

**La mutation de l'accompagnement à la création
d'entreprises : regards croisés d'une déclinaison
locale de la politique nationale
*L'émergence du réseau CREAlliance***

Franck Barès

Professeur Assistant
G.R.E.F.I.G.E - Université de Nancy 2
I.C.N. Ecole de Management

franck.bares@univ-nancy2.fr

Résumé :

La question du « comment engager la mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises » de manière générale, en phase de démarrage plus précisément, se pose aux différentes parties prenantes impliquées directement ou indirectement dans le projet. Notre travail exploratoire a pour objectif de contribuer à l'enrichissement des connaissances et des pratiques dans ce domaine. Il s'agit de mieux appréhender l'intelligibilité d'un dispositif local d'appui : la mise en place de réseaux d'exploitation de compétences locales. La méthodologie de nature qualitative et longitudinale s'appuie sur différentes vagues d'interviews (aidants-aidés) et permet de mettre en exergue deux dimensions (administrative et relationnelle) régissant le fonctionnement de l'appui ainsi que la nécessaire organisation « réticulaire » des différentes complémentarités/compétences, compte tenu du climat de concurrence-coopération pouvant parfois freiner l'efficacité de ces dispositifs.

Réseau de soutien, institutionnalisation, accompagnement, politiques publiques, démarrage, *spin-off* universitaire

Introduction

L'accompagnement d'un créateur d'entreprise peut s'envisager à partir du concept de « réseau de soutien », considéré comme *« capable de développer une compétence spécifique en amont des projets, c'est-à-dire une capacité d'intervention sur tous les aspects d'un projet, sans en isoler le juridique, le commercial, le financier et le social (...) et de suivre l'entreprise nouvellement créée »* (Liaison sociale, 2003, 110, déc.). Or, *« les acteurs régionaux et locaux agissent souvent de façon concurrente, sans rechercher la cohérence de l'ensemble du dispositif. Leur logique est de fournir une offre plutôt que de répondre à une demande et les procédures locales d'aide sont fréquemment à la fois insuffisante ou redondantes »* (Daval, Deschamps, Emin, 2002, 137). La présence d'un climat de concurrence-coopération sur le terrain de l'accompagnement semble donc nécessiter une organisation plus fine des complémentarités/compétences afin d'améliorer l'efficacité des dispositifs pour les créateurs.

Pour Fillion (1996), il n'est plus possible aujourd'hui de *« songer aux mêmes stratégies pour soutenir l'entrepreneurship technologique, les PME familiales en fabrication ou les travailleurs autonomes. Nous ne disposons nulle part d'un système articulé de soutien au développement de l'une ou l'autre de ces formes d'entrepreneuriat (...). L'accent a été mis sur la formation à la préparation d'un plan d'affaires et sur la création d'entreprises, mais nous n'avons à peu près rien pour encadrer le démarrage »*.

Par conséquent, si le domaine de l'appui occupe toujours une place centrale dans la définition de politiques nationales et déclinaisons locales en faveur de la création d'entreprises il s'avère encore que de fortes difficultés subsistent pour toutes ces orientations et que les travaux dans ce champ restent encore peu prolixes. Autrement dit, de la récente littérature recensée autour de l'appui en général, pendant la phase de démarrage en particulier, une interrogation majeure peut encore être soulignée : celle de *« l'intelligibilité »* du dispositif d'appui (Sammot, 2002) et de sa mutation. C'est dans cette perspective que s'inscrit cette contribution : l'enrichissement des connaissances dans le domaine de l'appui et de la mise en place de réseaux d'exploitation de compétences locales à travers l'exemple de la Lorraine depuis 2000.

Après avoir exposé l'origine de ce questionnement à partir d'un constat : un riche dispositif de soutien pour un résultat encore inquiétant du taux de survie de l'entreprise jeune (Section I), il sera possible de présenter le contexte de l'étude ainsi que la méthodologie retenue (Section II) et d'appréhender l'accompagnement sur le plan empirique en adoptant le point de vue des « aidants » et « aidés » impliqués, à partir de leur perception respective (Section III).

Création d'entreprises et accompagnement : une relation nécessaire, parfois ambiguë

Des évolutions majeures apparaissent depuis le début des années 80 en matière d'accompagnement à la création d'entreprise. Dans ce contexte, il semble utile d'appréhender la volonté affichée par les pouvoirs publics de mieux comprendre le processus entrepreneurial (1.) au regard de la difficile survie de l'entreprise nouvellement créée (2.).

La création d'entreprises : un phénomène de plus en plus accompagné

Conscients des enjeux économiques et sociaux que génère la création d'entreprises, les pouvoirs publics se sont largement engagés depuis les années 80 dans une politique active de soutien. Ceci se traduit par des aides nombreuses (plus de 1200¹) (Sammut ; 1998), une augmentation générale des dépenses publiques² et une responsabilisation des acteurs régionaux et locaux³, ces derniers ayant créé, par ailleurs, leurs propres dispositifs d'appui. *« En effet, comme le montrent diverses études, face aux enjeux aussi bien collectifs, en terme d'emplois, de renouvellement des tissus économiques locaux, qu'individuels pour les créateurs, tout au long des années 90, la nécessité de développer des systèmes d'appui spécifiques s'est avant tout imposée au niveau local et régional. Ceci explique, dans le foisonnement des systèmes d'appui développés au cours des années 80 et 90, la très grande diversité des actions engagées »* (Marion ; 1999 ; 8). La volonté *« de faciliter l'accès à la création d'entreprise au plus grand nombre de créateurs potentiels »* (Albert, Fayolle, Marion ; 1994 ; 103) s'organise autour de trois axes : l'appui financier, le développement de réseau de conseil/formation et le soutien logistique.

Aujourd'hui, au niveau national, 8000 lois, 100000 décrets, 360000 règlements soit 2005 mesures (Boutillier, Uzunidis ; 2000)⁴ encadrent fortement et favorablement les créateurs⁵. Ainsi, certains souligneront que *« le nombre d'institutions d'aides à la création d'entreprises (environ 3000) est particulièrement important comparé au nombre de créations »* (Boutillier, Uzunidis ; 2000 ; 24). D'aucuns déclareront même *« que l'émergence ex nihilo n'a plus vraiment sa place dans le contexte français au regard du rôle joué par l'Etat »* (Marion, Philippart, Verstraete ; 2000). Par exemple, le cas de l'essaimage universitaire permet une phase d'incubation (Daval ; 1998 ; 9)⁶ avant l'entrée dans une phase similaire à la création *ex nihilo*. Au regard de ce riche dispositif, beaucoup iront même jusqu'à noter l'abus que de telles aubaines suscitent. *« Même si, au cours des années 90, nous avons assisté à une réduction du nombre de procédures, et surtout à une plus grande sélectivité des conditions*

¹ Rapport Novelli cité par Sammut.

² En 1995, les sommes investies représentaient environ 13 milliards de francs [selon Evaluation des aides à la création d'entreprise, Commission présidée par Bertrand Larrera de Morel, Commissariat Général du Plan, Documentation Française, 1996] pour atteindre 14,4 milliards de francs en 1999 [Selon la Direction de la Compatibilité Publique - DCP]

³ APCE (2001), Politiques locales de soutien à la création d'entreprises.

⁴ Ces deux auteurs observent également le paradoxe entre la diversité des aides, l'importance du cadre réglementaire et le trop faible nombre de bénéficiaires (1.5% des entreprises créées). Ce second chiffre comparé à celui indiqué par Sammut (1998) illustre à lui seul tant l'évolution quantitative de ces aides que leur rapide progression.

⁵ Les termes de créateur, entrepreneur, porteur de projet seront employés comme synonymes.

⁶ En ce sens Daval propose un processus de création en trois phases avec seulement une similarité à la création *ex nihilo* en phase deux.

d'octroi, l'ensemble des aides financières ainsi disponibles reste caractérisé par sa grande diversité. Il faut noter, qu'à l'apogée du système dans la seconde partie des années 80, cela a favorisé le développement d'une catégorie particulière de créateurs, les chasseurs de primes, et de consultants spécialisés, les rabatteurs de primes » (Marion ; 1999 ; 9).

Finally, il faut éviter que *« les aides et moyens mis en œuvre par les collectivités se résument à donner des ressources publiques à quelques porteurs de projets individuels au lieu de les inciter à se regrouper pour élaborer collectivement des projets communs. Elles facilitent ainsi l'opportunisme de ceux qu'elles aident (...) et de ceux qui les aident »* (Noël, Sénicourt ; 2002 ; 101). Il s'agit d'améliorer *« l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires »* (Fayolle, 2002) afin de limiter les aléas du démarrage. A la conception longtemps dominante, presque mécaniste, d'un processus de création qui soit séquentiel et linéaire, a correspondu, jusque dans les années 1980, l'idée *« qu'il suffirait d'agir sur quelques variables pour développer la création d'entreprise, et ainsi, favoriser le développement de l'emploi et de l'innovation technologique. C'était ignorer, à la fois, la complexité du processus de création et les aléas du démarrage de chaque nouvelle unité »* (Albert, Fayolle et Marion, 1994, 104).

La création d'entreprises : un démarrage souvent chaotique...

- Parallèlement au renforcement de son encadrement juridique initié par les pouvoirs publics, l'entrepreneuriat est devenu un objet d'étude en sciences sociales à l'origine de la constitution d'un champ de recherche majeur (Bruyat, 1993 ; Verstraete, 2002). Les travaux sont nombreux et d'origine diverse : *« agriculture, anthropologie, économie, éducation, finance, histoire, marketing, communication, science politique, psychologie, sociologie, stratégie »* (Hernandez ; 1995 ; 110) et la complexité du phénomène appelle une approche plurielle, des regards multiples (Danjou ; 2002 ; 117). Ces travaux se sont développés depuis une vingtaine d'années pour atteindre environ mille publications annuelles présentées dans quelques cinquante colloques et vingt cinq revues spécialisées (Filion ; 1997 ; 130). A ce propos, *« plus d'articles et d'ouvrages auront été publiés durant les années 80 que durant les 35 ans qui ont suivi la fin de la dernière Guerre Mondiale »* (Bruyat ; 1993 ; 9).

Pour Filion (1997 ; 141), *« il est intéressant d'observer que le développement de la discipline de l'entrepreneuriat diffère de celui des autres disciplines. En effet, on observe qu'une multitude de chercheurs, chacun à partir de la culture, de la logique, des méthodologies plus ou moins établies de sa propre discipline, s'intéressent et réalisent des recherches sur l'entrepreneuriat et sur les PME »*.

Cette profusion d'articles scientifiques aux origines et méthodologies diverses a contribué à structurer ce champ scientifique de manière hétérogène. Cette hétérogénéité des recherches menées et des méthodologies employées fait quelquefois craindre une confusion dommageable au sujet traité, en dépit des efforts nombreux des vingt dernières années.

Toutefois, si certains déplorent encore cette cacophonie peu performante il importe de souligner que cette relative difficulté de la recherche en la matière, intègrent davantage aujourd'hui les aléas liés au démarrage au regard des travaux récents dans le domaine.

