



HAL
open science

L'accompagnement des TPE : accompagner efficacement les TPE locales

Kewin Guion

► **To cite this version:**

Kewin Guion. L'accompagnement des TPE : accompagner efficacement les TPE locales. Gestion et management. 2014. dumas-01120240

HAL Id: dumas-01120240

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01120240>

Submitted on 25 Feb 2015

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

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



Rapport de diagnostic :

L'accompagnement des TPE

Accompagner efficacement les TPE locales



Présenté par : GUION kewin

Nom de l'entreprise : Initiative genevois

Tutrice entreprise : SUBLET-MAIRE Marie-Claire

Tutrice universitaire : GRAZZINI Frédérique

**Master 1 Professionnel (FI)
Master de Management
Parcours Entrepreneuriat et innovation
2013 - 2014**



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord et tout particulièrement mes tutrices de stage, Madame Grazzini Frédérique, ma tutrice au sein de l'IAE de Grenoble et Madame Sublet-Maire Marie-Claire ma tutrice au sein d'Initiative Genevois, pour leur aide et leurs conseils dans ce travail de mémoire. Je remercie également les différentes personnes travaillant au sein d'initiative Genevois : Madame Montant Claude et Madame Ronjon Elodie qui m'ont aidé grâce à leurs explications au cours des nombreux échanges que nous avons pu avoir. Sans oublier les différents acteurs de la Maison de l'Economie et Développement avec qui nous travaillons en complémentarité et qui m'ont également éclairé sur un certain nombre d'aspects. Je remercie donc Monsieur Martin Frédéric, ancien chargé de mission au sein d'Initiative Genevois et responsable actuel du dispositif SECURISE'RA, Monsieur Mercier Noël responsable implantation et Monsieur Bucaud Paul responsable de l'espace création.

Fiche d'identité

Lieu du stage : Annemasse

Entreprise : Initiative Genevois (association à but non lucratif)

Site : <http://www.initiative-genevois.fr>

Adresse : 13 Avenue Emile Zola, 74100 ANNEMASSE

Date : Du 23 Avril au 29 Août 2014

Durée : 128 jours, 4 mois et une semaine

Maître de stage : Marie-claire Sublet-Maire Responsable de la plateforme - Initiative Genevois, 13 Avenue Emile Zola, 74100 ANNEMASSE - 04 50 87 72 34 - subletmaire.ig@med.fr

Enseignant tuteur : Frédérique Grazzini - IAE de Grenoble, 525 Avenue centrale, 38400 Saint Martin d'Hères – 04 76 82 59 27 - frederique.grazzini@iae-grenoble.fr

Mission de stage :

Assurer le suivi et l'accompagnement post-crédation, ou reprise des entreprises locales aidées :

A partir du fichier existant, prendre des rendez-vous (sur place ou téléphonique) afin de recueillir les principaux indicateurs de performances des entreprises suivies (chiffre d'affaires, trésorerie, rémunération des dirigeants, bénéfice) puis de diagnostiquer la situation et de conseiller les chefs d'entreprises si ils en ont besoin.

Etablir un compte rendu écrit qui sera conservé dans le dossier et utilisé pour la suite du suivi.

Résumé et mots clés

Ce rapport de diagnostic porte sur le thème de l'accompagnement à la création ou la reprise d'entreprises, plus particulièrement de l'aide au financement et du suivi post création. Il aborde et tente de répondre à la problématique métier : Comment accompagner efficacement les très petites entreprises.

Mots clés : accompagnement ; entrepreneur ; TPE ; financement ; conseils ; pérennité.

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Sommaire

REMERCIEMENTS	2
FICHE D'IDENTITE	3
RESUME ET MOTS CLES	4
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION	7
PROBLEMATIQUE	8
METHODOLOGIE	9
1/ UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE : A LA CONFLUENCE DES SECTEURS PUBLICS ET PRIVES	10
1.1/DEFINITIONS :.....	10
1.2/ENVIRONNEMENT ET TISSU ECONOMIQUE LOCAL : « LE GRAND GENEVE »	12
1.3/QUELS ACTEURS POUR ACCOMPAGNER LES TPE LOCALES ?.....	14
1.4 MISSION, GOUVERNANCE ET STRATEGIE DE LA PLATEFORME	17
2/ COMMENT ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LES TPE LOCALES EN PRATIQUE : LE CAS DE LA PLATEFORME INITIATIVE GENEVOIS	20
2.1/QUAND ET COMMENT ACCOMPAGNER LES TPE LOCALES ?	20
2.2 L'EXPERTISE ET LA VALIDATION DU PROJET : UN FILTRAGE NECESSAIRE POUR ACCOMPAGNER EFFICACEMENT ET DE MANIERE EFFICIENTE.....	23
2.3/L'AIDE AU FINANCEMENT : UN BESOIN ET UN FACTEUR DE PERENNITE.....	26
2.4/ L'APPUI AU LANCEMENT ET AU DEVELOPPEMENT : DES CONSEILS ET UN SOUTIEN PERSONNALISE LORS D'UNE PHASE CRUCIALE.	30
CONCLUSION ET SUGGESTION D'AMELIORATION	34
ANNEXE 1	37
BIBLIOGRAPHIE	39
AUTORISATION DE DIFFUSION	41

Introduction

Ce rapport de diagnostic est avant tout une réflexion sur une problématique du métier d'accompagnateur d'entreprises. Il a pour but une prise de recul sur la pratique de ce métier. Pour ce faire, il est nécessaire de poser à la fois un diagnostic sur la problématique métier mais aussi sur le contexte organisationnel et stratégique de la structure.

Pour introduire le sujet, il est important de comprendre pourquoi il y a des structures d'accompagnement. Un certain nombre de chiffres nous montre qu'il existe bien un besoin chez ces entrepreneurs voire une nécessité. Le nombre de créations d'entreprises hors agriculture en 2012 en France a été de 549 078. Le nombre de défaillances d'entreprises en 2012 a quant à lui été de 61 214 d'après les statistiques du site de l'INSEE. L'indicateur le plus important et illustratif de ce besoin est le taux de pérennité des entreprises. On constate que ces taux sur des périodes de 3 à 5 ans sont très faibles au niveau national : 65,8% à 3 ans et seulement 51,5 % à 5 ans, d'après l'enquête Sine 2006 de l'INSEE.

L'enquête Sine 2007 de l'INSEE nous montre que lorsque les entrepreneurs sont accompagnés, le taux de pérennité à 5 ans est bien plus élevé (66 % contre 51,5 %). Pourtant seulement 15 à 20 % des 1,43 millions d'entreprises créées entre 2007 et 2012 ont bénéficiés d'un accompagnement, d'après un groupe de travail pour le ministère du redressement productif et ce, malgré le fait que beaucoup de dispositifs d'accompagnement soient disponibles et totalement gratuits. C'est notamment le cas de la plateforme Initiative Genevois où j'effectue mon stage.

Cela nous amène à nous demander dans un premier temps quelles sont les raisons d'un si grand écart de « réussite ». Puis, dans un deuxième temps, à se demander ce qu'apporte un accompagnement.

Le taux de pérennité moyens des entreprises accompagnées par le réseau Initiative France, dont fait partie la plateforme Initiative Genevois, est très élevé. En effet, il est de 86 % à 3 ans ce qui est bien supérieur à la moyenne nationale (65,8% à 3 ans). On constate également que le taux de pérennité à 5 ans du réseau Initiative

France, est plus élevé que celui des entreprises accompagnées au niveau national (74 % contre 66%).

On constate un delta important au niveau des taux de pérennité en fonction des acteurs intervenus dans l'accompagnement. Il y a donc des différences d'efficacité entre les acteurs et c'est pourquoi se pose notamment la question de savoir comment accompagner efficacement les entreprises.

Les TPE (Très Petites Entreprises) constituant la majorité du tissu d'entreprises français et local (à savoir plus de 90%), mais également la majorité des projets accompagnés par Initiative Genevois, j'ai souhaité m'intéresser plus particulièrement à cette catégorie d'entreprises.

Problématique

Comment accompagner efficacement les TPE locales ?

