

Congrès des Acteurs

CRÉATION • TRANSMISSION D'ENTREPRISE

12 & 13 novembre 2008 / Corum Montpellier

“Vers un **accompagnement réussi**
de la création et de la reprise d'entreprise”

1^{er} congrès professionnel interrégional
des acteurs de la création
et de la transmission d'entreprise

les actes

1. SOMMAIRE

Premier congrès professionnel interrégional des acteurs de la création et de la transmission d'entreprise

VERS UN ACCOMPAGNEMENT REUSSI DE LA CREATION ET DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

<i>Premier congrès professionnel interrégional des acteurs de la création et de la transmission d'entreprise</i>	1
PRESENTATION.....	2
PARTENAIRES.....	3
<i>Région Languedoc Roussillon</i>	4
<i>Caisses des Dépôts</i>	4
<i>DDTEFP</i>	5
<i>DRTEFP</i>	5
<i>Département de l'Hérault</i>	6
<i>Département du Gard</i>	6
<i>CCI Montpellier</i>	7
DISCOURS D'OUVERTURE.....	8
<i>Jean-Claude CIBERT - Président de la PFCA34</i>	8
<i>Pierre BATOCHÉ - Directeur Général de la CRCI LR</i>	8
<i>Paul TEULIERE - DRCA LR</i>	9
CONFERENCE PLENIERE :.....	10
INTRODUCTION DU THEME DU CONGRES ET DE SES ENJEUX.....	10
<i>Olivier TORRES - Universitaire Montpellier - EM Lyon, Vice-président de l'ECSB – AIREPME</i>	10
TABLE RONDE 1 - PEUT-ON MESURER LA PERFORMANCE DE L'ACCOMPAGNEMENT ?.....	16
TABLE RONDE 2 -LES DEMARCHES DE QUALITE SONT-ELLES UN GAGE DE PERFORMANCE ?.....	23
TABLE RONDE 3 - AILLEURS, QUELLES PRATIQUES ?.....	32
TABLE RONDE 4 - UNE VISION PARTAGEE DE L'EVALUATION : EST-CE POSSIBLE ?.....	38
RESTITUTION DES TABLES-RONDES.....	45
<i>Table ronde 1 : Peut-on mesurer la performance de l'accompagnement ?</i>	45
<i>Table ronde 2 : Les démarches qualité sont-elles un gage de performance ?</i>	47
<i>Table ronde 3 : Ailleurs, quelles pratiques ?</i>	48
<i>Table ronde 4 : Une vision partagée de l'évaluation : est-ce possible ?</i>	49
DEBAT AVEC LA SALLE.....	51
DISCOURS DE CLOTURE.....	54
CONFERENCE DE CLOTURE.....	54
<i>Philippe MATHOT - Directeur Général de l'Agence Pour la Création d'Entreprises</i>	54

2. PRESENTATION DU 1^{ER} CONGRES DES ACTEURS

La Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Languedoc Roussillon, la Plate-Forme de la Création d'Activités de l'Hérault (PFCA34) et la CCI de Montpellier ont organisé le mercredi 12 et le jeudi 13 novembre 2008, au Corum de Montpellier, le "**1er congrès professionnel interrégional des acteurs de l'accompagnement de la création et de la reprise d'entreprise**".

Cette manifestation, destinée aux professionnels de l'accompagnement et à leurs financeurs, avait choisi pour thème, **l'évaluation des dispositifs et la mesure de l'efficacité de l'accompagnement**.

Le cadre des débats, les questionnements soulevés et le contenu des tables rondes proposés aux participants étaient le fruit d'une réflexion engagée, fin 2007, au sein de la PFCA34 et du réseau des CCI du Languedoc-Roussillon, pour permettre d'anticiper sur les exigences d'évaluation que l'on présentait devoir être rapidement imposées aux acteurs de l'accompagnement.

La réforme des aides de l'Etat à la création d'entreprise (dispositif NACRE), engagée au printemps 2008, avait par la suite, tout naturellement placé les travaux de ce premier Congrès des Acteurs au cœur de l'actualité des opérateurs de l'accompagnement et réaffirmé la pertinence du choix de ce thème.

Les 12 et 13 novembre 2008, 150 congressistes représentant l'ensemble des grands réseaux nationaux et régionaux ont répondu présents à cette initiative et se sont ainsi mobilisés pour réfléchir et débattre pendant 2 jours sur les contraintes et les enjeux de la mise en place de processus d'évaluation de leurs pratiques professionnelles.

La participation d'universitaires venant de France et de l'étranger a enrichi le contenu de ce congrès de leurs apports théoriques et des analyses issues de leurs travaux de recherche sur ce thème.

Une enquête nationale lancée via le site de l'APCE et une convention de recherche signée avec l'ERFI, (équipe de recherche sur l'entrepreneuriat basée à l'ISEM de Montpellier), ont également alimenté les débats de ce premier congrès professionnel.

3. LES PARTENAIRES



La Région Languedoc-Roussillon fait le pari depuis 4 ans d'un soutien renforcé aux entrepreneurs qui contribuent au développement économique régional par la création des richesses et des emplois qui lui manquent.

C'est pourquoi la Région a mis en place des stratégies d'accompagnement de tous les projets viables d'entreprises à chaque stade de leur développement : création, croissance et transmission.

La Région Languedoc-Roussillon fait le pari depuis 4 ans d'un soutien renforcé aux entrepreneurs qui contribuent au développement économique régional par la création des richesses et des emplois qui lui manquent.

C'est pourquoi la Région a mis en place des stratégies d'accompagnement de tous les projets viables d'entreprises à chaque stade de leur développement : création, croissance et transmission. Il s'agit de :

- favoriser l'entrepreneuriat en région,
- accompagner les entreprises en croissance,
- favoriser la compétitivité des entreprises par l'innovation,
- encourager l'économie sociale et solidaire,
- tisser un réseau de parcs d'activités économiques et d'immobilier d'entreprise,
- favoriser l'alliance des entreprises régionales,
- mettre en place une chaîne financière pour les entreprises,
- pérenniser les emplois et les savoir-faire régionaux.

Cette détermination permet, chaque année, la création et la consolidation de milliers d'emplois nouveaux sur le territoire - Plus de 10 000 en 2007 – et l'accompagnement de plus de 1 000 entreprises.

Pour plus de renseignements, www.info-entrepriseslr.fr plate-forme d'informations et d'orientation évolutive, fiable, à l'écoute des entrepreneurs.



Institution financière publique, la Caisse des Dépôts exerce des missions d'intérêt général que lui confie l'Etat et les collectivités territoriales. Avec son plan stratégique Elan 2020, le groupe Caisse des Dépôts réaffirme son identité : investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Il s'appuie sur sa solidité financière, son goût de l'innovation, sa fiabilité et sa performance.

Quatre priorités au service du développement durable du pays.

1 / Le logement et la ville : Financer et construire 90 000 logements par an à compter de 2010, soit 40 % de plus qu'aujourd'hui. Rénover 18 000 logements de son parc par an avec un objectif de haute qualité environnementale.

2/ L'université et l'économie de la connaissance :

Accompagner l'autonomie et la modernisation des universités : dès 2008, 10 M€ d'études et mobilisation de ses équipes d'ingénierie financière et immobilière ; en rythme de croisière, 20 % de ses dépenses d'intérêt général sur fonds propres, soit 500 M€ sur 3 ans pour créer un effet de levier en faveur des universités.

3/ Les PME au service de la croissance : Financer 1 000 PME d'ici 2010 pour développer leurs capacités exportatrices (1 Md€ sur 3 ans).

4/ L'environnement et le développement durable:

Investir dans l'énergie renouvelable pour permettre le développement du marché avec l'objectif de détenir 5 % de la production française d'ici 2010 (10 % d'ici 2020). Lancement en 2008 du premier opérateur financier de la biodiversité doté de 15 M€ Etre exemplaire en matière environnementale dans chacun de ses métiers. Appliquer systématiquement les principes de l'investissement socialement responsable.

Au cœur de la cohésion nationale, une gestion performante de ses mandats.

La Caisse des Dépôts finance le logement social grâce au Livret A, garantit les dépôts réglementés, assure la gestion de plus de 50 régimes de retraite. Ces dispositifs originaux contribuent à la solidarité nationale.

www.caissedesdepots.fr



La DDTEFP (Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) a quatre grandes missions : Accompagnement des mutations économiques et développement de l'Emploi. Accès et retour à l'Emploi des publics en difficultés. Animation des territoires. Relation et intervention en entreprise. La DDTEFP intervient sur la politique départementale menée en faveur de la création d'entreprise - mise en œuvre et gestion financière du dispositif EDEN, gestion dispositif chéquier conseil.

Elle participe au soutien financier d'actions plus spécifiques en appui à la création d'entreprise : PFCA 34 – Plate-Forme à la Création d'Activités de l'Hérault, couveuses d'activités, Forum CCI et Congrès des acteurs CRCI. Dans le cadre de la loi du 26/07/2005, relative au développement des services à la personne, elle est chargée de la délivrance des agréments pour les associations, les entreprises, les établissements publics.

www.dd-34.travail.gouv.fr



Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle Languedoc-Roussillon.

Au travers de ses missions et de son organisation, la DRTEFP est le lieu d'élaboration d'une stratégie régionale sur les domaines du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Elle apporte un appui technique aux services déconcentrés du ministère en département et à leurs partenaires.

Ses principales missions :

1/ Développer l'emploi : Création d'entreprises et d'activités, développement des services à la personne.

2/ Favoriser l'accès à l'emploi : Insertion par l'activité économique, coordination territoriale des politiques d'emploi...

3/ Gérer les compétences : prévenir les risques d'inadaptation et favoriser le reclassement des salariés dont le licenciement ne peut être évité, par le développement de la mobilité.

4/ Contrôler la formation professionnelle.

5/ Préserver la santé et agir sur les conditions de travail : inspection du travail, services de santé au travail...

6/ Appliquer le droit du travail et favoriser le dialogue social...

www.sdtefp-languedocroussillon.travail.gouv.fr



La création d'activité est à la fois un des piliers du développement économique de nos territoires et un facteur de cohésion sociale. Ces dernières années, le département de l'Hérault a connu un essor démographique et économique sans précédent. Conscient des perspectives économiques, le Conseil Général se veut encore plus présent auprès de l'ensemble des acteurs locaux aussi bien privés que publics. Il oriente sa politique en matière de développement économique sur l'organisation et la cohérence territoriale en :

- développant des filières et des groupements d'entreprises,
- aménageant des zones d'activités, et en aidant les projets immobiliers,
- accompagnant les porteurs de projets via sa participation au sein de structures consulaires, telles que les Maisons des entreprises, les boutiques de gestion, et les PFIL entre autres.

Créer son entreprise, « se lancer » est un enjeu fort pour toute personne. Depuis 1998 : le Département soutient la création d'activité, aide à l'insertion par l'économie, ou encore intervient pour le développement de l'économie solidaire... Des structures spécialisées soutenues par le Département accompagnent puis suivent la création d'activités. Elles aident les allocataires du RMI désireux de créer leur propre emploi ou de monter et voir financer leurs projets. Toutes les étapes nécessaires à la réalisation d'un projet professionnel sont mises en œuvre par ces structures : de la clarification du projet à l'expertise sur sa faisabilité économique, en passant par l'appui technique pour la recherche du financement et le montage juridique jusqu'à l'hébergement avant et après la création (couveuses et pépinières). Elles procèdent à un suivi de la phase de démarrage de l'entreprise.

Aujourd'hui, 22 organismes conventionnés par le Conseil Général sont répartis sur l'ensemble du territoire Héraultais. En 2006 : 1288 allocataires accompagnés, 303 créations en 2007 : 1300 allocataires accompagnés, 330 créations. La mise en réseau de tous les acteurs de la création d'entreprises existe dans le cadre de la Plate-Forme de la Création d'Activités : www.pfca34.org



La Région Languedoc Roussillon est fortement marquée par un dynamisme en terme de création d'entreprises. Le Gard s'inscrit dans ce mouvement qui perdure depuis un certain nombre d'années.

Pour soutenir ce dynamisme, le Conseil Général développe les moyens de financement pour la création/ transmission/ reprise d'entreprise pour accroître le nombre d'entreprises et favoriser la création d'emplois, en créant de nouveaux outils de financement et en favorisant les échanges entre acteurs.

Pour encourager les créations et reprises d'entreprises et d'anticiper sur les cessations d'activités, le Département finance directement un certain nombre d'institutions qui se mobilisent.

Par ailleurs, le Département peut aussi attribuer des subventions aux structures qui accompagnent les porteurs de projets individuels relevant des minima sociaux et aux têtes de réseaux intervenant sur ce secteur.

www.cg30.fr



La Chambre de Commerce et d'Industrie de Montpellier intervient à toutes les étapes des projets de création, de transmission et de développement des entreprises de son territoire. Elle reçoit tous les ans près de 7000 porteurs d'intentions de création ou de reprise pour lequel elle a développé un dispositif complet de services allant de l'information au conseil individuel approfondi, en passant par la formation, l'aide à l'étude de marché, le bouclage du plan de financement ou le montage de dossiers de subventions, de prêts ou d'avances.

Elle poursuit une démarche très exigeante en matière de qualité de ses services au travers de la certification ISO 9001 version 2000 renouvelée en 2007 et du label qualité Entreprendre en France obtenu en juillet 2007.

Pour donner la réponse la plus adaptée aux besoins des nouveaux entrepreneurs, elle a développé depuis plus de 10 ans de nombreux liens avec l'environnement professionnel des créateurs et anime des réseaux d'assistance complémentaires à ses propres services. Intégrée à différents réseaux professionnels de son territoire (notamment la PFCA34) elle organise depuis près de 10 ans le Forum de la Création et de la Reprise, où l'ensemble des acteurs du développement économique régional sont représentés.

Elle est à l'initiative du premier Congrès des Acteurs sur le thème de l'évaluation des dispositifs d'accompagnement.

4. DISCOURS D'OUVERTURE

4. 1. Jean-Claude CIBERT, Président de la PFCA34

Cette manifestation, dans laquelle se sont impliquées avec nous la CRCI Languedoc-Roussillon ainsi que la CCI de Montpellier, revêt un intérêt tout particulier pour la PFCA34. Pour optimiser les chances de réussite des créateurs d'entreprise, il faut les convaincre de se faire accompagner par une structure compétente, mais aussi maintenir le niveau de qualité de cet accompagnement.

La Plate-Forme de la Création d'Activités de l'Hérault (PFCA34) a justement été créée dans le but d'orienter les créateurs d'entreprise vers le réseau des accompagnants héraultais. Nos préoccupations recouvrent également la qualité de l'intervention de ces accompagnants. Voilà pourquoi la PFCA34 s'est positionnée en tant que lieu d'échange de méthodes, de formations, d'informations, d'analyse, mais aussi en lieu d'échange d'informations relatives aux financements accessibles.

La PFCA34, pendant les huit ans de son fonctionnement, a attiré l'attention de partenaires d'autres départements. C'est pourquoi nous avons été encouragés à transférer notre méthodologie et nos valeurs dans l'intérêt de la mise en réseau des acteurs. Nous avons donc ouvert notre site internet aux départements des Pyrénées-Orientales, puis du Gard où ont été créées les PFCA 66 et 30. Le niveau de notre échange est donc encore plus enrichissant puisqu'il est devenu interdépartemental.

J'espère que les deux autres départements du Languedoc-Roussillon, l'Aude et la Lozère, rejoindront notre initiative, ce qui permettra de donner à la PFCA l'envergure d'une structure régionale au service de l'ensemble des acteurs régionaux, avec l'appui attendu du Conseil Régional.

4. 2. Pierre BATOCHÉ, Directeur Général de la CRCI LR

Il y a un an, quand mes collaborateurs m'ont proposé d'organiser un Congrès des acteurs de la création et de la reprise d'entreprise, je n'avais pas mesuré l'ampleur de l'engouement que pourrait susciter un tel projet : nous avons en effet recueilli 160 inscriptions en provenance de toute la France, et nous accueillons même une délégation de professionnels algériens.

La bonne participation à ce Congrès me conforte dans l'idée qu'il répond aux besoins d'échange des opérateurs, besoins déjà exprimés à l'occasion des SESAMES, (opération régionale fédérant en un mois, plus de 80 RDV sur le thème de la création - reprise).

Nous n'avons pas non plus mesuré, à l'époque, à quel point le thème de ce Congrès pourrait être au cœur de notre actualité. L'Etat a en effet engagé une réforme des aides à la création d'entreprise par les demandeurs d'emploi qui impose désormais aux opérateurs de l'accompagnement l'obtention d'un label comme gage de performance.

La création de la labellisation NACRE nous conduit à démontrer nos compétences, la pertinence de nos méthodes et la validité de nos résultats. Les critères d'éligibilité à la NACRE ainsi que son dispositif d'évaluation sont très stricts.

Les travaux que vous allez mener dans le cadre de ce Congrès en deviennent d'autant plus importants : ils devront nous aider à progresser dans le cadre posé par cette nouvelle réglementation.

Les Comités régionaux de pilotage créés à l'occasion de la mise en place de cette réforme pourraient s'inspirer des conclusions de notre Congrès. J'espère que celui-ci nous permettra de proposer des améliorations au cadre réglementaire de notre activité. La période actuelle, où se conjuguent une

évolution réglementaire et une profonde mutation économique, est une période idéale pour faire changer les choses.

Je suis persuadé que ce Congrès sera riche en propositions et en avancées.

Comme Ralph Waldo EMERSON le disait : « *Nos meilleures idées viennent des autres* ».

4. 3 Jean-Paul TEULIERE, DRCA LR

La PFCA34, la CRCI et la CCI de Montpellier ont su, dans l'organisation de ce Congrès, réunir un partenariat assez large, ce qui est tout l'intérêt de ce type d'initiative.

La création, la transmission et la reprise d'entreprises sont un enjeu important au plan national et même européen. Un bilan des bonnes pratiques en la matière a été rédigé voilà quelques temps. L'Etat légifère, non pas pour complexifier l'activité, mais pour simplifier la création et pour développer l'esprit d'entreprise. La Région intervient également pour soutenir les acteurs de la création d'entreprise.

La mise en place de la loi de finances LOLF, puis la réforme générale des politiques publiques, sont deux éléments fondateurs d'une réforme des services visant à mieux dépenser les deniers publics. La nécessité d'évaluer les actions est un message que l'Etat tente de communiquer à l'ensemble des collectivités.

Dans le cadre de ce 1^{er} Congrès des Acteurs, vous déterminerez, en fonction de vos propres expériences, les meilleures façons d'améliorer vos politiques d'accompagnement.