D'une part, il apparaît, et contre toute attente, des problèmes liés aux caractéristiques intrinsèques du dispositif de soutien telles que la diversité des acteurs, leur statut variable, leur différence de logiques, leur concurrence-coopération. Cette considération met alors en évidence des causes d'échec et de réussite sortant du traditionnel champ de l'économie (mauvaise conjoncture économique, forte concurrence, etc.). D'autre part, des blocages relatifs à l'état d'esprit du créateur, à ses compétences, ou aux éventuelles erreurs de gestion réalisées restent encore l'une des principales raisons d'échecs, etc. Pirnay, Surlemont et

Nlemvo (2000 ; 18) notent d'ailleurs à ce propos que *« de nombreuses études ont en effet démontré que l'une des principales causes d'échecs des entreprises en général et des spin-offs universitaires en particulier réside non seulement dans la faible qualité de l'opportunité d'affaire identifiée mais bien dans les erreurs de gestion lors de l'exploitation de celle-ci »*, d'où l'importance de *« la collaboration plus ou moins étroite entre les différents acteurs »* (Daval ; 1998 ; 2) ou l'utilité d'approcher les aspects environnementaux (Gasse ; 2002) pour diminuer les risques. Ces constats aboutissent à des prescriptions qui mettent en avant la nécessité ou l'intérêt d'intégrer tant la démarche des créateurs que celle des accompagnants. S'il est possible de proposer des typologies de profils de créateurs (Filion ; 2000) pour leur associer des comportements et trajectoires d'entreprises variables ou encore des logiques d'accompagnement distinctes selon les caractéristiques de la cible retenue (Pirnay ; 2001 ; 225), tous les auteurs s'accordent à dire néanmoins qu'il importe de poursuivre les recherches à partir des approches processuelles.

Philippart (2002 ; 21) milite d'ailleurs dans le cas de l'entrepreneuriat issu de l'université pour l'étude de nouvelles créations afin d'augmenter la richesse des observations et ce, *« pour mieux appréhender les dynamiques qui animent cette logique entrepreneuriale particulière »*. C'est ainsi que *« parmi l'un des thèmes restant à développer, l'infrastructure nécessaire pour favoriser et soutenir les comportements entrepreneuriaux fait actuellement l'objet d'une attention particulière, notamment par l'étude du rôle des institutions publiques (cf. les subventions, l'incubation, le degré de protectionnisme, le transfert des technologies, la formation, etc.) ou privées (de financement, de conseil, de formation, d'essaimage, etc.) dans la fourniture d'aides et de ressources diverses. Parmi celles-ci, l'information semble jouer un rôle crucial (Julien, 2000) »* (Verstraete ; 2003 ; 47) et Sammut (1998 ; 2002) insiste encore sur le besoin d'une intermédiation entre le dispositif de soutien et le créateur.

Par conséquent, des questions restent posées. Ainsi, en matière de responsabilisation des créateurs (mieux gérer les ressources du milieu) et d'adaptation/personnalisation des dispositifs de soutien (organisation par projet) de nombreux efforts restent à faire pour œuvrer dans l'intérêt des créateurs. L'offre de soutien s'est progressivement transformée pour perdre sa nature très quantitative du début des années 80, au profit d'une nature plus qualitative dix années plus tard, davantage tournée vers la viabilité des entreprises créées.

... et un taux d'échec inquiétant

- Si Varlet (1995)⁷ note que *« la multiplicité d'acteurs est un facteur favorable à la création d'un environnement entrepreneurial »*, Vaesken (2003) parle quant à lui, de l'importance d'un *« environnement entrepreneurial territorialisé »*. Ce dernier *« observe que la démarche de territorialisation est progressive et nécessite un pilotage continu. L'épaisseur institutionnelle traduit une structuration d'acteurs qui sont importants sur le territoire et qui permettent d'orienter son développement afin de créer et développer des avantages spécifiques. Dans le cas particulier de la création d'activité de haute technologie, la logique est identique »*. Marion (1999 ; 94) citant le rapport Viennet (1989) relève à ce propos que pour *« le chef d'entreprise ayant consulté au moins quatre experts⁸, le taux des survies à cinq ans est tout à fait exceptionnel : 96% pour les reprises et 81% pour les créateurs ex nihilo »*. D'ailleurs Julien (2000) indique, certes dans un contexte plus général, que le recours à

⁷ Toutefois, il convient de noter l'absence de lien systématique entre la présence et la diversité de ces aides et l'esprit entrepreneurial, L'exemple de la Région Nord Pas de Calais étant à ce titre symptomatique. Cunat, Giry (1999 ; 95).

⁸ La notion d'experts regroupe aussi bien des organismes publics (l'A.N.C.E. et ses missions régionales, les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Chambres des métiers, ...) qu'une large gamme de cabinets spécialisés (juridique, expert comptable,...).

l'environnement externe (recours important à des conseillers) peut être considéré comme un facteur explicatif du succès des entreprises à forte croissance⁹. Malgré tout, il apparaît que la phase de création et de démarrage se caractérise encore et toujours par de trop nombreux échecs et Marion (1999) insiste encore pour éviter « *d'en tirer des conclusion trop hâtives. En effet, s'il est probablement vrai qu'un effort plus systématique pour conseiller les créateurs ou repreneurs, devrait concourir à un taux de succès plus grand, il ne faut pas conclure trop vite qu'à elle seule, cette action permettra d'obtenir de meilleurs résultats. L'aspect essentiel se trouve dans le comportement et la capacité du futur chef d'entreprise à solliciter du conseil et à se l'approprier* ». Ainsi, « *sur les 166000 créations d'entreprises enregistrées en France en 1998, seule une entreprise sur deux parviendra, selon les spécialistes, à passer le cap des premières années* » (Sammur, 2000 ; 88). Notons, qu'il convient de relativiser de constat. puisque « *seulement 1.5% des entreprises créées tous les ans bénéficient de leur appui* ». (Boutillier, Uzudinis ; 2000 ; 24). D'où « *l'intérêt pour l'entreprise de valoriser l'intermédiation territoriale par le développement, l'intégration et l'exploitation d'un système coopératif* » (Vaesken, 2003 ; 161). Il semble nécessaire d'étendre son cercle relationnel, de développer son capital social en cherchant à créer des contacts multiples à l'extérieur de l'entreprise autour des activités « obligatoires » jusqu'aux activités « volontaires ». A partir de l'éventail de possibilités offertes, le dirigeant doit s'attacher en particulier à un type spécifique de réseau : les dispositifs à finalité de soutien aux entreprises nouvellement créées.

- Si l'influence de toutes ces mesures de soutien est incontestable, ces échecs sont pour autant surprenants compte tenu de cet important dispositif d'aides déployé, et renvoient, *de facto*, à sa pertinence et efficacité ainsi que le rappelle Sammur (1995 ; 4) : « *nous nous trouvons devant l'alternative suivante : soit les aides proposées sont inefficaces, auquel cas se pose la question de leur pertinence ; soit leur efficacité peut être établie mais leur connaissance est imparfaite, et donc la procédure d'attribution inadéquate*¹⁰ ». Ils le sont plus encore au regard des désillusions qu'ils génèrent au niveau économique et social, désillusions renforcées par les effets pervers suscités tant au niveau social qu'économique. L'absence de pérennité inquiète dans la mesure où « *les entrepreneurs et plus particulièrement les créateurs d'entreprises jouent un rôle majeur dans le renouvellement du parc d'entreprises et dans la restructuration économique et industrielle* » (Fayolle ; 2000 ; 34). Si Fayolle souligne, à quelques unités près, une forme d'équilibre entre les injections d'entreprises nouvelles et les disparitions d'entreprises, qu'une augmentation des échecs peut déstabiliser cet ajustement précaire. De plus, les créations d'entreprises constituent le premier facteur d'emplois. En France, celles-ci assurent 532672 créations directes en 1999¹¹. Toute fragilisation se traduit donc par des licenciements et des coûts supportés par les individus-créeurs, leurs partenaires ainsi que la collectivité. « *Les disparitions d'entreprises jeunes coûtent très cher à la collectivité ; se manifeste un effet de spirale : non seulement l'Etat récupère t-il très difficilement les dettes fiscales et sociales engagées par ces entreprises, mais les fournisseurs et autres partenaires sont entraînés dans le sillage de l'entreprise défaillante. Résultat : aggravation du chômage, instabilité sociale, etc. L'enjeu se situe tant au niveau local, régional que national* » (Sammur ; 2000 ; 88).

Il s'avère donc indispensable compte tenu de la situation actuelle de poursuivre les analyses en termes de connaissances des créateurs d'entreprise d'une part, et des dispositifs d'appui

⁹ Ce point de vue est plus largement développé in « Les PME à forte croissance », *Revue Internationale P.M.E.*, N° spécial, vol. 14, n°3-4, 2001.

¹⁰ L'auteur penche pour la seconde proposition, sans être véritablement convaincu de l'efficacité de la totalité des aides existantes à ce jour

¹¹ En ce sens A.P.C.E.

d'autre part. Les faiblesses relevées s'expliquent tant par la spécificité de l'objet d'étude ainsi que par les travaux mis en œuvre jusqu'à présent.

Après avoir souligné le paradoxe "faible nombre de créations et faible taux de survie pour des moyens en matière d'accompagnement en augmentation" pour rappeler la complexité du processus entrepreneurial nous allons tenter d'examiner à présent la nature et l'intensité des relations existant, d'une part, au sein même du réseau de soutien, et, d'autre part, entre ce réseau et certains créateurs d'entreprise technologiques à fort potentiel de croissance qui ont besoin du soutien d'acteurs aux compétences variées.

Les auteurs en entrepreneuriat s'accordent parfois à dire que la création d'une entreprise répond à une logique propre, qui, d'ailleurs, n'est pas forcément identique à celle de son créateur, voire quelques fois antagoniste. La logique qui préside aux actions des différents acteurs de l'accompagnement à la création est, elle aussi, tout à fait spécifique. C'est précisément la conjugaison de ces deux logiques, par principe, complémentaires, que nous allons tenter de circonscrire au plan empirique.

Démarche générale et repère empirique

Au niveau local se pose la question du positionnement des acteurs intervenant dans le processus d'accompagnement. Notre souci étant de clarifier les frontières pertinentes ou espaces de l'étude en identifiant au regard d'un territoire donné les pôles décisionnels, les acteurs clés, leurs prérogatives, leurs périmètres d'actions, *etc.* nous présentons le contexte de l'étude (1.) avant d'explicitier la démarche générale et la base d'enquête retenue (2.).

Contexte de l'étude

Il est entendu que l'on peut tout aussi bien montrer l'intérêt de recourir à différents sites mais notre choix d'étude monographique se justifie aussi par le mode d'accès au terrain facilité par un contrat de recherche commandité par une grande agglomération en Lorraine.

De plus, la création d'entreprise dans cette région a longtemps été freinée par la présence de grands groupes industriels. Elle demeure relativement peu entrepreneuriale. Aussi depuis 1999, une volonté plus forte des pouvoirs publics pour inverser la tendance est apparue tant à l'échelle départementale, intercommunale que par la réalisation d'audits, études ou contrats de recherche sur certains axes prioritaires comme celui de l'accompagnement d'entreprises à fort potentiel de croissance, notamment issues de l'université.