Méthodologie

Pour répondre à cette problématique « métier » j'ai utilisé d'une part des ouvrages académiques et des articles, ainsi que des observations terrain que j'ai réalisées lors de mes deux premiers mois de stage. Je me suis énormément appuyé sur les résultats de l'enquête Sine 2006 réalisé par l'INSEE et ses analyses par l'APCE (Agence Pour la Création d'Entreprises).

En ce qui concerne la méthodologie d'observation terrain, j'ai tout d'abord noté tous les éléments qui m'apparaissaient utiles dans un carnet lorsque j'en prenais connaissance. De plus, j'ai interrogé ma tutrice et sa collègue chargée de mission tout au long de mon stage. Pour finir, mes échanges avec les entrepreneurs que j'ai rencontrés ont également été fortement exploités pour l'élaboration de ce rapport.

Ce rapport est donc la synthèse de recherches dans l'actualité, la littérature académique ou professionnelle et de mon expérience sur le terrain.

1/ Un environnement complexe : à la confluence des secteurs publics et privés

1.1 /Définitions :

Il m'apparaît important de débiter en définissant un certain nombre de notions clés.

Les Très Petites Entreprises (TPE) ou micros-entreprises sont au regard de l'INSEE, « *les entreprises qui occupent moins de dix personnes et d'autre part ont un chiffre d'affaires ou un bilan inférieur à deux millions d'euros* ». Cette classification récente et plus pertinente est déterminée par l'article 3 du Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique.

Comment définir l'accompagnement ? L'accompagnement n'est pas une notion que l'on peut aisément définir. J'ai choisi de citer celle de Sammut qui s'appuie également sur d'autres auteurs « *Sammut (2003) reprend la définition de Johannisson (1991) : « l'accompagnement doit permettre aux créateurs de faire mûrir leur projet en leur offrant un guide de réflexion pour l'action, il facilite l'accès à l'information et à la connaissance. De façon plus générale, l'accompagnement doit, selon elle, permettre aux entrepreneurs de penser et de gérer la complexité du processus : il s'agit de les aider à décliner leur stratégie dans le management quotidien (Verstraete, 1997 ; Sammut 2003). Ces objectifs passent, au départ, par le transfert d'informations et de connaissances technico-économiques, mais peuvent également impliquer des éléments de savoir-être.* » (Valeau, 2006 , page 38).

On ne peut pas parler de pérennité sans la redéfinir non plus. Le taux de pérennité des entreprises mesure le pourcentage d'entreprises créées à un moment donné qui cessent leurs activités au terme d'une période donnée, en général on calcule ce taux sur une période de trois ou cinq ans. On dira donc que les entreprises créées en telle année ont un taux de pérennité à 3 ans de tant de pourcents. Comme le précisent les études de l'APCE sur *les facteurs de pérennité des jeunes entreprises (février 2013)* et sur *les cessations d'activité et pérennité des entreprises : définition et état des lieux (octobre 2009)*. Il faut bien distinguer les cessations d'activités des

défaillances qui sont trop souvent amalgamées. En effet, la cessation d'activité peut provenir d'autres raisons que de la défaillance des entreprises, qui elle, correspond à la cessation de paiement et donc à des problèmes économiques. « *Une entreprise est dite défaillante lorsqu'elle est en situation de cessation de paiement, c'est à dire dans l'impossibilité de faire face à son passif exigible avec son actif disponible* » (loi de 1985 sur les faillites). « *On compte alors parmi les raisons de cessation d'activité, les départs à la retraite, les cessations d'activité temporaire, les transformations juridiques, les cessions ainsi que les cessations d'activité pour des raisons économiques qui comprennent les défaillances* » (Etude de l'APCE, 2009). Il faut également préciser que les défaillances n'aboutissent pas forcément à une cessation d'activité. En effet, si le redressement judiciaire fonctionne, l'entreprise peut poursuivre son activité.

Il faut également définir la notion d'efficacité. « *Une action est efficace si les objectifs sont atteints* » (Philippe Camus, 2000 p. 379). En l'occurrence, l'objectif de l'accompagnement est la pérennité en toute autonomie des entreprises accompagnées.

Pour commencer, il m'apparaît primordial de préciser ce que l'on peut considérer comme un accompagnement efficace. Comme je l'ai défini préalablement, l'efficacité c'est atteindre son objectif, en l'occurrence l'objectif de l'accompagnement est d'aider les entrepreneurs à pérenniser les entreprises qu'ils créent ou reprennent.

1.2/Environnement et tissu économique local : « Le Grand Genève »

Il me paraît également important de parler du contexte économique territorial car il a une influence sur le taux de pérennité des entreprises et donc sur l'efficacité de l'accompagnement. En effet, on comprend aisément qu'avec un accompagnement de qualité similaire mais dans des contextes économiques différents, les TPE n'ont pas les mêmes chances de réussite.

Pour présenter l'environnement local, une approche en entonnoir m'apparaît pertinente. Le Grand Genève est constitué d'une partie des départements de Haute-Savoie et de l'Ain ainsi que des cantons de Genève et de Vaud en Suisse. Il représente 2000 Kilomètres carrés, 212 communes et une population de 910 000 habitants. Depuis plusieurs années la coopération territoriale entre les deux pays se renforce. Le Grand Genève est une construction récente qui évolue petit à petit au cours du temps. En effet, ce n'est qu'en 2013 qu'une instance de gouvernance du Grand Genève juridiquement formelle, est instaurée : le Groupement de Coopération Transfrontalières (GLCT). L'un des plus important projet en cours, est la construction du CEVA (une liaison ferroviaire entre le Canton de Genève et la Haute-Savoie et tout particulièrement Genève et Annemasse) et il constitue une opportunité de marché pour les entreprises de toutes tailles des deux pays.

En ce qui concerne le département de La Haute-Savoie, il faut noter que le taux de pérennité à 5 ans des entreprises créées au premier semestre 2006 est plus élevé qu'au niveau national. En effet, le taux de pérennité est de 54 % sur les 1300 entreprises créées contre 51,5 au niveau national (Rapport annuel de l'observatoire de la création d'entreprise en Haute-Savoie, édition 2013).

Notre territoire d'action, le Genevois haut savoyard, est comme son nom l'indique une zone frontalière avec la Suisse et plus précisément le canton de Genève. Ce qui en fait un territoire particulier notamment sur le plan économique. Les revenus sont très élevés en Suisse, ils font partie des plus hauts revenus au monde (en 2012 ils étaient deuxième derrière la Norvège). Une certaine proportion de français travaille de l'autre coté de la frontière afin de bénéficier de ces salaires élevés. En 2010, le canton de Genève compte 80 000 actifs transfrontaliers, soit 27% des travailleurs du canton. Les travailleurs transfrontaliers sont définis comme : « *l'ensemble des*

personnes travaillant à Genève et résidant en France qu'elles soient étrangères ou suisses » (La tribune de Genève 21/05/2014 « Le Grand Genève en chiffres »). De plus, un certain nombre de particuliers et d'entreprises Suisses consomment en France pour des raisons de coûts évidentes, ce qui constitue une opportunité pour les entreprises françaises. Sans oublier la forte valeur du Franc Suisse sur le marché des changes, depuis la crise le franc suisse est passé d'un taux de change de 1,6 à 1,2 en passant par la quasi parité 1,02 (taux de change Euros/CHF). Cela implique un fort pouvoir d'achat pour les revenus Suisses dans d'autres devises et en l'occurrence l'Euro. Le territoire dispose également d'une démographie très forte. Tous ces facteurs expliquent en partie le dynamisme économique local qui constitue, comme je le disais une opportunité pour les entreprises françaises mais induit également des contraintes. Au niveau de la gestion des ressources humaines, ce contexte a une forte influence. En effet il est difficile de fidéliser son personnel en France car les salaires Suisses attirent les salariés français. Ce problème de fidélisation du personnel implique d'autres problématiques comme par exemple celle du transfert de connaissances et de compétences au sein des entreprises.

Le dynamisme économique local a donc une influence sur la pérennité des projets. C'est pourquoi en tant qu'accompagnateur de TPE locales il faut connaître son territoire, ses opportunités (par exemple la construction du CEVA) et ses menaces (par exemple la fidélisation des RH). Si Initiative Genevois atteint des taux de pérennité si élevés c'est en partie lié au contexte particulier du territoire qui est un fort « bassin de consommation » étant donné ses revenus et sa démographie.