Nous comptons sur vous pour améliorer nos propres dispositifs.

Olivier TORRES

Universitaire Montpellier - EM Lyon, Vice-président de l'ECSB – AIREPME

Merci aux organisateurs d'avoir pensé à intégrer dans un tel Congrès des universitaires tel que moi, pour leur permettre de se confronter aux acteurs de terrain.

Notre action et la vôtre sont finalement très proches car les acteurs de terrain doivent eux aussi s'inscrire impérativement dans la réflexion. C'est ce que les participants démontrent en souscrivant à ce Congrès.

5.1 Présentation de l'Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie

L'ERFI a été très largement impliquée dans la préparation de ce congrès et sera représentée dans les divers ateliers, en tant qu'animateur ou participants.

L'Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI), qui rassemble une cinquantaine de chercheurs, a été créée il y a trente ans par le Professeur MARCHESNAY.

Il a été l'un des premiers à constater que la gestion d'une PME devait forcément être différente de celle d'une grande entreprise. On note pourtant encore que l'enseignement du management se décline toujours traditionnellement en grandes fonctions (DRH, stratégie, *marketing*) alors qu'au sein d'une PME, ce découpage fonctionnel n'existe pas, ces différentes fonctions étant toutes cumulées par le patron.

L'ERFI a, au fil des ans, construit sa notoriété tant en France qu'en Europe.

Il participe notamment à l'European Council for Small Business (ECSB) qui réunit 400 chercheurs européens dont le champ de compétences recouvre les PME.

Nous défendons la thèse suivante : plus les dimensions de l'entreprise sont petites, plus les phénomènes de proximité sont primordiaux, et ce, même si le management tel qu'on l'enseigne est une science du pilotage à distance.

5.2 La loi proxémique dans les TPE-PME

La proxémie est la loi selon laquelle nous privilégions les phénomènes les plus proches de nous-mêmes.

- Cette loi proxémique nous permet d'expliquer les phénomènes liés à l'exportation : une PME choisira en priorité des pays voisins du sien pour se développer à l'export. Seules quelques entreprises chercheront à se positionner sur des marchés plus lointains tels que le marché japonais, en fonction des spécificités de leur production.
- Cette loi se vérifie également en matière de recrutement : un responsable de PME, lorsqu'il recrute, privilégie ses cercles familial et amical. Ce phénomène est naturel et réduit l'incertitude, ce qui permet par conséquent de réduire le risque auquel l'entreprise est exposée. En effet, la petite entreprise, contrairement à la grande entreprise, ne peut pas se permettre d'échouer dans ses recrutements. La PME ne peut pas mettre des salariés « au placard » : chaque personne compte.
- Dans le cadre de la transmission d'entreprise, la loi proxémique s'applique également : les responsables de PME pensent en priorité à transmettre leur entreprise à leur cercle familial, puis à leurs salariés, puis ensuite à leurs clients et fournisseurs qui connaissent l'entreprise. Ce n'est

qu'en dernier recours que le responsable de PME se résoudra à céder son entreprise à un tiers extérieur.

- o En matière de financement, MYERS a identifié une hiérarchisation des choix financiers : un patron de PME cherchera en premier lieu à autofinancer ses investissements. Il décidera dans un deuxième temps de solliciter un banquier. La décision d'ouvrir le capital n'interviendra qu'après avoir épuisé les deux premières possibilités. Or l'ouverture du capital est parfois un facteur-clé de la compétitivité des PME..
- o Enfin, la création d'entreprise elle-même est un phénomène très proxémique : le processus de création débute parfois dans un garage ou dans une chambre. La création de Linux ou l'épopée de Microsoft ont débuté dans une chambre. La création de la société HYTECH qui est maintenant le *leader* mondial sur le nano-marché de la détection de fissures sur canalisations sous-marines, a débuté dans un garage montpelliérain.
- o Et la loi proxémique s'applique aussi bien sûr à l'accompagnement de la création où la relation de confiance et de proximité entre le porteur de projet et la structure d'appui joue un rôle déterminant.

5.3 L'évaluation des dispositifs

Pour rentrer dans le cœur de votre sujet, j'ai pu parcourir le rapport de la Cour des Comptes qui a présidé à la réforme des aides de l'Etat à la Création, il dresse un constat terrible sur l'aide économique des collectivités territoriales : l'aide consentie par ces collectivités n'est ni très organisée, ni très efficace.

Il semble que chacun, sur son terroir, agisse à sa guise. La proximité n'est pas, à elle seule, le gage d'un accompagnement de qualité !

Ce travers peut expliquer la mise en œuvre des dispositifs NACRE d'évaluation et de labellisation dans le domaine de l'aide à la création d'entreprise.

Cette labellisation devrait s'accompagner d'une reconnaissance de vos métiers et d'une amélioration de leur lisibilité. Je rapprocherais cette labellisation de la mise en œuvre des brevets BAFA et BAFD dans le secteur de l'animation. La labellisation permet d'encadrer l'activité.

Mais en revanche, elle porte en elle le risque de figer le dispositif. En effet, dès les premières lignes du dossier de demande de labellisation NACRE, le candidat au label doit décliner son expérience.

.... Ce type de contraintes pourrait freiner l'introduction de nouveaux acteurs dans le domaine de l'accompagnement à la création d'entreprise !

5.4 Classements et évaluation, une réalité dans tous les domaines

L'évaluation aujourd'hui s'applique à tous les domaines et c'est souvent par la voie des classements et des enquêtes qu'elle s'exprime, restent à trouver les bons outils et les bons critères.

Le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) est la plus vaste enquête jamais réalisée sur le thème de l'entrepreneuriat à l'échelle mondiale. Le défaut de ce consortium de recherche, piloté par la London *Business School* et le Babson College, réside, selon moi, dans le fait qu'il considère l'entrepreneuriat à l'échelle des pays, alors que cette thématique devrait être traitée à l'échelle des agglomérations. Proximité toujours !

Et c'est pourquoi nous avons souhaité construire, en 2007, un classement de la dynamique entrepreneuriale des villes à l'échelle européenne. Il s'agit de l'European Cities Entrepreneurship Ranking (ECER).

Il ne s'agit pas seulement d'un simple classement de plus.

La multiplication des classements est une résultante de la globalisation. L'interdépendance nous conduit à nous comparer les uns les autres. Restent à étudier les critères retenus pour ces classements

et à proposer une alternative à ceux-ci. Même si « comparaison n'est pas raison », il est un fait que désormais, nous avons l'obligation de comparer nos pratiques à celles d'autres intervenants.

Le classement ECER est animé par un Comité scientifique dont les membres proviennent de divers pays d'Europe. Un des membres de ce Comité est canadien, ce qui permet d'introduire un regard non-européen sur nos travaux. L'objectif du classement est de comparer 27 villes de différents pays d'Europe en ce qui concerne leur dynamisme envers les entrepreneurs. Nous avons retenu des villes citées dans le cadre du palmarès Cushman & Wakefield, qui est un indicateur d'attractivité de différentes villes dans le domaine de la création d'entreprises. Dans chacune de ces villes, nous avons interrogé 750 chefs d'entreprise ayant créé leur entreprise entre 2003 et 2004, ce qui nous a permis de constituer un échantillon homogène.

Nos travaux sont basés sur le modèle de Schumpeter, selon lequel l'entrepreneur est à la source de l'innovation et fait la force de l'économie.

Nous sommes d'ailleurs dans une économie de Schumpeter, une économie de la création d'entreprise.

5.4.1. Les critères du classement ECER

Nous avons évalué cinq dimensions des différentes villes concernées par le classement ECER.

μ La promotion de l'entrepreneuriat

Cet élément correspond au discours produit par une agglomération en faveur de la création d'entreprise et de l'entrepreneuriat. Ce discours est important mais il ne faut pas pour autant que la collectivité se limite à communiquer.

μ L'ante-crédation

Il s'agit de l'accompagnement des créateurs avant même qu'ils ne créent leur structure juridique. Ils sont alors difficiles à identifier.

μ La post-crédation

La post-crédation regroupe l'ensemble des actions d'accompagnement postérieures à la création de la structure juridique.

μ Le financement

Il s'agit d'un élément essentiel du processus de création d'entreprise.

μ L'environnement

L'environnement économique est le vecteur prépondérant de développement pour l'entreprise créée.

5.4.2. Les résultats du classement ECER 2007, relativité de l'appréciation de l'accompagnement

Nous avons remarqué, dans le cadre de cette étude, que c'est avant la création que l'aide, le soutien ou l'accompagnement sont les plus productifs selon les personnes interrogées. Or nous savons que c'est aussi dans cette phase que les porteurs de projet sont particulièrement difficiles à repérer.

En revanche, la promotion de l'entrepreneuriat est le processus qui entraîne les effets les moins sensibles. Il existe donc une tension entre le discours médiatique de certains élus, bien qu'il soit légitime, et la réalité des effets concrets entraînés par ce discours sur les entrepreneurs.

Quelles sont les villes qui occupent la première place de notre classement ? Göteborg arrive en tête de celui-ci. En revanche, Paris est placée en dernière position à la 21^{ème} place.

Les résultats du classement ECER illustrent l'existence d'un clivage Nord-Sud :

- certaines villes du nord de l'Europe (Suède, Angleterre) figurent en tête de classement,
- les villes allemandes se situent au milieu de la liste,
- les villes françaises précèdent les villes portugaises et espagnoles en queue de classement.

Les entrepreneurs du nord de l'Europe semblent plus satisfaits des structures d'accompagnement et de soutien que ne le sont les entrepreneurs du Sud. Cela peut signifier que les structures du nord sont plus efficaces, mais aussi, par exemple, que les entrepreneurs du Sud sont moins faciles à satisfaire. C'est pourquoi nous devons approfondir notre étude afin d'en préciser les résultats.

Ce classement montre également que dans la majorité des pays considérés, la deuxième ville du pays est mieux classée que ne l'est sa capitale en ce qui concerne l'accompagnement à la création d'entreprise. Ainsi, Lyon, Lille et Marseille figurent en meilleure place que Paris dans notre classement. Seule Berlin arrive en tête des villes allemandes, mais il pourrait s'agir d'une exception. En effet, la reconstruction récente de la ville a pu la conduire à développer une logique plus proche des principes de Schumpeter.

Ces résultats donnent à penser que l'entrepreneuriat est une affaire de province. En effet, les capitales proposent aux entreprises des avantages tellement nombreux et colossaux (emplacement, desserte par les transports publics, flux économiques) qu'il est possible que leurs municipalités ne se concentrent pas sur l'accompagnement des entrepreneurs. En revanche, les hommes politiques de province se préoccupent continuellement de l'entrepreneuriat, qui est un thème fort de leurs discours. D'ailleurs, Lyon est particulièrement exemplaire en ce qui concerne la structure de gouvernance de son dispositif de développement économique, qui rassemble de nombreux partenaires. En outre, les villes de Province feraient bien de jouer la carte européenne. Les Lyonnais, par exemple, ont compris que quoi qu'ils fassent, leur ville sera toujours placée en seconde position derrière Paris à l'échelle de la France. C'est pourquoi leur stratégie est de s'extraire de la compétition purement franco-française pour faire connaître leurs travaux et se comparer à d'autres villes au niveau européen. D'ailleurs, à l'échelle européenne, les initiatives engagées dans la région de Barcelone sont des exemples significatifs de la prise en compte de l'entrepreneuriat comme axe de développement.

Nous avons représenté les résultats de l'ECER 2007 sous la forme d'un graphique où figure en ordonnée le degré de satisfaction des porteurs de projet, et en abscisse l'importance qu'ils accordent à l'accompagnement dont ils font l'objet. La satisfaction des entrepreneurs quant à l'accompagnement qui leur est proposé dans la ville de Göteborg est visible. En revanche, ces mêmes entrepreneurs jugent les dispositifs d'accompagnement peu importants. A l'inverse, les entrepreneurs de Lisbonne, qui trouvent les mesures d'aides inexistantes dans leur ville, jugent ces mesures particulièrement importantes pour leur réussite. Ce résultat dénote une forme « d'effet d'ingratitude » : lorsqu'un entrepreneur réussit, il attribue cette réussite à ses propres efforts uniquement, alors qu'il expliquerait un éventuel échec par les difficultés du contexte et le manque d'accompagnement.

« L'effet socioculturel » décrit par les résultats de l'étude et la courbe d'ingratitude est en débat permanent. En effet, Max WEBER se demande s'il existe une éthique protestante associée au capitalisme. Or selon BRAUDEL, ce sont les catholiques qui ont inventé nombre d'éléments fondateurs de l'économie capitaliste comme la lettre de change. Il n'en reste pas moins intéressant de constater que les villes du Nord figurent aux premières places du classement alors que les villes du Sud occupent les dernières positions : l'effet socioculturel pourrait expliquer cet effet.

Enfin, un « effet lié à la taille des entreprises » a pu influencer sur la courbe d'ingratitude : les entreprises du Sud rassemblent en moyenne 6 salariés alors que les entreprises du Nord emploient 12 personnes. Le réseau de moyennes entreprises est extrêmement dense en Allemagne alors que le nombre de grandes entreprises basées en région Languedoc-Roussillon est insignifiant. Frédéric DELMAR a travaillé sur les relations entre croissance et croyances : les grands entrepreneurs sont moins dépendants des acteurs de l'accompagnement, ce qui peut les inciter à juger l'aide apportée suffisante, mais peu importante. A l'inverse, les entrepreneurs du Sud, qui gèrent des entreprises de

dimensions plus modestes, sont davantage tributaires de l'accompagnement, qui leur paraît de ce fait plus important.

Nous remarquerons que Varsovie figure en tête des villes du classement en ce qui concerne la dimension financière de l'accompagnement. Cela peut s'expliquer : pour moi, la Pologne connaît un développement similaire à celui qu'a connu l'Espagne. L'effet de rattrapage joue en la faveur de ce pays, les étudiants y sont ambitieux et travailleurs, la construction est très dynamique, des capitaux européens ont été investis en Pologne. Les enseignes de la grande distribution française sont représentées dans ce pays. Si Varsovie permet aux entrepreneurs de disposer de conditions financières favorables, selon les résultats de notre étude, Birmingham semble être la ville qui procure le meilleur environnement aux entreprises.

Nous avons également comparé certaines villes très différentes. Ainsi, Stockholm, qui arrive en tête du classement, connaît des notes de satisfaction homogènes dans les cinq différents domaines de l'évaluation. Il en va de même pour Marseille. Madrid, en revanche, tout comme Paris, connaît une forte dispersion des notes dans les différents domaines évalués. Cette comparaison démontre qu'une politique de l'accompagnement réussie associe les cinq dimensions de promotion, d'ante-crédation, de post-crédation, de financement et d'environnement. L'accompagnement de l'entrepreneuriat est donc un processus, une stratégie associant différents éléments.

5.4.3. ECER 2008

Notre objectif est de pérenniser notre classement afin de pouvoir réaliser des comparaisons d'une année à l'autre, de pouvoir approfondir l'étude, et de rapprocher ses résultats d'autres données macroéconomiques.

Pour ce faire, le Comité de pilotage l'ECER construit des partenariats avec la Commission européenne, l'OCDE, les Ministères de l'Industrie et de la Recherche, le dispositif Euro-Cities, Eurodata, le Conseil National des Economies Régionales (CNER) etc. Une fondation a été créée en vue de rassembler les financements qui nous sont proposés par les villes et régions européennes. Nous bénéficions également du soutien de la Banque populaire et d'Euronews.

Sept villes françaises ont proposé de participer à l'ECER 2008. Il s'agit de Lyon, Lille, Paris, Marseille, Nantes, Toulouse et Montpellier, cette dernière intégrant le dispositif à compter de l'année 2008. Nous avons d'ailleurs conclu un partenariat avec Sup de Co Montpellier en vue de réaliser des actions communes.

Nous souhaitons étendre la couverture géographique de l'enquête à 35 villes européennes. Nous intégrerons à notre champ d'étude certaines villes telles que Genève où nous n'avions pas pu produire de résultats en 2007 faute de pouvoir accéder à l'information. Nous optimiserons cette enquête en améliorant notre méthodologie et en rapprochant nos résultats de certaines données macroéconomiques.

Nous lancerons l'ECER 2008 en octobre 2008 en vue d'en publier les résultats en janvier 2009. Nous pourrions ainsi vérifier ou infirmer les conclusions de l'ECER 2007.

En espérant que les quelques pistes que j'ai lancées pour initier votre réflexion : de la loi proximique, à la perception relative de la qualité d'un accompagnement, en passant par la diversité des facteurs qui peuvent influencer une appréciation, serviront vos débats, je vous souhaite un excellent congrès.

6.1. TABLE RONDE 1

PEUT-ON MESURER LA PERFORMANCE DE L'ACCOMPAGNEMENT ?

*Ont participé à cette table ronde animée par Dominique MENTHA, APCE :
Sylvie RASCOL-BOUTARD, Maître de Conférences à l'Université d'Orléans, MCF,
Franck SEELS, Pôle d'animation du programme « Je crée en Nord Pas de Calais »,
Françoise CLERGET, Conseil Général de l'Hérault,
Céline GAUDY, Conseil Général de l'Hérault,
Sylvie GARCIA, Conseil Général du Gard.*

Dominique MENTHA

Lorsque nous avons travaillé au sein du Conseil National de la Création d'Entreprise sur l'accompagnement, nous avons signé une charte d'engagement en vue de créer un référentiel de compétences rassemblant 14 modules, des activités-clé et des indicateurs de performance. Les réponses en termes d'accompagnement sont multiples. De fait, la pertinence de l'accompagnement dépend des impératifs et des caractéristiques spécifiques au créateur ou à l'accompagnateur.

6.1.1. Approche conceptuelle

Sylvie RASCOL-BOUTARD

La notion de performance, dans le contexte de l'action publique, est particulièrement difficile à définir. En effet, le RMI a pour finalité l'insertion des bénéficiaires. Les objectifs à moyen terme qui sont définis (création d'activité) doivent converger vers cette finalité. Les indicateurs classiques de performance (nombre d'entreprises créées) doivent donc être rapportés à cette finalité (nombre d'entreprises viables créées).

Un indicateur de performance doit avoir du sens pour les acteurs qui l'utilisent, mais il doit aussi être pertinent. Il doit notamment permettre de mesurer l'atteinte d'un objectif ou le bon déroulement d'une action (indicateurs de qualité de la relation de service).