Dès lors, l'enjeu de cette étude exploratoire se situe au niveau des dimensions susceptibles d'affecter la performance et l'efficacité de la prise en charge. Il s'agit donc de décrire de façon contextuelle le processus de démarrage d'entreprise pour mieux l'expliquer et le comprendre en focalisant notre attention sur les moyens mis à disposition en matière de soutien.

Méthodologie générale et base d'enquête retenue

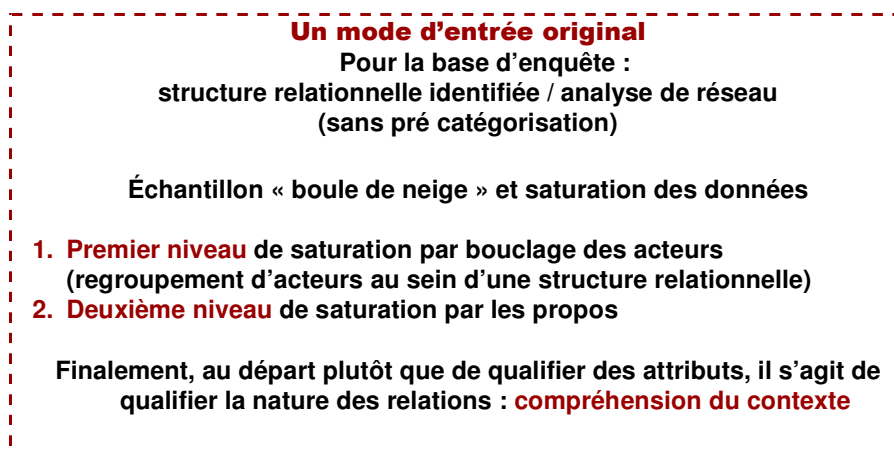
Vers l'identification d'acteurs impliqués dans l'accompagnement...

La première étape consiste à identifier les principaux acteurs impliqués dans l'accompagnement de créateurs issus de l'université. La démarche adoptée est celle de la constitution d'un « échantillon boule de neige ». Celle-ci est particulièrement bien adaptée à l'étude compte tenu de la faible lisibilité de la configuration des acteurs du domaine considéré [difficultés à formaliser précisément leur importance relative les uns par rapport aux autres,

leurs complémentarité et/ou articulation, à définir l'étendue de leurs compétences et mode de fonctionnement *etc.* à partir des traditionnelles sources d'informations secondaires]. Cette méthode, qui consiste à demander à une personne interrogée de fournir les références de personnes répondant aux mêmes critères de sélection afin de les enquêter, est rendue possible dans la mesure où les protagonistes se connaissent entre eux.

Dans un premier temps, nous avons contacté l'organisme commanditaire du contrat de recherche et, plus précisément, les deux responsables du service de développement économique et universitaire afin d'obtenir une liste nominative des organismes et personnes à rencontrer du fait de leur importance et de leur rôle. Ces deux premières rencontres (non directives) avec des personnes menant une réflexion sur le thème nous ont permis de construire un premier guide d'entretien. Dans un deuxième temps, nous avons contacté les personnes indiquées. Ce nombre s'est progressivement enrichi compte tenu de la démarche d'élaboration adoptée, chaque personne interviewée nous renvoyons à d'autres. C'est ainsi qu'un certain nombre de structures ont été citées de manière systématique et proposées pour une rencontre. Ajoutons qu'à chaque nouvelle prise de rendez-vous téléphonique la simple énumération des personnes déjà rencontrées facilitait le contact. Dans ce contexte local d'appui à la création d'entreprises le fait d'avoir procédé de proche en proche peut s'interpréter, selon nous, comme un parrainage facilitant les introductions nécessaires. Il convient par ailleurs de noter que c'est au fil de ces rencontres et par analyses successives que nous avons amélioré le guide d'entretien.

Au total, vingt et une personnes appartenant à treize organismes (publics et privés) et intervenant dans le soutien à la création d'entreprises en général (local et régional) ont été interviewées. Le recueil de leurs perceptions a permis d'éclairer notre questionnement pour déterminer dans quelles logiques ils se situent, à quels enjeux ils répondent. Cette étape revêt une importance considérable puisqu'elle appréhende les formes que prennent leur soutien aux créateurs et les besoins qu'ils peuvent satisfaire. Le matériau collecté au fur et à mesure nous permet d'atteindre le principe de la saturation empirique¹² avec un mode d'entrée original à deux niveaux. En effet, le premier niveau de saturation est possible par bouclage des acteurs (regroupement d'acteurs au sein d'une structure relationnelle). Le second s'obtient directement à partir des propos des interviewés (*cf.* figure suivante).



Dès lors, en guise de périmètre d'étude les acteurs économiques concernés sont appelés à remplir différentes fonctions qu'il est possible résumer suivant plusieurs critères de classement : élaboration d'un plan de marché et de financement (validation de projet), apport

¹² Ce principe garantit l'exhaustivité et la représentativité des informations recueillies. La saturation est obtenue au moment où l'analyse des données n'apporte plus d'informations supplémentaires.

de conseils spécifiques et spécialisés, hébergement, suivi et formation continue, partage de services, financement.

Toutefois, ces différents critères de classement se rejoignent principalement sur deux points (contact direct et activité en lien avec la création *vs* pas de lien direct ou exclusif avec la création). Le premier peut être qualifié de fil rouge. Il s'agit des structures dont l'activité institutionnelle est à la fois d'accueillir, de conseiller, d'héberger ou d'intervenir sur un point précis. Le second concerne davantage les structures dont les métiers sont variés et qui n'exerce pas forcément une activité en lien direct avec la création d'entreprise (par exemple, les Consulaires, sachant qu'un créateur qui concrétisera son projet passera nécessairement par cet organisme pour les formalités d'inscription).

...de « témoins » des modalités d'accompagnement (créateurs étudiants ou chercheurs)

Le choix d'interviewer des créateurs issus de l'université (étudiants et chercheurs) se justifie au regard de nos préoccupations de recherche. En effet, les créateurs, en tant que bénéficiaires de l'appui, constituent un acteur clé du processus dans la mesure où ils sont associés à la production du service, inscrits dans une co-production de service. Par conséquent, leurs discours doivent être considérés dès lors que l'on envisage l'optimisation des conditions d'accompagnement et que l'on replace le créateur au centre du dispositif local d'accompagnement. Tous les créateurs proposés n'ont pas été rencontrés. Seuls ceux cités de manière récurrente par les acteurs de l'aide ont fait l'objet de notre attention (en raison de leur trajectoire dans le processus de prise en charge : suivi régulier, contacts variés, lauréat de concours, *etc.*). Une démarche de sensibilisation et de transparence vis-à-vis de ces créateurs a été mise en œuvre à l'occasion du premier contact (au-delà de la simple évocation du nom du prescripteur et/ou commanditaire comme cela fut le cas par téléphone). Tous ont accepté de nous recevoir. Au total, dix entretiens ont été réalisés. Ces dix cas se caractérisent par le fait :

- * qu'ils sont issus de l'université (étudiants ou chercheurs) et tous ont été incubés,
- * qu'ils se situaient tous à un même stade de vie
- * qu'ils sont impliqués directement par le fonctionnement du dispositif d'accompagnement local. Au cœur du dispositif de soutien ils peuvent évoquer leur parcours au regard de l'appui et des rapports avec les accompagnants.

Le nombre de créateurs sollicités est suffisant puisque la démarche n'est pas de nature quantitative mais qualitative et compréhensive. La moitié d'entre eux sont des chercheurs (retenus pour l'étude approfondie du travail doctoral) et l'autre rassemble uniquement des étudiants en formation initiale (abandon en phase approfondie).

La démarche, de nature qualitative et longitudinale, repose donc sur deux techniques de recueil d'informations : l'entretien semi-directif (enregistré et retranscrit) permettant de refléter la perception des créateurs et l'analyse documentaire. Les résultats résultent donc d'une analyse « classique » des entretiens c'est-à-dire sans recours aux différents logiciels d'exploitation quantitative de données qualitatives (Tropes, Alceste, *etc.*). Ce choix est motivé par notre souhait de considérer plus facilement les non-dits, l'implicite dans les discours, les expressions de malaise (moments de silence par exemple). L'analyse est double ce qui permet une interprétation en profondeur.

Chaque entretien a été intégralement enregistré puis retranscrit pour être décortiqué à partir de la grille d'analyse construite (verbatim). Celle-ci renvoie aux thèmes pré-établis. Cette phase a par ailleurs été complétée par les prises de notes effectuées lors de l'entretien ou

immédiatement à son issue (ambiance, durée de l'entretien, hésitations, *etc.*). L'analyse s'est faite dans le respect du sens donné par chaque acteur. Ensuite, les cohérences thématiques inter-entretiens ont été mises en exergue, ces dernières ayant eu seules voix au chapitre. Ces techniques ont été mises en œuvre à différentes reprises (vagues d'interviews).

Présentation des éléments recueillis

Cette section met en exergue les éléments de cadrage de la situation locale en matière d'appui à la création d'entreprises. D'un commun accord, les parties prenantes reconnaissent l'importance du dispositif d'appui dans le processus entrepreneurial. Ce consensus laisse pourtant apparaître l'existence d'un manque de lisibilité et d'une concurrence-coopération susceptible de restreindre son efficacité. Nous présentons ici la perception des acteurs impliqués dans l'accompagnement local d'une part (1.), des cinq chercheurs-créateur d'autre part (2.).

Une nécessaire organisation du dispositif d'appui

Un dispositif d'appui complexe et concurrentiel

L'analyse montre l'opacité ainsi que la lourdeur de l'architecture locale (1.1.1.) et met en exergue un résultat a priori paradoxal à savoir la concurrence entre les organismes (1.1.2.). Toutefois, des initiatives récentes autour de la mise en réseau des acteurs contribuent à apaiser cette situation duelle (1.1.3.).

Un dispositif extrêmement confus : une diversité d'acteurs pour des missions enchevêtrées

Comme le rappellent les lois de décentralisation au début des années 80, aucune institution politique ne peut se prévaloir d'une autorité hiérarchique sur d'autres : la politique, ou plus exactement l'action publique de soutien à la création d'entreprise s'est donc développée sans être régulée par une autorité centrale.

De ce fait, le dispositif nancéen s'est structuré sous l'effet conjugué de la représentation qu'ont les nombreux décideurs institutionnels de l'entrepreneuriat et des besoins des créateurs. La construction s'est accomplie par « à-coup », en fonction de décisions ou d'initiatives provenant de multiples acteurs essayant d'apporter des réponses à un problème spécifique mais sans suivre pour autant une politique générale globale : « *on va trouver les communes, communautés de communes, le Conseil Général, le Conseil Régional, l'Europe (à travers la Région, l'Etat à travers les contrats de plan et d'agglomération)* » (O7 - E2). Une offre relativement foisonnante est donc progressivement apparue émanant d'acteurs publics nouveaux (Conseil Régional, Conseil Général, *etc.*) ou plus anciens (Chambre de Commerce et d'Industrie, Services administratifs de l'Etat). Aussi, il ressort que depuis longtemps « *ce bassin de vie et d'emploi dispose d'un éventail large de compétences, de structures favorisant et accompagnant la création d'entreprises* » (Réunion tournante n°1 - Compte rendu commanditaire).