1.3/Quels acteurs pour accompagner les TPE locales ?

Il faut déjà identifier les besoins des TPE locales puis les organisations compétentes en la matière.

Pour commencer, il apparaît un manque de compétences des entrepreneurs qui sont souvent qualifiés dans l'activité qu'ils exercent mais pas en gestion. C'est pourquoi il y a un besoin de formation. La contrainte étant que les futurs entrepreneurs ne peuvent pas réaliser un cursus classique complet dans la gestion (2 à 5 ans) au vu de la durée d'indemnisation dont ils disposent. De plus, un certain nombre d'entre eux sont toujours en activité salariée et ne disposent pas de temps ni de plages horaires classiques pour étudier.

Il s'avère que les entrepreneurs locaux ont besoin de financements pour leurs projets. En effet, comme nous le savons, un certain nombre de personnes souhaite entreprendre mais ne dispose pas de capitaux suffisants. Normalement dans une économie libérale ce sont les banques qui sont compétentes pour octroyer des financements aux entreprises. Malheureusement ces dernières analysent les projets en terme de risques et de rendement et il s'avère qu'une création ou une reprise de TPE qui dispose de peu de garanties est un placement risqué. C'est pourquoi il est difficile d'obtenir des financements de leur part lors de la création ou la reprise d'une TPE à moins de disposer de garanties comme des biens immobiliers par exemple. Comme je le disais, ils raisonnent en terme de solvabilité et de risque de perte de leurs créances. On pourrait donc penser au capital risque appelé aussi « Business angels » mais ce type de fonds d'investissement se destine à des entreprises avec un fort potentiel de croissance ce qui n'est pas la caractéristique principale des TPE locales telles que les petits commerces et artisans. Une pratique de financement émergente comme le « crowdfunding » correspond plutôt à des projets innovants ou artistiques qui peuvent fédérer un grand nombre de consommateurs. La « love money » est un financement qui provient des proches mais tout le monde n'a pas une famille qui dispose de capitaux à investir, ainsi un certain nombre de projets ne voit donc pas le jour. Ils peuvent pourtant être innovants, structurants et porteurs pour le territoire. Il apparaît très clairement qu'une personne qui entreprend pour la première fois a besoin de conseils pour le lancement et le développement de son

activité lors des premières années au vu du contexte complexe qu'est celui de l'entrepreneuriat, mais les professionnels privés du conseil que l'on appelle les cabinets de consulting proposent leurs prestations à des prix très élevés que les TPE locales ne peuvent s'offrir.

On peut en conclure que les outils conventionnels sont inadaptés aux besoins et aux ressources limités des TPE locales ce qui implique la nécessité d'une action du secteur public et associatif.

Les entrepreneurs locaux avaient donc besoin d'une action du secteur public et associatif pour être formés puis accompagnés dans le montage - le financement et le développement de leur projet car les acteurs privés, notamment les banques et les cabinets de conseils n'ont pas d'intérêts particuliers à « investir » ce segment d'entreprise peu lucratif. En revanche, pour l'Etat et les collectivités territoriales, les TPE sont un enjeu majeur en terme d'emplois et de dynamisme économique puisqu'elles représentent comme je l'ai dit à plusieurs reprises plus de 90 % des entreprises françaises et donc des créations d'entreprises. L'accompagnement des entreprises est donc un outil pour L'Etat, les collectivités locales et territoriales. Il a une portée sur les enjeux économiques que sont la création de richesses et d'emplois. En ce qui concerne le secteur associatif, la nécessité de son implication émane d'un besoin des entrepreneurs mais aussi de l'Etat et des collectivités qui ne disposent pas des compétences pour le faire mais qui bénéficient en revanche des fonds nécessaires au financement de structures d'accompagnements locales compétentes. L'Etat a donc créé et mis à disposition de ces structures des outils, le dispositif NACRE (Nouvel Accompagnement à la Création et la Reprise d'Entreprise), la BPI (banque publique d'investissement) ou encore le FGIF (Fond de Garantie pour la création, la reprise le développement d'entreprise à l'Initiative des Femmes). La Région Rhône-Alpes qui est une région très active (la deuxième région économique de France) a aussi élaboré des dispositifs et mis à disposition des fonds pour ces structures. On peut citer par exemple le dispositif IDéclic qui finance des associations locales pour la création reprise d'entreprise et notamment l'association IDEFAL qui propose des formations et une aide pour le montage d'un business plan mais aussi Initiative Genevois.

Le Dispositif NACRE est un dispositif d'Etat qui consiste à aider des porteurs de

projets via un accompagnement personnalisé d'une durée de 3 ans. Initiative Genevois a répondu à un appel d'offre de l'Etat pour effectuer cet accompagnement. Elle est rémunérée pour cette prestation. L'accompagnement NACRE se déroule en 3 phases :

- Aide au montage du projet (business plan)
- Appui au financement
- Appui au développement

La BPI (Banque Publique d'Investissement, anciennement OSEO) a mis en place des dispositifs : Le Prêt à la création d'entreprise (PCE), qui est un prêt sans garantie personnelle octroyé par une banque commerciale et garanti jusqu'à 70% par BPI France.

Le FGIF (Fond de Garantie pour la création, la reprise le développement d'entreprise à l'Initiative des Femmes) permet de garantir un prêt bancaire jusqu'à 70 %.

Les structures d'accompagnement doivent alors connaître ces dispositifs d'Etat ainsi que leurs évolutions pour pouvoir les utiliser et disposer d'un maximum d'outils pour l'aide au financement des entreprises.

1.4 Mission, gouvernance et stratégie de la plateforme

La plateforme Initiative genevois est une association loi 1901 qui a vu le jour en 1997, sa mission est d'aider les créateurs et les repreneurs d'entreprise en les accompagnant pour la validation du business plan, le financement, le lancement et le développement de leurs projets. Son périmètre d'action est constitué de deux zones d'intervention : le Genevois Haut-Savoyard et les Usses et Bornes. Chacune de ces zones est composée de six communautés de communes.

Derrière cette action, d'autres objectifs économiques et sociaux sur le territoire sont poursuivis. En effet, Initiative genevois et les autres structures d'accompagnement sont un outil pour l'Etat, les collectivités territoriales et locales pour agir sur le dynamisme économique, sur l'emploi, et donc le climat social. C'est dans ce cadre que la plateforme est dotée de subventions de fonctionnement par ces derniers.

Pour réaliser sa mission Initiative Genevois dispose d'un fonds de prêt d'honneur, c'est son principal outil. Ce fonds (993 000 euros en 2013) a été financé sous forme de subventions par des fonds publics (Conseil Régional : 41%, Caisse des Dépôts : 16%, Communautés de Communes et intercommunalités : 9%) et de fonds privés (Banques : 22%, entreprises : 12%). Le remboursement des prêts étant d'une durée moyenne de 3 ans et de nouveaux abondements ayant été apportés, Initiative Genevois a les moyens de répondre aux besoins de financement des entreprises locales.

L'Effectif de la plateforme est de deux chargées de mission à temps plein qui se répartissent le territoire entre le Genevois Haut-Savoyard et les Usses et Bornes. Cette organisation permet à chaque chargée de mission de mieux connaître le territoire sur lequel elle agit et notamment les projets de développement locaux. Cela permet aussi d'optimiser le transport lors des différents rendez-vous. Il faut noter que l'effectif d'Initiative Genevois n'a pas évolué depuis 2006, en revanche le nombre d'entreprises bénéficiaires de prêts à taux zéro et accompagnées a quant à lui énormément évolué. De plus, les entrepreneurs sont accompagnés plusieurs années, donc si le nombre de prêts et d'accompagnements procurés augmente chaque année, le nombre d'entreprises suivies sur une année augmente

constamment. L'association doit donc faire plus avec les mêmes ressources c'est pourquoi à cette notion d'efficacité il faut ajouter une contrainte d'efficience.

Pour bien comprendre le fonctionnement de l'association, il est nécessaire de savoir comment elle est financée. La plateforme finance son activité, c'est-à-dire ses charges de fonctionnement, de personnel ainsi que les impôts et taxes avec des subventions (83 % en 2013) qui sont obtenues chaque année et avec des prestations vendues (17 % en 2013).