La relation de service est par nature immatérielle. En outre, le service est coproduit avec l'usager, qui est lui aussi un acteur de la performance. Il est indispensable de se renseigner auprès des usagers pour les interroger sur la performance du service, afin de construire des indicateurs fiables. C'est pourquoi, dans le cadre d'une étude qualitative réalisée pour le compte d'une collectivité territoriale, j'ai interrogé un échantillon homogène de vingt créateurs d'entreprise.

A partir des résultats de ces entretiens, j'ai recensé trois catégories de critères d'évaluation :

- Résultat de l'acte de service,
- Perception des interactions,
- Sentiment de justice sociale.

J'ai ensuite bâti, sur la base de ces critères, une série d'indicateurs. Ainsi, le sentiment de justice sociale est largement influencé par la possibilité de choisir l'organisme d'accompagnement et par les informations dont les porteurs de projet disposent sur cet organisme. Le critère du sentiment de justice sociale se décline donc en un indicateur de choix de l'organisme d'accompagnement.

Il est toutefois nécessaire de considérer les résultats des entretiens avec précaution : les usagers ont tendance à surévaluer leur demande et à sous-évaluer la capacité des organismes à y répondre. C'est

pourquoi il est nécessaire de co-élaborer la mesure de la performance avec les accompagnants et même les collectivités territoriales. En effet, les accompagnants et les porteurs de projet peuvent ressentir très différemment la performance de la relation de service.

Notre étude nous a permis de construire un outil de pilotage pour la collectivité locale concernée et de lui soumettre des leviers pour l'amélioration du service. Cependant, ces études présentent des limites. Ainsi, les limites des effets de la relation de service dans le temps sont floues. Il serait intéressant de suivre les créateurs d'entreprise tout au long du processus d'accompagnement. Il serait également utile de consulter les accompagnants et les pouvoirs publics dans le cadre du processus d'évaluation.

6.1.2. Expériences concrètes

Franck SEELS

Il y a huit ans, le PRCTE « Je crée en Nord Pas-de-Calais » a été créé par six organismes financeurs. Le Conseil Régional avait constaté que le Nord Pas-de-Calais est la région la mieux dotée en réseaux d'aide à la création d'entreprise, tout en étant celle où les créations d'entreprises étaient les moins nombreuses. Les créateurs d'entreprise ne sollicitaient pas suffisamment les réseaux d'accompagnement car ils n'étaient pas assez visibles.

Nous avons donc voulu homogénéiser les dispositifs. La campagne de communication « Je crée en Nord Pas-de-Calais », son numéro unique d'appel et son site web aux contenus axés sur la région Nord Pas-de-Calais, ont permis de faire connaître les réseaux d'accompagnement.

Ce programme ne visait pas à concurrencer ces réseaux, mais plutôt à orienter le créateur vers ceux-ci. Ainsi, en cinq ans, le centre d'appels du numéro unique a reçu 21 000 appels, provenant en majorité de personnes qui ignoraient comment débiter la construction de leur projet.

En janvier 2004, un extranet a été mis en place afin d'assurer le *reporting* de l'activité d'accompagnement de chaque porteur de projet, auprès de chaque partenaire et sur chaque territoire. Son objectif était de permettre aux décideurs de connaître en temps réel les prestations délivrées. Par ailleurs, un observatoire régional du réseau d'accompagnement et de financement a été créé.

Une mesure qualitative de la performance est réalisée chaque trimestre, par courrier, auprès d'un échantillon de créateurs. Le centre d'appels du numéro unique réalise lui aussi une enquête téléphonique tous les deux à trois ans pour recueillir des données sur la situation des créateurs et sur leur projet.

Un pôle d'animation permet de constituer des groupes de travail afin d'améliorer la qualité du programme « Je crée en Nord Pas-de-Calais ». Il jouera un rôle d'animation dans le cadre de la mise en œuvre de la NACRE.

Sylvie GARCIA

En 2006, 4 436 entreprises ont été créées dans le Gard. Le taux de renouvellement du tissu économique s'établit à 13,9 %. La création d'entreprise crée des emplois et favorise l'insertion sociale.

Le Conseil général du Gard a souhaité évaluer ses outils et mener une étude prospective en vue d'ajuster ses politiques publiques. Les résultats de cette étude menée par le cabinet EDATER seront présentés le 17 décembre prochain.

Une population de 2 500 bénéficiaires de structures d'accompagnement (publics relevant des minima sociaux, publics ne relevant pas de ces statuts, agriculteurs de moins de 40 ans) a été interrogée. Le cabinet a également étudié les évaluations de dispositifs et les autres documentations dont nous disposons ; ses intervenants se sont entretenus avec une vingtaine de responsables de structures. Le référentiel d'évaluation a été co-construit par le cabinet et les services.

La création d'entreprise est un moyen de créer son propre emploi pour 52 % des personnes interrogées. Les bénéficiaires sont âgés de 39 ans en moyenne, disposent déjà d'une expérience professionnelle et sont légèrement plus diplômés que la population régionale globale. Les structures créées sont des entreprises de très petite taille. Les besoins des créateurs sont hétérogènes.

Notre offre de service est complète : certaines structures interviennent sur le projet de vie du créateur et son épanouissement personnel. D'autres axent leur offre sur la création, la reprise d'entreprises, d'autres enfin privilégient l'accompagnement.

Le taux de satisfaction atteint 86 % sur l'ensemble des services ; il est plus élevé parmi les créateurs ayant obtenu une aide financière. Certains chevauchements interviennent entre les structures généralistes et les structures spécialisées, ce qui contribue à l'homogénéité globale de l'offre.

L'intervention du Département en matière de création d'entreprise, qui n'est pas obligatoire, est un atout du développement territorial car elle s'exerce en tout lieu du Gard.

Un quart des projets ont été réalisés sans le soutien des structures : l'accompagnement ne conditionne pas la réalisation du projet mais il le sécurise ainsi que ses porteurs. L'accompagnement est également un gage de pérennité des entreprises. La création d'entreprises permet à 41 % des bénéficiaires du RMI de sortir de ce dispositif : le chiffre d'affaires des entreprises créées est suffisant pour améliorer la situation des bénéficiaires.

La Chambre des métiers et la Boutique de gestion du Gard sont les structures accueillant le plus grand nombre de porteurs de projet. Les résultats des structures d'accompagnement dépendent beaucoup des publics reçus. Il est par exemple difficile d'évaluer les phénomènes de démobilisation individuelle.

Nous avons repéré quelques pistes d'amélioration. Il apparaît nécessaire d'harmoniser les outils, d'améliorer la communication autour des résultats des structures, et de généraliser l'accompagnement post-crédation. Une réflexion sera menée à ce propos au sein de la plateforme d'activités avec l'ensemble de nos partenaires.

Françoise CLERGET

Nous avons réalisé fin 2007 - début 2008 un travail expérimental, transversal et associant différentes compétences sur les bénéficiaires du RMI. Il s'agit d'une enquête de satisfaction administrée à 150 bénéficiaires accompagnés par les structures conventionnées avec le Département vers une création d'entreprise.

Les conventions d'objectifs actuelles prévoient une évaluation essentiellement quantitative : nous souhaitons mettre en valeur de façon qualitative le travail réalisé par les accompagnateurs. Nous améliorerons ainsi la qualité des actions et des offres d'insertion, dans la droite ligne de notre démarche qualité.

Nous nous sommes inspirés d'autres expériences similaires afin d'élaborer le questionnaire de satisfaction sur la base du référentiel de l'accompagnement, qui est la base de nos conventions d'objectifs.

Quatre phases du parcours d'accompagnement déclinées dans le référentiel ont été évoquées dans le questionnaire :

- o la phase d'accueil et de présentation,
- o le diagnostic, qui est un moment-clé de l'accompagnement,
- o la structuration,
- o le suivi post-crédation.

Nous avons recueilli quelques données personnelles sur l'allocataire ainsi que son évaluation, sous forme de note de 1 à 5, de chacune des phases de l'accompagnement. Même s'il est difficile de noter un dispositif, nous avons pu tirer des résultats de cette enquête.

L'étude a été réalisée sous l'égide d'un Comité de pilotage et d'un pilote de projet extérieur au dispositif d'accompagnement par souci d'objectivité. Nous avons défini un groupe-cible représentant 10 % des personnes accompagnées par chaque organisme (150 personnes) ainsi que quelques principes déontologiques. L'intervenante qui a administré cette enquête, une stagiaire universitaire pilote du projet disposant de solides compétences en techniques d'enquête, a directement contacté les répondants, sans aucune interférence possible des accompagnateurs.

Céline GAUDY

Le questionnaire comprend des questions fermées, permettant de construire des indicateurs de réalisation, et des questions ouvertes permettant un échange plus approfondi et plus prospectif sur aspects technique, organisationnel et relationnel de l'accompagnement.

μ La phase d'accueil et de présentation

Cette phase recouvre la présentation de l'organisme, du contenu de l'accompagnement et de l'environnement. Il existe bien un lien entre la continuité du parcours d'insertion du porteur de projet et la présence d'un accompagnement. L'accueil est le moment de la création d'une culture commune de la création d'activité. Le vocabulaire technique est bien maîtrisé par les porteurs de projet. En revanche, il conviendrait de personnaliser, d'individualiser davantage la phase d'accueil.

μ Le diagnostic

La prise en considération de la situation du porteur de projet est bonne ; l'identification des atouts et des points faibles de la personne mériterait d'être améliorée. Il conviendrait de généraliser un support de travail interactif permettant de repérer tout au long du parcours du porteur de projet ses points faibles et forts. Le repérage des compétences et qualifications de la personne est efficace.

μ La structuration

Deux pistes d'amélioration ont été formulées quant à la mise en œuvre d'outils, l'information et l'accompagnement à la recherche de financements. Ainsi, il convient de développer des bases documentaires, portant notamment sur l'action commerciale, ainsi que l'accès au financement solidaire.

μ Le suivi post-crédation

S'agissant de l'appui à la mise en place du plan administratif et comptable, des outils de gestion, de l'accompagnement dans la mise en œuvre d'une activité répondant aux objectifs prévisionnels de l'entreprise, les conseils des structures sont très appréciés. Deux pistes d'amélioration ont été repérées : le développement de journées de formation et de rencontre avec des professionnels experts dans l'immobilier, la gestion-comptabilité, le droit... ainsi qu'une mise en relation avec d'autres créateurs.

Nous avons rapporté le niveau de réalisation des objectifs prévisionnels des porteurs de projet à leur appréciation de l'accompagnement. Quatre profils ont été définis :

- le profil 1, qui regroupe 35 % des porteurs de projet, atteste de l'adéquation et de la continuité de l'accompagnement dont il a fait l'objet,
- le profil 2 (15 % des porteurs de projet) indique avoir mené des démarches de façon autonome tout en témoignant de l'existence d'un environnement favorable,
- le profil 3, qui regroupe des créateurs n'ayant pas atteint leur objectif, exprime des besoins d'appui plus renforcé mais considère avoir été soutenu pendant son parcours,
- le profil 4 (12 % de l'échantillon) est plutôt démobilisé et se trouve isolé dans ses recherches.

Ces résultats seront analysés en Comité de pilotage et avec l'ensemble des structures d'accompagnement.

6.1.3. Questions-réponses

Dominique MENTHA

La variété des créateurs et des situations nous permet-elle de prétendre créer un indicateur de performance unique ?

Sylvie RASCOL-BOUTARD

Un indicateur unique peut être compris et utilisé par tous ; il permet de comparer les différents organismes entre eux. Le taux de création d'entreprise est un de ces indicateurs. Cependant, cet indicateur unique ne suffit pas : il doit être complété par d'autres indicateurs qualitatifs portant sur la relation de service.

Dominique MENTHA

D'aucuns pourraient être tentés de recevoir uniquement les porteurs de projet présentant les meilleures chances de réussite.

Christophe ZAMARA, AETE

Nous avons automatisé dans des bases de données le traitement de nos indicateurs quantitatifs d'évaluation. Existe-t-il des indicateurs qualitatifs, de satisfaction, qui pourraient être mis en œuvre de façon automatisée ?

Sylvie RASCOL-BOUTARD

Les enquêtes de satisfaction des usagers ou des clients peuvent être automatisées mais cela vous priverait de la co-évaluation par l'accompagnant. En effet, un porteur de projet peut être insatisfait si son accompagnant juge son projet irréalisable ; cependant, pour l'accompagnant, avoir découragé le créateur de s'engager dans un projet problématique est une réponse positive et satisfaisante. En outre, il convient de prendre en compte la satisfaction des usagers à plusieurs étapes de leur parcours : si le début de la démarche de création peut être peu satisfaisant, la satisfaction du porteur de projet peut être bien meilleure quelques années plus tard.

Franck SEELS

Dans le Nord Pas-de-Calais, nous considérons les résultats de nos enquêtes avec précaution et nous n'en automatisons pas les conclusions. En effet, l'obtention d'un financement, par exemple, peut influencer sur la satisfaction du porteur de projet quant à l'ensemble du processus d'accompagnement.

François ALLAIGRE, PFCA 66

Comment valoriser le parcours des personnes qui sortent des dispositifs sans avoir créé leur entreprise mais en ayant acquis des compétences ? En effet, nous percevons des financements au titre de la création d'entreprise mais aussi d'autres financements au titre de la formation. Il conviendrait de croiser les évaluations réalisées dans chacun de ces domaines afin d'affiner l'évaluation des effets de l'intervention des acteurs sur un territoire. L'échelle départementale nous paraît être une échelle pertinente pour l'accompagnement à la création d'entreprise et pour l'évaluation de ces dispositifs.

Par ailleurs, le témoignage du PRCTE Nord Pas-de-Calais est encourageant pour nous : nous avons mis en œuvre un numéro d'appel ainsi qu'un site internet qui se veulent des guides pour les créateurs.

Franck SEELS

Les numéros d'appel ne sont pas une solution unique mais il s'agit d'une « porte d'entrée » vers les dispositifs. La promotion des réseaux d'accompagnement nous a permis d'enregistrer un accroissement du nombre de créations d'entreprise de 64 % (10 à 15 000 créations).

Françoise CLERGET

L'enquête de satisfaction peut paraître réductrice mais elle nous permet de compléter les résultats qui nous sont fournis par les structures. En outre, la possibilité de renouveler celle-ci enrichit la lecture de ses résultats.

Un travail transversal s'impose pour identifier les moyens par lesquels les résultats chiffrés ont pu être atteints. Les résultats de l'enquête de satisfaction peuvent être mis à profit dans le cadre des politiques relatives à la création d'entreprise, mais aussi à l'IAE ou à la formation.

Frédéric SANCHEZ, CREA LEAD

Il est difficile de satisfaire les besoins exprimés par les différentes collectivités en matière d'évaluation. Les acteurs du Nord Pas-de-Calais sont-ils parvenus à mutualiser leurs systèmes d'évaluation au plan régional ?

Franck SEELS

Notre extranet permet d'éditer des tableaux de bord, ce qui exonère les acteurs du suivi de ces statistiques. En outre, les porteurs de projet remplissent un dossier unique partagé par l'ensemble des acteurs du réseau d'accompagnement. La priorité de la Région réside dorénavant dans l'homogénéité géographique de son intervention : nous devons donc évaluer l'accompagnement de façon cartographique. La limite de notre évaluation est que nous manquons de données qualitatives.

Driss EL ALAOUI, AETE

Nous sommes encore très loin de la mutualisation en région Languedoc-Roussillon. Nous envisageons de mettre en place des recueils de données de satisfaction automatisés, en faisant remplir en continu aux porteurs de projet des questionnaires très simples.

Il serait utile de rapporter la performance de l'accompagnement à son prix : si les exigences en matière de qualité se développent, le volume de moyens mis en œuvre n'augmente pas.

Jean-Marc OLUSKI, Profil Emploi

Il serait intéressant d'évaluer l'accompagnant au lieu de l'accompagnement. La PFCA 34 recherche des solutions pour labelliser les structures mais elle souhaiterait plutôt labelliser les accompagnants afin de garantir la qualité de leur intervention. Cependant, le métier d'accompagnant n'est pas reconnu. L'amélioration de la performance des accompagnants doit contribuer à la reconnaissance de ce métier.

Sylvie RASCOL-BOUTARD

Le métier d'accompagnant n'est pas reconnu en raison du manque de formations universitaires à l'entrepreneuriat. Il est difficile de construire le référentiel de compétences lié à ce métier car les accompagnants ont des cursus très hétérogènes. Au demeurant, la recherche du juste coût contribue à améliorer l'efficacité des dispositifs ; si vous disposiez d'un socle de compétences commun, vous connaîtriez plus précisément le coût de votre prestation.

Driss EL ALAOUI, AETE

Nous sommes rattachés à une convention collective.

Dominique MENTHA

Un référentiel de compétences commun a été mis en ligne sur le site de l'APCE. Cependant, nous sommes au début d'un long parcours vers la reconnaissance de ce métier : les formations au management sont destinées aux entrepreneurs plutôt qu'aux accompagnants. Le DESU de création d'entreprise a été supprimé. Lorsque le certificat de niveau II en conseil en création et transmission d'entreprise sera inscrit au RNCP, il sera accessible par la VAE.

Sylvie RASCOL-BOUTARD

Nous éprouvons des difficultés à porter une vision transversale sur notre intervention car les objectifs des politiques publiques qui convergent vers la finalité d'insertion sont sectoriels. Cependant, certains acteurs dépassent leur fonction d'accompagnement à la création d'entreprise pour développer des compétences personnelles transversales et travailler en réseau, ce qui contribue à l'insertion des publics.

Virginie MEUCCI, Conseil Régional Languedoc-Roussillon

Dans le cadre du dispositif PACTE, une formation des agents de l'accompagnement est proposée en vue d'harmoniser les pratiques de ceux-ci.

Dominique MENTHA

Je vous propose que nous appliquions à nous-mêmes quatre conseils que nous donnons aux créateurs pour évaluer leur projet :

- se fixer des éléments à évaluer,
- mettre en place des indicateurs significatifs, qui apportent une information pertinente pour progresser,
- faire en sorte d'être régulier,
- rechercher la simplicité.

6.2. TABLE RONDE 2

LES DEMARCHES DE QUALITE SONT-ELLES UN GAGE DE PERFORMANCE ?