Cette diversité n'est pas sans poser de problèmes. En effet, « *l'opacité du dispositif* » (O1 - E1) engendre pour les créateurs une trop faible lisibilité qui complique les démarches, les possibilités de coopération. Ce constat ne serait pas aussi surprenant s'il n'en était pas de même pour les aidants. Ceux-ci avouent ne pas connaître l'ensemble de leurs partenaires potentiels, ni même la réalité de leurs missions. A titre d'illustration, on dénombre plus d'une centaine d'opérateurs en Lorraine dont pas moins de six PFIL, neuf pépinières, trois incubateurs (dont l'un issu de la loi de 1999). Aux différents organismes chargés spécifiquement de l'appui aux créateurs s'ajoutent de nombreux services d'institutions

diverses tels que l'A.N.P.E., le Conseil Général, l'Agence de Développement, d'Urbanisme et d'Aménagement, etc. qui, par ailleurs développent leur propre prestation dans le domaine du conseil, du soutien financier ou logistique. Ce qui ressort, « *c'est l'hétérogénéité de moyens (financiers-humains-techniques), de lieu, d'approche, de culture et d'appréhension des situations, ou encore eu égard à leur fonctionnement ou à leur dépendance par rapport à des organismes dont ils sont issus* » (Rapport - avril 2001). Et donc, « *énormément d'intervenants, d'organismes à droite et à gauche jusqu'à très récemment. Le créateur peut aller faire son « marché » mais au hasard et le chemin est rarement balisé* » (O3 - E1) malgré l'existence de structures spécialisées comme le précise le Directeur d'une pépinière (O2 - E1) : « *On distinguera les pépinières de projets des pépinières d'entreprises, les pépinières de produits des pépinières généralistes, les pépinières de projets innovants, etc.* ». Au final, « *moi je dis que l'indispensable c'est de savoir rapidement qui fait quoi* » (O6 - E1) et l'ensemble de ces constats amènent certains à qualifier le dispositif de soutien de « *maquis de la création où il est difficile de s'y retrouver lorsqu'on est dans le milieu* » (O11 - E1) ainsi qu'à souligner alors la difficulté pour un créateur « *d'en comprendre tous les emboîtements* » (O1 - E1). « *Il y a trop d'acteurs, pas assez de transparence sur les missions de chacun, trop de concurrence* (O13 - E1) »

Une structuration basée sur la concurrence et la recherche de légitimités

Les créateurs peuvent être appréhendés comme étant en situation de demande : demande de renseignements d'ordre administratif, juridique, financier, etc. Face à cette demande a donc été identifié un besoin de prestations. Leur existence conjointe est à l'origine d'un "marché de l'aide" en développement attirant de nombreux acteurs et notamment privés. Les différents partenaires apparaissent, de prime abord, comme complémentaires par la spécialisation des compétences requises pour des actions *ante* création et jusqu'au suivi *post* création (compétences gestionnaires, logistiques, etc.).

Cependant, une lecture plus fine du contexte d'action laisse place à une analyse toute autre. Les synergies susceptibles d'émerger de l'augmentation du nombre de ces acteurs n'ont pas été observées et ces derniers inscrivent davantage leurs échanges dans une perspective concurrentielle parfois conflictuelle ainsi que l'indique ce chargé de mission : « *on n'a jamais autant parlé d'aides contribuant paradoxalement à créer un climat de concurrence féroce* » (O13 - E1).

D'une façon plus générale, deux catégories d'indices justifient ce propos. La première renvoie aux termes employés. Les acteurs parlent de « *jalousie* » (O1 et O4 - E1), de « *vols* » (O3 - E1) : « *mais aucun budget commun d'accompagnement n'existait il y a trois ans, c'est important de pouvoir se partager un suivi officiellement pour éviter que l'on dise que je vole tous les créateurs. Moi, je ne suis que sur une cible précise à savoir les entreprises innovantes. Il y en a beaucoup qui ne déterminent pas assez précisément la leur. C'est tout et n'importe quoi et il faut insister sur un nécessaire professionnalisme pour que l'appui à la création, à la mode, ne devienne pas un os à ronger avec trop de monde et trop de rivalité* » (O4 - E1).

La seconde renvoie à la dimension opérationnelle, à l'attitude des structures d'appui qui omettent parfois de communiquer aux créateurs l'existence d'autres dispositifs et jouent sur le flou existant autour des séquences d'intervention : « *beaucoup d'acteurs disent faire de l'accompagnement, comme beaucoup d'autres, mais dans la discussion ils vont oublier de parler de ces autres structures. Il y a là sans doute une sorte de concurrence* » (O7 - E1).

De cette prégnance concurrentielle, certaines ambitions ressortent. On indiquera la volonté d'être le maillon incontournable : « *en ce qui me concerne, mon ambition, c'est d'être le guichet unique sur mon bassin, je suis un généraliste, et mon choix c'est le service à l'industrie* » (O2 - E1) ou de capter et garder les dossiers jugés prometteurs. Il s'agit dans ce cas particulier de repérer « *les bons* » lors des différentes manifestations et d'en revendiquer la paternité : « *on sait vite lorsqu'il y a un dossier à fort potentiel sur la place ; faut pas croire l'information circule* » (O14 - E1) et « *quand un projet fait le consensus chez tout le monde, ça arrive par la bande, ça se sait et tous les acteurs le reprennent à leur compte* » (O13 - E1). Le contexte évolue et « *au niveau des acteurs depuis ces deux ou trois dernières années, c'est vrai que ça bouge beaucoup. On a vécu ces années de changement de façon assez intense. Avant, il y avait moins d'organismes. Forcément, aujourd'hui, il faut partager la manne financière avec plus de structures* » (O1 - E1).

Cette rivalité, inhérente au besoin de survie, incite fortement les organismes à élargir leurs cibles, renforçant par là même la confusion et la redondance dans l'offre de prestations ainsi que le précise ce directeur de pépinière : « *tout le monde fait tout. La pépinière fait de la formation, le formateur énervé fait (...) chacun doit rester sur son domaine de compétence. Certains disent faire de l'accompagnement alors qu'ils interviennent sur d'autres champs* » (O3 - E1). D'autres discours confirment cette situation tout en l'expliquant : « *une certaine ambiguïté dans les missions de chacun est parfois cultivée par les acteurs car pour exister "il faut que j'aide" et partager, c'est la peur d'une perte de financement, d'une perte de légitimité. Alors, tout est bon dans la description des missions et on peut dire que cela provient d'un problème de financement des structures qui doivent s'inscrire sur l'ensemble des missions pour vivre (sensibilisation, conseil, information)* » (O9 - E1) : « *le nerf de la guerre, c'est le financement* » (O2 - E1).

Ces démarches tout azimut semblent en effet tirer leur origine du hiatus existant entre les objectifs (rôles et missions) et les modes de financement du dispositif de soutien. En effet, les conditions d'attribution des différentes dotations reposent sur des critères essentiellement quantitatifs : nombre de créateurs accompagnés, nombre de prêts accordés, etc. Ainsi, les acteurs de l'administration locale reconnaissent, pour leur part, se livrer uniquement à un suivi statistique de l'application des engagements pris dans le cadre de dispositifs bénéficiant de financements publics. Ce mécanisme conjugué à la rareté relative des ressources financières alimente et assoie la situation concurrentielle : « *aujourd'hui, la plupart des actions à court terme sont motivées par des indicateurs quantitatifs : nombre de projets suivi, nombre de projets inscrits à un concours, nombre d'heures de conseils, etc. (...) De ce que l'on peut percevoir des résultats des uns et des autres, on peut dire qu'il y a une communication davantage basée sur des indicateurs quantitatifs et moins qualitatifs. Pour le qualitatif, il faut davantage de temps et l'évaluation en terme de subventions ne peut se réaliser de la même façon. Pourtant, la communication est fondamentale et chaque structure peut amener sa pierre à l'édifice en communiquant ses résultats. Il faut des indicateurs homogènes et accessibles à tous afin de ne pas avoir tout et n'importe quoi sans savoir de quoi on parle. Ce n'est pas encore le cas et la concurrence persiste* » (O7 - E1). Cette dernière amène encore les acteurs à dire que : « *le gros problème, c'est que ces indicateurs obligent trop souvent à dire : c'est moi qui pilote le dossier alors qu'en réalité, beaucoup sont intervenus* » (O6 - E1). Ce comportement se généralise et s'exacerbe dans la mesure où il est difficile de contrôler la réalité des choses et aussi parce que l'évaluation de la démarche par l'ensemble des parties prenantes semble encore de faible ampleur alors que cette vigilance pourrait aider à mettre à jour certaines incohérences. Finalement, par delà ce suivi formel reposant sur du déclaratif, des interrogations demeurent quant à l'existence d'une autre forme d'évaluation plus qualitative et plus généralement sur le processus. Quoi qu'il en soit, les bénéficiaires

inscrivent leurs stratégies à travers plusieurs leviers destinés à légitimer leur budget de fonctionnement et subsides. Ces arguments considérés « *comme des avantages concurrentiels, voire une source de légitimité* » (O1 - E1) renvoient à trois formes principales:

- la légitimité historique. Celle-ci résulte de la trajectoire de l'organisme et de son ancienneté au sein du système, les plus anciens se prévalant, dans leurs discours, d'une plus grande fiabilité et efficacité auprès des financeurs comme des créateurs : « *oui, c'est vrai, il y a un ralentissement, mais nous, les structures d'appui régulières c'est-à-dire historiques, on connaît le territoire, on a de l'expérience, et ça les institutionnels en sont conscients* » (O13 - E1).

- la légitimité organisationnelle. Cette forme dépend de la mission de l'organisation, de sa taille (nombre de projets soutenus) ainsi que de la position occupée dans le système d'aide : appartenance à des associations ou réseaux liés au système considéré, membre de concours et jurys, de conseils d'administration d'entreprises, etc. : « *je participe au CA de la PFIL ainsi qu'aux différents jurys de concours sur la région, ça compte d'être présent, d'être vu comme un membre actif et incontournable dans certains cas ! Ne l'oublions pas, c'est le créateur qui choisit en dernier ressort, et on vit de ça* » (O2 - E1). Ces propos rejoignent, dans une certaine mesure, ceux de l'ANVAR même si la démarche est davantage motivée par une préoccupation éthique : « *Il ne s'agit pas seulement de capter des informations sur les bons dossiers, il est important d'adopter une éthique dans les affaires (...) On ne fait pas de prospection directement vers les créateurs. On est membre de jury de concours, dans les commissions d'instruction des dossiers pour les incubateurs, etc., qui ont sans doute des vocations différentes, mais il faut être présent* » (O4 - E1).

- la légitimité symbolique. La légitimité symbolique est étroitement liée à la légitimité organisationnelle. Elle renvoie à la notoriété de l'organisme, à sa réputation au sein des structures d'aides, auprès des financeurs et des créateurs. Les acteurs établissent des connexions et implémentent des stratégies qu'il serait naïf de supposer explicites. Ils cherchent à contrôler des instruments participant au soutien susceptibles d'accroître leur capital symbolique vis-à-vis des partenaires de l'accompagnement et des créateurs eux-mêmes : accès à des jurys de concours « *qui constitue un moyen d'attirer l'attention sur l'organisme qui en prend l'initiative* » (O2 - E1), à des comités d'octroi d'aides, d'agrément et de suivi, à des parrainages, au pouvoir de délivrer des subventions, etc. Dans ce cadre, on n'est pas surpris de constater que « *bien souvent, ce sont les mêmes qui en font toujours partie* » (O3 - E1). Cette dimension est importante de par son lien avec les ressources financières. Elle permet de capter des fonds publics qui, à leur tour, contribuent à renforcer la légitimité organisationnelle, donc le capital symbolique.