Il m'apparaît important d'évoquer la gouvernance que nous avons étudiée lors du premier semestre pour comprendre la stratégie de l'association. En effet, lors de ce cours j'ai compris l'influence des différentes parties prenantes dans la stratégie d'une organisation. Pour analyser la gouvernance de la plateforme, il faut déjà déterminer qui sont les parties prenantes dans ce système de gouvernance et quels sont leurs intérêts respectifs. Les instances dirigeantes : l'assemblée générale élit le conseil d'administration (CA), ce dernier est constitué de différents collèges de « compétences ». Parmi les différents collèges on trouve celui des collectivités locales à qui les salariés d'Initiative Genevois doivent rendre des comptes. C'est par ce biais que les collectivités contrôlent notamment la bonne utilisation des subventions et disposent d'un pouvoir stratégique sur l'association. Cela a un impact sur la conception de ce que doit être un accompagnement efficace: Les collectivités ont un besoin de résultats au même titre que les autres collèges du conseil d'administration. Ils attendent de nous que l'on accompagne et finance un maximum de projets viables et structurants pour le territoire en terme d'emplois et de création de richesses. C'est pourquoi l'accompagnement doit non seulement être efficace mais efficient. C'est à dire optimiser les moyens. Les salariés de l'association disposent d'un pouvoir de proposition auprès du conseil d'administration. Ils sont présents lors des réunions du conseil et c'est eux qui rendent compte des résultats opérationnels obtenus. Ils peuvent donner leurs avis sur un certain nombre de problématiques. Puis, étant sur le terrain, ils sont les plus à même de détecter les points d'améliorations, les points forts et la faisabilité de certaines actions ou projets. Les bénéficiaires sont également une partie prenante de la gouvernance car ils jugent de la qualité des services proposés et de leur utilité. Si l'utilité n'est pas avérée et que les bénéficiaires se font rares, l'association n'a plus de raison d'être. L'association doit avant tout satisfaire ses bénéficiaires de ce fait ils ont du pouvoir. Il

faut également citer les « partenaires » et principalement l'Etat qui met à disposition de la structure les outils Nacre, la BPI et le FGIF. Vient ensuite, la MED (Maison de l'Economie Développement) à qui nous louons nos locaux et achetons un certain nombre des prestations essentielles à l'activité, comme l'utilisation de moyens informatiques, de transports et de salles de réunion. Les partenaires ont alors également un certain pouvoir sur l'organisation. On comprend donc la forte influence du pouvoir politique que ce soit l'Etat ou les collectivités sur l'organisation et sa stratégie. La fusion des régions Rhône-Alpes et Auvergne risque également d'impacter l'organisation (par exemple baisse des subventions au profit d'autres territoires). De plus, l'intervention de l'Etat peut très bien cesser, ce qui nous impacterait directement dans notre activité. Initiative Genevois dispose cependant d'une certaine autonomie grâce à son fonds de prêt d'honneur. Un enjeu stratégique pour la plateforme est donc de trouver encore plus d'autonomie en se finançant plus diversement notamment via des membres du secteur privé. C'est pourquoi un appel à cotisation a été lancé cette année dans le cadre du plan stratégique 2014 de la plateforme.

L'environnement dans lequel évolue la structure d'accompagnement local est donc complexe, il se trouve à la confluence du secteur privé et public. En effet Initiative Genevois est une association qui agit pour les deux secteurs et qui doit toujours justifier de son utilité, de son efficacité avec une contrainte d'efficience.

2/ Comment accompagner efficacement les TPE locales en pratique : Le cas de la plateforme Initiative Genevois

2.1/Quand et comment accompagner les TPE locales ?

Dans cette deuxième partie j'ai choisi de prendre comme exemple d'accompagnement efficace, la plateforme Initiative où j'effectue mon stage de Master 1. En effet, comme je l'expliquais dans l'introduction, notre plateforme obtient d'excellents résultats en terme de pérennité et de nombre d'entreprises accompagnées. On peut alors considérer qu'elle prodigue un accompagnement efficace. Je vais donc au travers de cet exemple analyser l'action de la plateforme et les raisons de son efficacité pour répondre à la problématique : « Comment accompagner efficacement les TPE locales ? ». Pour cela, je vais notamment faire le lien entre les facteurs de pérennité des entreprises mis en évidence dans les analyses de l'étude INSEE Sine2006 réalisée par l'APCE et l'action que mène Initiative Genevois.

Il faut d'abord préciser qu'Initiative Genevois accompagne pour le financement et le développement deux types de projet les créations et les reprises. La nature du projet induit donc une différence d'appréhension du projet pour l'accompagnateur. Le business plan d'une reprise est basé sur des faits réels comme le chiffre d'affaires, les prix, l'organisation ou encore la politique commerciale. Le repreneur achète des moyens de production et une clientèle qui ont fait leurs preuves. En revanche, pour un projet de création ex-nihilo tout est fictif et basé sur des hypothèses. Certes on peut s'être basé sur le chiffre d'affaires moyen de l'activité si tant est que les statistiques existent mais cela reste hypothétique. Le projet sera donc évalué d'une manière différente. L'attention portée à l'étude de marché, la politique commerciale et au chiffre d'affaires prévisionnel sera d'autant plus grande lors de la validation du projet par la chargée de mission ou par le comité d'attribution des prêts.

La plateforme agit à des moments détectés comme cruciaux dans la vie des projets d'entreprise et c'est une des raisons de son efficacité à mon sens.

L'accompagnement avant la création est une phase primordiale. Cette phase permet pour notre part, d'approfondir et de consolider les projets en tous points. En effet, elle permet de soulever des questions que le créateur ne s'est pas posé et d'approfondir certains aspects du projet. La rencontre entre la chargée de mission et le créateur est la première occasion pour se forger un avis sur le projet et sur la capacité de l'entrepreneur. Il s'agit alors d'évaluer le réalisme du projet et sa cohérence avec les compétences dont il dispose.

Le fait de disposer d'un financement suffisant pour lancer une activité est un facteur de pérennité très important sur lequel agit Initiative Genevois. L'étude de l'APCE met bien en évidence l'importance du capital de départ dans la pérennité d'un projet. En effet elle montre que plus les capitaux engagés dans le projet sont élevés plus l'entreprise a de chances de réussite et donc l'entrepreneur aura une vision sur le long terme. Il faut également ajouter à cela que plus l'entrepreneur a engagé de son propre capital, plus il s'impliquera et favorisera la réussite de son projet. C'est pourquoi lors de la validation des projets cet aspect ne doit jamais être négligé.

L'accompagnement post-crédation est également une phase extrêmement importante. Un des enjeux majeurs est d'éviter le sentiment d'isolement de l'entrepreneur, il est important de se sentir entouré et épaulé. C'est une simple question de ressenti. Il est évident que si l'entreprise ne se lance pas correctement lors des premières années d'activité qui sont les plus difficiles, elle sera difficilement pérenne. C'est dans cette période que l'entrepreneur passe de la théorie à la pratique. Il doit s'organiser et appliquer la stratégie qu'il a élaborée lors du montage de son projet. On comprend donc à nouveau l'importance d'avoir un projet qui soit le mieux construit possible. Plus on a un projet proche de la réalité et approfondi sur toutes les dimensions nécessaires, plus on a de chances de réussite et il sera aisé de décliner sa stratégie au niveau opérationnel. C'est une période de travail intense car toute entreprise met un certain temps à optimiser sa gestion, son organisation ou sa production. On peut illustrer cela avec la courbe d'expérience qui, mise en évidence par Bruce Henderson (fondateur du Boston Consulting Group), établit une relation quasi universelle (même si elle est souvent utilisée dans l'industrie) entre la baisse du coût de production et la quantité vendue que l'on peut assimiler au temps (en général, plus le temps avance plus la production augmente) cela résulte de plusieurs

facteurs : l'apprentissage, l'investissement, l'effet d'échelle, le changement de technologie et la maîtrise du temps (Ducreux et Marchand-Tonel, 2004).