*Ont participé à cette table ronde animée par Anne MIONE, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, chercheur à l'ERFI (Laboratoire innovation et entrepreneuriat), Université Montpellier I :
Sylvain PORTAL, auditeur à l'AFNOR,
Sandrine WEHRLY, Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie,
Arnaud CHATAIL, Responsable de Synersud,
Marc OLAGNON, France Initiative Réseau.*

Anne MIONE

Notre table ronde portera sur les démarches de qualité appliquées aux organismes d'accompagnement à la création et à la reprise d'entreprises. Dans un premier temps, M. Portal nous présentera les différents types de démarche. Ensuite nous évoquerons les réalisations concrètes liées à la mise en œuvre d'une démarche qualité. Puis nous aborderons la question des difficultés dans l'appropriation des démarches, et les résultats obtenus. Enfin nous discuterons des enjeux stratégiques, en nous demandant si une démarche qualité rendue obligatoire pour obtenir des subventions ne perd pas son sens.

6.2.1. Présentation des différentes démarches

Sylvain PORTAL, Groupe AFNOR

Je suis auditeur permanent, rattaché à la Délégation AFNOR du Languedoc-Roussillon. Les métiers de l'Association Française de Normalisation (AFNOR) tournent autour du développement de la performance dans l'entreprise – car les normes sont utilisées comme des outils d'aide au développement économique. L'ensemble de ces outils normatifs sont publiés aux éditions AFNOR pour que l'ensemble des utilisateurs de référentiels puissent disposer des ressources nécessaires pour pouvoir développer leur attractivité.

Les métiers de la normalisation se composent en cinq grandes familles :

- la normalisation (20 000 experts) ;
- les éditions (125 000 références disponibles en ligne) ;
- la formation et le conseil ;
- la certification (en 2005, l'AFNOR a fusionné avec l'Association Française pour le Management et l'Amélioration de la Qualité) ;
- la représentation de la France à l'étranger – à travers la participation de l'AFNOR à différentes commissions nationales et internationales.

Aux côtés de l'AFNOR, qui est une association loi 1901, figure la société AFNOR Développement, au sein de laquelle figurent les sociétés AFNOR Certification, AFNOR Compétences et AFNOR International.

Le représentant d'une entreprise ou d'un organisme décide, sur la base du volontariat, d'initier une démarche d'amélioration continue au profit du développement de la performance de cette structure, mais aussi pour améliorer le niveau de satisfaction de ses partenaires.

Une démarche d'organisation s'appuie sur des outils, appelés normes (documents explicitant des exigences et permettant, sur la base de celles-ci, de mettre en place des dispositions et moyens, pour pouvoir répondre à ces exigences). Toute démarche d'évaluation et de certification vise à

comprendre si l'entreprise ayant mise en place une démarche d'amélioration continue est capable de construire, mettre en œuvre, piloter et développer un système d'organisation, basé sur ces exigences. On distingue quatre niveaux de certification :

μ **la certification de système de management**

Le management est la capacité d'un chef d'entreprise à initier et à piloter une démarche d'organisation sur la base de référentiels internationaux (ex : ISO 9001 pour le management de la qualité, ISO 14001 pour le management environnemental, etc.), qui sont repris, au niveau européen, par le Comité Européen de Normalisation, et au niveau français, par l'AFNOR, qui édite les documents normatifs.

μ **la certification de services**

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, on s'attache à décrire les services dans un référentiel (ex : Quali-Congrès pour un palais des congrès, NF Service pour une gare, NF Service pour une pépinière d'entreprise), qui est déposé au *Journal Officiel*.

μ **la certification de produits**

Des caractéristiques sont définies sur un produit (ex : Label Rouge pour la volaille).

μ **la certification de personnes**

Un auditeur est certifié sur la base d'un référentiel spécifique. Il doit repasser un examen tous les trois ans.

Les certifications de système de management, de services sont fondées sur une logique d'accréditation – AFNOR est accrédité par le Comité Français d'Accréditation – en termes de management, alors que les certifications de produits sont fondées sur une accréditation par rapport aux produits.

Depuis la publication en 1987 de la première version de la norme ISO 9001, on constate qu'un système de management permet d'avoir une approche pratique, dynamique, permettant de travailler sur une logique de mise en œuvre, d'évaluation, de vérification, puis de réaction en fonction des besoins par rapport aux résultats obtenus.

Dans les démarches de certification de produits, on utilise malgré tout un système de management pour construire et évaluer certaines certifications de produits.

Dans une démarche dynamique de management participatif, on utilise des outils ayant comme principal intérêt d'aider l'entreprise à se développer, ou à développer sa performance. Dans certains cas, on prend une orientation produit ; dans d'autres, les actions managériales permettent de travailler sur une logique de développement de l'entreprise. Il n'existe pas d'opposition entre les démarches. Ainsi une même entreprise peut être certifiée à la fois ISO 9001 et ISO 14001, tout en engageant des démarches de qualité produit (ex : Renault, Peugeot, etc.).

Toutes ces démarches aident les entreprises à mettre en place et à développer des actions en faveur du développement de la qualité de leurs produits et de leurs services. Elles ont toutes une finalité d'amélioration continue.

Les organismes certificateurs interviennent parfois pour réaliser des audits tierce partie, menés sur la base d'un référentiel élaboré par l'entreprise. Il existe par ailleurs des audits première et seconde partie. Les premiers correspondent à une autoévaluation du niveau de fonctionnement de l'entreprise ; dans le cadre des seconds, un client va auditer son fournisseur.

Sandrine WEHRLY

Au sein de l'ACFCI, je suis en charge de la thématique « création, transmissions d'entreprise ». Sur le territoire français, on compte 148 CCI, coordonnées par des Chambres régionales. Parmi les

missions de service public qui leur ont été attribuées, figure l'appui à la création et à la reprise d'entreprises.

Au niveau national, nous n'avons pas un rôle d'autorité, mais d'incitation, de coordination et de recherche sur de nouveaux produits et de nouvelles façons d'accompagner nos créateurs et repreneurs. Les CCI sont donc nos clients.

Depuis une vingtaine d'années, les CCI font de la création d'entreprises. Chacune était persuadée de le faire mieux que les autres, en répondant parfaitement aux attentes de leurs clients. Peu avant 2003, le Conseil National de la Création d'Entreprises (CNCE) a défini les neuf engagements d'accompagnement d'un créateur d'entreprise, que tout réseau national d'accompagnement se devait de respecter. Ces engagements relevaient d'un bon sens évident.

L'année 2003 a été marquée par la mise en place, au sein des CCI volontaires, d'un système d'assurance qualité garantissant de façon formalisée la mise en œuvre des 9 engagements définis par le CNCE. 117 CCI sur 148 se sont engagées dans cette démarche qualité de volontariat et d'autoproduction. Il s'est avéré que cette démarche volontaire a anticipé une obligation de normalisation (loi du 2 août 2005, et décret de mai 2007).

Les objectifs du système d'assurance qualité sont les suivants :

μ **rechercher et garantir la qualité de service**

Un référentiel est orienté vers la satisfaction du client en privilégiant ce qui peut lui donner confiance tout au long du processus d'accompagnement.

μ **assurer l'homogénéité des actions des CCI sur le territoire**

Il s'agit de promouvoir des pratiques communes de service clients accessibles à l'ensemble des CCI, quelle que soit leur taille.

μ **mesurer la performance et l'efficacité**

Un réel travail doit encore être mené dans ce domaine, par un système de contrôle qualité (clients mystères), une consolidation annuelle des indicateurs d'activité, des enquêtes de satisfaction, et une structure nationale, garante de la bonne conduite de la démarche et de son évolution.

La démarche qualité 'Entreprendre en France' donne lieu à une labellisation. Elle s'appuie sur deux documents supports : le référentiel métier, qui inclut 10 engagements, déclinés en 65 pratiques ; et le répertoire de compétences.

Le processus se décompose ainsi :

- o un autodiagnostic, réalisé en équipe ;
- o un Plan de Progrès personnalisé ;
- o un audit à blanc, mené par un collègue d'une autre CCI ;
- o un audit de labellisation, conduit par un auditeur certifié.

La délivrance d'un certificat de labellisation est valable deux ans. Environ six mois après cette délivrance, un client-mystère effectue une visite ; les résultats de sa visite sont transmis au président de la CCI concernée.

En 2003, nous pensions nous lancer dans une démarche de type ISO ; nous lui avons préféré, pour sa simplicité, la démarche de labellisation.

Arnaud CHATAIL

Je suis le responsable de Synersud. Ce réseau fédère les structures d'accompagnement à la création et au développement d'entreprises innovantes en Languedoc-Roussillon. Chaque structure membre du réseau a pour mission d'accompagner les porteurs de projets dans la création d'une entreprise innovante. Au sein de Synersud, on considère qu'innover, c'est créer et développer des solutions apportant des avantages nouveaux à leurs utilisateurs. L'innovation peut être de service ou

technologique. L'entreprise innovante se caractérise par un avantage concurrentiel durable, ainsi qu'un potentiel de marché national et/ou international.

Les membres de Synersud – CEEI, maisons des entreprises, pépinières d'entreprises, incubateur technologique régional, incubateur de l'Ecole des Mines d'Alès – couvrent la quasi-totalité du territoire du Languedoc-Roussillon. Ils ont tous pour vocation de cibler des créateurs d'entreprises innovantes ; ils sont cependant amenés à accompagner une grande diversité de publics, relevant de secteurs d'activité tout aussi divers.

En 2007, Synersud a contribué à la création de 120 entreprises, qui ont créé 250 emplois directs. Notre réseau compte 13 membres actifs et 2 membres en parcours qualité – qui n'ont pas encore le label Synersud.

Initialement, le réseau Synersud était un regroupement informel de directeurs de pépinières qui se retrouvaient pour échanger sur des problématiques communes. Pour continuer à fonctionner efficacement, Synersud a dû se doter d'une existence juridique. En 2005, la structure Synersud a été créée, avec la participation de plus en plus active du Conseil Régional, qui est présent au sein du Conseil d'Administration de l'association Synersud.

Les membres du réseau ont rapidement pensé que la démarche de labellisation pouvait constituer un bon vecteur de communication sur la qualité de l'accompagnement. L'objectif de cette démarche était de professionnaliser les pratiques et de s'appuyer sur les meilleures pratiques des membres de l'association pour irriguer l'ensemble du territoire. Cette démarche volontaire a été financée par la Région. Synersud a fait appel à des consultants externes pour formaliser les pratiques de l'accompagnement.

Notre démarche a abouti à la réalisation de deux documents. La charte du réseau Synersud définit d'une part les moyens dont chaque structure doit se doter pour permettre un accompagnement de qualité des porteurs de projets, et d'autre part la cible des projets que les membres du réseau doivent accompagner. Le second document de référence est le référentiel ; il formalise la pratique de l'accompagnement que toutes les structures membres du réseau appliquent.

Marc OLAGNON

Le réseau France Initiative est composé de 242 plates-formes associations autonomes, 363 points d'accueil, 23 coordinations régionales, 700 permanents, 13 200 bénévoles dont 4 500 parrains. Notre métier est d'expertiser, de financer et d'accompagner les projets de création, de reprise et de développement d'entreprises.

Les plates-formes de France Initiative assurent les services suivants :

- o le prêt d'honneur accordé au créateur d'entreprise ;
- o l'attribution d'autres aides financières (ex : EDEN, PCE, etc.), après décision du comité d'agrément, composé de spécialistes, de chefs d'entreprise et de banquiers ;
- o un suivi technique obligatoire ;
- o un parrainage.

Les principaux chiffres de l'activité 2007 de France Initiative sont les suivants :

- o 13 500 d'entreprises financées (+11 %) ;
- o 12 500 bénéficiaires de prêts d'honneur (+ 15 %) ;
- o 30 500 emplois directs générés ou maintenus (+ 16 %) ;
- o 92 millions d'euros de prêts d'honneur accordés ;
- o 618 millions d'euros de prêts bancaires associés ;
- o 4,2 % du flux des créations d'entreprises accompagné en 2007 ;
- o 14,6 % du flux des créations d'entreprises bancarisées accompagné en 2007.

Notre objectif est que 100 % des prêts d'honneur donnent lieu à une bancarisation. Quand nous prêtons 1 euro à un porteur de projet, celui-ci lève en moyenne 7 euros auprès d'un réseau bancaire traditionnel.

La tête de notre réseau ne décide pas de la création des plates-formes, qui sont mises en place localement, par exemple, à l'initiative d'une CCI. Dans les années 90, notre réseau a connu un pic de développement. Cette progression a conduit à nous interroger sur les notions d'harmonisation des services apportés, de professionnalisation, etc. Nos principaux clients sont les porteurs de projets et les partenaires privés et publics.

La mise en place d'un système de management au sein de notre réseau a été plutôt longue. Fin 1999, 70 plates-formes ont participé à la construction du référentiel métier, que notre Assemblée Générale a validé en avril 2000. S'en est suivie la phase de démultiplication et de formation, qui a permis au réseau de s'approprier le référentiel métier. Un prestataire extérieur a mené les premiers audits de plate-forme à partir de juin 2001. Nous avons fait le choix d'une certification tierce partie, sur la base des exigences de la norme ISO 9001:2000. En 2009, la certification de la tête de réseau devra être renouvelée.

Des instances statutaires ont été créées pour examiner les demandes d'adhésion au mouvement. Toute structure souhaitant y adhérer doit donc passer devant un comité d'adhésion et de qualification – composé de pairs –, qui exprimera un avis au regard du référentiel métier. Cet avis sera transmis à notre Conseil d'Administration, qui est le seul à décider des adhésions. La bonne application du référentiel métier par les plates-formes est régulièrement examinée par le comité d'adhésion et de qualification. Pour la première fois en 2007, une plate-forme a été exclue de notre réseau, car elle avait refusé le tableau d'audit initial de qualification.

L'un des processus définis dans le système qualité de la coordination permanente de France Initiative est celui de la qualification des Plateformes. La norme AFNOR est organisée selon des activités qui sont identifiées et assorties d'obligation de résultats et de moyens, renforçant ainsi l'exigence de résultats. On oblige donc une plate-forme à mettre en place du parrainage, à développer sa part de marché sur son territoire d'intervention, etc.

6.2.2. Les effets induits des démarches

Anne MIONE

La mise en place d'une démarche de qualité vous a-t-elle permis de trouver une idée géniale que vous n'auriez pas eue sans cette démarche ?

Arnaud CHATAIL

Nous avons créé une charte du réseau, qui tient sur une simple feuille A4, et repose sur trois critères (moyens, cible et orientations sur d'autres organismes). Le référentiel métier – notre deuxième document de référence – détaille, quant à lui, les grands métiers de l'accompagnement (ex : promotion, évaluation de projets, etc.).

Anne MIONE

La démarche qualité nécessite de se saisir à bras-le-corps de la qualité. On s'oblige à une réflexion collective, qui produit généralement des effets positifs.

6.2.3. Difficultés et résultats de mise en œuvre de la démarche qualité

Marc OLAGNON

La première difficulté de mise en œuvre d'une démarche qualité porte sur la communication. Le système qualité s'appuie sur un vocabulaire particulier. Comment communiquer simplement sur le principe « écrire ce que l'on fait, et faire ce que l'on a écrit. » ? Pour lever les obstacles auprès des acteurs, un travail dans la dentelle doit être mené. Il faut trouver les arguments adaptés qui permettront à chaque acteur concerné de percevoir les intérêts de la démarche qualité. Dans une structure qui se crée, le changement est assez aisé. En revanche, la difficulté est plus présente dans les structures existantes et performantes. Par ailleurs force est de constater que l'investissement nécessaire à la mise en place d'un système qualité est de moins en moins reconnu par les partenaires, alors qu'ils nous ont soutenus pendant des années.

Sandrine WEHRLY

Notre tête de réseau a dû faire un réel effort de communication pour que le Président, le Directeur et le responsable de la CCI dépassent leurs *a priori* et perçoivent l'intérêt de la démarche proposée. Avec la régionalisation et la décentralisation, de nouveaux acteurs économiques sont arrivés en région ; pour continuer à exister dans leur paysage économique régional, les CCI doivent faire leurs preuves en mettant en place un système qualité.

6.2.4. Les résultats ?

Anne MIONE

Une fois mise en œuvre, la démarche apporte des résultats. Par qui sont-ils perceptibles ?

Sandrine WEHRLY

Les clients ne sont pas les premiers à en percevoir les bénéfices, puisqu'ils viennent généralement pour la première fois dans une CCI et n'ont donc aucun élément de comparaison. En revanche il est clair que cette démarche a permis faire monter en compétences et en professionnalisme tous les acteurs en création. Les résultats d'une telle démarche sont aussi perceptibles par les structures internes qui la mettent en place. En normant des métiers et des activités, on réalise des gains de productivité évidents. Les résultats sont aussi perceptibles au niveau des pouvoirs publics. Les certificats de labellisation sont signés par notre Ministre de tutelle.

Anne MIONE

Quels résultats concrets avez-vous observés dans les démarches que vous avez auditées ?

Sylvain PORTAL

Quel que soit le référentiel utilisé, la démarche qualité n'est que du bon sens. Lorsque j'audite une entreprise, je cherche à identifier les liens entre les résultats obtenus et les pratiques mises en œuvre. Ainsi la définition du cadre de travail est extrêmement importante. La notion de communication interne a été introduite dans la version 2000 de la norme ISO 9001. Ce référentiel précise que chaque membre de l'équipe doit comprendre à la fois comment elle participe à l'atteinte des objectifs ; en outre les finalités de démarche qualité doivent être comprises de tous.

La norme ISO 26000, en cours d'élaboration, portera sur la responsabilité sociale des organisations. Cette norme montre clairement que la notion de développement durable est essentielle pour que le dirigeant ait une vision moderne du développement de son entreprise.

6.2.5. Démarche qualité et labellisation NACRE

Anne MIONE

Quand la démarche qualité finit par devenir obligatoire pour obtenir des financements, l'essence même de cette démarche est-elle dénaturée ?

Sandrine WEHLRY

L'Etat a décidé de mesurer la bonne utilisation de chaque euro dépensé. Ainsi la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) a décidé de mieux comprendre comment étaient utilisés les euros consacrés à l'accompagnement et à la création d'entreprises par les demandeurs d'emploi. Il a donc été décidé de transformer le dispositif Eden et les chèques conseil en un nouveau dispositif d'accompagnement, appelé « Nouvelle Aide à la Création d'Entreprise » (NACRE), qui sera effectif en 2009.

La tête de notre réseau craint que NACRE vienne se télescoper aux démarches déjà mises en œuvre par les réseaux. En outre ce dispositif revient à délivrer une accréditation à des structures pour que celles-ci puissent bénéficier de fonds publics mis à disposition pour accompagner les créateurs d'entreprise. Les CCI sont engagées dans une démarche qualité depuis plus de cinq ans. Or elles risquent de disparaître de la planète « accompagnateurs » si elles ne respectent pas le cahier des charges de NACRE. Une solution plus judicieuse aurait été que l'accréditation soit accordée à toute plate-forme labellisée.