L'existence d'une politique d'offre d'aides à la création d'entreprises (au sens marketing du terme), la nature ambivalente des relations entre organisations appartenant au dispositif d'appui illustrent la lutte qui s'opère en son sein. De ce contrôle difficile de la démarche, il ressort que ce l'accompagnement est le produit de rivalités pour l'obtention des ressources financières et symboliques ainsi que de conflits organisationnels pénalisant l'intérêt collectif.

Vers une meilleure structuration du dispositif de soutien

Les problèmes soulevés *supra* traduisent les besoins de clarification des missions, des partages d'objectifs, d'identification du cœur de métier tant au niveau des créateurs que des collectivités et financeurs potentiels : « *il s'agirait de définir plus précisément le niveau de coopération et d'opérationnalisation avant de pouvoir sérieusement envisager plus de lisibilité pour le créateur. Je crois que rien n'est possible sans une direction politique claire pour que les organismes travaillent ensemble sur des projets communs. L'éthique dans les*

relations est primordiale aujourd'hui sinon on se retrouve sur des champs concurrentiels bien loin du discours officiel de transparence et de coopération ! » (O1 - E1). D'aucuns souhaitent même « un observatoire un peu comme une agence en dehors de toute compétition. On a besoin d'avoir un regard objectif » (O7 - E1).

De nombreuses initiatives destinées à « éteindre le feu » (O9 - E1) sont prises. Leur recensement permet de les regrouper en deux catégories. La première consiste à augmenter la lisibilité des missions de chaque organisme en instaurant davantage de transparence, à l'image de l'initiative prise par le Directeur du développement industriel de la C.C.I : « *aujourd'hui une équipe de deux personnes employées à temps plein pour l'accueil des créateurs d'entreprises plus cinq autres qui interviennent pour une partie de leur temps avec comme objectif l'augmentation de la capacité d'accueil et des efforts pour gagner en simplicité et en lisibilité* » (O6 - E1). La seconde touche plus précisément ce que l'on peut qualifier d'institutionnalisation. Plusieurs tentatives en provenance des élus et des organismes intervenant dans l'appui - motivés par le souhait d'une meilleure gestion des fonds publics et une plus grande adéquation avec les thématiques d'intervention du territoire sur les années à venir - ont été signalées comme, par exemple, la volonté récurrente de créer une entité pilote à même d'assurer une coordination. On citera à nouveau la CCI à partir du témoignage du chargé technique aux services qui évoque la « *proposition aux élus, compte tenu de notre position privilégiée dans le premier accueil, de définir les besoins de ces porteurs de projet et de les répartir ensuite selon les profils de chaque structure existante sur le territoire* » (O6 - E2) ou encore la volonté du Conseil Général de Meurthe et Moselle de regrouper les six PFIL. Ces initiatives sont toutefois restées vaines compte tenu des craintes suscitées : « *aujourd'hui on le sait et on doit l'accepter mais pas à n'importe quel prix* » (O1 - E1.). « *Le risque c'est que l'on puisse penser qu'on va vers du tout intégrer en les privant d'autonomie, de libre-arbitre même s'il y a de vrais manques* » (O6 - E1). Elles contribuent à prouver les difficultés de collaboration. L'institutionnalisation est difficilement acceptée malgré le besoin de réorienter les démarches. Pour autant, un projet récent initié par le responsable du développement économique de la communauté urbaine a rencontré un plus grand enthousiasme en raison de son caractère progressif et de son intérêt.

Le souhait de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'appui : un souci de concertation

Dans un souci d'amélioration du fonctionnement du dispositif d'appui les pouvoirs publics locaux décident d'orienter leurs actions sur :

- * une meilleure efficience des actions par une concertation, une coordination des organismes ;
- * une lisibilité du paysage des acteurs du domaine de l'accueil des porteurs de projets de création d'entreprises aussi bien face aux acteurs eux-mêmes qu'en ce qui concerne le porteur lui-même ;
- * une traçabilité du parcours du créateur au cours de ses démarches permettant d'optimiser le suivi et les orientations ;
- * une méthode d'évaluation s'appuyant sur des indicateurs de résultats, permettant d'établir des résultats fiables aussi bien en termes collectifs qu'individuels, rejoignant le souci premier d'une optimisation de l'investissement public et d'un juste retour.

Pour se faire, et dans un premier temps, des réunions informelles sont organisées dans les locaux des principaux organismes de l'aide et permettent à chacun de s'exprimer, de faire état de leurs besoins, de leurs craintes : « *l'adjoint au maire en charge du développement économique a eu l'initiative d'organiser des rencontres avec tous les intervenants de la création pour identifier les interlocuteurs des porteurs de projets et confronter les idées de*

chacun (...) » (O8 - E1). Ces réunions ont pour objet de mieux définir les cibles et des missions dans le cadre de compromis plus ou moins formalisés : *« il ressort de la première réunion tournante de janvier 2001 la nécessité de réaliser des rencontres, informelles mais régulières avec échange d'informations entre nous pour mieux définir nos interventions. De plus, ça va permettre également d'améliorer la prise en charge, par les uns et les autres, des porteurs de projet et des jeunes entreprises »* (O8 - E1). En juin 2001, après quatre réunions informelles et six mois de travail, la décision de poursuivre la réflexion est prise par l'ensemble des participants. Comme le fait remarquer un participant il semble alors indispensable de *« concrétiser les rencontres car c'est une bonne initiative mais on ne peut pas se limiter à la distribution de classeurs reprenant les fonctions de chacun et faire que des tours de table, il faut avancer maintenant et faire dans le concret »* (O10 - E1).

Ceci se traduit dans un deuxième temps et d'un commun accord par la désignation d'un opérateur en charge d'un audit destiné à établir une cartographie des acteurs et de leurs fonctions : *« cet organisme a pour tâche de recenser. Il n'a pas une fonction de coordination mais plutôt d'observatoire et de promotion du territoire régional. Le communauté urbaine lui a confié l'audit dans la mesure où il est neutre. Ce n'est pas une tête de file, une tête de réseau. Donc, interviewer des acteurs et proposer un rapport sont cohérents avec sa mission »* (O1 - E1). Ses conclusions attestent d'une nécessaire collaboration entre professionnels de l'accompagnement ainsi que le besoin de lisibilité. Le rapport formalise le sentiment général suivant :

- * connaître l'état d'avancement d'un projet, ou son abandon,
- * savoir qui est intervenu, à quel propos et quand ;
- * identifier le parcours en évitant que certains créateurs omettent certains passages obligés, ou d'autres conseillés, voire les entreprennent selon des phases discordantes ;
- * établir une base de données commune à chaque partenaire, composée de deux parties : l'une accessible à tous, devant être renseignée régulièrement sur un cadre commun ; l'autre, propre à la structure, accessible par elle seule, complétant la première ;
- * réaliser les contrôles nécessaires quant à l'adéquation des financements par fonds publics par rapport aux résultats, et d'en tirer toutes les statistiques utiles ;
- * servir de support technique en tant que tableau de bord pour des réunions de suivi et d'évaluation
- * harmoniser, formaliser les procédures d'accueil et d'orientation vers la ou les structures compétentes et définir les grandes lignes de fonctionnement du "réseau" local
- * communiquer plus largement sur l'existence du réseau de soutien et en donner ses missions et références

Dans un troisième temps, sous l'impulsion de l'action publique, les conclusions de l'audit orientent la constitution de trois groupes de travail formels. Ceux-ci sont composés des principaux acteurs du système d'aide placés sous sa compétence géographique et ayant participé aux réunions informelles. Trois pistes de réflexion sont développées : celles relatives à la lisibilité, à la traçabilité et à la finalité du dispositif d'accompagnement sur le territoire. Les réflexions concernant la lisibilité visent à améliorer la communication interne (spécifique au système d'aide) et externe (vis-à-vis des créateurs) par la réalisation d'un annuaire, à créer une charte de déontologie et à mieux délimiter le périmètre d'action de chaque acteur. La traçabilité renvoie à la préoccupation de suivi des différents projets (état d'avancement des projets) et de coordination entre les aidants (organisation des relais) à partir d'un système

informatisé partagé et régulièrement actualisé via internet¹³. La finalité, quant à elle, s'inscrit dans une perspective plus transversale. Elle a pour objet de déterminer les objectifs à atteindre par les acteurs en leur fixant des priorités (taux de survie, etc.).

Selon les dires des interviewés cette coopération devrait se traduire au quotidien par une plus grande efficacité du dispositif grâce notamment à une meilleure gestion du soutien et du suivi (plus régulier) avec surtout moins d'étanchéité entre les professionnels : *« je pense que l'évolution récente ne peut pas être négative pour le créateur dans sa relation avec le système d'aide. Tout est plus intégré »* (O7 - E1). Cela est également permis grâce à une relecture du rôle des acteurs : *« le rapprochement entre les acteurs nous permet de mieux délimiter nos missions et cibles ; sans aucun doute se sera plus favorable pour nous et les créateurs »* (O10 - E1). Au final, *« toutes ces réorganisations ont un seul objectif : un dispositif bien complet basé sur une meilleure "collectivité" des acteurs (...) et la séquence que l'on vit aujourd'hui ne se traduit en aucun cas comme des restrictions aux créateurs »* (O6 - E1).

La volonté d'une plus grande coopération entre certains acteurs est indéniable. A titre d'exemple il est possible de citer la mise en place d'une PFIL en centre ville depuis 2001. Selon les discours, cette PFIL est un outil de financement supplémentaire destiné aux projets de création de TPE (très petite entreprise) ou à caractère technologique en se positionne également comme un organe facilitant les contacts entre parties prenantes. *« L'idée de base c'est de dire que la PFIL anime »* (O6 - E1) et devienne *« un nœud fédérateur »* (O15 - E1).

Sur le premier point, elle a pour mission de renforcer les fonds propres d'un créateur grâce à des prêts d'honneur, et de susciter un effet de levier : *« pour schématiser simplement, à chaque fois qu'un créateur a un euro, la PFIL peut ajouter un euro, donc cela fait deux à titre personnel, qui peuvent lever deux auprès d'une banque, arriver à quatre, ce qui correspond à l'effet recherché »* (O7 - E1). Sur le second, elle favorise l'orientation, le développement et le suivi des projets entrant dans sa compétence en instituant un mode de fonctionnement formel programmé (réunions mensuelles, comités d'agrément, etc.) d'une part, et en recourant au réseau de ses membres dans la recherche de parrains, de financements d'autre part. Les leviers d'actions sont donc doubles : financiers et relationnels. La dimension relationnelle est prégnante dans les propos : *« si cette structure permet aujourd'hui d'obtenir un financement rapidement, c'est surtout un point de rencontres (...) La PFIL permet de créer des liens, des réseaux. C'est le Medef, la CCI, la CGPME qui s'occupent des parrains »* (O8 - E1) ; *« La PFIL crée des liens et facilite les relations partenariales »* (O9 - E1). Dans sa mise en oeuvre, celle-ci constitue désormais un lieu de passage obligé (car plus efficace) pour les créateurs. Ceci s'explique par le fait que les parties associées au système (boutique de gestion, CEEI, CCI, Banques, etc.) sont les plus importantes et sont considérées (également aux yeux des créateurs) comme des incontournables. Cela s'explique également au regard de la pratique, la PFIL devenant *« un outil de réseau prescrit par les acteurs »* (O1 - E1). Ce faisant, à partir de la PFIL, la communauté urbaine s'est indirectement et progressivement dotée d'un outil lui permettant d'afficher plus clairement son action et d'avoir une meilleure lecture de l'intervention des uns et des autres.