Pour atteindre l'objectif d'autonomie des entreprises il est important d'accompagner les entrepreneurs dans une période de temps limitée. C'est pourquoi nous les accompagnons trois ans. Cette période permet à l'entreprise de prendre ses marques lors de ses trois premières années qui sont déterminantes.

Les différentes structures d'accompagnement sont spécialisées sur des domaines de compétence et des phases du projet différentes. Cela leur permet d'être encore plus efficaces dans leurs prestations. Cette spécialisation pourrait s'apparenter à une sorte de division du travail que prônait Adam Smith puis Henri Fayol et Frédérique Taylor (A. Cavagnol, B. Cavagnol et P. Roulle, Gualino, 2013 « *L'essentiel des auteurs clés en management* ». p 11).

L'offre d'accompagnement sur le territoire :

Organisme :	MED	IDEFAL	CCI	INITIATIVE GENEVOIS
Prestations :	<p>Espace création : réunions d'information thématiques pour la création et la reprise d'entreprises.</p> <p>Entretiens personnalisés sur des thématiques ciblées.</p>	<p>Formations (courte ou longue) et conseils pour le montage du business plan.</p>	<p>Montage du business plan.</p>	<p>Expertise et validation du projet.</p> <p>Accompagnement pour le financement.</p> <p>Accompagnement pour le lancement et le développement de l'activité.</p>
Phase d'intervention :	<p>Avant et après le montage du projet</p>	<p>Avant le montage du projet</p>	<p>Pendant le montage du projet</p>	<p>Après le montage du projet</p>

Cette liste n'est pas exhaustive, d'autres acteurs existent comme le réseau entreprendre ou l'ADIE qui agissent notamment sur le financement mais j'ai préféré parler des principaux partenaires.

2.2 L'expertise et la validation du projet : un filtrage nécessaire pour accompagner efficacement et de manière efficiente

La validation du projet se fait en deux étapes. La première est effectuée par le ou la chargé(e) de mission, qui vérifie que le projet est déjà formalisé sous la forme d'un business plan et qu'il comprend tous les éléments nécessaires. Le cas échéant, nous utilisons notre réseau de partenaires (IDEFAL, MED, CCI) pour orienter les personnes qui n'ont pas encore formalisé leur projet et qui pour le faire ont besoin d'aide. Nous avons donc un rôle d'orientation et sommes des prescripteurs pour nos partenaires. Cette relation partenariale est réciproque, c'est à dire que nos partenaires sont également prescripteurs de notre action et nous agissons en complémentarité sur des domaines de compétences différents. De cette manière un premier filtrage est effectué et seuls les dossiers aboutis sont traités. Cette façon de procéder permet de ne pas s'éloigner des compétences de la structure et d'être efficace sur notre propre cœur de métier.

Le business plan doit comprendre cinq éléments qui sont la base pour l'expertise du projet : une présentation personnelle du chef d'entreprise, une présentation du projet, la présentation du marché et de l'entreprise puis les prévisions financières.

Le comité est le deuxième système de filtrage et d'approfondissement du projet. Sa fonction est cependant différente de la première validation par la chargée de mission. Le comité n'est pas là pour orienter l'entrepreneur, vérifier que tous les éléments du business plan sont dans le dossier ou son éligibilité à des financements mais pour juger de la viabilité du projet et de son intérêt. Cette étape d'évaluation de la viabilité du projet est capitale pour réaliser un accompagnement efficace au bénéfice du plus grand nombre. En effet, l'enjeu qui en découle est de récupérer l'argent prêté pour financer d'autres projets. Un projet qui n'est pas viable ne doit donc pas être accompagné car cela nuirait à d'autres projets (actuels ou futurs). Le comité se déroule pour chaque projet en deux phases. Une première où l'entrepreneur doit présenter son projet de manière concise et une seconde où les membres du comité lui posent des questions sur des points qu'ils veulent clarifier ou approfondir. La constitution du comité est donc un point déterminant pour la qualité de l'appréciation de la viabilité du projet. Il s'agit d'avoir un panel de profils variés avec des compétences complémentaires pour bien évaluer les projets en tous points. C'est

pourquoi au sein de la plateforme, le comité est constitué d'experts comptables, de banquiers, de chefs d'entreprises et d'opérateurs de structure d'accompagnement (MED ou CCI). Il doit obligatoirement comporter cinq membres au minimum. Pour bien évaluer les projets, les membres du comité disposent du dossier qu'a constitué l'entrepreneur et l'ont étudié préalablement. L'entrepreneur et son projet sont mis à l'épreuve lors de cet exercice. Au-delà de l'évaluation du projet en lui-même, la capacité d'argumentation, le savoir être, la connaissance du métier ou du secteur de l'entrepreneur sont pris en compte par les membres du comité. L'évaluation des projets se fait sur la base d'une grille d'analyse (Annexe 1) contenant six grands critères clés pour la réussite d'un projet. Ces six critères sont évalués soit comme des points forts, des points de vigilance ou des points rédhibitoires par le comité.

Le comité analyse tout d'abord si le produit ou le service répond à un besoin réel, s'il est utile pour le territoire, original ou innovant.

Le second critère concerne l'attractivité du marché visé par l'entrepreneur et sa stratégie pour s'y implanter. L'attractivité du marché dépend de facteurs tels que sa taille, sa croissance, ses tendances mais aussi de son intensité concurrentielle.

Le comité évalue également la cohérence entre le compte de résultat prévisionnel et le marché visé (chiffre d'affaires et rentabilité principalement). On dispose pour cela des moyennes de chiffre d'affaires et de rentabilité dans la plupart des secteurs.

Le quatrième critère porte sur la structure de l'entreprise, c'est-à-dire l'adéquation entre la structure juridique et la nature du projet mais aussi comment l'activité sera organisée (l'effectif et la répartition des tâches).

Ensuite, c'est la faisabilité financière qui est évaluée. Le comité analyse la prise de risque personnelle du porteur de projet par rapport au montant total du plan de financement mais également s'il pourra vivre de son activité.

Pour finir et comme je le disais précédemment, la capacité et la compétence du porteur de projet lui-même sont évaluées. Le comité vérifie qu'il dispose de la formation, de l'expérience requise dans le domaine mais aussi de la compétence pour gérer une entreprise. L'étude de l'APCE sur les facteurs de pérennité des jeunes entreprises, que j'ai déjà cité à plusieurs reprises, montre bien que ce point est l'un des quatre principaux facteurs de pérennité.

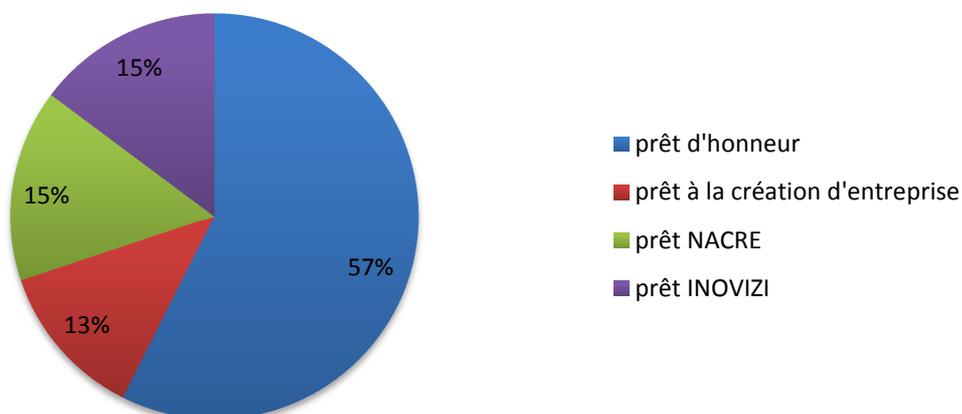
Le fait qu'un comité d'au moins cinq experts différents, évalue le réalisme et la viabilité des projets sur ces six critères clés, garantit une certaine qualité d'évaluation et favorise par la suite l'efficacité de notre action.

2.3/L'aide au financement : un besoin et un facteur de pérennité

Beaucoup de gens souhaitent entreprendre et disposent des compétences et des qualités nécessaires mais malheureusement ils n'ont aucun capital de départ. Il y a donc tout d'abord un besoin de cette « population ». C'est pourquoi nous agissons concrètement en prêtant des fonds.