Arnaud CHATAIL

La démarche qualité de Synersud a été mise en place au bénéfice de porteurs de projets innovants. Cette démarche présente un double effet de levier pour les bénéficiaires, puisqu'elle permet d'une part de professionnaliser les pratiques des pépinières, et d'autre part de proposer aux porteurs de projets des outils financiers leur permettant d'accélérer leur démarche de création.

Marc OLAGNON

Le risque d'instrumentalisation est réel. Les démarches qualité ne sont pas forcément maîtrisées par nos interlocuteurs. Le volontariat, l'adhésion et l'appropriation sont essentiels pour que ces démarches soient pérennes. Si NACRE venait à les rendre obligatoire, le beau « soufflet » de la qualité retombera vite.

Anne MIONE

Pourriez-vous apporter une précision sur la labellisation ?

Sylvain PORTAL

Un label fait référence à un cahier des charges – déposé au *Journal Officiel* –, auquel des critères sont définis de façon précise. Une entreprise qui respecte ce cahier des charges, au regard d'un plan de contrôle qui lui est associé, peut ou non être labellisée. Un auditeur AFNOR est accrédité par le Comité Français d'Accréditation, pour sa capacité à délivrer un certificat sur des systèmes de management et des produits.

Les démarches qualité construites du haut vers le bas s'inscrivent dans une approche très managériale ; elles peuvent être complétées par des outils permettant d'enrichir la réflexion, comme les enquêtes mystères. Tous ces outils doivent être mis en œuvre au profit de l'entreprise.

Avec la mise en place du dispositif NACRE, il serait peut-être intéressant de trouver une passerelle entre différents référentiels. Quand je réalise un audit avec trois référentiels, je prends en compte les éléments communs aux trois. La finalité des démarches qualité que vous avez pu mettre en œuvre est de rendre service à des créateurs et repreneurs d'entreprises. Vous auriez donc intérêt à trouver le tronc commun à vos démarches et au cahier des charges de NACRE. Les démarches qualité sont toujours complémentaires.

6.2.6. Questions-réponses

Laurent SOL, Profil Emploi

Le processus de qualité est important, mais il ne faut pas en oublier la finalité : rendre mieux service aux porteurs de projets.

Claude SAPEJ – Context'Art

Une même structure peut-elle adhérer à plusieurs démarches qualité/labellisation ? Est-ce profitable aux créateurs ? Ne risquent-ils pas de s'y perdre ?

Sylvain PORTAL - Afnor

Les normes évoluent en fonction des retours d'expérience des entreprises utilisatrices. Ainsi la norme ISO 9001 a évolué en tenant mieux compte des spécificités des TPE. Une même entreprise peut se faire certifier sur tous les référentiels existants. Comme ces démarches ont un coût, il faut choisir les plus pertinentes pour démontrer la qualité du travail réalisé au profit des porteurs de projets.

Marc OLAGNON – France Initiative

Comme nous travaillons avec différents partenaires, un travail d'articulation entre les différentes démarches doit être réalisé. J'ai pu constater que notre norme était plus globale que celle de nos collègues, comme France Active. L'important est que le porteur de projet ne subisse pas l'application des normes.

Suzanne KERR, Association ACTEURS

Une démarche qualité a un coût. Qui doit la financer ?

Sylvain PORTAL - Afnor

La réponse à cette question dépend des régions. Une démarche qualité coûte, mais elle rapporte aussi. Un créateur d'entreprise a besoin d'être rassuré sur la capacité des partenaires présents autour de la table à l'aider dans son projet. La notion de coût n'est peut-être alors pas primordiale.

Suzanne KERR, Association ACTEURS

La puissance publique nous oblige à initier des démarches qualité. Qui doit les financer ?

Sandrine WEHRLY - ACFCI

La démarche de labellisation initiée dans le cadre de la réforme des aides d'Etat n'est pas obligatoire. Si un organisme est labellisé, il pourra facturer à l'Etat des prestations d'accompagnement. Ainsi l'Etat pourra s'assurer de la qualité du suivi des porteurs de projets.

6.3. TABLE RONDE 3 AILLEURS, QUELLES PRATIQUES ?

Ont participé à cette table ronde animée par Franck LASCH, Directeur de la Recherche à Sup de Co Montpellier :

Mark HART, Aston Business School, Aston University,

Martine SPENCE, Université d'Ottawa.

6.3.1. Franck LASCH

En France, la politique de soutien et d'accompagnement est très interventionniste et développée. Les aides et les programmes de soutien à l'entrepreneuriat (émergence et création) et aux entreprises (survie et développement) sont nombreux, mais l'expérience et la pratique de l'outil de l'évaluation sont très limitées.

Les effets recherchés de l'accompagnement sont triples :

- créer et augmenter le nombre d'emplois ;
- renforcer la survie et la croissance des jeunes entreprises ;
- augmenter la productivité et la compétitivité des entreprises, etc.

Les effets « collatéraux » de l'accompagnement ne sont pas négligeables, puisque certaines firmes sont poussées en dehors du marché par les entreprises ayant bénéficié d'un accompagnement et d'un soutien. Il semble que la prise en compte de ces effets dans la conception des programmes d'accompagnement soit insuffisante en France. Pourtant l'évaluation de l'efficacité d'un programme est une nécessité.

Compte tenu du contexte politique français, on pourrait se demander si l'évaluation est souhaitable. Il y a en effet une asymétrie entre les périodes de législature et la durée nécessaire pour observer les effets des programmes d'accompagnement. Les effets sur l'emploi des créations d'entreprises commencent à se faire sentir entre 5 et 10 ans après leur lancement. Les effets directs (emplois dans les nouvelles entreprises) sont inférieurs aux effets positifs indirects (emplois dans les entreprises existantes).

Les résultats de l'évaluation sont *de facto* un indicateur de performance et de succès des acteurs politiques en place (ou des conséquences de leurs prédécesseurs...). Il y a donc un conflit politique potentiel si les résultats sont négatifs.

L'évaluation suppose la mesure. La complexité de cette tâche est réelle. L'objectif et les effets attendus définissent la construction de mesures. En outre il convient d'être conscient des biais, suivants :

- biais de sélection : les entreprises qui concourent pour des fonds publics sont très proactives et font souvent partie de celles dont le potentiel de croissance est élevé (ont-elles vraiment besoin de soutien ?).
- les financeurs sélectionnent-ils de préférence les entreprises avec un potentiel de croissance important ?
- utiliser un groupe de contrôle : technique souvent négligée, mais efficace (le risque de surestimation des effets du programme de soutien est réel).

Par ailleurs un certain nombre de questions doivent être posées pour mener une évaluation pertinente. Comment déterminer la durée de l'analyse ? Quand les effets sont-ils vraiment mesurables (n+1, n+2, n+3, etc.) ? Comment marier intérêt politique (court terme) et durée réelle de l'impact des programmes (moyen/long terme) ? Comment dissocier (et mesurer) les effets directs des effets indirects ? Quelles ressources utiliser pour mener cette analyse ? Confiée au monde de la recherche dans certains pays, la mission d'évaluation – qui repose sur une méthodologie et des analyses très poussées, et coûteuses en temps et en compétence –, est-elle possible en France, compte tenu du clivage marqué entre le monde de la recherche et le monde professionnel ?

Une évaluation s'inscrit dans l'une des trois approches suivantes :

μ **évaluation *ex-ante***

Le financeur s'entoure de compétences et de ressources d'évaluation et définit les objectifs, les effets attendus et les mesures, en collaboration avec l'instance d'évaluation.

μ **évaluation *ex-post***

L'évaluation d'un programme est confié à un évaluateur après la fin (ou d'une phase) du programme. L'évaluateur ne participe pas à la construction du programme.

μ **évaluation continue**

L'évaluateur participe à la construction du programme, procède à une évaluation durant le programme, propose éventuellement des mesures de correction, produit le bilan final et émet des propositions pour l'avenir.

L'évaluation pose un certain nombre de questions d'ordre éthique/déontologique. Le financeur/initiateur du programme a-t-il la légitimité (et la neutralité) suffisante pour évaluer son programme ou son dispositif ? L'évaluation est-elle politiquement acceptable ? Le principe d'une évaluation indépendante est-il recevable pour le financeur/initiateur/gouvernement local-régional-national ? L'évaluation doit-elle être confiée à la recherche, à des consultants, à un service dédié d'une institution/gouvernement/collectivité territoriale ?

L'instauration d'une pratique d'évaluation implique un changement de mentalité, qui s'appuie sur les éléments suivants :

- o le principe de l'évaluateur indépendant (et l'acceptation politique de tous les risques et conséquences – le prix de la transparence) ;
- o les ressources à mobiliser pour une tâche complexe (si l'on évalue un programme, il n'y a pas de demi-mesures ni d'analyses simplistes) ;
- o l'amélioration continue – véritable cercle vertueux – qui capitalise sur l'expérience des programmes évalués afin de rendre de nouveaux dispositifs encore plus efficaces et performants.

Un changement de mentalité (ou d'approche) est une condition *sine qua non* pour établir une culture de l'évaluation. Il n'y a pas pire évaluation qu'une évaluation menée sur une base méthodologique et d'analyse faible, avec un degré d'indépendance et d'objectivité limité, et réalisée avec des ressources insuffisantes et sur une période d'analyse trop courte.

6.3. 2. **Mark HART**

Si vous voulez utiliser l'argent de contribuables, vous devez être capable de documenter un impact. L'évaluation ne se résume pas à une enquête de satisfaction. Par ailleurs il est intéressant de se demander ce qui se passerait si le programme envisagé n'était pas mis en place, car intervenir conduit parfois à aggraver la situation initiale.

Sur le site de l'OCDE, vous pouvez consulter le « Cadre d'Évaluation de l'OCDE - principes de base d'évaluation », publié en février 2008. Au Royaume-Uni, où la tradition d'évaluation est ancienne, les instruments d'évaluation sont nombreux (ex : *Impact Evaluation Framework* ; *BERR - Business Link*).

Le Cadre d'OCDE sur l'Évaluation des Politiques et des Programmes à l'égard des PME et d'entrepreneuriat (2008) repose sur les constats suivants.

- L'évaluation de politique n'est plus vue purement du point de vue résultats/coûts, mais du point de vue de l'amélioration des politiques présentes et futures.
- Une bonne pratique au niveau de la firme consiste à utiliser des modèles économétriques (ex : modèles représentant les effets « assistance » et « sélection »).
- La bonne pratique se concentre aussi sur la notion d'« additionalité de comportement » - en réaction à l'intervention gouvernementale, les entreprises font évoluer leur stratégie.

Quelques questions clés doivent être prises en compte dans le cadre de l'évaluation de la politique des PME.

- L'industrie d'évaluation s'est développée considérablement et le cadre d'évaluation de l'*input-outcome* est devenu la meilleure pratique – *ex-ante* et *ex-post*.
- La question simple posée par les décideurs politiques est : « Dites-nous quels sont les programmes qui fonctionnent et nous les développerons ».
- Les effets au niveau de l'entreprise et du marché doivent être pris en compte.
- La discussion se poursuit sur les effets de la politique des PME, mais une telle politique existe-t-elle vraiment ?
- A quel niveau mener l'évaluation (politique, programme ou instruments) ?

La politique entrepreneuriale et la politique des PME sont très différentes. Pourtant les programmes d'évaluation ne font pas toujours la distinction entre les deux.

Il existe une grande variété de produits et de services de soutien aux entreprises (ex : culture, information, modèles entrepreneuriaux, aide financière, conseil et assistance, formation, technologie, R&D, etc.). Cette diversité constitue un défi considérable pour l'évaluation.

Les principes d'évaluation du programme BERR *Impact Evaluation Framework* mené au Royaume-Uni sont presque identiques à ceux du cadre défini par l'OCDE. Ce programme repose sur les concepts clés suivants :

- *The reference case* : que serait-il arrivé sans assistance ?
- *Deadweight* : la proportion de résultats totaux qui auraient été obtenus dans tous les cas.
- *Gross attributable outputs/outcomes* : la proportion de résultats totaux qui n'auraient pas autrement été obtenus sans assistance.
- *Leakage* : les résultats obtenus à l'extérieur de la région concernée.
- *Displacement* : les résultats qui réduisent les résultats dans la région prévue.

Pour comprendre les effets d'un programme, il faut choisir une méthodologie d'intervention. Ce choix est lié au sens de l'intervention, et à la difficulté d'établir un lien de causalité. La logique d'intervention dépend du marché, de stocks existant dans les entreprises, ainsi que du niveau et de la nature de la demande et des ressources. Sans objectifs pertinents, il est impossible de réaliser une évaluation efficace.

Pour évaluer un programme, les évaluateurs doivent tenir compte de son contexte. En effet deux éléments se combinent pour produire un résultat : un mécanisme générateur et le contexte spécifique dans lequel il travaille.

Un certain nombre de questions méthodologiques doivent être posées.

- Comment incorporer le *counterfactual* dans la méthodologie d'évaluation ?
- Quelles sont les mesures appropriées d'additionalité de l'intervention ?
- Comment contrôler les biais de sélection ?
- Comment tenir compte des problèmes d'attribution et de contamination dans l'évaluation ?

Le développement d'une méthodologie d'évaluation appropriée repose sur les principes suivants :

- mener une enquête auprès des bénéficiaires, mais elle pose des problèmes significatifs de biais de la part des répondants ;
- développer une méthodologie économétrique faisant ressortir l'impact net du programme ;
- constituer deux groupes d'entreprises – les aidées et les non-aidées - pour calculer les données de performances réelles du programme.

Le calcul de l'impact net du programme BERR - Business Link montre que 1 livre sterling donnée par les autorités publiques a produit une valeur de 2,24 livres sterling.

L'évaluation ne constitue en rien une science exacte. Il se peut que les effets soient sous-estimés si l'évaluation est effectuée trop tôt. La surdépendance sur les techniques d'évaluation d'économétrie peut être problématique. Le besoin d'inclure une estimation de la valeur stratégique ajoutée est réel. Une méthodologie d'évaluation longitudinale est préférable. Des ressources adéquates doivent être consacrées à l'évaluation.

6.3.3. Martine SPENCE

La collaboration, la tolérance – notamment à l'égard des erreurs –, et la solidarité – rendre à la société ce dont on a bénéficié – caractérisent la société canadienne. En outre il faut savoir que tout programme développé grâce à des fonds publics fait l'objet d'une évaluation.

Créée en 1980 par Paul-Arthur Fortin, la Fondation de l'entrepreneurship vise à faire la promotion du développement de la culture entrepreneuriale comme moyen privilégié d'assurer le développement économique et social du Québec. La Fondation est basée sur de multiples partenariats. Ses activités sont très diverses (accompagnement, édition, projets pédagogiques). Les programmes sont régulièrement évalués pour mesurer la satisfaction des différents acteurs (cf. <http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/default.asp>).

Créé en 2000, le programme de mentorat d'affaires a pour mandat de soutenir la culture entrepreneuriale et le développement des entreprises du Québec par le transfert des compétences d'entrepreneurs expérimentés bénévoles. En 7 ans, ce programme a permis de constituer 70 cellules locales, qui comptent 1 100 mentors et 3 100 mentorés.

Ce programme a fait l'objet d'une évaluation systématique en 2005-2006. Les objectifs de cette étude étaient d'évaluer l'efficacité et la pertinence du programme, ainsi que d'identifier des pistes de promotion du programme. Cette évaluation a été menée *ex-post* par un consultant indépendant.

Grâce à ce programme, plus de 39 millions de dollars de pertes ont été évités. La moyenne de création par entreprise mentorée est de 0,6 emploi. 66% des entreprises mentorées ont connu une

hausse du chiffre d'affaires de 32 %. Plus de 13 millions de dollars en temps ont, chaque année, été investis par les mentors.

L'enquête qualitative a été complétée par une enquête auprès des mentorés. L'appréciation du programme était le thème de cette enquête, qui comportait 31 questions fermées et 1 question ouverte, abordant les thèmes suivants :

- o historique du mentorat ;
- o sort de l'entreprise mentorée ;
- o appréciation de la procédure de mentorat ;
- o appréciation de la relation entre les partenaires ;
- o évaluation de la logistique liée au programme ;
- o impact du programme sur les entreprises ;
- o évaluation globale du programme ;
- o profil des mentorés et de leurs entreprises.

En outre des groupes de discussion avec les mentorés ont été menés. Ces discussions ont eu pour thème la perception et le contexte de développement. L'enquête menée auprès des coordonnateurs avait, quant à elle, pour thème la perception du travail de coordination des relations de mentorat. Les questions posées portaient sur les sujets suivants :

- o les éléments d'une bonne relation ;
- o les ateliers et outils offerts aux mentorés ;
- o les ateliers et outils offerts aux mentors ;
- o le financement et le soutien à la cellule ;
- o la promotion du programme de mentorat ;
- o les améliorations possibles.

Les résultats de l'évaluation exhaustive menée sur tous les aspects du programme ont conduit à des ajustements ponctuels du programme. Son efficacité est reconnue puisqu'une cellule agro-alimentaire s'est développée pour assurer la relève agricole.

6.3.4. Franck LASCH

En France, il existe plusieurs milliers d'aides aux créateurs et un dispositif d'accompagnement très diversifié et généralisé. En Allemagne, la philosophie d'accompagnement est très différente – voire absente. En effet, l'entrepreneuriat est plus associé au risque de l'entrepreneur qu'au soutien public ; la politique de soutien est menée par des gouvernements régionaux (spécificités régionales, évolutions économiques, secteurs émergents, restructuration industrielles, etc.) ; les dispositifs et les programmes « sectoriels » relèvent de l'Etat fédéral.

Le principe de rentabilité et de justification des investissements publics est bien présent en Allemagne. En outre le rôle de l'évaluation est central (optimisation des fonds et amélioration continue des dispositifs). De plus tout dispositif est limité dans le temps, dès sa mise en place.

En Allemagne, l'évaluation de l'accompagnement a été historiquement confiée aux fondations de recherche, ainsi qu'aux universités. Dans ce pays, le lien est très fort entre le monde économique, les établissements publics et la recherche.

Dans les pays anglo-saxons et en Allemagne, une certaine culture d'évaluation et de transparence existe ; l'accent est mis sur la rentabilité et l'efficacité des investissements ; la culture du feedback et de la critique constructive est une réalité.

