille dans de nombreux domaines, mais d'une manière générale j'observe un principe simple : « quand je ne comprends pas un projet, je ne le finance pas ».

**Catherine ELIE**

La capacité de l'entrepreneur à convaincre ses partenaires constitue donc un critère de sélection important. M. Godest, vous avez formalisé un véritable outil de détection des entreprises à potentiel.

## **Jean-Christophe GODEST**

Je vais vous présenter un outil de diagnostic du potentiel innovant les entreprises, ainsi que des outils permettant de révéler des projets innovants et de mieux les accompagner.

L'Innoscope est le fruit d'une réflexion que nous avons amorcée en 2002 pour répondre à une demande croissante de ciblage d'entreprises. Pour pouvoir identifier les entreprises selon leur capacité à innover, sans les connaître « de l'intérieur », nous nous sommes appuyés sur une étude de l'INSEE de 1999, ainsi que sur les compétences scientifiques de l'École Supérieure des Affaires de l'Université de Lille 2 (en particulier le professeur de gestion Christian Marmuse). Après avoir élaboré notre modèle, nous avons demandé à un laboratoire d'économétrie de l'Université de Lille 3 d'en tester la robustesse.

Le modèle Innoscope s'appuie sur des modèles conçus dans les années 80 sur la prise de risque des start-up. Nous les avons adaptés au domaine de l'innovation. Chaque entreprise étudiée est positionnée sur deux grands axes (la vitesse de développement de l'entreprise en abscisse, et la performance en ordonnée) ; quatre catégories d'entreprise (innovante, créatrice, performante, non innovante) sont ainsi déterminées. En Nord-Pas-de-Calais, un grand nombre d'entreprises accompagnées par Oséo et le Conseil Régional relèvent de la catégorie « créatrice ». Sur 100 entreprises accompagnées, 14 sont « non innovantes ».

## **Catherine ELIE**

A quoi sert ce bel outil ?

## **Jean-Christophe GODEST**

Il permet de prioriser les entreprises à visiter. Nous avons ainsi établi une liste de 800 entreprises à contacter en priorité. Quelques mois plus tard, on a pu observer qu'il suffisait de visiter 3 entreprises figurant sur cette liste pour détecter un projet innovant à accompagner et à financer. Sans utiliser cette liste, il était nécessaire de visiter 9 entreprises pour détecter un projet innovant. Ainsi l'outil permet de renforcer l'efficacité de la prospection pour identifier des projets innovants.

## **Catherine ELIE**

Avez-vous filtré l'ensemble des entreprises du Nord-Pas-de-Calais ?

## **Jean-Christophe GODEST**

La disponibilité des données est problématique, car nous travaillons sur des données en T et en T-1. Nous avons utilisé la base de données Altares pour calculer un certain nombre de ratios, illustrant les performances d'exploitation et de création de potentiel de l'entreprise. Chaque année, nous réactualisons la liste des entreprises cibles. Les membres de notre réseau ont accès à ces profils d'entreprise.

Je vais maintenant vous présenter d'autres outils, concernant la phase ante-crédation. En Nord-Pas-de-Calais, nous organisons trois périodes d'appels à projets, concernant les laboratoires, les entreprises et les créateurs. En janvier 2011, nous avons lancé l'appel à projets « J'innove dans les technologies numériques » ; parmi les 72 projets innovants que nous avons reçus, figurent 33 projets de création d'entreprises innovantes. Par ailleurs le lancement des appels à projets « J'innove dans l'agroalimentaire » et « J'innove dans la bio-santé » sont en cours. La semaine dernière, nous avons organisé la Semaine de l'innovation, qui incluait une journée « Rendez-vous d'affaires et création d'entreprises innovantes ». Cette journée a permis d'organiser 173 rendez-vous.

Avec les acteurs du réseau de la création d'entreprises innovantes, nous avons coécrit *Le Guide du créateur d'entreprise innovante en Nord-Pas-de-Calais* pour favoriser la visibilité du dispositif dans la Région. Par ailleurs, nous avons créé, avec l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Lille, une formation de développeurs de projets innovants, qui s'adresse aux porteurs de projets et aux responsables R&D des entreprises, ainsi qu'aux opérateurs de l'accompagnement des projets innovants en Nord-Pas-de-Calais. Cette montée en compétence permet de mieux accompagner les entreprises et les projets de création d'entreprises.



## **Echanges avec la salle**

### **De la salle**

Avez-vous observé des liens entre les universités, les laboratoires de recherche et les projets innovants ?

### **Philippe RAJOSEFA**

Oui. Il y a même des structures spécialisées, comme Languedoc-Roussillon Incubation, qui fait partie du réseau SYNERSUD. Cet incubateur travaille de manière très étroite avec les laboratoires. Son métier consiste à très bien identifier les laboratoires pour pouvoir *matcher* les porteurs de projet avec un laboratoire ou une université des sciences dures ou d'autres sciences. En science sociale, l'Université Paul Valéry à Montpellier est ainsi en relation avec 126 entreprises.

### **Catherine ELIE**

Deux ou trois études ont été conduites auprès d'entreprises portées par de jeunes chercheurs issus des universités. Les résultats de ces travaux montrent que la croissance des entreprises à potentiel portées par des universitaires est sensiblement équivalente à celles des autres entreprises à potentiel. Qu'en est-il de la collaboration avec les universités du Nord-Pas-de-Calais ?

### **Jean-Christophe GODEST**

Nous avons deux incubateurs, dont le métier est la création d'entreprises innovantes. Force est de constater qu'il est difficile d'avoir des projets de création d'entreprises innovantes issues du monde de la recherche. En Angleterre, une université met à disposition ses brevets pour attirer des managers et faire en sorte que ceux-ci créent des entreprises innovantes. Il me semble que cette piste devrait être également creusée en France.

### **Catherine ELIE**

Les dirigeants d'entreprise à potentiel ont souvent la cinquantaine. La jeunesse n'est donc pas forcément un indicateur du potentiel de croissance.

## **Philippe RAJOSEFA**

Tous les projets à potentiel ne sont pas forcément innovants ; l'inverse est également vrai. Dans beaucoup de régions françaises, on parle d'innovation pour tous. On peut généralement dupliquer les démarches menées sur les projets innovants technologiques sur des projets traditionnels, en veillant à bien calibrer les outils. Il ne faut pas oublier que ces démarches concernent tous les réseaux ; il n'y a aucun élitisme dans le domaine du potentiel.

Transferts LR est une association qui a été créée par le Conseil Régional du Languedoc-Roussillon. Elle emploie une vingtaine d'ingénieurs qui assurent un lien entre les pôles de recherche, les pôles de compétitivité et les entreprises. Lorsque l'une d'elles veut développer un produit sur un marché industriel, mais n'en a pas les ressources internes, elle peut faire appel à Transferts LR. Le projet est alors mis en partenariat avec l'Ecole des Mines d'Alès ou des universités. Ce modèle est très efficace et fonctionne très bien.

## **De la salle**

Je suis sur un territoire où il y a 70 laboratoires de recherche et 40 000 étudiants. Je constate qu'aucune entreprise n'a été créée. Vous venez de mentionner le chiffre de 126 entreprises créées. J'aimerais comprendre comment vous avez pu y arriver.

## **Philippe RAJOSEFA**

Ce n'est pas facile. Les profils sont très divers. Il y a actuellement un grand débat sur le recrutement des docteurs, au travers des Doctoriales. Force est de constater que le modèle économique de publication est très différent de celui du retour sur investissement ; or l'argent est le nerf de la guerre. Il est donc inévitable de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale en parlant finance. Culturellement, il n'est pas simple de faire basculer un chercheur ou un universitaire vers la culture du retour sur investissement à court terme. Sans structure, ni intermédiation, il est très difficile de mener à bien ce genre de projet. Grâce à des structures d'accompagnement spécialisées, on peut faire du liant et pleinement mettre en œuvre le process de levier et d'accélérateur. Par ailleurs il est important de travailler en réseau, dans le cadre d'une collaboration aussi large que possible. De toute évidence, il est plus facile de créer de la richesse à plusieurs que tout seul.

## **De la salle**

Parvenez-vous à mettre en relation des porteurs de projets dans des structures incubatrices avec des chefs d'entreprise ?

### **Philippe RAJOSEFA**

SYNERSUD s'occupe essentiellement de la création des entreprises ; il m'est donc difficile de vous répondre sur les entreprises matures. Des rencontres se font effectivement avec les créateurs.

### **Frédéric PLANCHE**

Les *business angels* de Sud Angels mettent des tickets peu élevés, mais ont un rôle de coach. Il existe également l'association Melies, qui se compose d'une vingtaine d'anciens chefs d'entreprise. Ils échangent avec les jeunes chefs d'entreprise, notamment pour éviter les écueils de la négociation bancaire, des dépôts de brevets, etc. Les relations entre créateurs et entrepreneurs confirmés sont véritablement un plus pour faire émerger et concrétiser le projet

## **Atelier 2 : Quels hommes pour quels projets ?**

### Participaient à l'atelier :

*Xavier BOUSSOIS, Responsable d'agence, Société SAB International  
Jean-Marie ESTEVE, Chercheur associé à l'ERFI et PDG Entreprise Solatrag  
Jean SAUTTREAU, Membre du bureau de l'association LEADER, dirigeant de l'entreprise COMPART*

*L'atelier était animé par Serge PINATEL, Association ADECOACH.*

*Un document vidéo est projeté. Les professionnels de l'accompagnement, présents au forum de la Création de Montpellier, en décembre 2010, y caractérisent les aspects humains du « potentiel »*

### **Serge PINATEL**

Au cours de cet atelier, nous nous poserons les questions de la caractérisation du potentiel humain, des outils de valorisation dudit potentiel et du passage de l'individu à l'équipe.

On rêverait tous d'avoir des indicateurs fiables permettant d'identifier les porteurs de projet à potentiel qui vont générer une forte croissance. Quel lien y a-t-il entre votre association LEADER (association des dirigeants d'entreprise à croissance intense) et ce repérage ?

### **Jean SAUTTREAU**

Pour nous, une entreprise à forte croissance réalise une croissance sur-proportionnelle par rapport au marché dans lequel elle évolue ; cela correspond à une croissance annuelle de +15 %. Tous les membres de l'association Leader réalisent, ou ont la volonté de parvenir à une telle croissance.

Leader est une association née en 2009 sous l'impulsion de la Région pour fédérer des entreprises réalisant une très forte croissance. Les problématiques liées à ce type de croissance sont nombreuses et relativement spécifiques (financier, humain, R&D, encadrement).

### **Serge PINATEL**

M. Esteve, vous êtes également membre de l'association Leader. Une étude est-elle en cours sur ces entreprises ? Avez-vous déjà réfléchi à la typologie des entreprises membres de cette association ?

**Jean-Marie ESTEVE**

Une étude est effectivement en cours ; mais comme elle n'est pas terminée nous ne pourrions pas trop en parler. Plusieurs commissions ont été constituées dans le cadre de cette étude ; j'ai participé à la commission Ressources Humaines, qui a essayé de déterminer le profil de l'entrepreneur membre de LEADER. En outre nous avons questionné nos membres pour savoir comment ils pouvaient évoluer.

Il est rapidement apparu que la rencontre des entrepreneurs avec des experts serait une initiative souhaitable. Le domaine universitaire a ainsi été associé.. Au-delà des entrepreneurs, nous avons également étendu notre démarche au noyau dur de l'entreprise, c'est-à-dire l'entrepreneur et ses proches collaborateurs.

**Serge PINATEL**

Quelle est la typologie des 40 entreprises membres de l'association Leader ?

**Jean SAUTTREAU**

Parmi ces entreprises figurent aussi bien des TPE que des grosses PME de plusieurs centaines de salariés. Leur stade de développement est également très divers puisque notre association compte des start-up innovantes en phase d'amorçage, des entreprises ayant déjà fait appel au capital développement, des entreprises ayant déjà essaimé, etc. Une partie de nos membres réalisent un chiffre d'affaires compris entre quelques centaines de milliers d'euros et un million d'euros ; un autre ensemble de membres affichent un chiffre d'affaires supérieur à 3 millions d'euros.

**Serge PINATEL**

Monsieur SAUTTREAU vous êtes également membre de « Finance for Entrepreneurs » qui a une approche opérationnelle permettant la valorisation du potentiel humain. Pouvez-vous nous en parler ?

**Jean SAUTTREAU**

Dans la vidéo que nous avons vue en introduction de cet atelier, on a pu entendre les réflexions suivantes :

- « Projet à potentiel : d'abord le porteur du projet sa personnalité, sa motivation » ;
- Le banquier : « D'abord l'homme ! » ;

- « Niveau d'implication de l'équipe, dans la durée » ;
- « On n'est pas créateur du jour au lendemain » ;
- « Conscience de sa capacité à créer » ;
- « Je choisis l'homme avant le projet » ;
- « Parcours du combattant » ;
- « Suivre son étoile ».

Ce *verbatim* est assez édifiant, car on en vient à se demander si cela se passe vraiment ainsi. Une étude réalisée par AXA Investment Managers en 2008 a montré que 70 % des investisseurs estimaient que la réussite du projet était liée aux dirigeants. Ma vision est qu'en réalité, on demande à un porteur de projet un business plan. En général, un banquier pose peu de questions sur l'homme. Dans ce contexte, comment s'assure-t-il de son potentiel entrepreneurial ? Serait-ce l'expérience ? L'intuition ? Cette approche est quelque peu surréaliste, car elle révèle un décalage considérable entre la vision du potentiel entrepreneurial et les pratiques que l'on peut observer sur le terrain.