Nous disposons pour ce faire d'un certain panel d'outils de financement : les prêts d'honneurs à taux zéro qui proviennent de notre propre fonds de prêt, les prêts NACRE à taux zéro qui proviennent directement de l'Etat, les prêts à la création d'entreprise (PCE), dispositif de BPI France, que nous instruisons auprès des banques. Dans le cas d'un projet innovant nous disposons d'un agrément pour octroyer le financement INOVIZI qui est également un prêt à zéro pourcent. Pour les femmes, un fonds de garantie appelée FGIF (Fonds de Garantie pour la création, la reprise le développement d'entreprise à l'Initiative des Femmes). Les garanties BPI et FGIF permettent de mettre en confiance la banque et d'obtenir plus facilement du financement. Grâce à ces outils nous pouvons renforcer les capitaux de départ de l'entrepreneur. En tant qu'accompagnateur, il est donc important de se tenir informé sur les différents dispositifs d'aide au financement mis en place, notamment par l'Etat, pour l'accompagnement à la création ou reprise d'entreprise afin d'améliorer notre « boîte à outil ». En effet, pour disposer de ces outils il faut répondre à des appels d'offre.

Répartition de l'utilisation des outils de financement par Initiative Genevois :



Les prêts à taux zéro, qu'attribue Initiative Genevois, servent à financer les investissements (immobilisations) nécessaires au lancement d'une activité et une partie du besoin en fond de roulement (BFR) de l'entreprise. Ces prêts et les fonds de garanties servent à faciliter l'accès à un emprunt bancaire pour compléter le plan de financement.

En fonction de la structure des encaissements et des décaissements de l'activité, le BFR peut être plus ou moins élevé. Il résulte en grande partie des conditions de paiement accordées à l'entreprise par ses fournisseurs et par l'entreprise à ses clients. La majorité des problématiques rencontrées par les entrepreneurs que j'ai suivis concerne et résulte de la mauvaise évaluation du BFR de départ et de ses variations avec le volume d'activité. J'ai également pu constater que certains créateurs ou repreneurs percevaient négativement le fait de recourir au crédit et de contracter une dette, alors qu'en réalité certaines activités de par leurs structures de paiements doivent nécessairement y recourir. Lors de l'accompagnement pour le financement nous pouvons alors les sensibiliser au fait qu'il vaut mieux disposer d'un excédant de trésorerie que d'une trésorerie négative. Il faut ajouter que les banques ne concèderont certainement pas un prêt pour financer un besoin de trésorerie mais des facilités de trésorerie court terme extrêmement onéreuses. Si le BFR varie positivement très rapidement ou qu'un « imprévu » qui implique nécessairement une

dépense survient, il vaut mieux disposer d'une marge de manœuvre. Le fait de sensibiliser les entrepreneurs sur cet aspect permet qu'ils comprennent l'importance du niveau de trésorerie et les amène à revoir à la hausse leur plan de financement et notamment le montant de l'emprunt total. Si l'analyse de la viabilité du projet a été bonne et que la sensibilisation de l'entrepreneur a fonctionné, les chances de pérennité de l'entreprise sont à mon sens plus élevées.

Je pense que la raison la plus importante de l'efficacité de notre accompagnement est due au fait que nous agissons uniquement comme un levier sur un emprunt bancaire et qu'une banque est forcément impliquée dans le processus. Le fait qu'un crédit bancaire ait été contracté, a une influence sur la pérennité de l'entreprise comme nous le précise l'étude de l'APCE sur les facteurs de pérennité des jeunes entreprises. En effet, lorsqu'une banque attribue un crédit c'est qu'elle s'est assurée de la solvabilité de l'entreprise et donc dans la majorité des cas de la viabilité des projets (sauf si l'entrepreneur dispose de fortes garanties personnelles). C'est notamment pour cela que les entreprises qui ont eu recours à un crédit bancaire sont plus pérennes. De plus, le fait d'avoir contracté une dette auprès de la banque est plus risqué que d'avoir contracté une dette auprès de l'association. En effet, l'Etat ne poursuit pas aussi intensivement que les banques ses créanciers de prêts NACRE qui n'ont pas remboursé leurs échéances. Il en va de même pour la plateforme. Comme je le disais auparavant l'Etat et l'association agissent pour le bien du bénéficiaire alors que la banque elle, fait partie du secteur privé et poursuit un but uniquement lucratif.

Le porteur de projet doit évidemment prendre des risques en apportant personnellement du capital. En général, il faut qu'il participe au moins à hauteur de 20% du plan de financement. Le fait que l'entrepreneur risque une certaine somme d'argent conditionne son implication et influe donc sur la pérennité de l'entreprise. L'effet de levier bancaire que procure Initiative Genevois est en moyenne de 10 sur les prêts d'honneur. Cela veut dire que nous permettons aux entrepreneurs d'obtenir 10 fois plus de financement auprès des banques que le prêt d'honneur que nous leurs accordons.

Le fait qu'Initiative Genevois permette d'obtenir des financements plus importants que l'entrepreneur seul, et qu'une banque soit impliquée dans le processus est donc une des principales raisons de l'efficacité de son accompagnement.

2.4/ L'appui au lancement et au développement : Des conseils et un soutien personnalisé lors d'une phase cruciale.

C'est dans cette partie de l'accompagnement que j'interviens. Ma mission est de réaliser le suivi post création des entreprises qui ont obtenu des financements lors du comité d'attribution et qui ont souhaité ou se sont vu imposer, un accompagnement post création car le comité estimait qu'elles en avaient besoin ou que les financements obtenus l'imposaient. Un des enjeux majeur de cette phase est d'éviter le sentiment d'isolement de l'entrepreneur.

Pour réaliser cette mission je prends contact avec les dirigeants des entreprises pour faire un bilan sur une période d'activité donnée. En général il est réalisé tous les trimestres ou semestres. Lors de l'entretien je recueille un certain nombre d'informations et de données : le chiffre d'affaires, le niveau de trésorerie, l'effectif du personnel, les investissements ainsi que le montant de la rémunération du dirigeant. Il convient de comparer ces indicateurs avec le plan prévisionnel pour voir si l'entreprise réalise ce qu'elle avait prévu. Comparer ce qui était prévu avec ce qui est réalisé, est une bonne façon de distinguer les entreprises qui rencontrent ou vont rencontrer des problèmes, de celles qui se portent bien. En effet, pour atteindre l'objectif d'accompagner efficacement un maximum d'entreprises, il convient de se concentrer sur les entreprises qui rencontrent des difficultés et de ce fait de les identifier en amont. De plus, les chefs d'entreprises dont les affaires se développent, n'ont souvent pas le temps pour prendre des rendez-vous avec l'accompagnateur, qui de surcroît ne leur seraient pas d'une grande utilité.

Ainsi il y a certain nombre de signaux qu'il faut détecter lorsque l'on compare les données prévisionnelles avec les données réelles et face auxquelles il faut être vigilant et agir en sensibilisant le chef d'entreprise :

- Lorsqu'une entreprise n'atteint pas ses objectifs de chiffre d'affaires et son seuil de rentabilité, c'est-à-dire le niveau de chiffre d'affaires qui permet de couvrir les charges fixes et commencer à réaliser du bénéfice. Si une entreprise n'atteint pas son chiffre d'affaire prévisionnel, les charges et les dettes prévues seront quant à elles bien là, la rentabilité et la trésorerie en seront affectées et par ricochet la

rémunération du dirigeant aussi. Dans cette situation le problème provient souvent du marketing et du développement commercial et c'est sur ces points qu'il faut interroger le chef d'entreprise : sa façon de communiquer ou de prospecter afin de détecter les défaillances et le conseiller sur les actions à mettre en œuvre.

- Lorsqu'une entreprise réalise des investissements qui n'étaient pas prévus dans le business plan initial, alors que le chiffre d'affaires n'est pas en croissance. Il faut vérifier que le chef d'entreprise a anticipé le fait qu'un investissement apporte une charge supplémentaire (amortissement de l'immobilisation) et que peu importe la nature de son financement, cet investissement aura une influence sur la trésorerie. Le cas échéant il faut le sensibiliser. Cette situation peut provenir soit d'un business plan de départ irréaliste où les investissements nécessaires ont mal été évalués. Soit parce que le chef d'entreprise ne suit tout simplement pas son plan de financement.