Au Royaume-Uni, l'évaluation est établie et conduite avec beaucoup de rigueur méthodologique. Toutefois des limites politiques sont observées lorsque les résultats ne sont pas favorables. Au Canada, sont mises en œuvre des méthodes innovantes, comme la valorisation de l'échec. En outre les dispositifs prennent en compte les spécificités des territoires.

6.4. TABLE RONDE 4 UNE VISION PARTAGÉE DE L'ÉVALUATION : EST-CE POSSIBLE ?

*Ont participé à cette table ronde animée par Sylvie SAMMUT, Maître de Conférences en Sciences de Gestion et par Karim MESSEGHEM, Professeur des Universités, Université Montpellier I :
Josick PAOLI, Conseil Régional du Languedoc-Roussillon,
Sophie JALABERT, Réseau National des Boutiques de Gestion,
Philippe MARCQ, Pépinières ELAN,
Didier ABRIC, CCI de Nîmes.*

Karim MESSEGHEM

Nous allons tenter de porter un regard croisé, entre les différents intervenants de l'accompagnement, sur l'évaluation. Les structures d'accompagnement ont besoin d'outils d'évaluation. Ces outils permettent d'améliorer les pratiques et de prendre du recul sur celles-ci. L'évaluation peut donner de la légitimité aux structures d'accompagnement, ce qui rassure les porteurs de projet qui en ont besoin.

6.4.1. Etat des lieux des pratiques

Depuis vingt ans, plusieurs démarches ont été engagées : les pépinières ont développé un référentiel pour formaliser leur action. Des outils ciblés sur la satisfaction ont été conçus : ainsi, une expérience issue du *marketing* a été adaptée aux dispositifs d'accompagnement.

Nous traiterons les questions relatives à l'opportunité, à la pertinence de l'évaluation, mais aussi d'autres questions relatives à la capitalisation des expériences par le biais des dispositifs d'évaluation.

Une étude exploratoire a été lancée dans le courant de l'été 2008 par la CRCI, la PFCA 34 et l'ERFI, laboratoire montpellierain spécialisé dans le management des PME et l'entrepreneuriat, auprès des structures d'accompagnement. Un questionnaire a été mis en ligne à cet effet.

L'échantillon est restreint (21 structures de la région Languedoc-Roussillon et d'autres régions) car nous souhaitons mener une étude qualitative. Parmi ces structures, 60 % accueillent tous les publics, 30 % d'entre elles étant davantage destinées à des publics spécialisés (bénéficiaires de minimas sociaux, femmes).

Les deux tiers des structures qui ont participé à cette réflexion s'inscrivent dans des réseaux. La logique d'évaluation est présente dans la plupart des structures mais dans la pratique, la moitié de celles-ci se sont engagées dans de telles démarches depuis moins de cinq ans. Ces démarches ont été impulsées dans 60 % des cas par les financeurs ou les pouvoirs politiques.

Les organismes soulignent un manque en matière d'éléments qualitatifs d'évaluation. Les structures se sont également prononcées sur l'utilité de l'évaluation. L'amélioration de la qualité du service est un élément prépondérant pour les usagers. Pour les organismes eux-mêmes, le suivi de la satisfaction est un signe extérieur de qualité et l'évaluation un outil interne d'amélioration. Les pouvoirs publics souhaitent eux aussi mesurer l'efficacité des structures. Pour eux, l'évaluation est un levier d'évolution des politiques publiques.

Le critère d'évaluation principal est la satisfaction. Or le niveau de satisfaction des usagers ne peut qu'évoluer dans le temps.

6.4.2. Vision prospective de l'évaluation

Sylvie SAMMUT

Nous avons étudié les représentations des acteurs vis-à-vis de l'évaluation de l'accompagnement et des pratiques à développer. Peut-on tout évaluer ? Les répondants plébiscitent l'évaluation des dispositifs. Cependant, parmi les 82 % de personnes qui se montrent favorables à une évaluation, 52 % précisent que celle-ci est difficile à réaliser.

Par ailleurs, selon les répondants, l'accompagnement ante et post-crétion mérite d'être différencié. Ils ont également émis quelques réticences quant à l'évaluation :

- Il est difficile de procéder à une évaluation en entretien individuel,
- Il est particulièrement malaisé d'évaluer les actions menées en direction des entreprises en difficulté ou des entreprises spécialisées, par exemple dans le domaine de l'art.

Les personnes interrogées appellent de leurs vœux une évaluation de la satisfaction des usagers, une labellisation, ainsi qu'une évaluation de la prise en compte des besoins et des caractéristiques individuelles des porteurs de projet.

En complément de ces indicateurs qualitatifs, le taux de pérennité des entreprises, l'évaluation du chiffre d'affaires, le nombre d'emplois créés et les soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs quantitatifs bien connus.

Pour les personnes interrogées, il convient d'évaluer en priorité les résultats obtenus, la satisfaction et la compétence des accompagnateurs (à raison de 20 % de la population pour chacun de ces items). Faut-il normaliser les compétences des accompagnants ?

Nous nous sommes interrogés au cours de notre enquête sur « qui » devrait se charger de cette évaluation. Il n'existe pas de consensus en la matière : certains suggèrent une évaluation par un organisme indépendant, qui n'est toutefois pas identifié. Pour 22 % de la population, c'est aux protagonistes d'évaluer les dispositifs ; pour 16 % d'entre eux, ce sont les financeurs qui devraient en être chargés. Enfin, 16 % des répondants ne préconisent aucun organisme particulier pour réaliser cette évaluation.

Le système d'évaluation pourrait revêtir la forme d'une enquête périodique de satisfaction ou d'audits ponctuels pour la plupart des répondants. Des dispositifs de normalisation seraient utiles pour une part significative de la population. D'autres personnes interrogées proposent la mise en œuvre d'outils de *reporting* ou encore la visite de clients-mystère.

Qu'est-ce qu'un accompagnement réussi ? Pour les porteurs de projet, l'accompagnement est un outil d'aide à la décision et un facteur d'autonomie. Ce dispositif accroît sa motivation et le rend plus responsable par rapport à son avenir professionnel.

Pour le projet en lui-même, qui est distingué de la personne du porteur de projet, l'accompagnement réussi occasionne la création effective de l'activité ou un abandon dûment justifié du projet.

Pour l'accompagnant, le fait qu'il soit sollicité à nouveau à l'issue de l'accompagnement est un gage de réussite. Le fait qu'il se remette en question et qu'il se forme en continu est également un moyen de réussir.

6.4.3 Quelles expériences ?

6.4.3.1. *Présentation du réseau des Boutiques de Gestion et de ses méthodologies d'évaluation*

Sophie JALABERT

Le réseau des Boutiques de Gestion est basé sur le droit à l'initiative pour tous. Il s'agit de porter une vision individuelle et collective sur l'accompagnement à la création d'entreprise. En trente ans, nous

sommes parvenus à couvrir quasiment l'ensemble de la France avec 58 adhérents. Nous offrons des services à chaque étape du parcours de création.

La problématique de l'évaluation est un élément très fort de notre fonctionnement car nous animons des structures de dimensions très diverses. En 2007, nous avons aidé à la création de 13 800 entreprises.

Pour nous, l'évaluation est plus efficace lorsqu'il ne s'agit pas seulement d'une contrainte visant à rendre compte mais d'un outil. C'est pourquoi donner du sens à un indicateur est un élément primordial. Les indicateurs de notre démarche qualité ont été construits en commun, et même parfois avec nos partenaires.

Intégrer le positionnement et les enjeux de chacun dans les indicateurs est un point de rencontre permettant de construire une évaluation partagée. Il s'agit également d'utiliser des indicateurs incontournables, et de lier les indicateurs aux besoins réels des territoires. Nous sommes favorables à la création d'indicateurs dans la mesure où ceux-ci permettent une mise en perspective de notre activité.

Nous veillons à analyser les besoins de développement du territoire et les besoins des porteurs de projet. C'est ainsi que nous pourrions déterminer des indicateurs qui conviennent à tous.

Nous nous attachons à échanger sur la valeur ajoutée au-delà des attentes exprimées par nos financeurs. Il convient de faire attention aux comparaisons entre structures, qui peuvent être réductrices. Il faut également croiser les approches qualitative et quantitative afin de produire du sens. Enfin, il est important de ne pas négliger le coût des évaluations. Nous n'avons pas tranché la question suivante : comment évaluer notre apport vis-à-vis des créateurs en difficulté, qui est essentiellement un apport lié au dialogue avec ces publics ?

Les Boutiques de Gestion ont été labellisées en 1999-2000. Elles sont auditées tous les trois ans par un auditeur indépendant dans le cadre de ce label de qualité. Dans ce cadre, nous travaillons sur notre projet afin de le repreciser et de développer notre valeur ajoutée. A partir de notre projet, nous étudions l'organisation la plus pertinente des différents indicateurs d'évaluation. Nous en gérons une cinquantaine. Notre projet doit avoir du sens dans chaque Boutique de Gestion, mais aussi pour chaque collectivité et chaque financeur. Les six Boutiques de Gestion de Languedoc-Roussillon sont labellisées.

Nous souhaitons également rendre nos organisations lisibles. C'est pourquoi nous avons ouvert la Commission de qualification à nos partenaires nationaux. Nous analysons avec eux nos rapports d'audit en détail. Nous avons également mis en œuvre un système d'information (Jungo) qui nous permet d'éditer des outils de *reporting* très fins.

Nous restons vigilants sur nos méthodologies. Ainsi, nous recherchons la fiabilité des échantillons sur lesquels nous menons des enquêtes de satisfaction et de pérennité. Notre base de données nationale nous permettra de contacter tous les porteurs de projet de façon systématique à chaque étape de leur parcours, ce qui nous permettra de gagner en représentativité de nos échantillons. Depuis 2003, la pérennité des entreprises créées via les Boutiques de Gestion fait l'objet d'un suivi régulier grâce aux données de l'INSEE.

Nous nous centrons sur les besoins, le parcours et les réalisations des porteurs de projet.

Enfin, nous avons confié la réalisation d'une étude à un cabinet extérieur afin de mesurer les gains générés par nos réalisations et de rapporter ceux-ci aux fonds publics investis. Pour nous, les fonds publics investis dans la création d'entreprises accompagnée par les Boutiques de Gestion sont rentabilisés au bout de trois ans d'activité des entreprises créées.

6.4.3.2. *Expérience des pépinières d'entreprise*

Philippe MARCQ

Les pépinières d'entreprise interviennent uniquement lors du démarrage et dans les premiers temps de l'activité de l'entreprise. Le Comité d'agrément des projets, qui permet l'intégration des projets en pépinière, est en soi un système d'évaluation.

Nous avons engagé une démarche de normalisation AFNOR sur la qualité des services. Une soixantaine de sites à ce jour sont normalisés ; d'autres se sont engagés dans des démarches ISO ou ont renoncé à la certification faute de moyens financiers.

Chaque pépinière accueille en moyenne huit nouveaux créateurs par an ; le taux d'occupation moyen des pépinières s'établit à 77 %. Les dimensions moyennes d'une pépinière sont de 1 100 mètres carrés. Il existe une forte concentration de pépinières en Ile-de-France, Rhône-Alpes et Bretagne. Certaines sont spécialisées (dans le design, le multimédia, le développement des énergies renouvelables). La majorité des pépinières emploient un petit nombre de salariés.

L'accompagnement réalisé est principalement un accompagnement post-crédation. Nous menons des actions de communication (salons professionnels) et d'animation (petits déjeuners). Les pépinières d'entreprises revêtent des structures juridiques variées et travaillent en partenariat avec les universités, centres de recherche, laboratoires etc. Elles s'inscrivent en majorité dans des réseaux. ELAN est le premier réseau de création d'entreprises à fort développement.

Dans nos actions, nous utilisons l'autofinancement comme indicateur d'évaluation. L'autofinancement moyen d'une pépinière s'établit à environ 60 % de son budget. Nous étudions également les subventions d'équilibre, le ratio d'intégration, le taux d'occupation des pépinières, le nombre d'ETP qu'elles accueillent et le ratio entreprise.

La norme AFNOR nous impose certaines exigences. Nous avons mis en œuvre une démarche qualité au sein des structures, ce qui implique la construction de tableaux de bord contenant des indicateurs de pilotage. Outre la normalisation AFNOR, nous avons décidé au sein d'ELAN d'auditer par nos propres moyens les pépinières qui ne peuvent pas se lancer dans une démarche de certification.

Cette certification nous permet d'ailleurs de gérer assez finement la satisfaction de nos usagers. Des enquêtes sont réalisées auprès d'eux. Souvent, les porteurs de projet ignorent ce qu'ils peuvent attendre des structures qui les accompagnent. En pépinière, la convention signée leur permet d'identifier clairement les attentes qu'ils peuvent formuler. De fait, le niveau de satisfaction des clients est facile à mesurer.

6.4.3.3. *Expérience de la CCI de Nîmes – Appui à la création d'entreprise*

Didier ABRIC

La CCI de Nîmes regroupe 280 collaborateurs au service des 19 000 entreprises ressortissantes. Parmi ces salariés, 45 sont plus précisément chargés de l'appui à la création d'entreprise (2 000 rendez-vous avec des porteurs de projets, et autant avec des entreprises en développement ; animation de 7 associations de chefs d'entreprise et d'une quinzaine d'unions de commerçants). Nous avons pour priorité d'accompagner les porteurs de projets et les jeunes entrepreneurs. Nous intervenons également pour mettre en réseau les entreprises. Nous avons également décidé d'intervenir sur les territoires, en tant que force de proposition, au travers de notre service études.

Il y a deux ans, nous avons été certifiés ISO 2001 et avons complété cette labellisation par une labellisation interne, « CCI Entreprendre en France ».

Pour nous, l'évaluation vise à nous assurer que notre action est cohérente vis-à-vis des besoins de nos élus chefs d'entreprise. Cependant, notre stratégie évolue : nous devons donc aussi veiller à la cohérence de notre action avec nos objectifs stratégiques. Nous souhaitons également nous assurer

que notre action répond aux besoins des chefs d'entreprise. Nous nous attachons enfin à nous évaluer pour respecter le référentiel de nos labels.

L'évaluation doit nous permettre de conforter, de modifier, d'abandonner des actions ou d'en créer de nouvelles. Ainsi, l'évaluation de l'appui individuel que nous réalisons nous amène régulièrement à créer des réseaux d'entreprises lorsque des demandes concomitantes sont exprimées. En matière d'appui individuel, l'évaluation de notre intervention auprès des jeunes entrepreneurs nous a conduits à identifier certains besoins et comportements (isolement, difficulté à envisager de se former, volonté d'être encore plus accompagnés). Dès lors, nous avons mené une étude et qualifié plus précisément ces besoins, auxquels nous nous sommes attachés à répondre en mettant en œuvre une nouvelle prestation, le Pack jeune entrepreneur, dont 30 ont été commercialisés à ce jour.

Les méthodes d'évaluation sont fortement influencées par le référentiel de notre certification et de notre labellisation. En ce qui concerne « CCI Entreprendre en France », ce sont les conseillers d'autres chambres qui nous auditent ainsi que des clients-mystère. Nous menons nos évaluations avec les équipes des CCI, avec les entreprises et avec notre responsable qualité. Nous avons également choisi d'être audités deux fois par an par l'AFAQ.

En ce qui concerne la capitalisation des résultats de l'évaluation, nous les recensons intégralement dans des tableaux de bord que nous consultons de façon hebdomadaire en Comité de Direction.

Nos indicateurs sont le taux de satisfaction de nos interlocuteurs, où nous sommes performants sur le volet collectif de nos actions mais moins sur le volet individuel. A l'issue de chaque manifestation collective, nous distribuons un questionnaire de satisfaction et nous nous attachons à transmettre aux entrepreneurs concernés un retour relatif aux résultats de chacune de ces enquêtes. Le taux de fréquentation est un indicateur d'évaluation : il doit être supérieur à 65 %. Le taux de *turn-over*, le nombre d'entreprises accompagnées, le taux de création, le taux de pérennité sont d'autres indicateurs. Le taux de pérennité est-il l'indicateur absolu ? C'est un élément utile mais il ne doit pas être considéré comme un étalon : il n'a pas de sens s'il est considéré de manière isolée par rapport à d'autres indicateurs. Nous mesurons également la qualité de nos intervenants et formateurs, ainsi que l'impact de nos actions sur notre budget et le nombre d'ETP consommés par chaque action. Enfin, nous évaluons l'équilibre budgétaire de nos grandes opérations.

Pour nous, l'évaluation doit servir à quelque chose. Il ne faut pas hésiter à abandonner les indicateurs les moins pertinents pour en rebâtir d'autres plus utiles. L'observation du comportement de nos usagers, hors de tout procédé formel d'évaluation, nous a également permis de remanier certaines de nos actions. Enfin, il ne faut pas que les processus d'évaluation soient exagérément chronophages.

6.4.3.4. Expérience de la Région Languedoc-Roussillon

Josick PAOLI

Nous sommes en train de construire une politique d'évaluation des politiques publiques. Pour le financeur que je représente, l'évaluation conduit à la justification des politiques publiques. Nous nous devons également de repérer les meilleures pratiques en matière d'accompagnement en vue de les diffuser sur l'ensemble du territoire. Les suites données à cette évaluation sont une amélioration du niveau des compétences des acteurs.

Nous souhaitons vous présenter le Pacte des acteurs. A partir des diagnostics élaborés dans le cadre de notre intervention économique, nous déterminons des principes d'action. Nous avons défini seize schémas thématiques, 62 stratégies et 217 programmes opérationnels. Il serait illisible de définir des indicateurs au niveau des programmes. Notre objectif est donc de définir des indicateurs d'évaluation pour chacune des stratégies que nous mettons en œuvre grâce à chacun des réseaux que vous représentez.

Notre but est de mesurer les résultats des politiques publiques et des acteurs qui les animent. Pour ce faire, nous définissons des indicateurs, puis nous formalisons les informations récoltées dans le cadre d'un bilan annuel et nous présentons ce bilan à la Commission des Aides.

Or actuellement, le Conseil Régional peut évaluer l'action d'un acteur, mais ne sait pas encore évaluer une stratégie régionale. Son but est précisément d'y parvenir. Quatre types d'indicateurs ont été choisis (de moyens, d'activité, de résultats et de performance).