Parallèlement à ces initiatives pour l'amélioration des partages de complémentarités, les rapprochements au sein du dispositif d'appui sont encore facilités par une refonte des conditions d'attribution des fonds publics. Celles-ci n'étaient attribuées que dans la mesure où

¹³ Une évolution s'opère actuellement à partir de la réalisation d'une base de données centralisée capable une prise de décision (en terme de séquence d'intervention) plus éclairée.

les intervenants prouvaient leur réelle participation à une création qu'ils devaient, par définition, accompagner autant que faire se peut d'amont en aval. Il était alors difficile pour une structure de limiter son intervention en se cantonnant à une tâche bien particulière compte tenu d'une part, de ses besoins financiers (rentabilité et solvabilité) et, d'autre part, de son champ d'expertise. Cet état de fait justifiait alors la concurrence entre des acteurs et l'élargissement de leur domaine d'activité. Dorénavant, les organismes financeurs (Conseil Général, Chambres Consulaires, Communauté urbaine) repensent leur participation en envisageant plus clairement la possibilité pour les acteurs d'intervenir de façon ponctuelle dans le processus (dans le respect de son cœur de compétence) et d'être payés en retour (reconnaissance et financement). Pour ce faire, ceux-ci fixent de nouvelles enveloppes budgétaires et se dotent d'outils de contractualisation plus adaptés : contrat de projet à trois ans et conventions individualisées annuelles (cf. Extrait O1 - E2).

« (...) Cette spécialisation de services rendus par l'un et par l'autre fait qu'il devient normal et aussi pour les collectivités qu'un même candidat entrepreneur soit dans les statistiques de deux, trois, ... ou plus d'organismes différents. Donc il devient possible de donner de l'argent à quatre organismes différents pour un même projet. Cela n'était pas envisageable il y a un an ou deux. On a donné à tel organisme et pas à celui là ! Il y avait donc toujours un malaise lorsqu'il fallait évoquer l'intervention : on doit donner de l'argent mais pour quoi ? de l'accompagnement ?, de la formation ?, du suivi spécialisé ?, des études techniques ?, de l'hébergement ?, du financement ? Il y a une multitude de services et on est plusieurs à les offrir et cela c'est une grosse évolution et très récente. Concernant la paternité des projets, du suivi, c'était difficile ! Le porteur admet qu'il y a toujours plusieurs accompagnateurs qui lui apportent des services. Par contre du côté des accompagnateurs et des collectivités territoriales on avait tendance à dire : oui c'est moi qui finance, qui accompagne, et donc vous ne pouvez pas le mettre dans vos statistiques. Et d'ailleurs les candidats entrepreneurs pouvaient se trouver parfois dans des situations délicates puisqu'on pouvait lui dire attention c'est moi, pas l'autre, (...). Il y avait un peu cette façade, cette façon d'interpeller. Cela a beaucoup évolué et je pense que c'est plus serein à ce niveau là. On va vers l'intégration mais cela au-delà du simple financement du candidat entrepreneur. C'est pour sa formation, son accompagnement, son hébergement. On ouvre un dossier commun (avec des sous-dossiers propres à chacun). Il y a une consolidation et on peut dire que le nombre de dossiers c'est dix mais en accompagnement c'est l'équivalent de quarante parce qu'en moyenne il est accompagné par quatre organismes. Ainsi, on va savoir et par qui et pour quoi !. On évite aussi les quarante projets différents alors que c'est seulement dix ! (...) ».

En conclusion, les différents rapprochements observés sur les plans formel et informel amènent les uns et les autres à davantage d'échanges. En effet, en précisant de plus en plus finement les champs d'action (modalités d'accompagnement souhaitées), la politique locale contribue à redéfinir les "règles du jeu" dans une période où de nouveaux acteurs arrivent. Dans le paysage local et régional, il importe de limiter au maximum les incertitudes liées aux missions susceptibles de créer des tensions entre professionnels. Ces évolutions les amènent à qualifier désormais le Grand Nancy de « plateau local » et à évoquer une certaine dynamique de réseau : *« certes, au niveau régional, on raisonne encore en réseaux CEEI (on est deux en Lorraine), de PFIL, de pépinières, etc. Mais quand on revient à un niveau plus local, on les sent moins. Tous travaillent désormais ensemble et forment un même réseau. Cela s'articule mieux depuis un ou deux ans »* (O1 - E1).

Depuis novembre 2003 un réseau officiel d'appui « CREAlliance » (charte de réseau, suivi du créateur, site et communication institutionnelle commune, etc.) regroupe les acteurs de l'accompagnement sur ce territoire. « L'objectif de la communauté urbaine, c'est d'aller plus

loin, de véritablement co-animer ce réseau d'acteurs avec des propositions à faire en terme d'améliorations » (O8 - E1). Elle réduit la concurrence entre les acteurs pour faire émerger une organisation « réticulaire » de l'appui répondant mieux aux attentes des uns et des autres (créateurs, intervenants et financeurs).

Un dispositif utile mais perfectible : des créateurs en quête d'efficacité

La perception des créateurs sur ceux qui les accompagnent converge avec certains éléments mis en exergue précédemment tout en les complétant. Ainsi, dans leur recherche de performances (1.2.1.), les créateurs doivent faire face à un dispositif complexe (1.2.2.) qui les amène à faire état de besoins non encore satisfaits (1.2.3.). Ces constats témoignent de leur souhait d'une plus grande efficacité.

Le regard de cinq créateurs issus de la recherche universitaire

Ce paragraphe met en exergue les grands éléments de cadrage de la situation locale en matière de soutien à la création d'entreprises à partir de la perception de cinq créateurs. Plus précisément, il ressort que le dispositif est utile mais perfectible et que ces créateurs sont en quête d'efficacité. Ainsi, dans leur recherche de performances (2.1.), les créateurs doivent faire face à un système complexe (2.2.) qui les amène à faire état de besoins non encore satisfaits (2.3.). Ces constats témoignent de leur souhait d'une plus grande efficacité.

2.1. Entre une démarche sélective et tout azimuth

« *En ce qui me concerne, ce que je recherche c'est de l'aide, la meilleure* » (Spin2 - E1). A l'image de ces propos, les créateurs interrogés avouent leur recherche de performance. Il s'agit de trouver au sein du dispositif les outils facilitant le processus de création qui s'entend de la conception du projet au développement de l'entreprise. Selon eux, les aides sont demandées dès lors qu'elles sont jugées pertinentes et adaptées aux besoins de l'organisation : « *l'idée, c'est d'obtenir des aides qui ont de la valeur ajoutée. Le pur critère financier n'est pas prépondérant* » (Spin2 - E1). Les appuis recherchés sont donc d'ordres technique, administratif et dépassent les simples aides financières. De façon plus précise, c'est la nécessité de bénéficier des aides les plus pertinentes au bon moment qui ressort : « *le parcours de l'entrepreneur doit être opportuniste c'est-à-dire pouvoir bénéficier du bon dispositif au bon moment* » (Spin2 - E1). « *Je m'entends, il faut savoir qu'à tel moment, on peut demander telle aide ou telle autre. C'est en fait un patchwork au sens noble du terme c'est-à-dire pas une accumulation. Il faut les mobiliser de façon réfléchie et non pas systématique* » (Spin3 - E1). Toutefois, l'octroi des aides n'étant systématique, les créateurs adoptent dans bien des cas une démarche tout azimuth « *pour s'assurer que certains organismes leur témoignent du soutien* » (Spin5 - E1).

2.2. Des dispositifs d'aides difficiles à activer

L'accompagnement intervient essentiellement dans les deux premières années, c'est à dire dès la phase de projet (dès sa formulation). La période correspond à une possibilité d'aides importantes. Mais les créateurs avouent leurs difficultés à les activer. Deux catégories d'explications sont avancées.

La première est liée à la faible lisibilité de l'offre de prestations. A l'instar des intervenants, les créateurs qualifient le dispositif d'appui de « *jungle* », de « *labyrinthe* » dans lequel il est difficile de s'orienter. D'une part, parce que les aides sont proposées par des organismes publics ou privés hétérogènes et, d'autre part, parce qu'elles sont de différentes natures. Cette profusion d'acteurs complique la lecture du dispositif et constitue un frein à l'identification

des aides adéquates : « *c'est vrai qu'au départ, c'est flou et il faut du temps pour comprendre, prendre les bons contacts, trouver les bonnes aides, (...) même si, quelquefois on nous sollicite, c'est toujours à la charge du créateur* » (SpinA - E1).

A titre anecdotique, s'ajoute encore une autre source de confusion liée à l'attitude bienveillante de chargés de missions : « *au niveau du concours auquel j'ai participé l'an dernier. Alors, je n'avais pas l'intention d'y participer parce que j'étais sur le point de lever plus d'un million d'euros. Mais la chargée de mission me relance juste avant. Pour la petite histoire, non, non, je refuse. Elle me répond qu'il y a une catégorie qui correspond et que je peux participer. Mon problème, c'est qu'au maximum, le concours me rapporte 8000 euros, mais bon, à côté de mes préoccupations. Bon, je ne crache pas dessus donc je participe. Alors, la présentation s'est bien passée sauf qu'à la fin, on m'a dit que ma démarche était peu justifiée compte tenu de l'envergure du projet. Résultat rien (...)* » (Spin5 - E1). Ces propos traduisent l'existence d'incohérences involontaires qui contribuent à désorienter les créateurs.

La seconde renvoie au formalisme exigé dans la préparation des dossiers ainsi qu'aux règles d'attribution. Deux aspects caractérisent la lourdeur administrative : les conditions d'obtention de l'aide d'une part, les exigences relatives à la constitution du dossier d'autre part.

S'agissant des conditions d'obtention, les créateurs regrettent le cadre restrictif de certaines aides qui ne sont accordées que pour des séquences voire des phases précises : « *vous êtes au courant d'une aide mais c'est pas bon, parce que à ce moment donné, la situation de l'entreprise ne correspond plus* » (Spin2 - E1). Ceci s'illustre également à travers cet autre exemple : « *c'est toujours pareil, je ne vais pas recruter pour avoir des aides. C'est pour ça que ça coince parfois. Par exemple, je croyais avoir une aide au recrutement pour un développeur. Mais je découvre après l'embauche qu'il a une maîtrise. Or, il ne me l'avait pas dit car il voulait correspondre au profil de poste demandé (DNTS). Bon, je l'ai recruté, ça ne pose pas de problème, mais, juste pour donner l'exemple, sur ce type de poste, on ne peut obtenir l'aide à l'embauche que jusqu'à la licence professionnelle* » (Spin3 - E1). Ils avancent encore les contraintes liées aux dates de dépôt de dossier. C'est donc bien souvent dans l'urgence que ceux-ci sont rédigés : « *on peut passer à côté de financements ou de prêts avantageux auxquels on a pleinement droit et ce, non seulement par manque de connaissance mais surtout par manque de temps à y consacrer* » (Spin2 - E1). On notera enfin que certaines d'entre elles sont subordonnées à l'obtention d'aides déjà obtenues.

S'agissant de la procédure administrative, les créateurs dénoncent la masse d'informations demandées : « *il y a un décalage. Quand on demande de l'aide, un support conseil - je me place dans le cas d'une entreprise de moins de trois ans - on ne cesse de vous demander des informations, trop d'informations. Il faut des preuves, des renseignements (...) On vous croit presque malhonnête. Je pense vraiment qu'il faut alléger le processus, c'est trop lourd* » (Spin3 - E1). Cette lourdeur freine parfois le créateur compte tenu des coûts cachés de la procédure. Tout d'abord, le retour sur investissement escompté peut être faible au regard du temps investi : « *concernant la PRCE, le dossier est là, il est monté mais c'est trop tard, on est passé à côté, dommage parce que ça peut monter jusqu'à 30 KE. Pareil pour notre communication, on peut faire des dossiers FRAC. Mais quand tu reçois le dossier, tu pleurs (...). Il faut que tu donnes beaucoup d'infos, c'est très contraignant, et tout ça pour avoir 2000 ou 3000 euros. Quand tu ramènes ça à mon coût horaire, c'est trop et en plus, tu maîtrises rien, t'es pas sûr de les avoir* » (Spin3 - E1). Ensuite, le créateur doit consacrer du temps pour se donner les chances d'obtenir une aide. Or, le montage peut parfois se substituer à la traditionnelle activité de l'entreprise et être perçu comme préjudiciable : « *mon analyse, c'est que tu peux profiter d'un certain nombre de subventions, mais au final, tu ne fais rien d'autre. Tu montes des dossiers, mais tu oublies que tu dois écrire des lignes de programme*

et faire de la R&D » (Spin1A - E1). Ces exigences fortes et fastidieuses dissuadent dans tous les cas les créateurs peu enclins à de telles formalités malgré leurs réels besoins de conseils : *« la plus grande difficulté consiste à convaincre mon associé pour qu'il signe et accepte de présenter le dossier. C'était trop administratif pour lui »* (Spin1B - E1).

2.3. Des besoins non satisfaits

« Il y a peu de temps, j'ai décidé de ne plus participer aux petites sessions de témoignage du style "la création d'entreprise, c'est super, il faut le faire". Bon, il faut avouer que certaines interventions de politiques ne donnent pas envie de témoigner. Quand tu les écoutes, il semble que tout est simple et qu'il n'y a pas de problème d'argent. C'est inadmissible d'entendre un discours d'introduction en disant on vous donne tout ce dont vous avez besoin. C'est vrai que certains y mettent de la bonne volonté mais c'est faux ! » (Spin3 - E1). Cette phrase illustre le manque de congruence entre la perception des élus et celle des créateurs¹⁴. Malgré le dispositif existant, ceux-ci font état de besoins réels non encore satisfaits.

- Des aides locales aux montants inadaptés

Les aides sont d'un montant variable. La majorité d'entre elles -en provenance d'organisations de proximité- sont en réalité peu élevées. Les créateurs ont conscience que ces aides ne constituent pas une fin en soi et s'accordent sur leur utilité (référence servant de levier auprès des banques, d'acteurs régionaux) : *« je crois que le créateur de cette entreprise est moi-même on est vraiment chanceux d'avoir décroché ces tickets d'entrée de SDR et on n'est pas prêt de retrouver la même chose dans la région. Mais, si ça s'est fait, c'est parce qu'on a été aidé au niveau local »* (SpinA - E1). Toutefois, ils reconnaissent de concert qu'elles ne contribuent que trop partiellement au démarrage et succès de projets qui, par définition, nécessitent des investissements initiaux lourds (R&D pure). L'effet de l'aide sur l'acte de création est donc partiel. Les créateurs rencontrent ainsi des difficultés pour lever des fonds plus importants et déplorent que dans la région *« seul le premier tour de table est envisageable »* (Spin2 - E1). Le capital-investissement reste insuffisant pour boucler leur programme de financement. *« Aujourd'hui encore, c'est difficile de lever des fonds »* (Spin3 - E1) comme l'indique également cet exemple : *« on vient de lever 1,2 millions d'euros. On peut s'estimer heureux car ça n'a pas été aussi simple. J'ai rencontré sur les trois premiers mois plus de dix sociétés de capital risque. Et ce n'est qu'aujourd'hui, près d'un an après, que l'on a réussi »* (SpinA - E1). Dans cette même perspective, les créateurs font par exemple état de leurs difficultés pour quitter les structures d'hébergement liées à un prix au mètre carré trop élevé : *« on avait besoin de sortir de l'incubateur rapidement pour recevoir nos clients et avoir davantage de place. Mais ça coûtait cher, on a dû convaincre notre incubateur pour qu'il nous aide et se porte caution »* (Spin2 - E1). Il apparaît ainsi des carences ponctuelles dans le processus.

Ces carences sont certes palliées pour partie grâce aux initiatives nationales de l'ANVAR et de sa déclinaison régionale (concours national d'aide à la création d'entreprise de technologies innovantes avec allocation d'un budget de 150 millions de francs pour le capital-amorçage, création d'incubateurs offrant des lignes de crédit supplémentaires). Si les sommes octroyées sont plus conséquentes (celles-ci couvrent 70% des prestations nécessaires à la maturation d'un projet et jusqu'à 50% d'un programme d'innovation), les bénéficiaires ou lauréats du concours ANVAR n'en disposent pas comme ils le souhaiteraient puisqu'elles sont versées après coup (jusqu'à récemment) : *« l'ANVAR, c'est très bien parce que depuis peu, et heureusement, ils versent à la création de la société la moitié de l'aide dédiée à la*

¹⁴ En ce sens, le Rapport coordonné par Thierry Verstraete pour le CNRS sur la création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique, 2003.

R&D sans l'équivalent en fonds propres et ça c'est extra. Si j'étais arrivé un an avant, je n'aurais pas pu créer. Grâce à cela, c'est plus facile, car ces 100.000 euros m'ont permis de tenir six mois et avec un seul contrat ! » (SpinA - E1).

- Des prestations de conseils et de suivi aléatoires

De façon plus générale, les créateurs notent le manque de conseils réguliers : *« en fait, les choses sont simples. Dès lors que vous avez un projet de création d'entreprise issue de l'université, d'une activité de recherche, vous êtes entouré, supporté. Ça peut être positif, sauf qu'il n'y a pas de filet, de garde fou »* (Spin3 - E1). L'existence de rencontres avec les « parrains » ou les acteurs de l'accompagnement n'est pas en réalité dénoncée. Les acteurs regrettent en revanche leur caractère contingent : *« par exemple, une fuite de trésorerie, ça va très vite. On en a fait l'expérience. Si il y avait eu un gestionnaire, une aide pour nous conseiller davantage, on s'en serait rendu compte plus tôt »* (Spin1A - E1). Cette impression tire son origine de la dimension inter-personnelle (et donc aléatoire) qui caractérise la relation de servuction : *« certains bénéficient de suivi intéressant. Par exemple, je connais quelqu'un qui a été parrainé par le Directeur le Saint Gobain Pam, ça c'est très bien passé. En ce qui me concerne, l'accompagnement que j'ai eu à travers la PFIL, c'était moins intéressant. Il y a toujours plus ou moins d'affinités dans les parrainages. J'ai eu un expert-comptable, bénévole à la retraite. Je l'ai vu deux ou trois fois en un an. Ce n'est pas du parrainage adapté »* (SpinC- E1).

De la même façon, le manque de suivi des aides accordées est constaté.

- Un manque de compétences pointues et de complémentarité en région

Ils dénoncent ensuite l'absence de compétences pointues sur leur secteur d'activité et regrettent le manque de contacts avec des entrepreneurs technologiques ayant mené à bien leur projet de création. Trois explications sont avancées.

La première concerne l'hermétisme du monde universitaire dans lequel ils évoluent. La culture entrepreneuriale n'y est en réalité peu développée et ne favorise pas les rapprochements avec le monde industriel et ses spécialistes : *« par exemple, c'est bien d'avoir un comité de suivi au sein de l'incubateur tous les mois même si ça fait beaucoup. C'est bien d'avoir des universitaires qui suivent le résultat de ce qui se fait avec leurs travaux. Mais il n'y avait pas d'entrepreneurs dans la commission, pas de vrais conseils et de volonté de partenariat avec des industriels »* (Spin3 - E1). Certes, la loi sur l'innovation de 1999 est perçue comme un facteur établissant des ponts entre les deux sphères mais elle reste insuffisamment mobilisatrice à en juger par le nombre d'universitaires qui franchissent le pas en tant que créateurs ou conseillers : *« dans notre labo, il y a très peu de personnes autour des chercheurs-créateurs. Les Directeurs de recherche préfèrent se cantonner aux traditionnelles activités de recherche sans pour autant s'engager à titre personnel dans les projets. Chez nous dans le laboratoire, mis à part quelqu'un, personne ne s'implique outre mesure »* (SpinA - E1).

La seconde a trait au manque de coopération entre professionnels. Ceci se fait notamment ressentir au niveau des trois structures d'incubation qui pourraient, selon les créateurs, développer des synergies en matière d'accompagnement, formation, conseil, financement et hébergement : *« Au début, je pensais qu'il n'y avait qu'un seul incubateur, puis j'ai découvert qu'il y en avait trois. Je ne savais pas vers qui me tourner mais, au final, j'ai rencontré les trois. Mais, on aurait pu mieux m'orienter dès le départ parce qu'ils ont tous leur propre expertise »*. (Spin4 - E1). *« Il faudrait davantage de relations entre eux. Notre laboratoire fournit du matériel mais n'accompagne pas au-delà. Après, les créateurs doivent faire de nouvelles démarches auprès du CEEI ou de l'incubateur des universités pour continuer.*

Mais, ça pourrait être plus simple si il y avait des relations avec ces organismes dès les prémices du projet. C'est dommage ils devraient se mettre ensemble Mais à mon avis, c'est sans doute une guerre qui ne vient pas d'eux, c'est politique en fait. Il y a toujours des problèmes d'instances du CNRS, de l'université (...) » (Spin3 - E1).

Caractéristique de Polarité	Caractéristique de Spécialisation	
	Incubateur Générique	Incubateur Spécialisé
Incubateur territorial polarisé	Incubateur Lorrain (1999)	Incubateur LORIA INRIA (1999) CEEI Promotech (1980)
Incubateur territorial en réseau	Vers une structure en réseau ?	

Adapté de Vaesken P. (2003 ; 164) :

Répartition des trois incubateurs d'entreprises innovantes selon leur caractéristique de spécialisation et de polarité

Pour ces créateurs, les différents incubateurs sur la « Place » pourraient se regrouper pour devenir une structure d'incubation commune. Mais, pour ce faire il faudrait veiller qu'aucun « n'avance cahin caha, avec de petits moyens, développe des projets fantaisistes ou sans liens avec la formation technique, et apparaît en un mot peu professionnel »¹⁵.

La troisième est liée au caractère technologique et impliquant (au niveau financier) de leur projet : « quand tu crées une entreprise technologique à partir d'un procédé innovant, tu dois penser à tout. Rien n'est simple, il faut penser au brevet à déposer et à la répartition des droits, à la structure juridique qui te permet d'être crédible, de débloquer des fonds par la suite pour poursuivre la R&D, aux arguments qui te permettent de convaincre les acheteurs potentiels, etc. » (SpinA - E1). Dans tous les cas, ces exigences justifient la mobilisation d'expertises trop faiblement présentes en local même s'« ils connaissent bien leur métier, qu'ils proposent des stages performants et complémentaires » (Spin3 - E1). Ceci se fait particulièrement ressentir à l'occasion du montage juridique des statuts : « une SARL, ce n'est pas crédible, ça n'attire pas les investisseurs, les compétences techniques de haut niveau disponible sur le marché. Donc, il faut être vigilant. Mais ensuite, ça peut vite devenir de la folie. En ce qui nous concerne, on est une SA avec Conseil de surveillance et Directoire. Je passe les détails, mais au niveau local, on m'a conseillé de prendre rapidement contact avec un cabinet Parisien spécialisé. Le problème c'est qu'il me demandait 200 KF, or, on n'est pas financé pour ça (...) » (Spin5 - E1). Dans le même esprit, la majorité des créateurs rencontrés avoue choisir des cabinets parisiens ou lyonnais pour leurs études de marché même si le coût est plus élevé. Ce choix ne signifie pas l'inexistence de cabinets locaux. Ils reflètent leur insuffisante expertise compte du domaine d'activités considéré. Cet aspect est confirmé au regard des listes de cabinets spécialisés que l'ANVAR diffuse à titre indicatif dans sa politique d'accompagnement des études préalables à la création de l'entreprise : « pour 190 KF hors taxes, grand cabinet conseil nous a envoyé trois personnes : un chef de mission senior et deux juniors d'HEC tous les trois spécialisés dans notre domaine. Ils sont venus trois fois, on est allé deux fois à Paris ; ça nous a permis de préciser notre marché » (Spin1B - E1). Il en va de même pour la définition de la stratégie, la rédaction du plan d'affaires qu'il

¹⁵ En ce sens, le Rapport coordonné par M. Berry sur la Formation entrepreneuriale des ingénieurs, 1998, p.76.

convient de bien vulgariser auprès des partenaires : « *simplifier les parties du business plan, le rendre moins technique, c'est primordial mais pas évident et lourd* » (SpinC - E1) et des collaborateurs : « *chacun avait ses vues et essayait d'imposer ses idées. C'est difficile de savoir gérer les partenaires et les associés. Pendant les six premiers mois, on a travaillé à quatre et bien entendu avec le cabinet*** pour planifier, définir notre projet précisément. Les sessions de travail, c'était souvent des ruptures brèves. Le travail avec le cabinet et les 300 pages de rapport nous ont permis de parler en fait des mêmes choses avec les mêmes mots et de bien visualiser ensemble notre stratégie* » (Spin3 - E1).

Conclusion

Tous les auteurs s'accordent sur les enjeux/intérêts liés à l'amélioration l'intelligibilité du dispositif d'accompagnement. Il semble donc indispensable de poursuivre la réflexion autour des conditions relationnelles permettant de réorienter les comportements individualistes vers un partage des efforts en tenant compte de la logique de concurrence-coopération existant dans ce contexte. Si le conflit déstabilise la coordination des activités et des fonctions, au profit d'une remise en question de leur fonctionnement, il risque souvent d'être dominé par les logiques individualistes, au détriment de l'intérêt collectif. Celles-ci traduisent un enfermement des acteurs dans une logique duelle, qui se situe aux niveaux interpersonnels et subjectifs de la « *dynamique de construction d'un espace de soutien* » (Sammot, Leyronas ; 2001).

Aussi, notre analyse met en exergue deux dimensions susceptibles de caractériser et d'illustrer les problèmes soulevés :

- La première est appelée dimension administrative et se caractérise par son objectivité. Il s'agit de réseaux formels (*e.g.* un réseau spécifique comme celui des PFIL, CEEI, pépinière, CRITT, *etc.*) ayant pour finalité d'améliorer la prestation d'aides. Ceux-ci reposent sur une articulation d'actions et regroupent différents intervenants aux statuts divers (consultants, associations, institutions consulaires, *etc.*) sur une base de similitude ou de complémentarité de leurs ressources et de leur activités. Ils se caractérisent également par des procédures de fonctionnement, de coordination et de régulation des rôles et missions de ses membres. Compte tenu de leurs compétences (géographiquement délimitées), ces réseaux de proximité sont facilement identifiés par le créateur. Ce formalisme prévoit pour chaque type d'aide des procédures basées sur des critères d'éligibilité connus de tous.

- La seconde correspond à une dimension plus subjective dite relationnelle, plus informelle. En effet, le caractère administratif évoqué ci-dessus ne signifie en rien le développement d'affinités entre les créateurs et les acteurs de l'accompagnement. Se noue ainsi, à travers la fréquence et la qualité des échanges, des liens d'amitié dépassant le simple stade de l'échange professionnel. Néanmoins, se cantonnent de relations basées uniquement sur des critères formels compte tenu de leur personnalité. Si certains viennent spontanément pour découvrir et discuter des outils mis à leur disposition, d'autres sont suspicieux, sélectifs voire désagréables vis-à-vis des aides. Enfin, l'existence d'une dimension relationnelle s'illustre également dans les faits et dans la durée. D'ailleurs, certains témoignent qu'ils sont restés très attachés à leurs conseillers et fréquentent toujours l'incubateur même s'ils sont déjà en pépinière. Elle se retrouve encore lorsque les aidants parlent de leur satisfaction en cas de succès ou de leur déception en cas d'échec.

Finalement, ces deux dimensions mettent en exergue toute la difficulté de soutien en phase de démarrage et encourage les pouvoirs publics à poursuivre un développement plutôt qualitatif

que quantitatif au regard des propos tenus par ces créateurs d'entreprise à fort potentiel de croissance. Si nos résultats ne peuvent être généralisés compte tenu du caractère monographique de l'étude et du profil particulier de créateurs suivis, ils autorisent néanmoins des enseignements en terme de logiques régissant le fonctionnement local de l'appui et donc d'intelligibilité du dispositif.

Bibliographie

ALBERT P., FAYOLLE A., MARION S. (1994), « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.

BARONET J. (1996), « L'entrepreneurship, un champ à la recherche d'une définition. Une revue sélective de la littérature sur l'entrepreneurship », *Cahier de Recherche n°96-07-01*, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC Montréal.

BOUTILLIER S., UZUNIDIS D. (2000), « Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur » in VERSTRAETE T. (Dir), *Histoire d'entreprendre - les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société, p.24.

BRUYAT C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France-Grenoble II.

CUNAT F., GIRY Y. (1999), « Pour lire l'ancrage territorial des créateurs d'entreprise », *Actes du Premier Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Lille, novembre, p.95.

DANJOU I. (2002), *L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité*, *Revue Française de Gestion*, n°183, avril-juin, p.117.

DAVAL H. (1998), « L'essaimage : analyse du processus entrepreneurial à travers le rôle de ses principaux acteurs », *AIMS*, 7^{ème} Conférence, Louvain-La-Neuve, mai, p.9.

DAVAL H., DESCHAMPS B., EMIN S. (2002), *Les dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat : création ex nihilo, essaimage, création par les chercheurs et reprise d'entreprise*, *Revue autoemploi et création d'activités*, n°171, p.135-147.

FAYOLLE A. (2000), « Dynamisme entrepreneurial et croissance économique ». Une comparaison France-USA », in VERSTRAETE T. (Dir), *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et société, p.34

FAYOLLE A. (2002), « Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres », *Cahier de recherche du CERAG*, n°25, juin.

FILION L.-J. (1996), « Pour soutenir l'entrepreneurship : une société d'Etat ? », *Gestion, Revue internationale PME*, Vol. 21, n.1, p.10-11.

FILION L.-J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, Vol. 10, n.2, p.129-172.

FILION L.-J. (2000), « Typologies d'entrepreneurs. Est-ce vraiment utile ? », in *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Verstraete T. (dir.), Editions E.M.S, Management et Société.

GASSE Y. (2002), « Les créateurs d'entreprises et les influences de leur environnement », 6^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Octobre, HEC Montréal.

HERNANDEZ E.M. (1995), « L'entrepreneuriat comme processus », *Revue Internationale PME*, vol. 8, n°1, p.110.

JULIEN P.A. (2000), « Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs », *AIMS*.

LEYRONAS C., SAMMUT S. (2001), « Le réseau, processus organisé et organisant de la création d'entreprise et du démarrage des entreprises ? », AIMS.

MARION S. (1999), *L'évaluation de projets de création d'entreprises dans le contexte d'une intervention financière*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin, Lyon III, p.8.

MARION S., PHILIPPART P., VERSTRAETE T. (2000), « La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise », in *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Verstraete T. (dir.), Editions E.M.S, Management et Société.

NOEL X., SENICOURT P. (2002), *Entrepreneuriat : à la recherche d'une instrumentation*, in Marion S., NOEL X., SENICOURT P. *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Editions de l'ADREG, <http://www.editions-adreg.net>, décembre, p.101.

PHILIPPART P. (2002), « L'entrepreneuriat initié par un chercheur fonctionnaire et ses enjeux juridiques : une étude exploratoire du dispositif de la loi sur l'innovation », 6ème Congrès International Francophone sur la PME, Octobre, HEC Montréal, p.21.

PIRNAY F., SURLEMONT B., NLEMVO F., (2000), « La valorisation économique des recherches universitaires par création d'entreprises (spin-offs) : définition et problématiques », IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, p.18.

PIRNAY F. (2001), *La valorisation économique des résultats de recherche universitaires par création d'activités nouvelles (spin-offs universitaires) : proposition d'un cadre procédural d'essaimage*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Lille 2.

SAMMUT S. (1995), *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 1.

SAMMUT S. (1998), *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan.

SAMMUT S. (2000), « Vers une intermédiation effective, petite entreprise et environnement local », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 13, n°1, p.88.

SAMMUT S. (2002), « L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité », in MARION S., NOEL X., SENICOURT P. *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Editions de l'ADREG, <http://www.editions-adreg.net>, décembre.

VAESKEN P. (2003), « Les principaux facteurs d'ancrage territorial des PME de haute technologie : le cas des chercheurs-créateurs », in *La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n°99-587 du 12 juillet 1999*, Rapport C.N.R.S, Verstraete T. (dir), janvier.

VARLET J. P. (1995), « L'entrepreneuriat et la création d'entreprises », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Lille

VERSTRAETE T. (2002), « Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche », Editions de l'ADREG.

VERSTRAETE T. (2003), « Les enjeux de la création d'entreprise par des chercheurs valorisant leurs travaux et l'objectif de recherche », in *La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n°99-587 du 12 juillet 1999*, Rapport C.N.R.S, Verstraete T. (dir), janvier.