- Lorsque le niveau de trésorerie est dangereusement inférieur aux prévisions alors que le niveau d'activité est conforme. Il faut chercher à savoir pourquoi. Dans ce genre de situation, il arrive que l'entrepreneur ne le sache pas et avoue ne pas comprendre. Cela veut souvent dire qu'il n'utilise pas de tableaux de trésorerie. Il faut donc vivement lui conseiller d'en créer un avec son expert comptable. De plus, il faut trouver d'où provient une telle variation négative de la trésorerie avec l'entrepreneur, pour qu'il puisse comprendre et anticiper la prochaine fois. Pour cela il faut connaître les différents éléments qui peuvent impacter négativement la trésorerie qui sont : le volume du stock, les conditions de paiement client et fournisseur, les investissements, les emprunts ou l'embauche de salariés. Ces actions ont également un impact sur le montant des charges et donc sur la rentabilité de l'entreprise.

On comprend avec ces situations, l'importance du plan de financement. Il faut non seulement qu'il soit exhaustif, c'est-à-dire contenir tous les éléments nécessaires à la bonne marche de l'activité (immobilisations, BFR) mais également réalistes sur le niveau de chiffre d'affaires prévisionnel et sur la capacité d'autofinancement de l'entreprise. Si la capacité d'autofinancement est trop optimiste, la trésorerie risque de devenir négative.

Une des difficultés dans cette phase de l'accompagnement est de conseiller des entreprises qui évoluent sur des secteurs d'activités très variés. Cela implique que pour accompagner efficacement une entreprise, il est nécessaire de connaître le

secteur et les problématiques qui l'entourent que ce soit au niveau financier, commercial ou des ressources humaines. Il s'agit en effet d'apporter un soutien personnalisé et un suivi technique.

Le réseau est un outil incontournable pour l'accompagnateur et l'entrepreneur. On peut citer : « *Pour le dirigeant de la PME, il est important d'anticiper pour mieux agir avec la forte implication des acteurs internes et le soutien des réseaux de compétences externes.* » (*Conclusion générale : l'approche systémique au cœur de l'accompagnement du dirigeant de PME* », *Marché et organisations*, 2006/2 N° 2, p. 125-126. DOI : 10.3917/maorg.002.0125). C'est pourquoi nous agissons avec cet outil qu'est le réseau à deux niveaux. Tout d'abord, lorsque j'identifie un besoin d'accompagnement chez un chef d'entreprise dans lequel un de nos partenaires est compétent, je l'oriente vers cet organisme. Pour les problématiques de gestion des ressources humaines, j'oriente le chef d'entreprise vers la MED qui dispose d'un pôle compétent. Pour les problématiques d'implantation la MED dispose également d'un pôle compétent. Initiative Genevois a formé un réseau d'entrepreneurs que l'on appelle « le club des créateurs ». Son but est d'impulser une dynamique entre les chefs d'entreprises au cours d'évènements et de réunions trimestriels sur différentes thématiques. Le club des créateurs a pour but de générer des affaires pour les entrepreneurs mais aussi d'échanger des conseils et des bonnes pratiques.

L'accompagnement comporte cependant des limites. En effet, il ne faut surtout pas faire à la place des entreprises. On ne doit pas être une béquille pour pallier un manque de ressources financières, humaines ou de compétences, mais des conseillers et une porte d'entrée d'un réseau.

Lorsqu'un problème persiste dans une entreprise alors que nous l'avons déjà conseillée plusieurs fois sur le sujet, il ne faut pas insister car cela s'avère extrêmement chronophage et de surcroît inefficace. En effet, une fois que la personne a toutes les informations nécessaires et les outils en mains, c'est à lui en tant que chef d'entreprise de prendre ses décisions et de faire ce qu'il a à faire. On ne pourra pas le changer et l'entreprise doit être autonome comme je l'expliquais plus haut. Pour prendre un exemple concret, j'ai effectué la fin du suivi d'une entreprise de TAXI qui rencontrait des problèmes de trésorerie. Cette personne a été conseillée plusieurs fois par mes collègues mais également par son expert

comptable. L'expert comptable lui avait d'ailleurs créé un fichier Excel comprenant un tableau de trésorerie complété. Cependant, le dirigeant n'a pas anticipé et mis à jour ce tableau notamment le montant de la régularisation du RSI (C'est un cas typique, lorsque au bout de deux ans l'entreprise ne paye plus un forfait, mais en fonction de ses revenus réels et doit souvent faire face à une régularisation des deux premières années) alors qu'il savait que son bénéfice avait augmenté et que l'expert comptable le lui avait indiqué. Conclusion, il incombe au chef d'entreprise de se tenir au courant sur des aspects fiscaux, mais aussi sur la réglementation de son activité afin d'anticiper les changements et d'agir en conséquence. C'est un travail qui ne peut être effectué par les accompagnateurs. Cela n'aurait pas vraiment de sens. Notre rôle est cependant de l'aiguiller vers des interlocuteurs compétents en la matière qui disposent de l'information.

Un chef d'entreprise doit prendre le temps pour gérer, s'informer en rencontrant les personnes qui le conseillent (son expert comptable, son banquier, des structures de conseil ou d'accompagnement) En effet, les relations avec ces derniers, sont extrêmement importantes, surtout l'expert comptable et le banquier. Par exemple, si vous n'informez pas votre banquier régulièrement sur votre activité et ses particularités, notamment en ce qui concerne vos conditions de paiement clients et fournisseurs ou l'augmentation de votre BFR due à un accroissement du volume d'affaires qui ont une incidence sur votre trésorerie. Le banquier ne dispose pas de ces informations qui peuvent lui permettre de comprendre les variations négatives de la trésorerie. Le fait de communiquer rassure donc le banquier, instaure petit à petit une relation de confiance qui permettra d'obtenir plus facilement des financements à court ou long terme.

Conclusion et suggestion d'amélioration

Pour conclure, on peut dire que pour accompagner efficacement les TPE locales il faut intervenir à la même échelle car les territoires ont tous des caractéristiques différentes et induisent des opportunités, des menaces qu'il faut maîtriser en tant qu'accompagnateur.

Il est nécessaire d'intervenir à des moments clés de la vie des projets entrepreneuriaux qui sont le montage du business plan, sa validation, le financement et l'accompagnement post-crétion. C'est en agissant à ces moments clés et sur des facteurs de pérennité comme le financement que l'on peut procurer un accompagnement efficace, c'est à dire qui permet la pérennité de l'entreprise accompagnée.

L'influence politique a pour conséquence une nécessaire efficacité de l'association tout comme le fait de disposer de ressources humaines et financières limitées. En pratique l'efficacité est donc nécessaire pour accompagner le plus possible de projets viables. On peut dire que l'accompagnement d'Initiative Genevois est efficace étant donné les taux de pérennité qu'elle enregistre notamment grâce au double filtrage que sont la validation du projet par la chargée de mission et la validation après l'expertise du comité.

Pour qu'un accompagnement soit efficace il faut que l'entreprise soit autonome. Il ne faut donc pas se substituer au travail de l'entreprise et finalement devenir une ressource pour l'entreprise que l'on accompagne, car cela peut avoir deux conséquences négatives. La première c'est d'être confronté à un problème de ressources internes au terme de l'accompagnement et la seconde c'est que le chef d'entreprise se désresponsabilise et prenne pour responsable d'un échec, l'accompagnateur. Le chef d'entreprise doit assumer les responsabilités qui lui incombent.

Les profils d'entrepreneurs sont très différents (gestionnaires, personnes issues de l'activité opérationnelle) tout comme les secteurs d'activités dans lesquels ils souhaitent s'insérer. L'expérience et le recul sont donc indispensables dans ce métier. Ce dernier nécessite des qualités relationnelles, analytiques et d'adaptation

qui sont primordiales. Pour accompagner efficacement il est nécessaire d'avoir une connaissance approfondie du dossier et du secteur, afin de procurer un accompagnement personnalisé qui réponde aux besoins de l'entreprise.