Les indicateurs de moyens sont relativement aisés à définir. Il s'agit de décrire le volume de moyens mis en œuvre. Les indicateurs d'activité représentent un volume d'activité (920 projets individuels ont été aidés dans la région en 2008) ; ce volume d'activité se concentre sur les entreprises de l'Hérault et du Gard mais celles-ci représentent la majorité des entreprises de la région. Les indicateurs de résultat nous permettent de mesurer le résultat des politiques publiques de la Région. Le nombre d'emplois créés et consolidés est un élément-clé de cet indicateur. Le taux de pénétration des VISA est également un indicateur utile : il s'établit à 25 %. Les indicateurs de performance permettent une analyse de notre capacité à atteindre les objectifs fixés. A ce jour, nous savons que les entreprises accompagnées par les différents réseaux ont un taux de pérennité à trois ans de plus de 85 %. Il nous paraissait également important de vérifier le taux de recouvrement des avances remboursables : 86 % de ces avances sont recouvrées. Cet indicateur reflète la qualité de la qualification en amont de chaque projet. L'effet de levier est de 1 pour 6 : chaque euro investi par la Région dans une entreprise permet à celle-ci d'inscrire 6 euros supplémentaires dans son plan de financement.

Le VISA est le résultat d'une méthode, formalisée dans un document, et utilisée par l'ensemble des réseaux. Des banquiers l'ont jugée comme un atout des porteurs de projet lorsqu'ils recherchent des financements. En effet, le VISA permet de mobiliser des financements régionaux. Le VISA nous a donc permis de qualifier les projets de création, de mobiliser des financements régionaux adaptés et de permettre aux créateurs d'entreprises de disposer d'un environnement de qualité.

L'évaluation nous permet de vérifier l'homogénéité et la qualité de l'accompagnement sur nos territoires, sachant qu'un volume important de fonds publics y sont affectés. Nous n'avons pas de cadre rigide d'évaluation : nous nous adaptons en fonction des partenariats tissés pour construire différents outils d'évaluation. Cette évaluation a permis de faire évoluer le VISA, mais aussi de mettre en place des modules de formation adaptés aux besoins des agents des réseaux d'accompagnement.

6.4.4. Questions/réponses

Karim MESSEGHEM

L'évaluation de l'accompagnant est peu évoquée. S'agit-il d'une question centrale pour les financeurs et pour les structures d'accompagnement ?

Josick PAOLI

Pour moi, la qualité de l'accompagnement réside en priorité dans la valeur et la compétence de l'accompagnant. La collectivité régionale a donc souhaité mettre en œuvre des formations destinées aux accompagnants et adaptées à leurs besoins, dans le but d'atteindre l'excellence dans l'accompagnement des porteurs de projet.

Didier ABRIC

Les CCI ont mené un travail de fond sur les compétences et savoir-être des référentiels métier « Conseiller créateur d'entreprise » et « Conseiller technique ». Notre structure de formation, le

CEFAC, a formé nombre de conseillers à la création d'entreprise des CCI. Le complément de formation de nos conseillers est souvent réalisé en Faculté de Droit ou au sein de Sup de Co.

Sophie JALABERT

Outre le parcours de formation, nous avons souhaité étudier l'organisation interne que la Boutique de Gestion peut adopter en vue de faire en sorte que tout ce qu'elle produit soit parfait (plans de gestion).

Philippe MARCQ

Il y a vingt ans, la qualité des intervenants était déjà une préoccupation. Il est possible de former et de qualifier les conseillers mais il faut aussi avoir les moyens de maintenir ces salariés à l'effectif : en effet, un bon accompagnant a un coût.

Ghyslaine FLORIS, Directrice de la PFCA34, chargée de l'animation de cette dernière demi-journée de travail

Nous allons prendre le temps, ce matin, de présenter tout ce qui s'est dit hier lors des ateliers. Je remercie les quatre rapporteurs, pour cet exercice toujours difficile mais tellement utile. La PFCA34 est une association loi 1901, mise en place en 2001 par le Conseil Général de l'Hérault et la Direction Départementale du Travail, pour faire fonctionner en réseau l'ensemble des structures qui interviennent auprès des créateurs, des cédants et des repreneurs de l'Hérault. Ce dispositif a été repris dans les Pyrénées-Orientales et dans le Gard. Nous espérons convaincre l'Aude et la Lozère de nous rejoindre, pour pouvoir travailler sur un projet interdépartemental, et devenir, lorsque la Région nous aura rejoints, une véritable structure de niveau régional.

7.1. Table ronde 1 :
Peut-on mesurer la performance de l'accompagnement ?

Fatima BELLAREDJ, URSCOP LR

Nous avons eu la lourde tâche de répondre à la question de la mesure de la performance de l'accompagnement. Cette table ronde a permis de poser un certain nombre de questions clés. Les apports de cette table ronde ont été multiples. Sylvie Rascol-Boutard, universitaire, nous a présenté une approche conceptuelle de la performance en s'appuyant sur une enquête de terrain. Trois témoignages ont ensuite été présentés. Le premier portait sur un dispositif mis en œuvre dans le Nord-Pas-de-Calais ; les deux autres concernaient le Gard et l'Hérault qui ont mis en place des évaluations.

7.1.1 Performance et indicateurs

La définition *stricto sensu* de la performance n'est pas aisée, puisqu'elle peut prendre en compte différents points de vue :

- celui du créateur : pour la qualité de l'accompagnement ;
- celui de l'accompagnateur : à partir du processus d'accompagnement ;
- celui du financeur, dont l'objectif est d'avoir des outils de pilotage des dispositifs.

Il est important de tenir compte de la relation de service, pour sortir d'une approche exclusivement quantitative, qui a prévalu jusqu'à présent.

Les indicateurs à construire doivent être pertinents au regard de la finalité escomptée, tant dans la dimension opérationnelle – pour rendre compte des actions – que la dimension stratégique – pour rendre compte du bon déroulement des actions.

Ainsi est-il apparu nécessaire de co-produire des indicateurs pouvant rendre compte des différents points de vue.

7.1.2 L'expérience de mutualisation du Nord-Pas-de-Calais

Un pôle d'animation de la création et de la transmission d'entreprise a été mis en place en 2001 à l'échelle de la Région. Cette initiative a très vite été rejointe par les deux départements. La volonté initiale était de rendre visible le réseau d'accompagnement, qui n'était pas suffisamment sollicité par les porteurs de projets. Un certain nombre d'outils d'envergure ont été mis en place (ex : numéro unique régional, site Internet, extranet assurant le *reporting* et la traçabilité des parcours des porteurs de projet, enquête qualitative trimestrielle auprès d'un panel de 500 créateurs). Les rapports d'activité réalisés par les organismes se concentrent ainsi sur les aspects qualitatifs. En outre les demandes de financement uniques sont centralisées, puis affectées aux différents partenaires financiers.

7.1.3 L'évaluation par les départements : exemples du Gard et de l'Hérault

Une évaluation a été construite essentiellement à partir du point de vue des porteurs de projets. Celle-ci s'est appuyée sur le regard croisé de plusieurs services départementaux, ainsi que de « tiers » (un cabinet dans le Gard, et une stagiaire dans l'Hérault). Dans le Gard, l'enquête portait sur un échantillon de 2 500 porteurs, dont 150 créateurs. La méthodologie utilisée prenait en compte l'ensemble de la relation de service dans l'accompagnement proposé par les professionnels. Les résultats sur la structuration des réseaux d'accompagnements ont été encourageants et pointaient des pistes d'amélioration de la relation de service.

7.1.4 Quels indicateurs de performance retenir ?

Les trois témoignages présentés ont rendu compte de la difficulté à construire des indicateurs qualitatifs de l'accompagnement. L'indicateur unique – le fameux taux de création – a l'avantage d'être facile d'utilisation et d'être un bon outil de comparaison des différentes structures ; cependant il présente l'inconvénient de tenir très peu compte de l'ensemble de la relation de service. La table ronde a été suivie par une demi-heure d'échanges qui ont permis d'aborder des questions essentielles.

μ **Quid de la valorisation de l'accompagnement des porteurs qui n'ont pas créé ?**

Si la non-concrétisation d'un projet peut être perçue de façon négative par son porteur, elle peut être considérée comme positive par l'accompagnateur, car elle traduira la prise en compte de la question de la pérennisation de l'entreprise.

μ **Quid de la reconnaissance du métier d'accompagnateur à la création ?**

La forte hétérogénéité des profils des accompagnateurs constitue un obstacle à la reconnaissance de ce métier.

μ **Quid du prix de l'accompagnement quand on parle de performance ?**

La question de la performance ne peut être dissociée du coût des dispositifs d'accompagnement.

7.1.5 Conclusion

La recherche de l'efficacité du moindre coût est importante, mais elle doit être mise au regard des résultats attendus. Par ailleurs il apparaît nécessaire de poursuivre ces réflexions collectivement en associant les structures d'accompagnement. En outre la question de la reconnaissance du métier doit être posée. Enfin il est très important de construire des indicateurs qualitatifs croisant les points de vue du créateur, de l'accompagnateur et du financeur.

7.2. Table ronde 2 :
Les démarches de qualité sont-elles un gage de performance ?

Suzanne KERR, Association ACTEURS

Cet atelier avait pour objectif d'identifier les effets d'une labellisation sur un organisme d'accompagnement à la création d'entreprises, ainsi que sur ses équipes et son fonctionnement. L'auditeur de l'AFNOR, qui a ouvert la table ronde, nous a expliqué que la normalisation et la certification servent principalement à améliorer la performance des entreprises et le niveau de satisfaction de leurs clients. La norme est créée dans le cadre d'une démarche volontaire et ascendante, et réalisée par des professionnels concernés ; elle a pour objectif de formaliser des exigences permettant de mettre en place des moyens et des systèmes d'organisation.

La certification concerne les systèmes de management, des produits, des services et des personnes (ex : les auditeurs AFNOR). Elle s'appuie sur un référentiel existant. Il existe trois formes d'audit : l'audit première partie – menée en interne –, l'audit seconde partie – le client audite son fournisseur –, et l'audit tierce partie – réalisée par un organisme certificateur.

Lors de cet atelier, les expériences d'organisations ayant mis en place une démarche qualité ou de labellisation nous ont été présentées. Le premier exemple concernait l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI), qui a initié une démarche interne en 2003. Celle-ci constitue désormais une nécessité pour certaines CCI qui souhaitent répondre à des appels d'offres. L'objectif de cette démarche est d'améliorer la qualité du service, de déployer des actions homogènes et d'en mesurer la performance. Cette démarche s'appuie d'une part sur un référentiel, contenant 10 engagements et 65 pratiques, et d'autre part sur un répertoire de compétences. Elle s'articule en plusieurs étapes (un autodiagnostic, un Plan de Progrès personnalisé, un audit à blanc, mené par une autre CCI, un audit de labellisation conduit par un auditeur certifié, la visite de clients-mystères).

Synersud nous a ensuite présenté son processus de labellisation. Ce réseau, financé par la Région, est composé de structures, qui sont aussi partiellement financées par celle-ci. Synersud a fait le choix de travailler avec des consultants extérieurs. La démarche mise en place vise à professionnaliser, homogénéiser et diffuser les pratiques. Deux outils ont, pour cela, été créés : une charte d'une page comprenant trois critères, et un référentiel sur la pratique d'accompagnement. Le respect de la charte et la mise en œuvre du référentiel font l'objet d'audits réalisés par des intervenants extérieurs.

France Initiative, à pour sa part, fait le choix d'une certification tierce partie. Cette démarche ascendante est exigeante, car le réseau en est le garant pour ses 242 plates-formes. Les objectifs visés par la démarche sont d'harmoniser et d'accompagner les pratiques professionnelles, à partir des besoins et des attentes d'une double clientèle (partenaires publics/privés et porteurs de projets).

Un temps de la table ronde a porté sur les principes à respecter pour mettre en place avec succès une démarche qualité. L'identification de ses finalités est essentielle ; les notions de bon sens, de souplesse et de simplicité ont été largement mises en avant ; il a été suggéré de mesurer le référentiel en fonction de ses impacts sur les utilisateurs, les risques et la clientèle. Par ailleurs il est apparu important de savoir qualifier le lien entre les résultats et les pratiques professionnelles.

Les démarches engagées présentent un certain nombre d'intérêts, notamment en termes de professionnalisme, de productivité, et de reconnaissance extérieure. Toutefois plusieurs difficultés ont été citées, comme la mesure de l'impact sur les porteurs de projets, et le fait de convaincre les parties concernées de l'intérêt de la démarche.

En fin de table ronde, a été discutée la labellisation NACRE. Les organismes présents autour de la table ayant déjà mené un travail en matière de qualité, ils étaient plutôt d'avis que ce nouveau dispositif était de trop. La labellisation fait référence à un cahier des charges et à un plan de contrôle. L'auditeur de l'AFNOR a suggéré aux organismes concernés de bien se renseigner sur les modalités

d'évaluation de NACRE. En outre il a souligné l'importance de choisir le bon référentiel, en s'assurant du service rendu aux publics concernés. De plus il a précisé que les démarches qualité n'étaient en rien antagonistes. Celles-ci tendant à se multiplier, il a suggéré d'en identifier le tronc commun, et de les compléter par ce qui pouvait manquer.

D'autres questions ont été abordées brièvement au cours de la table ronde. Une démarche qualité prend du temps, et requiert l'implication de tous. Le coût d'une telle démarche doit être pris en compte. La relation entre les organismes subventionnés et leur donneur d'ordre évolue, car le second tend à multiplier les cahiers des charges que les premiers doivent respecter.

Ghyslaine FLORIS

Quelles que soient les démarches dans lesquelles les structures s'inscrivent, on constate que les souhaits, les objectifs, les réticences, les difficultés, les résultats et les améliorations attendues sont sensiblement identiques, d'une expérience à une autre.

7.3. Table ronde 3 : Ailleurs, quelles pratiques ?

Françoise PASQUIER, Maison des Entreprises du Cœur d'Hérault

Franck Lasch, animateur de cette table ronde, a tout d'abord campé la problématique de l'évaluation. En France, l'accompagnement et les aides à la création entreprise font l'objet d'une politique très volontariste et interventionniste ; cependant la pratique de l'évaluation est encore peu développée. En outre on peut se demander si la mesure des effets de ce type de politique est « politiquement souhaitable », dans la mesure où l'écart est réel entre l'effet d'une politique publique et la mesure de cet effet.

Une méthode d'évaluation peut relever de diverses approches. Elle peut en effet être pensée dès la définition des objectifs du programme ; elle peut aussi être menée *a posteriori* ; l'évaluation peut également être conduite en continu, pour capitaliser et faire évoluer les programmes.

A la fin de son introduction, M. Lasch a posé la question de l'évaluateur, en se demandant s'il devait être internalisé au dispositif ou externalisé. En outre il a rappelé que l'évaluateur ne devait pas être perçu comme un auditeur, mais plutôt comme un capitalisateur de tout ce qui a pu se passer dans le programme.

Dans le deuxième temps de la table ronde, Mark Hart est intervenu sur le thème des politiques publiques. Dès son introduction, il a rappelé que toute action financée par des deniers publics suppose de documenter l'impact attendu. L'évaluation des politiques d'accompagnement de la création d'entreprises est complexe, car celles-ci relèvent de plusieurs prestations, qui doivent faire l'objet d'une évaluation spécifique. Les biais d'une évaluation étant nombreux, il est important de constituer un groupe de contrôle pour mieux mesurer les résultats sur le groupe concerné par le dispositif. L'utilisation de modèles économétriques complétés par des échanges qualitatifs sur le dispositif permet de calculer sa rentabilité financière.

De son côté, Martine Spence nous a commencé son intervention en nous rappelant le contexte du Canada, qui présente trois caractéristiques : la collaboration, la tolérance, et la solidarité. Puis elle a présenté le cas d'une fondation qui réalise un travail d'accompagnement de la création d'entreprises, par le biais de mentors. Ce dispositif a été évalué grâce à des outils quantitatifs et qualitatifs, qui ont permis d'ajuster en permanence le dispositif.

En conclusion, je retiendrai de cette table ronde un certain nombre d'idées intéressantes. L'efficacité d'un dispositif n'est pas toujours mesurée à la bonne échéance puisque le temps du monde politique et des politiques d'accompagnement est rarement synchrone. L'exemple britannique met clairement en avant la notion de rentabilité des investissements. Dans l'expérience canadienne, les notions de

satisfaction et d'ajustement mutuel sont essentielles. L'évaluation souffre généralement d'un certain nombre de biais. Une autoévaluation pouvant s'apparenter à une autosatisfaction, il est judicieux de faire appel à des ressources extérieures. En Allemagne, cet exercice est ainsi confié au monde de la recherche.

Ghyslaine FLORIS

Je remercie Françoise pour cette restitution concise et précise. Nous avancerions certainement mieux en France si nous travaillions sur l'intérêt de la capitalisation de l'expérience et que nous nous privions du regard négatif de l'échec.

7.4 Table ronde 4 : **Une vision partagée de l'évaluation : est-ce possible ?**

Patricia REEB, Directrice du BIC de Montpellier Agglomération

Animée par Sylvie Sammut et Karim Messeghem, cette table ronde réunissait Josick Paoli, Directrice du Développement des Entreprises (Conseil Régional du Languedoc-Roussillon), Sophie Jalabert, Responsable du développement du Réseau National des Boutiques de Gestion, Philippe Marcq, Président d'ELAN, et Didier Abric, Directeur de l'appui à la création d'entreprises à la CCI de Nîmes.

7.4.1 Etat des lieux et prospectives

L'état des lieux issu de l'enquête initiée par les organisateurs du congrès, menée auprès de 21 structures a montré que les deux tiers des structures ont une pratique récente de l'évaluation. Si 40 % l'estiment perfectible, toutes la jugent utile. La qualité est le fil conducteur commun. Les indicateurs les plus cités sont :

- o la pérennité des activités créées ;
- o le nombre de porteurs de projets suivis ;
- o le nombre de rendez-vous ou de porteurs rencontrés ;
- o la satisfaction de l'utilisateur.

Cette enquête a mis en évidence les prospectives suivantes :

- o une évaluation différenciée en lien avec le public accompagné (personne, entreprise, projet artistique...) ;
- o des indicateurs qualitatifs et quantitatifs hiérarchisés (résultats, satisfaction, compétences) ;
- o des méthodes d'évaluation croisées (externes, internes, audits, labels, clients mystères,...).

Du point de vue des structures d'accompagnement, la qualification de la réussite de l'accompagnement dépend de l'acteur concerné (aide à la décision pour le créateur ; création ou non-faisabilité du projet ; sollicitation renouvelée pour l'accompagnant).

7.4.2 Evaluer pour quelles finalités ?

Pour les financeurs, l'évaluation permet de mettre en œuvre une démarche commune et partagée pour mesurer les résultats des politiques publiques régionales et du réseau afin d'orienter les politiques et les actions.

Pour les opérateurs, l'évaluation constitue un outil de pilotage et de progrès pour améliorer le service et lui donner du sens ; en outre elle permet de créer un projet lisible et commun à l'échelle d'un

réseau, et garantit la cohérence avec la stratégie et le plan d'action ; enfin l'évaluation est souvent liée à une démarche qualité.

Pour les bénéficiaires, l'évaluation permet de qualifier la prestation, et ainsi de leur faire connaître leurs droits.

Le dénominateur commun à tous les acteurs est de répondre aux besoins présents sur le territoire. Ceci nécessite une démarche partagée entre les financeurs et les porteurs de projet. Progressivement, une définition commune de l'évaluation doit être élaborée, sur la base d'objectifs communs et partagés.

7.4.3 Quelles évaluations font-ils ?

Parmi les indicateurs « incontournables » de l'évaluation figurent le nombre de créations, le nombre de reprises, les emplois et le taux de pérennité. Le réseau des boutiques de gestion a insisté sur une évaluation en lien avec le projet de structure, ce réseau ayant la volonté de se recentrer sur le porteur de projet. Les indicateurs doivent donc tenir compte de ses besoins (lecture territoire, analyse satisfaction), de son parcours (vision des complémentarités des structures sur le territoire), et de ses réalisations (création ou reprise, création d'emploi, pérennité...). En outre une enquête sur les porteurs de projets est menée à l'échelle nationale, et une étude d'impact est réalisée pour mesurer le retour sur investissement de l'argent dépensé en matière d'accompagnement.

Le service d'appui à la création d'entreprise de la CCI de Nîmes a mis en place une démarche qualité. L'évaluation mise en œuvre est différenciée selon la nature de l'accompagnement (ex : actions collectives ; accompagnement individuel).

Pour les actions collectives et individuelles, des indicateurs et des objectifs ont été définis (ex : taux de satisfaction de 4,5 sur 5 ; taux de participation > 65 % ; turn over ; consommation en ETP ; impact budgétaire ; équilibres budgétaires).

Le service développement des entreprises de la Région Languedoc-Roussillon s'est doté d'un certain nombre d'indicateurs pour favoriser l'entrepreneuriat régional. Les indicateurs retenus sont de plusieurs types.

μ les indicateurs de moyens

L'objet de ces indicateurs est de décrire le coût des moyens utilisés. Leur objectif est d'effectuer des comparaisons dans le temps. Exemple : le budget 2008 de la Région consacré au développement des entreprises est de 64 millions d'euros (soit un doublement en 4 ans)

μ les indicateurs d'activité

L'objet est d'exprimer un volume d'activité. L'objectif est de mesurer le volume de prestations rendues aux bénéficiaires des actions de la collectivité. Ces indicateurs se mesurent en unités physiques et/ou monétaires. Exemple : le nombre de dossiers individualisés, par type de bénéficiaires, par localisation. En 2008, 920 entreprises ont été aidées par la Région pour un montant d'aide de 23,6 millions d'euros.

μ les indicateurs de résultats

L'objet est d'exprimer le résultat des « politiques publiques de la Région au service de ses habitants ». Leur objectif est de mesurer l'efficacité de la politique Régionale. Exemple : Nombre d'emplois créés et consolidés En 2008, 8 227 emplois ont été créés, dont 1 705 seront créés dans les trois ans à venir. Le taux de pénétration des VISA – procédure de la qualification de la stratégie de l'entreprise qui autorise celle-ci à bénéficier d'un financement – est de 25 % au sein de la population des entreprises du Languedoc-Roussillon.

μ **les indicateurs performances**

L'objet est de mesurer la capacité à atteindre les objectifs fixés. Exemple : le taux de pérennité à deux ans des entreprises ayant bénéficié d'une avance remboursable PACTE en 2005 et 2006 est de 85% - contre 57 % pour les entreprises non aidées ; lorsqu'une entreprise accompagnée a reçu un euro de la Région, elle en lève 6 autres pour réaliser ses investissements.

7.4.4 Comment évaluer ?

« Comment évaluer ? » constitue une question délicate, car elle suppose que les objectifs et les indicateurs soient partagés (exemples du Pacte : qualifier les projets, mobiliser des financements adaptés, offrir des compétences aux créateurs, stratégie de la CCI, projet BG) par les élus, les administrations, les utilisateurs et les professionnels.

Pour réaliser les évaluations, il convient de mettre en place des revues périodiques (réunion qualité, bilan annuel), des mesures correctives (révision visa, formations), des méthodologies croisées (panels, qualitatives, quantitatives) et partagées (Jungo : système national des boutiques de gestion), et des compétences (responsable qualité, audit, personnel).

7.4.5. Conclusion

Une vision partagée de l'évaluation est possible. Ce préalable nécessaire pour tendre vers un accompagnement réussi fait aujourd'hui sens pour tous. Une question délicate demeure : comment mener à bien l'évaluation ? En introduction de cette table ronde, il a été rappelé une citation du Président Kennedy : « *L'art de la réussite consiste à savoir s'entourer des meilleurs* ». En conclusion, on peut dire que les compétences figurent au cœur de l'évaluation. Elles doivent donc être qualifiées – par des référentiels –, formées – le chantier est immense – et fidélisées – par une rémunération adaptée.

7.5 DEBAT AVEC LA SALLE

Ghyslaine FLORIS

Certains intervenants des tables rondes sont présents dans la salle. Souhaitent-ils apporter des compléments d'information ou des précisions ?

Franck LASCH

Un regard étranger sur ce qui est fait en France m'invite à penser que ce que vous appelez « évaluation » constitue en réalité un suivi. L'évaluation est une pratique complexe, qui nécessite de mesurer les *inputs* et les *outputs*, et qui doit être menée de façon indépendante. Par ailleurs elle suppose l'allocation d'un volume important de ressources. Enfin, j'ai constaté que l'accompagnement était mené en France de façon généralisée, et non de manière ciblée et limitée dans le temps. L'évaluation de ce type de dispositif n'est vraiment pas simple.

Mark HART

Je vous invite à regarder le cadre d'évaluation de l'OCDE. Ainsi vous n'aurez plus d'excuse pour confondre suivi et évaluation. Dans la restitution de l'atelier n°4, il a été précisé qu'un euro investi

génère six euros d'investissements. Ce rapport n'intéresse pas le contribuable, qui préfère connaître l'impact net d'un dispositif, c'est-à-dire sa valeur ajoutée pour l'économie régionale et/ou nationale.

Sylvain PORTAL, AFNOR

L'évaluation ne saurait uniquement porter sur la satisfaction client ou prendre la forme d'un simple suivi. Les méthodes internationales développées dans le cadre de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) reprennent le cadre défini par l'OCDE. En France, on sait vraiment faire de l'évaluation de la performance (cf. le site Internet de l'AFNOR). Il est essentiel de faire le lien entre les résultats obtenus et les pratiques mises en œuvre. Un travail est en cours sur le thème du *business social model* ; je vous invite à vous rapprocher de l'AFNOR pour y participer.

Jean-Marc OLUSKI, Profil Emploi

L'accompagnement d'un repreneur et l'accompagnement d'un créateur constituent des métiers différents. La psychologie d'accompagnement et la compétence de l'accompagnateur n'ont pas été discutées lors des ateliers. Ainsi je suggère que la deuxième édition du Congrès porte sur le métier d'accompagnant en création d'entreprises.

Mohamed ZITOUNE, ACIM

Les ateliers ont peu abordé le thème de l'accompagnement post-crédation. Pour évaluer cette phase, les indicateurs quantitatifs ne sont pas efficaces.

Dominique MENTHA, APCE

En post-crédation, l'accompagnant doit aider le chef d'entreprise à construire ses tableaux de bord. Dans ce domaine, la simplicité, la régularité et la significativité sont de mise. L'évaluation post-crédation doit permettre d'établir un rapport entre le travail mené par le créateur et l'efficacité de ce qui a été mis en place pour l'accompagner. Dans ce domaine, les outils sont à développer.

Karim MESSEGUEN, Professeur à l'Université Montpellier I

Des formations se développent autour de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement aux PME. Ainsi l'Université Montpellier I propose un Master PME et accompagnement à la transmission. Il faut nourrir le métier de l'accompagnement en proposant de vrais parcours. Nous sommes en phase de reconstruction des formations ; ainsi nous sommes ouverts aux coopérations pour proposer de nouvelles formations à Montpellier afin de développer les compétences des accompagnateurs. Cette préoccupation se retrouve dans le domaine de la recherche, puisque nous lancerons au cours des mois à venir une réflexion sur l'évaluation, en associant les acteurs de l'accompagnement.

Jean CARTELIER, Union Régionale des SCOP

L'une des conditions d'une bonne allocation des moyens et des compétences de l'accompagnement est de définir différents profils de créateurs d'entreprises. D'un côté, on trouve des chômeurs qui se lancent – parfois à reculons – dans la création d'entreprises ; à l'autre bout du spectre, des personnes font mûrir leurs projets depuis longtemps. Entre ces deux extrêmes, figurent une multitude de cas de figures. Pour améliorer la performance de l'accompagnement, il faudrait mieux tenir compte de ces différents profils, en adaptant les procédures et les outils de l'accompagnement.

Ghyslaine FLORIS

Nous allons maintenant évoquer les perspectives de travaux à poursuivre. Ce congrès avait en effet comme objectif de travailler avec les universitaires et les chercheurs, au travers de la signature d'une convention de prestation avec l'Université Montpellier I.

Karim MESSEGHEM

Nous avons d'ores et déjà présenté les résultats d'une première étude exploratoire (appel à contribution). 21 structures ont accepté de participer à cette réflexion, par le biais d'un questionnaire mis en ligne. Il ressort de ce travail une très forte attente en matière d'évaluation. Dans la première phase de l'étude qualitative que nous allons mener, nous rencontrerons un certain nombre de structures et financeurs pour comprendre ce qui peut être partagé en termes d'évaluation, et ainsi construire une grille que nous testerons. Dans un second temps, une réflexion quantitative sera menée pour identifier les dimensions clés de l'évaluation. Ce chantier va durer environ 18 mois, et sera mené selon une approche de co-construction. Vous aurez donc la parole et serez acteurs de l'évaluation.

Ghyslaine FLORIS

La PFCA34 a coutume de faire travailler ses adhérents et de susciter la construction collective de solutions. Durant toute l'année 2009, nous utiliserons les résultats de ce congrès pour poursuivre notre réflexion, et avoir matière à mieux collaborer avec les universitaires. Je vous remercie par avance de votre mobilisation.

8.1. Discours de Clôture

8.1.1. Jean-Claude CIBERT, Président de la PF-CA34

Je me félicite des résultats obtenus à l'issue de ces deux jours de congrès. J'en retiens tout d'abord la mobilisation qu'il a suscitée dans notre région. Ensuite il me paraît important de développer une évaluation qui améliore les pratiques – notamment par le biais d'indicateurs mutualisés –, sans pour autant pénaliser le travail des structures de l'accompagnement qui sont avant tout présentes pour aider les porteurs de projets.

Je vous remercie tous d'être venus. Nous espérons vous retrouver encore plus nombreux l'année prochaine.

8.1.2. Pierre BATOCHÉ, Directeur Général de la CRCI

Je me réjouis que nous ayons échappé à la construction d'une évaluation « usine à gaz ». Le réseau des CCI est très heureux d'avoir participé à l'organisation de ce congrès. La création et la transmission d'entreprise sont bien évidemment au cœur de nos préoccupations. Dans notre région composée de nombreuses TPE – et non de PME –, la transmission constitue une phase très délicate. Je vous remercie de votre participation et de votre attention.

Philippe MATHOT

8.2. Directeur Général de l'Agence Pour la Création d'Entreprises

Entre 2002 et 2005, j'ai été l'un des conseillers de Renaud Dutreil. C'est à cette époque que j'ai rencontré Pierre Batoche. Je vais maintenant évoquer avec vous quelques grands sujets de la création et de la transmission d'entreprises. Avant cela, je rappellerai que 27 000 emplois ont été créés en 2007 grâce à la création d'entreprises. C'est considérable ! Malheureusement, personne ne parle de ce phénomène de densification économique, car il n'est pas très médiatique.

8.2.1. Les missions de l'APCE

Les missions de l'APCE, redéfinies en 2005, sont les suivantes :

μ **vulgariser**

Notre site Internet www.apce.fr est le plus important site économique français, avec plus de 15 millions de visites par an.

μ **être proche des collectivités territoriales**

Nous travaillons de près avec le Nord Pas-de-Calais et l'Ile-de-France, en animant des sites Internet spécifiques à ces régions, et en effectuant de l'animation économique. Demain, nous travaillerons avec cinq autres régions, dans le cadre d'un programme que nous menons avec la Caisse des Dépôts. Nous sommes très proches des territoires, tout en intervenant en appui d'acteurs locaux.

μ **former des collaborateurs**

Nous formons beaucoup de collaborateurs des régions d'appui, des CCI, et des Chambres de Métiers.

μ **éditer**

L'édition d'ouvrages est en plein développement.

μ **aider à la réflexion de nos Ministres de tutelle**

Nous sommes une agence gouvernementale ayant un rôle de *think tank*. Pouvoir participer à l'élaboration des décisions est passionnant.

Les 50 collaborateurs de l'APCE sont entièrement dévoués à vos projets. Nous n'avons de raison d'être que votre réussite. N'hésitez donc pas à nous consulter.

8.2.2. Enjeux, opportunités et menaces en matière de création/transmission d'entreprises

La récente crise financière est devenue économique en 15 jours. Elle aura des répercussions évidentes sur notre métier. Nous allons tout d'abord connaître des difficultés d'accès aux crédits. Le gouvernement a pris un certain nombre de décisions. L'APCE souhaite que celles-ci ne concernent pas que le financement de l'entreprise intermédiaire ou la grande entreprise. René Ricol a été nommé médiateur du crédit ; je pense qu'il sera très attentif au fait que le système bancaire ne se détourne pas des créateurs. OSEO ne laissera pas non plus tomber les créateurs. Cependant nous devons être très vigilants.

Le deuxième inconvénient de la crise est que certains marchés très porteurs en matière de création d'entreprises, comme l'artisanat du bâtiment, les services aux entreprises, et – dans une moindre mesure – les services à la personne, commencent à être pénalisés.

D'une manière générale j'estime qu'il ne faut pas dramatiser la situation. Dans toute crise, des marchés nouveaux – que nous ne connaissons pas encore – vont en effet émerger. Il nous appartient donc d'être très proche des porteurs de projets pour détecter les tendances. Les secteurs aidés, comme l'environnement et l'aide à la personne, vont sans doute connaître un fort développement.

Dans ce contexte, nous aurions intérêt à mettre en œuvre une cellule de veille permettant de caractériser les grandes tendances de marché. Je souhaite en outre que les études que l'observatoire de l'APCE publiera au cours des semaines et mois à venir soient directement utiles aux opérateurs de terrain.

Une autre opportunité va se présenter : en période de crise, des gens vont perdre leurs emplois et vont rechercher une alternative pour réorienter leur carrière. En outre nous allons pouvoir surfer sur le nouveau régime de l'auto-entrepreneur, que l'APCE a contribué à mettre au point.

En liaison avec l'APCM, l'APCE est en train de faire en sorte que les renseignements qui seront donnés aux nouveaux entrepreneurs à partir du 1^{er} janvier 2009 soient extrêmement clairs sur les obligations de qualification. Ce nouveau statut aura le mérite de donner à un grand nombre de Français le goût de s'initier aux affaires, et de se sensibiliser à la prise de risque et à l'investissement personnel. Le site www.lautoentrepreneur.fr que nous allons lancer au cours des semaines à venir devrait donc connaître un réel succès.

Une dernière opportunité concerne le fait que les jeunes – en particulier les étudiants – s’intéressent de plus en plus à la création d’entreprises, car des ponts se créent.

La création d’entreprises devrait continuer à bien se porter en France, car notre stock d’entreprises est inférieur d’un million à celui de la Grande-Bretagne.

8.2.3. Qualité

Avec les têtes des grands réseaux d’accompagnement, OSEO, la Caisse des Dépôts et les experts-comptables, l’APEC a mis en place en 2007 un système commun d’indicateurs de performances. Il nous a fallu une année pour mettre en place cet outil, en procédant sagement pour que chaque organisme concerné puisse exprimer sa propre mesure de performance. C’est donc à partir d’un travail de croisement que nous avons pu construire un système de référence. Une mesure commune de la performance des grands réseaux sera présentée, pour la première fois, au Ministre au cours des jours à venir.

8.2.4. Le dispositif NACRE

L’Agence n’a pas été très favorable à la mise en place du dispositif de Nouvelle Aide à la Création d’Entreprise (NACRE), qui s’apparente à une usine à gaz. Nous l’avons fait savoir à notre Ministre de tutelle. Comme la décision politique a finalement été prise de mettre en œuvre ce dispositif, l’APCE aidera à son fonctionnement.

Cependant nous serons attentifs à ce que les réseaux conservent leur éthique et leur liberté d’action, car nous ne voudrions pas que des appels d’offres – ouverts au secteur privé – soient lancés et conduisent à un nivellement et à une perte d’identité des différents intervenants. La diversité est en effet source de richesse et d’innovation, en particulier en matière de création d’entreprises. Avec l’appui de sa tutelle, l’APCE luttera donc pour que cette diversité subsiste.

Le génie français est la diversité et le foisonnement ! Préservons le génie français, dans un cadre de compte rendu – car nos financeurs doivent savoir ce qu’a rapporté chaque euro investi. Veillons à ne pas laisser une espèce de tentacule étatique mettre sous le boisseau la création d’entreprise ! Je vous appelle aujourd’hui à travailler ensemble, et à répondre ensemble aux appels d’offres, tout en conservant votre identité. C’est vraiment ainsi que vous ferez de la qualité.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



Chambre Régionale de Commerce et d’Industrie Languedoc-Roussillon

273 avenue de la Pompignane - Résidence Majestic - CS 89516 - 34961 MONTPELLIER Cedex 2

☎ 04 67 13 68 00 - 📠 04 67 13 68 10 - www.languedoc-roussillon.cci.fr - crci@languedoc-roussillon.cci.fr



PFCA34 – Plate-Forme de la Création d’Activités de l’Hérault

298 rue d’Alco – Les Bureaux d’Alco - 34080 MONTPELLIER

☎ 04 67 82 68 20 - 📠 04 67 82.54.28 – www.pfca34.org - www.contact@pfca34.org