Finance For Entrepreneurs est un *think tank*, membre de l'Observatoire de l'immatériel. Il a pour mission de concevoir, valider et promouvoir des indicateurs pour l'évaluation et l'accompagnement des entrepreneurs pour une performance économique globale. Il est animé par une quinzaine de professionnels bénévoles issus des quatre pôles de compétences (entrepreneurs, investisseurs, consultants RH et chercheurs).

Pour appréhender le facteur humain en capital investissement, l'approche classique consiste à partir du CV, puis à mener des entretiens informels et/ou des questionnaires. L'approche de Finance For Entrepreneurs est basée sur les travaux menés par la Harvard Business School et par le Fonds d'investissement « Talents » qui a été créé au sein d'AXA. Ces travaux ont permis de définir un certain nombre d'indicateurs clés de réussite à travers des portefeuilles d'investissements performants.

Lors d'un entretien de 1 heure 30 en face-à-face avec une personne ayant une formation en psychologie, le chef d'entreprise est interrogé sur sa vie, la manière dont il a géré ses moments clés, sa capacité d'ouverture aux différents processus d'apprentissage, sa capacité de narration de son récit de vie, etc. A travers divers outils utilisés, l'adéquation entre l'histoire de vie du chef d'entreprise et son projet est analysée.

Les dix indicateurs retenus par Finance For Entrepreneurs sont les suivants :

- convergence trajectoire de vie - projet ;
- écosystème personnel et transmission d'écosystème ;
- leadership ;
- tolérance aux contradicteurs internes ;

- génération et transformation d'idées ;
- rapport au jeu ;
- capacité à déplacer les règles ;
- conscience de l'argent ;
- confiance et ancrage corporel ;
- capacité à générer du vivant.

### **Serge PINATEL**

Certains indicateurs sont-ils plus importants que d'autres ?

### **Jean SAUTTREAU**

Non. L'ensemble de ces indicateurs permettent de dresser un portrait général de l'entrepreneur, avec son mode de fonctionnement, ses points forts, ses points de vigilance, etc.

### **Serge PINATEL**

Qui peut utiliser cet outil ?

### **Jean SAUTTREAU**

Le chef d'entreprise peut l'utiliser, *via* un logiciel spécifique. Pour les cabinets RH spécialisés, il existe un outil plus approfondi. Toutefois celui-ci ne remplacera jamais l'entretien en face-à-face avec un professionnel formé, capable d'écouter un récit de vie et de le restituer.

### **Serge PINATEL**

Cet outil pourrait-il être utilisé dans le cadre de la reprise d'entreprise ?

### **Jean SAUTTREAU**

Il n'y a pas d'opposition à une telle utilisation. L'outil a toutefois été conçu pour analyser le profil d'un primo-créateur.

## **Serge PINATEL**

En matière de reprise, vous avez M. Esteve, un exemple de reprise de société à la fois particulière et innovante, qui illustre bien les aspects humains du potentiel

## **Jean-Marie ESTEVE**

Je vais vous parler d'une expérience de transmission d'entreprise aux salariés, qui a été menée sur plus d'un quart de siècle et que nous avons fini par modéliser. Avec le professeur Mahé de Boislandelle, nous avons écrit la méthodologie, qui fera l'objet d'un ouvrage à paraître dans deux mois.

Des propriétaires dirigeants d'une soixantaine d'années n'avaient pas d'enfants. Ils se sont raccrochés à la loi de 1984 relative au LBO (de l'anglais *Leverage Buy-Out*), qui permet aux repreneurs de créer une holding chargée d'acquérir la société cible. La réflexion sur cette méthodologie a débuté en 1985.

Nous avons effectué depuis, trois Rachats d'une Entreprise par ses Salariés (RES) en 1987, 1995 et 2004. Un quatrième RES est en préparation puisque je passerai, moi-même, le relais en septembre 2011. Le cinquième RES, prévu dans dix ans, est déjà en préparation.

L'entreprise compte quatre demi-génération. Les sexagénaires s'en vont à la retraite. Les quinquagénaires prennent le relais. Les quadragénaires se préparent et les trentenaires apparaissent. Nous sommes organisés autour d'un noyau dur qui représente environ 10 % des effectifs. Ces salariés détiennent 100 % du capital de la holding ; en outre ils possèdent aussi le savoir-faire managérial et organisationnel.

La gouvernance du système de transmission s'appuie sur un certain nombre de principes. Ainsi il n'est pas possible de recruter des personnes de notre famille dans le noyau dur afin d'éviter les problèmes de subjectivité. Par ailleurs nous avons développé une « Gestion des Ressources Intrapreneuriales » (GRI) qui vient s'ajouter aux trois leviers de la transmission (levier financier, levier juridique et levier fiscal). A travers ce levier de nature humaine, nous assurons une gestion des ressources humaines spécifiques à cette population d'« intrapreneurs », pour les faire évoluer afin de les faire passer, du statut de salarié au statut d'entrepreneur. Cette « mutation ontologique » ne peut se concevoir que dans le temps. Une transmission réussie doit donc intégrer cette dimension. Les salariés qui me remplaceront en septembre sont dans l'entreprise depuis une vingtaine d'années. En outre la date de la transmission a été annoncée il y a trois ans et demi.



**Serge PINATEL**

Comment repérez-vous les « élus » ?

**Jean-Marie ESTEVE**

La GRI est menée avec un mix social, qui s'articule autour de quatre axes stratégiques (emploi, rémunération, valorisation et participation). Quand on embauche un salarié, on ne peut pas savoir s'il finira par être le patron. Certains se révèlent cinq ou dix ans après leur embauche. C'est pourquoi nous demandons cinq ans d'ancienneté avant que ces salariés n'intègrent le pôle du capital.

**Serge PINATEL**

Les futurs élus sont repérés par le biais de grands projets ?

**Jean-Marie ESTEVE**

Effectivement, nous menons des projets, qui s'apparentent à des gros ou des petits « cailloux ». Historiquement, SOLATRAG exerce trois métiers (voierie, génie civil et métallerie). Chaque jeune cadre à potentiel se voit confier un petit « caillou », qui lui permet de se doter d'une expertise distinctive.

Structurellement, notre transmission est financièrement autonome. Lorsque je céderai mon entreprise, je contracterai un crédit vendeur. Le nouveau holding sera créé ; je céderai mes actions et je serai remboursé sur les sept à huit ans à venir. J'ai donc tout intérêt à choisir les meilleurs pour pérenniser l'entreprise.

Par ailleurs nous respectons le principe de ne pas avoir la majorité absolue. J'ai personnellement 49,4 % des actions de l'entreprise. Si j'ai un souci de santé, les autres responsables préserveront l'entreprise. En outre cela évite de « régner en maître ».

**Serge PINATEL**

L'approche que vous venez de nous présenter semble parfaitement « huilée ». Quels écueils avez-vous rencontrés ?

**Jean-Marie ESTEVE**

La réflexion permanente qui permet de faire évoluer la performance individuelle vers une performance collective permet à chacun de réfléchir et de se sentir impliqué. En outre il est particulièrement motivant d'intégrer une entreprise que l'on pourrait être amené à diriger à terme.

De plus une certaine dynamique est entretenue dans la mesure où l'équipe de direction évolue tous les dix ans.

Cela ne se fait néanmoins pas si naturellement et il est nécessaire de beaucoup former les acteurs impliqués ce qui représente un coup et nécessite d'être imaginatif dans ces approches. S'agissant des moyens, je remercie la Région, l'Etat et nos différents partenaires, car il n'est pas évident d'innover dans la formation et ils ont su néanmoins nous accompagner

Une autre difficulté réside dans le fait de devoir quitter l'entreprise. Ce n'est pas facile. Un départ se prépare, en particulier dans la phase post-entreprise. A titre personnel, j'ai décidé de continuer à entreprendre avec des jeunes et des retraités.

Par ailleurs j'observe que les réseaux nous apportent beaucoup. Je pense notamment aux réseaux Camdib – que j'ai le plaisir de présider –, Leader et APM. Pour les chefs d'entreprise, il est passionnant de passer quelques heures ensemble pour partager nos problèmes et nos recettes. Ainsi j'invite les responsables institutionnels à développer ces lieux d'échange.

**Serge PINATEL**

Pourquoi n'utilisez-vous pas le coaching ?

**Jean-Marie ESTEVE**

Pour la transmission, nous utilisons nos ressources endogènes. Pour le développement de l'entreprise, il en va de même. En PME, on se développe en fonction des hommes que l'on a. Pour repérer les salariés à potentiel, la PME offre un réel avantage : on se croise et on se côtoie tous les jours.

Un autre écueil que j'ai pu observer est le manque de temps et d'argent. S'il y avait un financement pour faire du coaching, je ne serais pas contre.

**Serge PINATEL**

Je suis le vice-président de l'association AdeCoach, qui s'efforce de faire découvrir le coaching et ses spécificités. Ce n'est pas du conseil, ni de la

thérapie, ni du mentoring. On s'aperçoit aujourd'hui que les dispositifs d'accompagnement des entreprises – en création, en développement ou en reprise – n'utilisent pas beaucoup le coaching. On peut cependant citer quelques belles expériences dans ce domaine, comme celle de l'Agglomération de Montpellier. En outre certaines fédérations professionnelles commencent à faire appel au coaching.

M. Boussois, que j'ai accompagné, va nous expliquer quelle était l'origine de son besoin de coaching.

### **Xavier BOUSSOIS**

Je me suis intéressé au coaching au moment d'une mutation de poste. Je suis en effet passé d'une agence de dimensions modestes très performante à un magasin plus grand en difficultés financières. A ce moment-là, j'ai eu besoin, d'une part d'être rassuré sur mes capacités à relever le défi, et d'autre part, d'avoir un regard extérieur sur certaines situations afin de prendre les bonnes décisions, dès le début.

### **Serge PINATEL**

Concrètement, qu'est-ce que le coaching ?

### **Xavier BOUSSOIS**

Avant de prendre la responsabilité du magasin de Nîmes de SAB International, j'ai commencé par faire réaliser un état de la motivation et de la compétence de l'équipe, ainsi qu'un diagnostic financier. En outre, au niveau personnel, j'avais besoin d'être rassuré.

Lors des séances de coaching, nous avons défini des objectifs individuels et collectifs, à court et moyen termes. Cet accompagnement m'a permis de bénéficier d'un suivi sur des situations problématiques et difficiles au niveau humain, et de trouver des solutions efficaces sans perdre de temps. Nous avons réussi à remotiver l'équipe, aussi bien individuellement que collectivement. Aujourd'hui notre équipe est très motivée et veut de nouveau aller plus loin. Au niveau financier, la situation a été nettement redressée.

Il est clair qu'à travers ces séances de coaching je me suis révélé. J'ai pu accroître ma compétence en management. En outre les nombreux aspects de moi-même qui m'ont été révélés et que j'ai pu développer m'ont donné l'idée que je serai un jour amené à entreprendre.

## Serge PINATEL

Merci d'être venu témoigner aujourd'hui, car l'exercice n'est pas simple. Je peux vous dire que Xavier est une personne à fort potentiel.

Le coaching est arrivé en France dans les années 80. Il a commencé à se développer dans le milieu sportif, puis le milieu politique et le milieu artistique ; il est désormais pratiqué au sein des grandes entreprises, et commence à pénétrer le milieu des PME et des TPE, *via* les opérateurs de l'accompagnement. Lors de nos soirées de présentation avec ces acteurs, nous organisons du coaching flash en 20 minutes.

Pour définir le métier du coaching, j'ai choisi les trois mots suivants :

- **révélateur**  
Le coach – et les outils qu'il utilise – permet à une personne de (re)mettre à jour son potentiel et ses possibles.
- **catalyseur**  
Le coach est capable de modifier la vitesse de transformation d'une personne, pour mieux tenir compte de l'écologie de son système personnel.
- **facilitateur**  
Le coach offre à l'accompagné une écoute empathique qui lui permet d'une part de verbaliser les difficultés qu'il peut rencontrer sur le plan personnel, et d'autre part de mieux comprendre ses émotions.

Le coaching est aussi un outil d'intervention. Certains coachs estiment que cette pratique revient à dérapier sur le conseil ; pour ma part, j'estime qu'un coach ayant une expérience de l'entreprise peut faire part de propositions – et non pas de conseils – au chef d'entreprise.

La démarche de coaching s'organise en plusieurs étapes. Dans un premier temps, on procède à un arrêt sur image (diagnostic individuel et collectif). Ensuite on identifie les zones d'amélioration et on définit l'objectifs avec l'accompagné. Les séances d'accompagnement qui s'ensuivent permettent de décliner les priorités qui ont été définies. Puis s'opèrent des allers-retours entre la mise en pratique en entreprise et l'analyse en séances de coaching. Cette démarche de retour permet de faire vivre la notion de progression continue. Dans cette logique, le principe du « pas à pas » est essentiel, car on ne transforme ni l'individu, ni les situations d'un coup de baguette magique.

Jean SAUTTREAU, les fonctions administrateurs ne sont pas du coaching, mais elles y ressemblent. Pourriez-vous nous en parler ?

**Jean SAUTTREAU**

En général, le chef d'entreprise est seul face aux décisions qu'il doit prendre. Lorsqu'il parle à des interlocuteurs, il ne peut pas être franc et transparent comme ils le souhaiteraient. De plus, le prisme de ces interlocuteurs est différent de celui du chef d'entreprise, car ils ne sont pas financièrement impliqués dans l'entreprise.

Les conseils d'administration représentent les actionnaires. Nous avons besoin d'une part d'avoir des administrateurs indépendants, et d'autre part de jouer le rôle d'administrateurs pour des collègues chefs d'entreprise. Cette situation d'échange offre un niveau de dialogue pertinent.

**Serge PINATEL**

L'expérience de Finance For Entrepreneurs a-t-elle permis de mettre en évidence des enseignements ou progrès au niveau collectif ?

**Jean SAUTTREAU**

Des études sont en cours sur la notion d'écosystème. Je vous encourage à consulter le site [www.financeforentrepreneurs.com](http://www.financeforentrepreneurs.com) pour approfondir ce sujet.

La problématique du chef d'entreprise est de faire en sorte que le système qu'il a créé vive au-delà de sa propre personne. Ainsi j'estime que la plus belle réussite d'un chef d'entreprise est de transmettre une entreprise qu'il a créée.

**Serge PINATEL**

Quelle est la dimension collective de l'esprit d'entrepreneuriat ?

**Jean-Marie ESTEVE**

De fait, la dimension collective est vécue, car elle s'inscrit dans le rapport à l'autre, dans l'altérité. L'altérité est la reconnaissance de la richesse de l'autre. J'ai réellement découvert cette notion lorsque j'ai mis en situation des compagnons. On a tous besoin d'un reflet ; ce retour peut se faire par le biais d'un coach, d'un administrateur, d'un conseil consultatif composé de partenaires extérieurs de l'entreprise, etc.

La dimension collective se vit à travers la complémentarité des compétences. Quand on se connaît depuis plus de 20 ans, l'esprit d'équipe est bien présent au quotidien.

Lorsqu'un choix stratégique doit être opéré au sein de l'entreprise, les premiers avertis sont les Délégués du Personnel, à qui je demande leur avis. Notre particularité est que les propriétaires de l'entreprise ne perçoivent pas de dividendes. Nous n'avons donc pas la pression du capital. 70 % des bénéfices de l'entreprise sont réinvestis, les 30 % restants étant redistribués à l'ensemble des salariés.

### **Serge PINATEL**

Pourquoi n'avez-vous pas créé de conseil consultatif ?

### **Jean-Marie ESTEVE**

Il n'a pas été constitué car le temps nous a manqué. On a beaucoup d'idées, mais seules quelques-unes peuvent être mises en place.

### **Jean SAUTTREAU**

Au début, le chef d'entreprise porte un projet qui n'est pas abouti. Avec le temps, il affine son projet et nourrit son argumentaire. Progressivement, l'hallucination individuelle devient collective. De nombreux interlocuteurs en viennent à davantage croire au projet que le porteur lui-même, et ils le poussent dans le dos. La dimension collective du projet devient alors essentielle.

Par ailleurs force est d'admettre qu'on ne peut pas embaucher que des gens à notre image. Il est important d'aller chercher des profils très divers, car la richesse vient de nos différences et de notre capacité à travailler ensemble.

### **Jean-Marie ESTEVE**

Il peut être intéressant de faire également appel à des universitaires, qui observent et expliquent ce que tu fais. D'une manière générale j'estime que l'échange entre les laboratoires et les entreprises fait défaut en France. Je fais partie d'un laboratoire, et je me sens un peu seul en tant qu'entrepreneur. Il faudrait qu'il y ait plus d'entrepreneurs dans les laboratoires, et davantage de chercheurs dans les entreprises. Je vous assure qu'il y a là une vraie richesse à développer.

Les sept thésards qui sont passés dans notre entreprise nous ont permis de conceptualiser et de développer des méthodes – et ainsi de nourrir nos forces.

## **Serge PINATEL**

Le coaching est individuel, mais il est aussi collectif. Le *team-building* (constitution d'équipes performantes) est utile lors de la mise en œuvre de projets de création d'entreprise ; il présente aussi un intérêt lors d'une fusion, d'une acquisition ou d'un rapprochement d'entreprises. Lorsque j'interviens dans des grandes entreprises, mais aussi dans des PME, j'observe parfois que la vision stratégique n'est ni formalisée, ni partagée. Le *team-building* permet de partager la stratégie, et d'échanger sur des dimensions personnelles.

Le coaching d'équipe permet de passer d'une collection d'individus à une équipe performante et solidaire. Dans ce travail, les questions d'intelligence collective et de coopération doivent être posées.

## **Echanges avec la salle**

### **De la salle**

Je représente une Chambre de Métiers. Nous avons pour objectif d'accompagner des entreprises. Comment mettre en place un collectif de dirigeants ?

### **Jean Marie ESTEVE**

De nombreuses associations existent déjà ; je ne sais pas s'il faut peut être en créer d'autres. Mais il faut savoir que la participation d'un chef d'entreprise aux activités de l'association prend du temps, alors que le retour n'est pas toujours évident à mesurer. L'association Leader a été créée autour de l'objectif commun de la croissance, en travaillant sur des problématiques particulières liées à nos centres d'intérêt.

Dans le cadre d'un projet de rénovation, j'essaie de constituer une grappe d'entreprises avec un interlocuteur unique pour le client. On réunit des compétences pour créer un collectif et répondre à ce marché émergent. Ce dispositif génère de riches échanges, mais prend du temps. En outre il

s'apparente à une « auberge espagnole », car chaque entrepreneur contribue à l'ensemble.

### **De la salle**

On reproche parfois aux organismes consulaires de mettre en œuvre des plans actions sans définir d'objectifs finaux. On n'a pas toujours la légitimité d'initier un groupe de travail réunissant des chefs d'entreprise.

### **Jean-Marie ESTEVE**

Vous avez raison. Il faut être à leur écoute. Lorsqu'un train s'en va, il faut savoir s'accrocher à lui et lui proposer des ressources. Lorsque des chefs d'entreprise appellent des institutionnels, ceux-ci doivent savoir être réactifs, et non chercher à dicter aux chefs d'entreprise ce qu'ils doivent faire.

### **Jean SAUTTREAU**

Je partage l'avis de Jean-Marie. De multiples groupes de travail se créent ; ensuite on cherche à mobiliser des chefs d'entreprise. Or ces derniers sont extrêmement sollicités. Pour faire faire vivre ce type d'initiative, les participants doivent y avoir un réel intérêt ; il leur appartient donc d'initier ce genre de démarche. Dès que vous repérez une initiative, les institutionnels auraient intérêt à se mobiliser, notamment sur les aspects logistiques, administratifs et financiers.

### **Serge PINATEL**

La CRMA a lancé le Club des artisans innovants, qui réunit des entreprises en croissance tournées vers l'export. Cette initiative permet, lorsque la confiance entre les participants est suffisamment grande, de partager les expériences et les difficultés

### **De la salle**

Le process de transmission que vous avez présenté n'est-il simplement pas un process d'organisation, qui permet de retirer le meilleur de ce qu'il y a dans l'entreprise – c'est-à-dire la créativité ?



## **Jean-Marie ESTEVE**

Dans ce domaine, les universitaires nous ont beaucoup apporté, notamment en développant le levier entrepreneurial. En outre nous avons beaucoup développé l'alternance. Ainsi 75 des 100 emplois que nous avons créés relèvent de ce dispositif, qui présente de nombreux avantages. 8 alternants sur 10 restent dans l'entreprise. On peut ainsi capitaliser sur la richesse. Un cercle vertueux est alors initié : les apprentis sont formés, qualifiés, et productifs ; l'entreprise est productive ; la compétitivité de l'entreprise favorise son développement.

D'une manière générale force est de constater que la structure de l'entreprise influence le comportement de ses salariés. Il faut croire en l'homme. La transmission ne peut pas se résumer à un chèque. Elle présente à la fois une dimension patrimoniale et une dimension managériale. Il m'a fallu du temps pour comprendre la richesse que les autres pouvaient apporter. Pour ma part, cette prise de conscience remonte à un congrès de l'IAS, au cours duquel on m'a demandé si je m'intéressais à ce que les salariés faisaient après leur travail. Le lendemain, un accident s'est produit. Un des pompiers présents sur place était un de mes salariés. Depuis, j'ai demandé à ma collaboratrice d'interroger les salariés sur les responsabilités qu'ils avaient à l'extérieur de l'entreprise. Chacun a en lui une richesse ; s'il ne peut pas l'exprimer dans l'entreprise, il l'exprimera ailleurs. C'est pourquoi nous menons une dizaine de petits « cailloux » qui permettent à des cadres de s'exprimer.

## **De la salle**

L'exemple de transmission progressive que vous nous avez présentée peut-il être adapté à du développement externe ?

## **Jean-Marie ESTEVE**

Nous sommes sollicités des deux côtés. J'aurais pu vendre l'entreprise aux majors. Le système que nous avons mis en place permet à la transmission – à un prix raisonnable – de s'opérer à chaque demi-génération. Le développement externe est intéressant, mais l'expérience que nous avons menée dans ce domaine nous a fait beaucoup souffrir, car il est très difficile de remettre sur les rails une entreprise structurellement déficitaire. Je pensais y arriver en six mois ; il m'a fallu deux ans. Depuis, nous avons eu d'autres sollicitations, mais nous restons prudents, car nous ne souhaitons pas dépasser les 10 % de croissance par an.

**De la salle**

Entre le début de votre parcours d'entrepreneur et aujourd'hui, comptez-vous autant sur vos pairs ? Dans ce domaine, la concurrence n'a-t-elle pas un rôle néfaste ?

**Jean SAUTTREAU**

Lorsque j'ai créé ma société, j'ai été aidé par des anciens qui nous ont transféré 20 à 30 années d'expérience. Sans leur savoir, notre entreprise n'aurait jamais connu un tel développement. Lorsqu'une génération de salariés s'en va, il faut penser au transfert de connaissances.

**Jean-Marie ESTEVE**

Notre modèle de transmission s'appelle Transmission d'Entreprise par Apprentissage Managérial (TEAM).

## **Journée du mardi 29 mars 2011**

### **Atelier 3 : Quels outils pour quels marchés ?**

*Participaient à l'atelier :*

*Béatrice COQUEREAU, Ordre National des Experts-Comptables*

*Jean DAUNIS, Dirigeant, Entreprise Mobil Eco*

*Claude HUGONNET, Président ADETEM Méditerranée*

*Emmanuel KASPERSKI, Directeur REPLIC*

*Chantal NERI, Chargée de mission, Transferts LR*

*Catherine POMMIER, Directrice, Business Innovation Center de Montpellier Agglomération*

*L'atelier était animé par Denise SAINT-GEORGES, Consultante Marketing-Organisation, Omnya.*

*Un document vidéo est projeté, sur l'importance du marché dans la caractérisation d'un projet à potentiel. Micro-trottoir réalisé auprès des participants du Forum de la Création, en décembre 2010 à Montpellier*

#### **Denise SAINT-GEORGES**

L'objectif de cet atelier est de répondre à deux questions. Comment repérer un marché à potentiel ? Comment l'atteindre ?

Mme Coquereau va, en tout premier lieu nous présenter un outil, qui est le résultat d'une étude commanditée par l'Ordre National des Experts-Comptables sur les marchés du futur.

#### **Béatrice COQUEREAU**

L'expert-comptable intervient pour établir des bilans et procéder à des déclarations fiscales mais il a aussi un rôle de conseil et d'accompagnement des entreprises dans leur développement. Il doit donc être à l'écoute du marché.

L'étude 2010-2015 que je vais vous présenter fait suite à l'étude de 2008-2010 sur les marchés du futur, qui avait été menée avant la crise. La nouvelle étude a permis d'identifier les sept tendances suivantes.

- **Avoir moins, être plus**

Le constat est clair : il y a trop de choses dans nos vies. L'ère de consommation effrénée que nous connaissions avant la crise a marqué un temps d'arrêt. On retourne désormais à une vie plus simple, en chassant le superflu et en privilégiant l'essentiel.

- **« Tous » créateurs**

Cette tendance présente quatre aspects : la personnalisation des produits, le besoin de faire soi-même, la transformation d'objets existants, et le renouveau du collectif.

- **Elixir longue vie**

En 2050, un tiers des Français aura plus de 60 ans. Les seniors sont des jeunes comme les autres. Dans notre société, on observe que les seniors occupent une place grandissante. En outre la santé – associée au plaisir et aux loisirs – devient omniprésente.

- **Produit mis à nu, désir de transparence**

Cette tendance correspond à une évolution des modes de consommation. On recherche la traçabilité et l'origine des produits. On recherche aussi le meilleur usage, car la consommation effrénée a laissé place à une plus grande réflexion des consommateurs. Ceux-ci comparent le rapport qualité/prix, vérifient les étiquettes, et dénoncent les situations de tromperie. On observe ainsi un rééquilibrage des forces en faveur des consommateurs.

- **Le geste de l'homme**

On assiste à un engouement croissant pour le savoir-faire technique et artisanal. En outre de nombreuses technologies sont associées à l'artisanat. Le consommateur est à la recherche de la qualité, de la durabilité et de l'authenticité.

- **Dame Nature**

Le développement durable et l'écologie constituent des tendances de fond. L'écologie est désormais synonyme d'innovation, de plaisir, de « green sexy ». En outre on observe l'apparition de nouveaux métiers autour de la météo.

- **Lieux et réalités enchantés**

Cette tendance se traduit par la création de nouveaux lieux de vente, qui peuvent être insolites et éphémères. En outre les lieux publics peuvent être la scène de performances planifiées ou improvisées.

Nous sommes clairement dans l'après-crise, qui marque une rupture dans les modes de consommation. La génération actuelle se caractérise par une volonté d'anti-gaspillage. L'homme et le facteur humain sont replacés au centre des préoccupations. La recherche de plaisir continue et s'amplifie, mais elle est

associée à une quête de lien et de sens. Les projets qui intègrent ces différents éléments ont beaucoup plus de chances de réussir.

### **Denise SAINT-GEORGES**

M. Hugonnet, confirmez-vous l'analyse qui vient de nous être présentée ?

### **Claude HUGONNET**

Tout à fait. Chaque année, l'Association française de Marketing cerne les tendances, qui peuvent être lourdes ou éphémères.

La notion de lien est très importante ; elle peut être associée à la reprise du pouvoir par les consommateurs, à travers notamment le web 2.0. Une autre tendance très forte est qu'aujourd'hui – et plus que jamais – le fait d'utiliser est plus important que le fait de posséder. Ainsi un nouveau modèle économique de la location est en train de se dessiner.

### **Denise SAINT-GEORGES**

Comment accéder à l'étude que vous nous avez présentée ?

### **Béatrice COQUEREAU**

Vous pouvez la consulter sur le site de l'Ordre National des Experts-Comptables ([www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)), ainsi que sur le site <http://marchesdufutur.blogspirit.com>.

### **Denise SAINT-GEORGES**

Comment un territoire peut-il aller vers un marché qui a été préalablement détecté comme porteur de potentiel? M. Kasperski va maintenant nous présenter REPLIC et son originalité.

### **Emmanuel KASPERSKI**

REPLIC est une coopérative publique et privée, qui réunit des collectivités, des partenaires financiers et des réseaux de l'économie sociale. Cette structure a pour vocation de créer des entreprises sur des territoires ayant identifié des problématiques sociales.

Lorsqu'un besoin est identifié, REPLIC est saisie pour réaliser une étude. Ensuite nous créons une entreprise, placée sous le contrôle de REPLIC, afin de

garantir la vocation de cette entreprise sur le long terme. La gestion de celle-ci est confiée à un gérant que nous sélectionnons.

REPLIC offre ainsi aux territoires une autre voie de création d'entreprise que celle proposée par les initiatives individuelles. Lorsqu'un projet de création ou de reprise d'entreprise ne peut pas être porté par une personne, l'opportunité dort ou meurt. REPLIC a justement été créé pour éviter cette issue. La condition de notre intervention est que l'entreprise apporte une plus-value sociale ou environnementale. C'est là que pour nous se trouve le potentiel

## **Denise SAINT-GEORGES**

Qui est l'actionnaire de REPLIC ?

## **Emmanuel KASPERSKI**

Quatre collègues composent cette structure de contrôle :

- le collège des collectivités (Région Languedoc-Roussillon, Départements de l'Hérault et du Gard, Agglomération de Montpellier) ;
- le collège des acteurs de l'économie sociale (Union régionale des entreprises d'insertion, Union régionale des SCOP, Emmaüs, etc.) ;
- le collège des partenaires (Caisse d'Épargne, Société d'Investissement France Active, associés privés, etc.) ;
- le collège des coopératives (six coopératives, que REPLIC a créées depuis 2005).

## **Denise SAINT-GEORGES**

M. Daunis, pourriez-vous nous présenter votre entreprise, ainsi que les outils qui vous ont permis d'être sur le marché sur lequel vous vous positionnez ?

## **Jean DAUNIS**

Je dirige Mobil Eco, qui est une société coopérative d'intérêt collectif appartenant au collectif REPLIC. Mobil Eco gère une activité de vente, location et entretien de véhicules électriques ; ce marché innovant s'adresse à la fois aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités locales. Le marché du véhicule électrique se décompose en trois sous-marchés (les voiturettes dans les aéroports, les véhicules émergents, et les véhicules en devenir). Sur ce marché, l'effort de veille est important car il conditionne notre approche commerciale. Une autre caractéristique de ce marché est qu'il implique de

longues phases de construction de projets avec les collectivités. En BtoB, les entreprises cibles sont de taille plus ou moins grande, et sont intéressées par les véhicules électriques pour diverses raisons (image, utilitaire, etc.). En BtoC, il est nécessaire de créer un espace de vente dédié à la présentation des produits, et d'organiser des essais, qui conditionnent l'achat par les particuliers.

Après la phase d'étude de marché – largement menée par REPLIC en 2008 –, Mobil Eco a été créée. Les retours que nous commençons à avoir montrent que cette étude était très proche de la réalité.

### **Denise SAINT-GEORGES**

La qualité de l'étude de marché constitue donc un outil pertinent pour bien positionner l'entreprise.

### **Jean DAUNIS**

Tout à fait. Une bonne étude donne un cap. Ensuite il appartient aux gérants de procéder à des réajustements, en fonction de ce qu'il observe sur le terrain. Il est clair que la stratégie qui m'anime aujourd'hui est très différente de celle que j'ai définie en 2008.

### **Denise SAINT-GEORGES**

Le fait que Mobil Eco soit rattaché à REPLIC vous a-t-il permis de gagner des marchés ?

### **Jean DAUNIS**

Oui. C'est évident. Je suis un jeune entrepreneur. Les experts de REPLIC assurent un « management de gérant » qui m'a apporté un soutien indispensable. En outre la présence de REPLIC – et des membres qui le composent – apporte une force de frappe très utile au niveau commercial. Le fait que Mobil Eco appartienne à un collectif composé de sept entreprises et administré par des collectivités locales ne peut que rassurer.

### **Emmanuel KASPERSKI**

Lorsque Mobil Eco a été créé, REPLIC comptait cinq autres coopératives, en relation avec un grand nombre de clients. Jean a été soutenu par tous les autres gérants. En outre il a pu accéder au fichier clients de l'ensemble des coopératives. Très rapidement, il a ainsi pu prospecter 800 clients potentiels.

Mobil Eco vient de remporter un appel d'offre qui a mis en compétition 36 entreprises.

REPLIC se positionne, non pas sur des marchés « tendance », mais sur des marchés durables.

Nous avons créé Mobil Eco, car il y avait une vraie réponse à apporter en matière de vélo électrique pour les déplacements quotidiens compris entre 2 et 7 km. Les exemples des Pays-Bas et du Japon avaient montré que la population réagissait bien aux solutions techniques qui pouvaient lui être proposées. C'est pour cela que nous avons considéré qu'il s'agissait d'un marché structurel.

### **Denise SAINT-GEORGES**

Quel outil vous permettrait d'être encore meilleur et de répondre encore mieux aux besoins de votre marché ?

### **Jean DAUNIS**

Le recrutement d'un chargé commercial pourrait m'aider à rechercher de nouveaux marchés ; en outre je pourrais ainsi me concentrer sur ce que je sais faire au mieux. Par ailleurs nous menons des réflexions pour dupliquer le schéma économique de Mobil Eco. Une véritable stratégie de maillage du territoire permettrait en effet de déployer une force commerciale supplémentaire, tout en renforçant notre proximité vis-à-vis de nos clients.

### **Denise SAINT-GEORGES**

M. Daunis a prononcé le mot « commercial » que nous n'avions pas entendu depuis le début de ce congrès. Cette absence est d'autant plus étonnante qu'une entreprise doit vendre pour atteindre des marchés. Ce mot est souvent caché. Mme Pommier va maintenant nous présenter des outils utilisés pour repérer les marchés, et nous expliquera comment aider les porteurs de projets et les jeunes créateurs à les atteindre.

### **Catherine POMMIER**

Le Business Innovation Center (BIC) accompagne des projets innovants à fort potentiel de croissance. Nous assurons un accompagnement deux ans avant la création des entreprises afin de coacher les futurs dirigeants. Ensuite, notre accompagnement se poursuit pendant trois ans.



Avant la création, il convient de bien évaluer le potentiel marché. Ce travail n'est pas simple à mener pour un produit innovant. Nous considérons que les produits ou services doivent viser des marchés internationaux. Le BIC ayant accompagné plus de 450 entreprises en 25 ans, nous avons donc un certain recul sur les différents marchés.

Le premier critère du potentiel marché est la capacité du chargé d'affaires à connaître le marché sur lequel le projet se positionne. Il doit donc être capable de bien appréhender les acteurs présents sur ce marché. En général, le BIC accompagne des entreprises intervenant sur des marchés BtoB. Nous devons donc avoir une double approche des marchés (c'est-à-dire les consommateurs finaux et les entreprises clientes).

En outre, nous nous appuyons beaucoup sur les chefs d'entreprise que nous avons accompagnés. Dans le cadre de comités d'experts, ces dirigeants partagent leurs connaissances approfondies des marchés.

Par ailleurs nous utilisons des outils d'étude documentaire et de veille économique (ex : bases de données, études ?, etc.), ainsi que les outils de Transferts LR.

En amont, on analyse le potentiel marché et les tendances ; on identifie les acteurs et leurs problématiques, car le futur produit/service doit leur apporter des solutions. Lorsque les conclusions de cette phase d'analyse sont positives, l'entreprise peut démarrer. La situation peut alors se révéler très délicate, car les belles études couchées sur le papier sont parfois très différentes de ce qui est observé sur le terrain. Ce décalage est particulièrement vrai dans le domaine de l'innovation, car il faut démarrer de zéro. Dans ce contexte, le facteur temps est essentiel, car l'entreprise doit être en capacité de rapidement déployer sa solution. La réussite du projet est conditionnée par la capacité de l'équipe dirigeante à vite amener ses produits sur le marché. En BtoB, il est nécessaire de convaincre l'entreprise cliente que le produit sera acheté par le client final., or ce travail prend du temps.

Le BIC a mis en place un nombre d'actions collectives, avec le soutien de la Région, de l'Etat et de l'Europe. L'une d'elles s'appelle « Décollage » et vise à accompagner de manière opérationnelle le dirigeant sur ses cibles de marché pendant un an. Organisée sous la forme de journées individuelles et collectives, cette action permet au dirigeant de constituer son fichier clients et de commencer à prospecter. Il doit trouver le segment de marché qui accrochera le mieux possible au produit. Au cours de la première année, le dirigeant doit identifier ces segments cibles et prospecter, car c'est lui qui constitue le meilleur commercial au démarrage de l'entreprise.

Pour convaincre l'entreprise cliente de l'intérêt du produit, il est parfois nécessaire de lui montrer que le client final est demandeur. Il est donc

nécessaire de constituer un panel d'utilisateurs ou de réunir un groupe pilote pour définir un cahier des charges précis répondant aux attentes des clients finaux. Parmi les outils relevant de l'action « Décollage », figure l'étude de marché coachée, qui permet de faire appel à des business développeurs ou des consultants spécialisés dans le démarchage commercial afin de tester ou invalider des cibles.

### **Denise SAINT-GEORGES**

Comment faire pour aller plus vite ?

### **Catherine POMMIER**

L'idéal serait d'avoir une multitude de business développeurs sectorisés capables de rapidement tester les segments cibles.

### **Denise SAINT-GEORGES**

Chantal Neri va se présenter et va nous parler de quelques études.

### **Chantal NERI**

Transferts LR est une association financée essentiellement par la Région, l'Etat et l'Europe, avec pour mission d'aider au développement économique par l'innovation et le transfert de technologie. Ainsi nous nous adressons tout particulièrement aux porteurs de projets et aux entreprises technologiques et innovantes.

Pour aller plus vite, il est important d'aller chercher des informations dans les études de marché et de travailler au plus près avec certains clients pour co-développer les produits.

Les principales actions menées par Transferts LR sont les suivantes :

- évaluation des besoins ;
- accompagnement et structuration de projets ;
- aide à l'obtention de financement ;
- mise en relation (journées thématiques, actions collectives, etc.) ;
- accompagnement / méthodologie sur les études de marché.

En 2010, 56 % des acheteurs d'études ou de fichiers de prospection étaient des porteurs de projet ou des entreprises de moins de trois ans. 35 % des acheteurs étaient des entreprises de plus de trois ans.

En 2009 et 2010, les documents acquis par les clients du dispositif portaient principalement sur des thématiques liées aux TIC, au bien-être, au bio et à l'environnement.

Le service études de marché de Transferts LR a pour objectif de fournir aux porteurs de projet et aux entreprises des études de marché à moindre coût, grâce à l'aide de la Région. Nous avons conclu des contrats de revente avec un grand nombre de sociétés d'études. Un porteur de projet suivi par une structure d'accompagnement peut par notre intermédiaire bénéficier jusqu'à 90 % de remise sur l'achat d'études

Par ailleurs Transferts LR propose aux chefs d'entreprise ou porteurs de projet d'élaborer des fichiers personnalisés pour leur prospection commerciale. Les extraits de la base de données Kompass se présentent sous la forme d'un fichier Excel directement exploitable. Pour les porteurs de projet et les entreprises de moins de trois ans, le tarif à la ligne est de respectivement 15 et 30 centimes.

### **Denise SAINT-GEORGES**

Comment Transferts LR informe les entreprises de ce service, qui est encore trop mal connu ?

### **Chantal NERI**

Nous en faisons la promotion sur le site de Transferts LR. En outre nous nous appuyons sur le réseau d'accompagnement de la région.

### **Denise SAINT-GEORGES**

M. Hugonnet va maintenant nous présenter un outil réalisé par l'ADETEM.

### **Claude HUGONNET**

L'ADETEM est l'association nationale du marketing, qui a été créée en 1954 ; elle a été reconnue d'utilité publique du marketing en 1974. Elle compte plus de 1 500 adhérents, issus de tous les métiers du marketing. 27 clubs d'échange professionnels, sectoriels ou transversaux se réunissent à Paris et

en régions. Quatre grands événements (Journée Nationale du Marketing, Nuit du Marketing, Journée des Clubs, Journée des Etudes) sont organisés chaque année. En outre nous réalisons de nombreuses publications.

Après avoir réalisé plusieurs études, le ministère de l'industrie s'est rendu compte que les PME rencontraient des difficultés en matière de stratégie marketing. Il nous a donc suggéré de créer une Boîte à Outils Marketing pour les PME que nous avons mise en ligne sur le site [www.marketingpourpme.org](http://www.marketingpourpme.org).

La Boîte à Outils a pour ambition de répondre aux questions marketing des PME, et de les aider dans leur processus de décision et de mise en œuvre. L'articulation des informations est très pragmatique puisqu'elle s'organise autour du triptyque suivant : Analysez, Agissez et Utilisez. Le contenu est présenté sous formes de fiches techniques, de conseils, d'exemples, de modèles, de check lists, etc.

Un *benchmark* sur 15 initiatives similaires menées en France et dans le monde a été réalisé pour concevoir la Boîte à Outils. 25 contributeurs / rédacteurs, spécialistes des différents métiers du marketing, ont été sélectionnés pour leur expertise professionnelle spécifique et leur expérience des PME. 80 fiches ont ainsi été rédigées. Le site non commercial est gratuit et son accès est totalement libre. En quelques mois, il a reçu 60 000 visiteurs et 250 00 pages ont été visionnées. Par ailleurs nous venons de créer un blog, qui a pour ambition d'informer les internautes des dernières nouveautés et de l'actualité de la Boîte à Outils.

## **Denise SAINT-GEORGES**

Pour espérer bien vendre, un dirigeant d'entreprise en création doit s'approprier les cinq thématiques suivantes :

- raconter la bonne histoire (celle qui intéresse le client) ;
- connaître les règles de son marché ;
- adopter une posture (offreur de solution) ;
- apprendre et appliquer les méthodes commerciales ;
- piloter l'activité commerciale à travers un tableau de bord.

Pour développer ces thématiques, il est important de tenir compte de l'obligatoire courbe d'apprentissage. Enfin il convient de rappeler que la vente s'apparente davantage à un marathon qu'à un sprint.

## **Echanges avec la salle**

### **De la salle**

La démarche de REPLIC a-t-elle été « répliquée » en dehors de la région ? Les activités que vous menez permettent de défricher. A terme, le terrain est prêt pour que des acteurs plus économiques entrent sur le marché. Comment voyez-vous l'avenir de vos coopératives ?

### **Emmanuel KASPERSKI**

Nous avons lancé notre première entreprise associée en 2006. Cette année, nous avons accepté d'accompagner un premier essaimage en Nord-Pas-de-Calais et dans la Communauté Urbaine de Lille.

Par ailleurs il convient de préciser que les entreprises que nous mettons en place sont de véritables structures économiques. Il ne s'agit donc absolument pas d'entreprises « sous perfusion ». Ces entreprises ont besoin d'être fortes économiquement pour pouvoir être utiles socialement sur leur territoire. En outre elles démontrent qu'un positionnement est possible sur un secteur qui n'était pas estimé viable (encore moins comme susceptibles d'être à potentiel) jusqu'alors. De plus les pratiques que nous avons déployées sont reprises par d'autres entreprises.

### **De la salle**

Quelle différence y a-t-il entre un business développeur et un commercial ?

### **Catherine POMMIER**

Le commercial fait l'acte de vente, alors que le business développeur identifie des pistes d'affaires.

### **Denise SAINT-GEORGES**

Le business développeur doit être un très bon vendeur, car il faut bien qu'un contrat soit signé à un moment. Le business développeur est plutôt un commercial « éleveur » que « chasseur », car il a une vision à long terme et inscrit sa démarche dans des partenariats.

## **Atelier 4 : Quels financements pour quels projets ?**

*Participaient à l'atelier :*

*Camille BRODHAG, Directeur FONDELIA*

*Laure LENZOTTI, Responsable CREALIA, plateforme dédiée aux projets innovants*

*Patricia REEB, Directrice Développement des Entreprises, Région Languedoc-Roussillon*

*Vincent TURRIES, Président MELIES, association de business angels de proximité*

*Elisabeth VIOLA, Directrice Régionale, Caisse des Dépôts*

*L'atelier était animé par Eric FERRIERES, Délégué Général de la Société d'Auxiliaire au Financement de la Transmission d'Entreprise (SAFTE).*

*Un document vidéo est projeté sur les caractéristiques du financement des projets à potentiel. Extraits d'interviewes de représentants de structures d'accompagnement, présents au Forum de la Création, en décembre 2010, au Corum de Montpellier*

### **Eric FERRIERES**

Parler de financement des projets à potentiel revient à parler de la problématique fonds propres.

En effet, le financement par dettes financières est, et sera, de plus en plus délicat à concrétiser (suite à la mise en place de Bâle 2, de Bâle 3 et de Solvency II.)

Par ailleurs, les projets à potentiel sont en général caractérisés par d'importants investissements immatériels qui ne sont pas finançables autrement que par des fonds propres.

Enfin, les apports personnels étant souvent insuffisants, le taux d'endettement se trouve extrêmement limité ce qui pénalise le développement des projets.

Quelques chiffres pour planter le décor de la problématique du financement :

Si les banquiers observent que le crédit aux entreprises était plus important en 2010, cela est sans doute lié au fait que 2009 était une très mauvaise année. Par ailleurs, il convient d'observer qu'à cette hausse de 3 à 4 % du crédit aux entreprises en 2010, correspondent certes, à une augmentation de 14 % des

crédits d'investissement mais aussi à une baisse de 10 % des crédits de trésorerie.

Les fonds propres des PME représentent aujourd'hui 43 % du passif des PME en 2009 (contre 35 % en 1999) ; un quart des PME ont un ratio inférieur à 27 % tandis qu'un autre quart a un ratio supérieur à 65 %. Sur la période 1999 à 2009, l'endettement financier des PME a chuté de 11 %.

Pour maintenir le ratio d'un endettement financier inférieur à 150 % des fonds propres, le besoin en fonds propres des PME française est de 25,5 milliards d'euros. Or, en 2010, le capital-risque n'a investi qu'1 milliard d'euros dans les entreprises françaises.

Heureusement, ce ne sont pas les seules sources de fonds propres qui sont mobilisables :

Le créateur peut ainsi faire appel aux prêts d'honneur, aux outils de garantie de prêts personnels par Oséo ; mais aussi à la famille et aux amis (love money), aux salariés de l'entreprise, aux épargnants de proximité (géographique ou philosophique), aux *business angels*, aux incubateurs privés, et enfin, aux capitaux investisseurs).

Mais si, l'intérêt de faire appel à un investisseur est indéniable : l'investisseur apporte des fonds, mais aussi une expérience, une vision, des réseaux, etc..., on sait que le chef d'entreprise s'en défie, car il considère que l'ouverture du capital à des investisseurs présente également des risques, en l'obligeant à accepter une perte de gouvernance pendant la durée de l'investissement.

Pour entrer dans le cœur de ce débat, je voudrais à présent, interroger les participants sur ce qui intéresse l'investisseur dans un projet à potentiel ?

### **Elisabeth VIOLA**

Un investisseur s'intéresse d'abord à la pertinence du projet et à la qualité du porteur de projet.

### **Patricia REEB**

Il existe différents investisseurs, mais tous s'intéressent à la qualité du porteur de projet et/ou de l'équipe dirigeante, car la qualité des hommes détermine la qualité du projet.

**Camille BRODHAG**

Il convient de distinguer la PME de la TPE. Un dirigeant de TPE doit avoir un réel savoir-faire, car il est l'homme-orchestre de la société. Un dirigeant de PME doit être un bon manager.

**Laure LENZOTTI**

La qualité du porteur de projet est indispensable. En outre la capacité à lever des fonds au démarrage de l'entreprise est également essentielle pour que l'investisseur puisse intervenir par la suite.

**Vincent TURRIES**

Pour résumer toutes les réponses que nous venons d'entendre, je citerai le fondateur du réseau des *business angels* aux Etats-Unis, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale qui résumait la problématique en disant : « Je préfère un entrepreneur de catégorie A avec un projet de catégorie B, plutôt qu'un entrepreneur de catégorie B avec un projet de catégorie A. »

**Eric FERRIERES**

A présent, je souhaiterais que chaque participant se présente et définisse ses outils d'intervention et de financement

La Caisse des Dépôts est un acteur majeur du financement. Que fait-elle dans ce domaine ?

**Elisabeth VIOLA**

La Caisse des Dépôts n'est pas une banque, mais un établissement public.

Nous intervenons indirectement *via* des fonds, ou directement *via* nos filiales CDC Entreprises ou FSI. La Caisse des Dépôts est un facilitateur de projet et un acteur des réseaux d'accompagnement. Elle constitue en quelque sorte le chef d'orchestre ou l'accélérateur de l'ensemble des politiques menées dans ce domaine.

La proximité et la lisibilité de notre groupe sont essentielles., il nous a donc paru opportun de créer une plate-forme régionale d'orientation financière. Créée en 2008 et portée par la Caisse des Dépôts, cette plate-forme a pour



vocation de faciliter le l'accès des porteurs de projets aux fonds propres. Pour la saisir, vous pouvez écrire un mail à : [fsipme-languedocroussillon@caissedesdepots.fr](mailto:fsipme-languedocroussillon@caissedesdepots.fr).

Par ailleurs, nous considérons qu'il est très important de travailler l'accompagnement du porteur du projet. A ce titre, la Caisse des Dépôts abonde les différentes têtes de réseau des structures d'accompagnement.

En outre, nous soutenons, avec l'Etat, les prêts NACRE. En Languedoc-Roussillon, ce dispositif a particulièrement bien fonctionné puisque nous avons distribué 6,4 millions d'euros, qui ont permis de lever 27 millions d'euros de prêts bancaires.

La Caisse des Dépôts est donc un facilitateur qui abonde les différents fonds et accompagne les réseaux d'accompagnement, pour être présent sur l'ensemble de la chaîne de financement. En outre la Caisse des Dépôts a une participation dans Oséo à hauteur de 47 %. Avec cet organisme, nous avons créé la filiale Avenir Entreprises, qui distribue des obligations convertibles.

## **Eric FERRIERES**

La Région Languedoc-Roussillon a mis en place un certain nombre d'outils pour le financement des projets et notamment JEREMIE.

## **Patricia REEB**

L'équipe régionale travaille avec de nombreux acteurs régionaux de la création et de la reprise d'entreprise (incubateurs, consulaires, etc.). Un projet à potentiel étant un projet compliqué, il est important, pour garantir son succès, que financement et accompagnement aillent de pair.

Comme les collectivités territoriales n'ont pas les moyens d'accompagner tous les projets, il est important de privilégier les projets présentant les meilleurs effets de leviers, soutenus par des financements qui peuvent se renforcer.

L'ingénierie financière est fondamentale pour que la Région, le privé et d'autres collectivités travaillent en partenariat. En outre il serait peut-être judicieux d'abandonner l'idée de la suprématie de la subvention, car ses effets dans le temps sont limités. Dans un projet à potentiel, l'euro investi dans l'entreprise doit générer des gains et peut donc être remboursé.

Sur les trois phases de la création d'entreprise (projet, création, développement), la Région a développé des outils d'accompagnement. Dans la phase de création, nous travaillons sous la forme d'apport en fonds propres et d'avances remboursables. JEREMIE est un fonds de fonds de proximité ; il a été investi dans différents outils (garantie de prêts, capital risque, prêts

personnels). L'Europe et la Région se sont associées pour créer ce fonds, à hauteur de 15 millions d'euros chacune. Grâce à JEREMIE, CREALIA a pu, après avoir répondu à un appel d'offres, bénéficier de 2 millions d'euros supplémentaires pour pouvoir répondre aux besoins de financement des entreprises.

Au total, 110 millions d'euros pourront ainsi être investis dans les PME de la Région au cours des années à venir grâce aux 30 millions d'euros alloués à JEREMIE.

### **Laure LENZOTTI**

Dispositif de l'association Languedoc-Roussillon Technologie Initiative (LRTI), l'association CREALIA a pour vocation exclusive de financer les entreprises innovantes en Languedoc-Roussillon. Créée en décembre 2004, elle est le fruit d'une collaboration étroite entre des acteurs privés et publics. Grâce au fonds JEREMIE, nous disposons d'une capacité d'intervention supplémentaire. CREALIA intervient en accordant des prêts d'honneur, qui permettent de renforcer les fonds propres des entreprises en phase d'amorçage ou de moins de trois ans. Pour bénéficier de ces prêts d'honneur – dont le montant peut varier entre 10 000 et 100 000 euros, sans intérêt ni caution personnelle – l'entreprise doit être agréée par le réseau SYNERSUD, qui est spécialisé dans l'accompagnement des entreprises innovantes en Languedoc-Roussillon.

### **Vincent TURRIES**

MELIES est un réseau régional de 150 investisseurs de proximité, dont 30 à 40 passent une grande partie de leur temps à accompagner les entreprises. Nous intervenons exclusivement en phase d'amorçage. Il est possible de devenir *business angel* en investissant un minimum de 1 000 euros. MELIES s'est professionnalisé en structurant toutes nos procédures internes et nos processus d'analyse et d'accompagnement.

Jusqu'à présent, nous avons investi dans 19 entreprises régionales pour une participation moyenne de 40 000 euros. Pour 1 euro investi par le fonds MELES, 0,9 euro est investi directement par les membres du réseau MELIES et 3 euros sont investis par d'autres acteurs.

Récemment, nous avons lancé la première fiducie de *business angels* en France. Dans la moitié des 100 réseaux de *business angels* en France, ces derniers achètent les actions d'une holding, qui investit dans les sociétés. Les autres réseaux réalisent les investissements *via* les personnes physiques. Compte tenu des évolutions fiscales, la solution de la holding n'est plus adaptée. Depuis 2008, un dispositif permet aux personnes physiques d'utiliser la fiducie. Celle-ci consiste à transférer de manière temporaire un patrimoine à

un fiduciaire ; les paramètres de ce transfert sont stipulés dans le contrat de fiducie. Nous avons adapté cet outil juridique à nos besoins. La première fiducie a été créée en décembre ; elle est en train de réaliser ses premiers investissements.

### **Eric FERRIERES**

L'intérêt est que l'investisseur peut continuer à bénéficier des mesures fiscales, puisqu'il investit en nom propre à travers la fiducie.

### **Vincent TURRIES**

En effet, la fiducie est transparente vis-à-vis du fisc. Si la société cible répond aux critères, vous pouvez déduire l'investissement de l'impôt sur le revenu ou de l'impôt sur les sociétés.

### **Eric FERRIERES**

M. Brodhag va maintenant nous présenter FONDELIA.

### **Camille BRODHAG**

Sopromec – la maison mère de FONDELIA – est un acteur historique du capital investissement, avec plus de 600 investissements réalisés depuis 1964. Les investissements réalisés sont compris entre 100 000 et 500 000 euros. Sopromec a constaté qu'il manquait un maillon dans la chaîne de financement. En effet l'accès au crédit bancaire demeure difficile pour certaines entreprises à cause des ratios dettes / fonds propres trop stricts. Les TPE, qui représentent 93 % des entreprises françaises, sont privées de l'accès au capital à cause d'un désintérêt des acteurs. D'une manière générale force est de constater qu'il est plus facile de lever 2 millions d'euros en fonds propres que 20 000 euros.

Sopromec a donc décidé de créer FONDELIA, qui s'appuie sur une méthodologie particulière permettant d'allouer 2 millions d'euros à 100 entreprises plutôt qu'à une seule. Cette société d'investissement a pour objectif d'investir 10 à 30 000 euros au capital de 500 TPE par an. Pour y parvenir, nous avons dû automatiser le processus d'analyse et de sélection des dossiers. La méthodologie que nous avons développée est la suivante :

- le dirigeant répond en 30 minutes à un questionnaire sur notre site internet ;
- notre comité décide en quelques jours et émet une lettre d'intention ;
- nous investissons rapidement au capital de la société (1 à 2 mois) ;

- le dirigeant s'engage à racheter les titres que nous détenons, pour un montant convenu dès notre investissement (5 ans).

Les investissements que nous réalisons sont concomitants à un endettement bancaire. Cet effet de levier favorise le développement. En outre l'engagement d'une banque nous rassure puisque nous investissons sans connaître les dirigeants.

### **Eric FERRIERES**

A travers ces interventions, nous avons vu que les outils sont multiples et correspondent à toutes les typologies d'entreprise.

Le mode de mise en relation du porteur de projet et de l'investisseur a considérablement évolué au cours de ces dernières années, quels sont les moyens d'accès spécifiques à vos outils ?

### **Patricia REEB**

Sur le site [www.info-entrepriseslr.fr](http://www.info-entrepriseslr.fr), nous mettons à disposition des informations sur les produits proposés par la Région, les dispositifs financiers, les outils, etc. Deux guides sont en cours de réédition, dont *Le guide de la reprise et de la création d'entreprise*. En outre, nous avons, avec la Caisse des Dépôts, lancé un projet sur la recherche de fonds propres.

### **Elisabeth VIOLA**

Pour nous contacter, il suffit de nous écrire à l'adresse que je vous ai indiquée précédemment. Vous pourrez ainsi accéder à notre plate-forme qui est le reflet de l'ensemble des réseaux et des acteurs du financement d'entreprises. A partir d'une lettre d'expression du besoin, nous vous dirigerons vers le bon réseau.

### **Vincent TURRIES**

Chez nous, la mise en contact se fait de manière personnalisée et traditionnelle. Nous travaillons en osmose avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la création d'entreprises dans le Midi. FONDELIA et MELIES se situent aux deux extrémités du spectre. Le premier industrialise le système de

participation aux fonds propres, alors que le second propose une démarche totalement personnalisée. Nous passons beaucoup de temps avec les créateurs d'entreprise pour analyser leurs projets. En outre la signature du pacte d'actionnaire constitue un moment fort, car le projet est alors complètement mis à plat. Dans le cadre de l'accompagnement, nous demandons la mise en place d'un conseil de support, chargé de suivre l'entreprise dans son développement.

### **Patricia REEB**

En Languedoc-Roussillon, nous avons la chance d'avoir un réseau d'acteurs qui se connaissent et s'impliquent personnellement dans les projets. A cet égard, je salue le travail de l'ensemble de ces acteurs.

### **Camille BRODHAG**

Pour notre part, la mise en relation avec les porteurs de projets se déroule intégralement sur Internet.

### **Laure LENZOTTI**

Pour CREALIA, la mise en relation se fait à travers le réseau SYNERSUD.

## **Echanges avec la salle**

### **Stéphane ESPIC, ancien directeur d'une plate-forme France Initiative**

On ne parle pas assez de quasi-fonds propres et du compte courant d'associé. Cela vient peut-être d'un défaut de la norme comptable. Quand un *business angel* investit dans une entreprise, il prend des parts dans son capital ; il faudrait aussi qu'il puisse apporter en compte courant d'associé.

### **Eric FERRIERES**

Dans la SAFTE, (Société Auxiliaire au Financement de la Transmission d'Entreprise) nous investissons 99 % en compte courant d'associé.

Normalement un partenaire digne de ce nom retraite systématiquement le bilan ; à défaut, il faut former l'entreprise dans laquelle on a investi pour qu'elle retraite son bilan et fasse apparaître en fonds propres toute la partie compte courant d'associé.

### **Patricia REEB**

La Région est obligée d'évaluer les fonds propres lorsqu'elle propose une avance remboursable ; elle inclut le compte courant d'associé bloqué dans le montant des fonds propres.

### **Laure LENZOTTI**

80 % des chefs d'entreprise apportent le prêt de CREALIA en compte courant d'associés.

### **Camille BRODHAG**

Il y a une différence fondamentale entre les fonds propres et les comptes courants d'associés. Un investisseur prend beaucoup plus de risques sur des fonds propres.

### **Stéphane ESPIC**

Les 250 plates-formes de France Initiative financent 15 000 entreprises par an, accordent 130 millions d'euros de prêts d'honneur, qui permettent de lever plus d'un milliard d'euros. France Initiative devrait bientôt être reconnue d'utilité publique. Ce changement de statut lui permettra de capter une partie des 50 millions d'euros destinés à l'économie sociale et solidaire (sur 78 milliards d'euros d'épargne salariale), et sera ainsi en mesure de doubler le montant de son prêt d'honneur pour des projets à potentiel, qui replacent l'homme au centre du système.

### **Philippe VRIGNAUD, Ministère des Finances**

A-t-on analysé le temps passé sur l'analyse des dossiers par rapport aux montants investis ?

### **Vincent TURRIES**

MELIES a investi dans 19 entreprises en mobilisant 1,5 million d'euros de fonds propres. Le travail d'analyse, de négociations du pacte d'actionnaires, de

coordination avec les autres investisseurs et de suivi représente l'équivalent de 4 personnes à temps plein. Si celles-ci étaient rémunérées, le coût annuel serait de 200 000 euros par an. Notre système fonctionne parce que 30 à 40 personnes investissent bénévolement 10 à 50 % de leur temps. D'une manière générale les réseaux de *business angels* ne peuvent pas fonctionner sans bénévolat.

### **Nathalie CONGE, BGE Montpellier**

Quel est le coût des services externes facturés par FONDELIA ?

### **Camille BRODHAG**

Les coûts que nous refacturons aux dirigeants entreprises portent sur la gestion juridique et l'utilisation d'un logiciel de pilotage. Ces frais s'élèvent à environ 40 euros par mois.

## Atelier 5 : Quels partenariats pour quel développement ?

*Participaient à l'atelier :*

*Serge BOURASSA, Président et Chef des opérations, Centre d'Entreprises et d'Innovation de Montréal*

*Michel DUPOIZAT, Coordonnateur Création d'entreprises, CCIR Rhône-Alpes*

*Nadège HODOR, Dirigeante Entreprise Naho Cosmetics*

*Fabrice LEROY, Adjoint au chef de bureau de la politique des pôles de compétitivité, DGCIS*

*Fabrice SALEMI, Chef de service Compétitivité des entreprises et des territoires, Région Languedoc-Roussillon*

*L'atelier était animé par Anne DEVAILLY, Journaliste, Réseaux LR.*

*Un document vidéo est projeté, micro trottoir auprès des acteurs de l'accompagnement, lors du Forum de la Création en décembre 2010, à Montpellier, sur la dimension collective des projets à potentiel.*

### **Anne DEVAILLY**

On constate que les entreprises à potentiel sont souvent au cœur d'une dynamique ou d'une réflexion collective.

De nombreux réseaux existent dans lesquels peuvent s'inscrire les entreprises et notamment on trouve quatre grandes familles de réseaux d'entreprises en Languedoc-Roussillon :

- **réseaux d'entreprises d'un même secteur d'activité**

Ce type de réseau permet de donner de la visibilité à un secteur sur lequel interviennent des entreprises atomisées. Dans l'Hérault, Orviva regroupe les entreprises de l'aquaculture (qui constituent un tiers du secteur en France). A Béziers, une multitude de PME travaillant pour un même donneur d'ordre (Cameron, qui intervient dans le secteur pétrolier) se sont fédérées en février 2011, montrant ainsi qu'il existe une véritable force autour de la maintenance pétrolière. Intéressé par cette initiative, Total est venu rencontrer ce réseau de PME. Un troisième exemple très intéressant concerne le kitesurf, qui a été inventé par un Languedocien. Avec l'aide de la CCI, ce secteur a été fédéré. Depuis, les villes ont créé des lieux de pratique. Le secteur doit désormais acquérir une dimension industrielle en attirant les équipementiers et des entreprises grand public utilisant l'image du kitesurf. La mutualisation et la formation sont les deux autres intérêts de ces groupements par secteur d'activité.



- **groupements thématiques**

Des entreprises intéressées par une thématique commune (ex : financement, développement durable, etc.) peuvent avoir un intérêt à se regrouper pour réfléchir ensemble et mener des actions de lobbying.

- **groupements géographiques ou territoriaux**

Dans le Gard, la CCI a créé plusieurs groupements de ce type. A Uzès, un groupement réunit de petites et de grandes entreprises de tous les secteurs d'activité, intervenant dans un environnement économique qui présente une certaine dynamique. Ce groupement peut ainsi exercer une activité de lobbying vis-à-vis des collectivités. Par ailleurs la CCI du Gard a affecté une personne à temps plein à la résolution des problèmes concernant les ZAC ; cette initiative est unique en France.

- **réseaux visant à développer un produit**

Ce type de groupement, encore peu développé dans la région, permet de regrouper les entreprises d'une même filière économique (ex : fabrication des bouteilles de vin).

Depuis trois ans, Réseaux LR édite un annuaire des réseaux économiques. L'ouvrage inclut les syndicats patronaux et compte 700 entrées en Languedoc-Roussillon.

Passons à présent à la présentation d'expériences collectives particulières.

M. Bourassa, vous représentez un centre d'entreprises et d'innovation, qui est à la fois un incubateur et un outil financier. Vous allez nous présenter les spécificités de votre structure québécoise.

### **Serge BOURASSA**

Entreprise privée à but non lucratif créée en 1996, le CEIM est un incubateur d'entreprises technologiques, intervenant dans la grande région de Montréal. En général, nous accompagnons un, deux ou trois entrepreneurs qui ont une solide formation scientifique et quelques années d'expérience en entreprise, et décident de développer une solution en créant une entreprise. Nous intervenons alors pour les aider à commercialiser leur solution. Un certain nombre de critères sont utilisés pour présélectionner les entreprises et établir un diagnostic. A l'issue de ce processus, sont définis des objectifs, un échéancier, des moyens financiers adaptés, etc.

Les deux partenaires gouvernementaux du CEIM couvrent 50 % de nos frais, le reste de nos revenus étant généré par nos services proposés à des tarifs avantageux. Le CEIM suit généralement une entreprise pendant un à trois ans.

Chaque année, nous incubons une cinquantaine d'entreprises. En 2010, les entreprises récemment accompagnées ont généré 130 millions de dollars de chiffre d'affaires et employaient 600 salariés.

Les modalités d'encadrement sont les suivantes :

- la consultation (incluant une étude technico-commerciale) ;
- le coaching d'affaires (ventes / commercialisation à l'international) ;
- le mentorat ;
- les réseaux d'affaires (support technique, commercial et entrepreneurial).

Dans le domaine commercial, nous avons organisé en 2010 une grande journée de formation en présence de trois entrepreneurs venus de la Silicon Valley, de Boston et de New York. Les 22 entreprises participantes ont ainsi pu mieux saisir les défis et opportunités du marché américain.

Au niveau entrepreneurial, le CEIM organise le C100, qui permet à nos entrepreneurs de rencontrer une centaine d'entrepreneurs canadiens à succès.

Le mentorat suscite un intérêt grandissant au Québec. Ce dispositif présente toutefois des défis particuliers (jumelage adéquat entre le mentor et l'entrepreneur, détermination des objectifs et du champ d'intervention, mesure des résultats).

## **Nadège HODOR**

L'entreprise Naho Cosmetics fabrique des produits cosmétiques, en sous-traitance pour des marques établies – nous sommes ainsi des chercheurs « cachés ». Notre spécialité est de fabriquer des produits innovants et naturels. Depuis notre création en 2006, nous sommes accompagnés par la pépinière d'entreprises Via Innova à Lunel ; pendant la phase de R&D, nous avons été accompagnés par Transferts LR pour déposer notre premier brevet.

Naho Cosmetics participe à un programme de recherche européen, au sein duquel nous collaborons avec des centres de recherche et des PME européennes. Par ailleurs nous faisons partie du groupe de pilotage d'OcWell, qui est une antenne de l'association nationale COSMED. Celle-ci regroupe les PME et les TPE de la cosmétique. En outre nous appartenons au Réseau Innov'Action Languedoc-Roussillon ; ce club des artisans innovants en Languedoc-Roussillon a vu le jour sous l'égide de la CRMA.

**Anne DEVAILLY**

Quel temps consacrez-vous à ces trois réseaux ?

**Nadège HODOR**

Environ deux journées par mois.

**Anne DEVAILLY**

Autre dimension collective, les pôles de compétitivité.

M. Leroy, vous vous occupez spécifiquement de la politique des pôles de compétitivité, qui a été mis en place au niveau national en 2004. Ce recul vous a-t-il permis de tirer quelques conclusions ?

**Fabrice LEROY**

Aujourd'hui, je suis malheureusement dans l'incapacité de vous présenter les résultats de cette politique parce qu'un pôle ne se construit pas en 6 ans. Dans 5 ou 10 ans, un pôle français pourra peut-être être comparé à certains grands pôles japonais ou américains. Toutefois, on se prépare d'ores et déjà à mesurer les effets économiques de la politique des pôles.

La politique des pôles a été mise en place en 2005. Il a fallu un certain temps avant que n'émergent des projets de R&D. Ceux-ci se construisent patiemment, et nécessitent de trouver des entreprises pour qu'elles s'associent et s'apportent des briques technologiques. Après environ trois ans de travaux, il se peut qu'un produit voie le jour ; six mois après, le pôle se dote de capacités de commercialisation dudit produit. La génération du chiffre d'affaires intervient une année plus tard. Les projets qui ont débuté en 2006 viennent à peine de se terminer ; nous savons déjà qu'ils ont produit des résultats.

Sur le site [competitivite.gouv.fr](http://competitivite.gouv.fr) – qui permet de suivre l'évolution de la politique des pôles – vous trouverez une petite étude montrant notamment que 50 % des projets lancés au début de la politique des pôles sont terminés ; 60 % de ces projets ont débouché sur de nouveaux produits et services commercialisables – les autres projets étaient plutôt axés sur de la recherche fondamentale faisant évoluer la connaissance globale des partenaires. Pour l'heure, je suis dans l'incapacité de vous dire si ces projets ont permis aux entreprises de commencer à générer du chiffre d'affaires – ce que nous recherchons *in fine*, car le pôle de compétitivité constitue un objet économique.

La politique des pôles est évaluée par phase triennale. La première évaluation a été réalisée en 2008. Nous sommes ensuite passés à l'étape Pôle 2.0, qui aurait dû se terminer à la fin 2011, mais qui a été prolongée d'une année. La politique des pôles doit permettre de faire émerger des ensembles capables de se mesurer en permanence à leurs grands challengers à travers le monde. Un bon pôle se caractérise par un lieu (la proximité permet de mieux travailler ensemble), une spécialisation (assez étroite), une structure de gouvernance efficace (c'est-à-dire ramassée), et un contrat de performance (c'est-à-dire une feuille de route stratégique).

## **Anne DEVAILLY**

M. Salemi va maintenant nous expliquer la politique de filières développées en Languedoc-Roussillon et regroupées dans le cadre du programme AGIR.

## **Fabrice SALEMI**

96 % des 150 000 entreprises du Languedoc-Roussillon comptent moins de 10 salariés. Certaines fonctions de ces entreprises (ressources humaines, finance, logistique, etc.) sont par conséquent peu ou mal menées. La Région a souhaité soutenir fortement les initiatives des entreprises du territoire régional autour d'une stratégie commune pour répondre aux défis de ces filières. En outre elle cherche à créer des filières d'excellence et à faire émerger des entreprises à fort potentiel, pour *in fine* renforcer la compétitivité des entreprises par l'élévation du taux d'activité, de la valeur ajoutée, des investissements et de l'emploi.

L'initiative Accompagnement Global Investissement Régional (AGIR) répond à la volonté des entreprises de travailler ensemble sur une stratégie commune, basée sur une analyse sectorielle et déclinée en actions collectives. Un contrat AGIR a généralement pour objectifs de mieux prospecter sur le marché, d'augmenter la performance par l'innovation, et d'anticiper collectivement certains défis. Dans le cadre d'un tel contrat, la Région conclut une convention avec une association, et offre une visibilité à trois ans de la filière économique ; ce dispositif permet en outre de mieux travailler avec nos collègues de l'Etat et les autres collectivités. De plus les contrats AGIR permettent d'associer le savoir-faire des satellites de la région, comme Transferts LR, Sud de France Export et Invest LR, qui nous apportent une plus-value sur cette démarche collective.

Les six contrats AGIR conclus en Languedoc-Roussillon sont les suivants :

- **AGIR pour l'agroalimentaire**

Ce contrat regroupe 240 entreprises, qui emploient 12 000 salariés et réalisent plus de 6 milliards d'euros. La stratégie commune de ces

entreprises consiste à renforcer l'ancrage régional et les partenariats locaux. Ce contrat sera renouvelé le 15 avril 2011. Le contrat 2006-2010 avait pour objectif de reconquérir le client final.

- **AGIR pour la logistique et les transports**

Ce contrat regroupe 49 entreprises, qui emploient 4 000 salariés et réalisent 400 millions d'euros de chiffre d'affaires. Ce contrat sera également renouvelé le 15 avril. Sa stratégie porte sur le développement économique durable et les synergies inter-filières. L'une des actions menées – soutenues par la Région et l'ADEME – consiste à organiser des formations à l'éco-conduite dans le cadre de la charte CO<sub>2</sub>. Cette filière se mobilise pour être plus compétitive en termes de rejets de CO<sub>2</sub>.

- **AGIR pour l'eau**

Regroupant 85 entreprises, qui emploient 4 000 salariés et réalisent 700 millions d'euros de chiffre d'affaires, ce contrat permet à de multiples PME de contribuer à une offre commune qui s'apparente à une sorte de « consortium ».

- **AGIR sur les TIC**

Ce contrat permet de mobiliser la compétence et l'excellence de notre filière TIC.

- **AGIR pour les équipementiers vitivinicoles**

A travers ce contrat, la filière a pour objectif de devenir la référence mondiale des équipementiers du vin et de la vigne. Les 51 entreprises de cette filière emploient 1 000 salariés et réalisent 225 millions d'euros de chiffre d'affaires.

- **AGIR pour le bois et la forêt**

La Région et ARFOBOIS ont signé ce contrat en juin 2010.

Par ailleurs la Région soutient ses sept pôles de compétitivité. Le bilan à cinq ans sera très important et intéressant, en particulier en termes d'emplois et de chiffre d'affaires. Enfin, la Région soutient un certain nombre d'actions collectives, comme l'association LEADER, le Pôle Marine, COSMED, So Eco, EuroMeDiag, etc.

## **Anne DEVAILLY**

EuroMeDiag regroupe des entreprises du diagnostic en région. Ce cluster est né au sein du pôle de compétitivité Eurobiomed. Mme Andréani est consultante à l'international ; elle a créé une vingtaine de groupements d'entreprises à l'export et peut donc également témoigner de l'intérêt pour les entreprises d'une action faite en commun. Aujourd'hui elle poursuit son travail au sein des pôles de compétitivité.

## **Dominique ANDREANI**

Je suis consultante spécialisée sur l'internationalisation des TPE/PME. Je suis principalement experte sur le montage de groupement d'entreprises à l'international. J'ai créé une vingtaine de groupements en France, ainsi qu'en Algérie et en Belgique.

Pour les TPE/PME, l'export constitue une opportunité, mais ne fait pas toujours l'objet d'une véritable stratégie. Or l'internationalisation d'une activité économique ne devrait pas s'improviser, mais plutôt respecter une méthodologie très précise.

Pour créer un groupement d'entreprises à l'international, il est tout d'abord nécessaire de définir des objectifs communs (ex : embaucher un responsable export à temps et coût partagés ; créer une identité commune ; s'implanter dans tel pays, etc.). Il est important de ne pas se tromper sur le recrutement de la personne qui sera chargée de mettre en place et d'animer le groupement ; en outre il est essentiel de bien choisir les entreprises qui vont adhérer au groupement. Les groupements n'ont pas vocation à durer dans le temps ; en outre ils n'ont pas tous pour finalité de générer du chiffre d'affaires.

La méthodologie que j'utilise à l'international peut être dupliquée sur d'autres thématiques. Ainsi la Haute-Savoie travaille actuellement au montage d'un groupement dans l'agroalimentaire. Les TPE participantes se sont structurées pour vendre des « paniers garnis » et les proposer en dehors de la région. Un commercial sera recruté pour vendre ces produits.

S'agissant des pôles de compétitivité, nous sommes en train de monter deux groupements. L'un d'eux sera déployé dans le secteur de l'aéronautique. Les entreprises impliquées travaillent déjà ensemble et ont déjà mis en place des actions communes. Elles ont souhaité se rapprocher pour proposer une offre intégrée, en vue de faciliter leur implantation au Brésil. A terme, elles entendent embaucher un agent sur place qui proposera leur gamme complète dans l'aéronautique.

## **Anne DEVAILLY**

Si l'on a bien compris l'avantage que peut présenter, pour une entreprise, le fait de s'inscrire dans une démarche collective, quelle qu'elle soit, il est intéressant de noter que la mise en réseau concerne aussi les acteurs de l'accompagnement.

En conclusion de cet atelier, M. Dupoizat va nous présenter un projet très intéressant de mise en réseau des acteurs accompagnant les entreprises en Rhône Alpes

## **Michel DUPOIZAT**

Je vais vous apporter un témoignage sur la mise en réseau d'acteurs. Baptisée « Créafil Rhône-Alpes », cette démarche a été initiée par les réseaux de la création / reprise d'entreprises ; elle est soutenue par l'Etat et la Région Rhône-Alpes.

Le constat initial était d'une part que les acteurs intervenant dans le champ de la création / reprise étaient très nombreux, et d'autre part que les créateurs ont très peu recours à l'accompagnement et au financement. Dans ce contexte, nous avons décidé de donner plus de lisibilité à notre action. Nous avons tout d'abord constitué un lexique partagé des termes décrivant les prestations proposés aux créateurs d'entreprise.

Ensuite nous avons segmenté le public des créateurs en trois sous-ensembles, que l'on peut représenter sous la forme d'une pyramide (au sommet de laquelle, les projets des créateurs se caractérisent par une forte logique entrepreneuriale).

Dans un troisième temps, il est possible de positionner les acteurs de la création sur les différents segments et les différentes prestations, en tenant compte de leurs cœurs de métier.

Une fois que les acteurs ont été positionnés sur une grille normalisée, il peut être intéressant de positionner l'ensemble des dispositifs (ex : NACRE, PCE, financements). Cet exercice permet d'une part d'identifier des groupes d'acteurs qui peuvent parler ensemble, et d'autre part, d'identifier les manques. Pour donner de la lisibilité aux créateurs, nous avons mis en place la notion de porte d'entrée. Les créateurs sont ensuite libres de choisir vers quel accompagnateur se tourner.

En région Rhône-Alpes, 400 à 500 personnes ont participé aux différents groupes de travail constitués dans le cadre de cette démarche.

## **Echanges avec la salle**

### **Denise SAINT-GEORGES**

Y a-t-il des business développeurs à l'intérieur des entreprises que vous accompagnez au sein du CEIM?

### **Serge BOURASSA**

Nous commençons d'abord par évaluer le potentiel commercial de l'entreprise. Ensuite nous faisons appel à une équipe interne de *Sales Intelligence*, qui va accompagner l'entreprise dans son dépistage de clients, et dans le coaching du dirigeant. En outre nous disposons d'un service d'embauche de commercial. Au démarrage, les entreprises n'ont généralement pas les moyens d'embaucher un commercial à temps. Dans certains cas, le temps d'un commercial sera partagé entre plusieurs entreprises. Après six mois de temps partagé, l'entreprise décide généralement d'embaucher un commercial à temps plein.

### **De la salle**

Dans le cadre de la démarche Créafil Rhône-Alpes, avez-vous travaillé sur la professionnalisation du métier de l'accompagnement ?

### **Michel DUPOIZAT**

Non. En revanche, dans le cadre de la démarche LVE (Lyon ville de l'Entrepreneuriat), qui constitue l'historique de la démarche Créafil, nous avons travaillé dans ce domaine, et ce de plusieurs manières. La première a permis aux acteurs de se connaître. Ensuite, lorsque le réseau a pris de la vitesse, nous avons mis en place des formations destinées aux acteurs. Dans un troisième temps, nous sommes passés à la phase de labellisation des acteurs.



## **Atelier 6 :** **Projets à potentiel : comment les accompagner ?** **Synthèse des travaux du congrès**

**Mohamed BAYAD**  
**Professeur des Universités, Université NANCY- METZ**

Au cours de ce congrès, des chercheurs, des praticiens, des institutionnels et des prescripteurs ont fait part de leur réflexion sur la notion de « projet à potentiel ». Celle-ci soulève deux questions clés. Comment repérer et identifier ces projets ? Comment les accompagner et les suivre ?

Tel un caméléon, la notion de « projet à potentiel » semble évoluer selon l'acteur qui y fait référence. Ainsi certains parlent du potentiel de l'individu, d'autres du potentiel technologique, d'autres encore du potentiel d'entreprise. Cette notion est à mettre en lien avec la création de valeur, qui peut être perçue selon trois angles : économique (chiffre d'affaires, volume d'activité), sociale (emplois, développement des territoires) ou technologie / innovation.

Le porteur de projet se caractérise par un certain nombre de compétences et de manières d'être (motivation, engagement, persévérance, envie, sérieux, etc.). En outre il intervient dans un milieu hostile en termes de concurrence et de compétitivité.

En résumé, le projet à potentiel implique la gestion des trois potentiels suivants :

- le potentiel de création de valeur ;
- le potentiel de l'entrepreneur ;
- le potentiel du milieu.

S'agissant de la problématique du repérage des opportunités, j'ai identifié deux visions.

La première s'inscrit dans une logique collective, et s'apparente à la technique du filet que l'on jette et l'on voit ce que l'on rapporte. Cette logique présuppose que les projets à potentiel existent et doivent simplement être identifiés par les accompagnateurs.

La seconde vision est beaucoup plus fine, car plus individuelle. Les accompagnateurs ont pour mission d'aller chercher les porteurs de projet, qui sont très éloignés et qui risquent d'opter pour la fuite s'ils sont brusqués.

Compte tenu de ces deux visions, les projets à potentiel peuvent être positionnés sur deux axes : émergent / existant et collectif / individuel.

Une deuxième problématique intéressante porte sur l'accompagnement, qui a été présenté comme étant forcément bénéfique, bien que des risques demeurent.

On peut classer les accompagnateurs selon deux dimensions, relevant du principe Savoir-Relation.

S'agissant de la nature du savoir, l'accompagnateur peut considérer que l'accompagné doit assimiler les connaissances qu'on lui donne (logique d'encapsulage) ; l'accompagné construit son savoir par lui-même, l'accompagnateur ayant pour objectif d'aider à changer la personne qu'il accompagne.

Concernant la seconde dimension, la relation peut être directive ou projective. Le type de rapport d'accompagnement conditionne la nature des savoirs partagés. Ainsi l'accompagnateur et l'accompagné dans la logique d'expertise échangent du savoir de type formel-formel ; dans le cadre du mentoring, on échange des savoirs tacites-tacites.

Les deux piliers de la réussite d'un projet à potentiel semblent être les clients et le financement. Il ne faut cependant pas oublier le porteur de projet.

Ainsi l'accompagnement passe par la prise en compte des quatre dimensions identitaires de l'entrepreneur (gestion de soi, gestion de son métier et de ses acquis, gestion de sa fonction, gestion du capital social).

## **Echanges avec la salle**

### **Lucien ETZLINGER, entrepreneur**

Comment travailler pour faire évoluer la notion de prise de risque et d'échec ? En France, le fait d'échouer après avoir pris des risques est plutôt mal perçu.

### **Mohamed BAYAD**

Un projet à potentiel présente une dimension économique ; c'est aussi un moyen, pour le porteur de projet, de se réaliser socialement. Il serait donc pertinent d'intégrer dans l'accompagnement la dimension sociale et sociétale de la création entreprise, tout en tenant mieux compte des problématiques d'échec. Par ailleurs l'entrepreneur doit travailler sur sa logique identitaire, en écartant toute logique d'échec. Selon un proverbe arabe, « Derrière chaque échec, il y a du succès ». L'entrepreneur a donc intérêt à s'interroger sur ce qu'il retire d'un échec, plutôt que de vivre cette expérience de façon négative. Cet aspect culturel doit faire l'objet d'un travail en profondeur. En France, on a tendance à uniquement pousser à l'entrepreneuriat, alors que parallèlement un travail au niveau culturel devrait être mené. Pour illustrer ce point, je citerai l'exemple de deux mamans dans un parc avec leurs enfants. La maman américaine voit son fils tomber ; elle lui nettoie le genou et lui dit de remonter sur le toboggan. La maman française voit que son fils est également tombé ; après lui avoir nettoyé le genou, elle lui dit d'aller jouer à un autre jeu.

### **Yann PAPASTRATIS**

Pour l'entrepreneur, la problématique de l'échec est-elle vécue de la même façon en France et au Canada ?

### **Serge BOURASSA**

Cette problématique se pose aussi au Québec, sans doute dans une moindre mesure qu'en France. Dans le domaine des nouvelles technologies, il y a statistiquement plus d'échecs que de succès, y compris au sein des meilleurs incubateurs. Dans ce contexte, la valorisation de la prise de risque est essentielle. Au Québec, il s'agit là d'une simple préoccupation. Les échecs ne doivent pas être stigmatisés ; de plus la valorisation ne doit pas concerner uniquement les très grands succès. Des statistiques récentes ont montré que les intentions de création d'entreprises sont en légère baisse.

## **Une intervenante**

En France, l'échec constitue un grand problème culturel. Cela est sans doute lié au fait qu'on ne sépare pas la conduite d'un projet du porteur lui-même. En tant qu'organisme d'accompagnement, nous essayons de travailler beaucoup plus dans ce domaine, pour que l'entrepreneur sache gérer l'arrêt de son activité. Le projet existe en tant que tel ; lorsque celui-ci s'arrête, le chef d'entreprise ne doit pas pour autant être à l'arrêt. D'une manière générale force est de constater que nombre de créateurs et d'accompagnateurs ne sont pas encore prêts à opérer ce bouleversement des mentalités. En effet les résultats d'un projet sont encore trop souvent analysés en termes de réussite ou d'échec, alors qu'il faudrait analyser sa plus-value sociale et professionnelle, afin notamment que le créateur d'entreprise puisse rebondir.

## **Mohamed BAYAD**

L'éthique de l'accompagnement est importante, car certains porteurs de projet ne sont pas faits pour créer des entreprises. Par ailleurs les compétences des accompagnateurs devraient faire l'objet d'un travail en profondeur, car nombre de créateurs d'entreprise s'interrogent sur l'apport concret de l'accompagnement. Ainsi il serait sans doute intéressant de mener une réflexion sur l'éthique et les compétences des accompagnateurs en France.

## **Un intervenant**

Quelles sont les compétences des accompagnateurs par rapport à leur propre vécu ? Quelles compétences doivent être mobilisées pour répondre aux besoins de l'entrepreneur ? Ces deux questions devraient – moyennant un travail considérable – faire l'objet d'une cartographie.

## **Mohamed BAYAD**

Ce travail a déjà commencé si l'on prend en compte la nature du contenu de la connaissance. La logique d'expertise peut être formalisée, car on travaille sur de l'explicite-explicite ; en revanche, cette logique est beaucoup moins pertinente pour le mentoring, qui repose sur du tacite-tacite. Cette cartographie peut être dressée, dans un premier temps, au niveau individuel, puis être étendue à l'échelle d'un territoire.

## **Anne DEVAILLY**

Dans le cadre du Fonds Social Européen, une expérience a été menée pour savoir quel référentiel de compétences devait être utilisé pour accompagner le public de migrants. Ce travail a notamment permis de s'interroger sur leurs

besoins et les compétences qui pouvaient leur être apportées. Nous étions partis pour déterminer une nomenclature de métiers ; nous nous sommes limités à un référentiel de compétences. Cet exercice n'est pas facile, car il est très lié à l'humain.

### **Mohamed BAYAD**

Les derniers rapports de la Small Business Administration sont critiques à l'égard des actions initiales qui ont été menées, notamment en termes de procédures d'action. La lecture de ces études est très intéressante, car il constitue une véritable autocritique de cet acteur de l'accompagnement aux Etats-Unis.

### **Denise SAINT-GEORGES**

Au cours des années à venir, de nombreuses entreprises vont s'arrêter, faute de repreneurs. Par ailleurs la création d'entreprise s'apparente à un vrai parcours du combattant. Compte tenu de ces deux constats, ne serait-il pas judicieux de favoriser le portage de projets au sein d'entreprises qui ont besoin de nouvelles offres pour ne pas périlcliter ?

### **Mohamed BAYAD**

La reprise constitue le casse-tête quotidien de tous les responsables institutionnels. Ce problème d'offre et demande sur le marché est très difficile. En Lorraine, le taux de réussite en première année universitaire est de l'ordre de 30 %. Avec la CMA de la Moselle, nous envisageons de sélectionner une vingtaine d'étudiants par an pour leur proposer un contrat en alternance. Le stage sera effectué dans l'entreprise qui fera l'objet d'une reprise. Ce dispositif permettra aux apprentis d'acquérir le métier, d'être formé et d'être payé. En général, nous constatons que le dirigeant a des difficultés à faire le deuil de son entreprise. En formant un jeune, il aura l'impression de la léguer à son « fils ».

### **Thomas PIGNON, Chambre de Métiers de la Moselle**

Les artisans à potentiel sont effectivement les « décrocheurs » des universités qui se réorientent vers l'apprentissage. Par ailleurs force est de constater que le contexte réglementaire est de plus en plus complexe. Si on allait vers la simplicité, les accompagnateurs pourraient consacrer davantage de temps à un véritable accompagnement des porteurs de projets.

## **M. FINESTRA, Chambre de Métiers du Loire et Cher**

En période de crise, de nombreux créateurs d'entreprise cherchent à créer leur propre emploi. De son côté, le repreneur est avant tout un véritable chef d'entreprise. Par ailleurs il ne faut pas oublier que l'accompagnateur est un « médecin généraliste » chargé de découvrir les symptômes pour orienter le créateur vers un spécialiste.

## **Mohamed BAYAD**

Les logiques territoriales sont très diverses. Il semble qu'en Languedoc-Roussillon, la préoccupation soit de faire évoluer les TPE pour qu'elles deviennent des PME. En Lorraine, nous avons une tradition industrielle de la grande entreprise. Notre préoccupation est de savoir comment aider à stabiliser et maintenir des projets à potentiel. Nous sommes moins obnubilés par la croissance que par la durabilité des entreprises.

## **Marie-Hélène GIRBAU-GRIMOIN**

Les accompagnateurs doivent sûrement changer leur regard sur les porteurs de projet. Les créateurs et l'environnement changent, nous devons adapter notre façon de voir la création et notre façon de l'accompagner. Je vous propose d'ailleurs, que cela soit le thème du prochain pro'créa.

Sur le thème de la formation des accompagnateurs, je voudrais vous informer qu'en septembre 2011, un Master 2 sera lancé à Montpellier pour former les accompagnateurs à l'entrepreneuriat, illustration de la nécessité que vous venez d'évoquer.

Il nous reste à présent avec **Yann PAPASTRATIS** de la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat à remercier Mohamed ainsi que les trente intervenants que vous avez entendus sur cette estrade au cours de ces deux jours.

Grâce à leur professionnalisme, au soutien de nos financeurs (Etat, Région LR et Caisse des Dépôts) ainsi qu'à la participation de l'ensemble des congressistes, ce congrès a tenu ses promesses et il nous reste à nous donner RDV dans 18 mois.

Merci à vous tous !

Document rédigé par la société **Ubiquis** - Tél. **01.44.14.15.16** - <http://www.ubiquis.fr> - [infofrance@ubiquis.com](mailto:infofrance@ubiquis.com)