Travailler en réseaux avec des partenaires permet une spécialisation de chacun des organismes d'accompagnement et donc une amélioration de l'efficacité des prestations proposées. Le réseau d'entrepreneurs (club des créateurs) est un outil indispensable pour accompagner efficacement les chefs d'entreprises et créer une dynamique entre eux.

Ce stage m'a permis d'acquérir des connaissances sur deux plans, d'une part sur le métier d'accompagnateur d'entreprises et d'autre part sur l'entrepreneuriat auquel je me destine. Il m'a permis d'observer les différents écueils à éviter lorsque l'on entreprend mais aussi de connaître les dispositifs d'accompagnement et d'aide proposés en France et plus particulièrement au niveau local. Il m'a également permis de mieux connaître le secteur bancaire qui est un partenaire essentiel à toute entreprise.

La principale critique sur l'accompagnement que l'on peut relever à ce jour est due au nombre d'acteurs qui peuvent intervenir et provoque un manque de lisibilité pour l'entrepreneur qui souhaite être accompagné. De plus, cela a pour conséquence de créer un certain nombre de « doublons ». Cette problématique est soulevée par Dominique Siegel : « *Autrement dit, certains organismes reconnaissent les difficultés liées à la multiplication des acteurs en termes de lisibilité et d'orientation des créateurs. Une de leurs stratégies consiste à communiquer, en accord avec d'autres, leur positionnement dans la problématique de la Création* » (Siegel Dominique, « *Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ?* », □ *La Revue des Sciences de Gestion, 2006 pages 42 et 43*). C'est pourquoi nouer des partenariats entre les différents acteurs est une priorité et est indispensable pour faire évoluer l'offre d'accompagnement mais aussi son efficacité en travaillant ensemble. Il faut arriver à mutualiser les moyens étant donné qu'ils sont limités. Je pense que la création d'une base de données et d'un logiciel collaboratif pourrait permettre une remise à plat des structures et de leurs positionnements. Des fusions et des synergies pourraient alors voir le jour et ainsi rendre l'offre d'accompagnement plus lisible et accessible. Cette évolution permettrait de disposer d'informations

cruciales sur la vie d'un projet et de fluidifier l'échange de commentaires et d'analyses de ce dernier entre les différents intervenants. De cette manière je pense que l'efficacité et l'efficience de l'accompagnement pourraient sensiblement être améliorées.



1^{er} réseau de financement des créateurs d'entreprise
230 plateformes d'accompagnement dans toute la France
16 107 entreprises et 37 141 emplois créés ou maintenus en 2012

Préconisations d'accompagnement post création ou reprise

Projet :

Objet : Grille d'analyse utilisée par les membres du comité d'agrément pour recueillir leur avis sur un projet.

		Points forts	Points de vigilance	Points réhibitoires
Le produit ou le service	Utilité caractère original			
Le marché	Dynamisme du marché Intensité de la concurrence Effort commercial et cohérence de la politique de vente.			
Compte de résultats	Adéquation CA/Marché Réalité des charges Rentabilité			
Structure de l'entreprise	Adéquation structure juridique nature du projet Perspectives de création d'emploi Qualité des emplois créés			
Faisabilité financière	Prise de risque personnel (montant des apports personnels par rapport au besoin de financement Effet de levier du prêt Taux de rentabilité			
Capacités et compétences du porteur de projet	Aptitudes générales du porteur de projet (formation expérience) Compétence du porteur de projet (technique, commercial, gestion)			

Compte rendu de la séance :

xxx se présente, et présente son projet de xxx.

Il expose et répond aux questions sur xx

Avis motivé sur le projet
Les membres du comité délibèrent. Ils considèrent... Ils décident xxx
Préconisations suivi

Bibliographie

Ouvrages, articles :

Ducreux, J-M, Marchand-Tonel, M. (2004). *Stratégie, les clés du succès concurrentiel*. édition: Organisation, pages 9-31.

Valeau P, (2006 janvier). L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », □ *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, page. 38.

Siegel D, (2006 mars). Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? *La Revue des Sciences de Gestion*, (n°219), pages 35-44.

« Conclusion générale : l'approche systémique au cœur de l'accompagnement du dirigeant de PME », □ *Marché et organisations*, 2006/2 N° 2, p. 125-126. DOI :

10.3917/maorg.002.0125

<http://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2006-2-page-125.htm>

A. Cavagnol, B. Cavagnol et P. Roulle, Gualino, (2013) *L'essentiel des auteurs clés en management*. page 11. Paris : Galino

Caudullo, I. (2014, 21 mai).Le Grand Genève en chiffres. *La Tribune de Genève*.

Boissin, J-P. (2013). Cours Gouvernance d'entreprise (UE Management Stratégique). Grenoble : IAE, Université Pierre Mendès France.

Disle, C. (2014). Activité : analyse et prévisionnel (UE Créations d'activité). Grenoble : IAE, Université Pierre Mendès France.

Etudes et rapports :

Etude APCE sur les facteurs de pérennité des jeunes entreprises, février 2013

Etude APCE : « Cessation d'activité et pérennité des entreprise : définition et état des lieux » octobre 2009

Enquête SINE 2006 de l'INSEE

Rapport d'activité annuel 2013 d'Initiative Genevois

Rapport d'activité annuel 2013 du réseau Initiative France

Rapport du conseil d'administration d'Initiative Genevois du 27 mai 2014

Rapport annuel 2013 de l'Observatoire de la création d'entreprise en Haute-Savoie édité par la CCI de Haute-Savoie et l'agence Economique Départementale

Site internet :

<http://liris.cnrs.fr/~cnriut08/actes/articles/1006.pdf>

http://www.bnf.fr/documents/biblio_tpe.pdf

<http://www.rhonealpes.fr/411-creation-reprise-entreprise-idecllic.htm>

<http://www.redressement-productif.gouv.fr/assises-entrepreneuriat/thematique-7-offrir-a-l'entrepreneur-accompagnement-global-et-sur-mesure>

<http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F20016.xhtml>

http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=DAA3F12AE5A5A5A8B42B5FB09849088B.tpdjo17v_1?cidTexte=LEGITEXT000019970719&dateTexte=20100828

<http://www.apce.com/pid6248/dispositif-global-nacre.html?C=173>

http://www.ideal.org/index.php?option=com_content&view=article&id=30&Itemid=138

<http://vosdroits.service-public.fr/professionnels-entreprises/F23744.xhtml>

<http://vosdroits.service-public.fr/associations/F1121.xhtml>

<http://www.inovizi.com>

<http://www.journaldunet.com/business/salaire/classement/pays/revenus>

<http://femmes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/entrepreneuriat-des-femmes/le-fgif-un-dispositif-pour-favoriser-l'acces-au-credit-bancaire/>

<http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/Les-dispositifs-de-soutien-a-la-creation-d-entreprises>

<http://www.apce.com/pid257/les-donnees-chiffrees.html>

<http://www.haute-savoie.cci.fr/votre-cci/actualites/2339-les-entreprises-passent-plus-facilement-le-cap-des-cinq-ans-en-haute-savoie.html>

http://www.memoireonline.com/01/12/5031/m_L-impact-du-contrle-de-gestion-sur-la-rentabilite-et-l-efficacite-des-entreprises-au-Rwanda-cas25.html

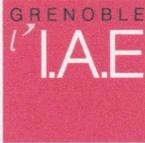
<http://www.creafil.rhonealpes.fr/580-partenaires-et-reseaux-acteurs-creation-entreprise-rhone-alpes.htm>

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=sine2009

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1321#inter3

http://www.insee.fr/fr/themes/tableau_local.asp?ref_id=DEN&millesime=2012&typgeo=FE&odgeo=1#infos-connexes

Autorisation de diffusion :



Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Master

Une école à l'université

L'AUTEUR

Je soussigné GUION Kewin

Courriel pérenne : guionkevin@hotmail.fr

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :
(*Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible*)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Annemasse, le 25 juin 2014

Signature de l'étudiant

Précédée de la mention « bon pour accord »

" Bon pour accord "

www.iae-grenoble.fr

IAE de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél. + 33 (0)4 76 82 59 27
accueil@iae-grenoble.fr

Site de Valence
BP 29 - 26901 Valence Cedex 9
Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr

