

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Crises et Mutations**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2001)

**CRÉER SON ENTREPRISE
POUR CRÉER SON EMPLOI ?**

par

Sylvie CHEVRIER
Consultante - FVA Management

Séance du 13 septembre 1996
Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

En bref

La création d'entreprise évoque généralement un entrepreneur déterminé, à la tête d'une affaire prospère, en développement rapide. Ces cas exceptionnels masquent la réalité de la majorité des créateurs qui s'efforcent de maintenir à flot leur entreprise individuelle. La moitié de ces entreprises disparaissent avant cinq ans. Les politiques publiques d'aide à la création, le conseil et l'accompagnement des créateurs doivent être adaptés à ce public fragile pour améliorer le taux de survie des nouvelles entreprises et contribuer significativement à la création d'emploi.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Sylvie CHEVRIER

Six millions de Français caressent le rêve de créer leur entreprise. Raymond Barre en 1978 fit scandale en déclarant : «les chômeurs n'ont qu'à créer leur entreprise». Aujourd'hui non seulement l'idée n'est plus inadmissible, mais elle ne cesse de gagner du terrain si l'on en juge par les gros titres de magazines récents : «Devenez patron : créer son entreprise une vraie solution pour l'emploi», «Comment se mettre à son compte?», «Maintenant mon boss, c'est moi»¹, etc.

Le discours économique keynésien s'efface au profit d'une approche qui réclame moins d'interventions de l'État et plus d'initiatives privées : Schumpeter est réhabilité à travers les louanges de l'entrepreneur. Les grandes entreprises, à la recherche de flexibilité, participent de ce mouvement : souhaitant alléger leurs structures et réduire leurs effectifs, elles encouragent la création d'entreprise par leurs propres salariés.

En première analyse, la création d'entreprise pourrait donc constituer le point de convergence des réponses à trois besoins ou problèmes contemporains : les aspirations individuelles à davantage d'autonomie, la montée du chômage et les politiques de restructuration des grands groupes. Les enquêtes que nous avons menées au sein de FVA Management sur le conseil à la création d'entreprise ainsi que les parcours des créateurs conduisent toutefois à considérer cette panacée avec prudence.

Le créateur d'entreprise n'est pas celui que l'on croit

L'image de l'entrepreneur véhiculée par les ouvrages de management est bien illustrée par le cas de Mme Raku utilisé par Mintzberg en introduction de son ouvrage sur les structures d'entreprises. Mme Raku commence par faire artisanalement de la poterie dans le sous-sol aménagé de sa maison et, emportée par son succès, elle embauche bientôt une assistante pour l'aider. Leur tandem fonctionne si bien que «submergée de commandes». Elle recrute de nouveaux assistants. L'entreprise poursuit sa croissance et l'atelier, suite aux conseils d'un consultant bien avisé, est réorganisé en quatre lignes de produits. Dès que l'opportunité se présente, Mme Raku la saisit et diversifie son activité. Quelques temps plus tard, l'entreprise est organisée en divisions et Mme Raku qui supervise les activités du haut de son bureau situé «au cinquante-cinquième étage de la Tour de la Poterie» décide de rebaptiser son empire «Ceramico»²!

Cet exemple fictif est présenté dans le but pédagogique de mettre en évidence l'évolution des formes structurelles au cours du cycle de vie d'une organisation. Il n'en véhicule pas moins l'image d'un parcours type de l'entrepreneur à succès, image renforcée par le récit d'autres brillantes réussites, bien réelles cette fois, dans la presse professionnelle mais aussi dans les médias généralistes. On pense à Steve Jobs ou Bill Gates, au fondateur du «Guide du routard», au créateur de la puce électronique, etc.

L'image portée par les médias a pénétré dans les esprits puisque selon une étude de Régis McKenna, le rêve de l'entrepreneur est de créer une société figurant parmi les cinq cents plus grandes entreprises mondiales, réalisant en cinq ans un chiffre d'affaires de cinq mille millions de dollars, proposant des produits conviviaux de conception innovante, fabriqués avec une technologie de pointe, etc³. Le modèle du succès foudroyant des leaders de l'informatique et de la Silicon Valley a fait son chemin. Pourtant, les «success stories» de quelques-uns cachent la réalité de la masse des entrepreneurs qui s'efforcent de faire survivre leur micro-entreprise.

Selon l'INSEE, environ trois cent mille entreprises sont reprises ou créées tous les ans en France. Le statut juridique choisi par les créateurs est dans 58 % des cas l'entreprise individuelle. Seul un tiers des créateurs opte pour la création de sociétés (SARL, SA ou EURL). Si l'on s'en tient aux entreprises créées par les chômeurs, le taux d'entreprises individuelles atteint 68 %. La plupart des

¹ Challenges, n° 101, Mars 1996 ; L'essentiel du Management, Juillet 1996 ; Biba, Avril 1996.

² Mintzberg, H., Structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation, Paris, 1982, pp. 17-18.

³ McKenna, R., Le marketing selon McKenna. Stratégies de l'entrepreneur à la conquête de nouveaux marchés. InterEditions, Paris, 1985, fig. 9, p. 129.

créations concernent les secteurs du commerce de détail, du bâtiment, des services aux entreprises et aux particuliers. Parmi les parcours types, on rencontre des chômeurs qui montent un petit commerce, font de la vente ambulante ou proposent leurs services à domicile (soins esthétiques, retouches, accordeur de piano...), des ouvriers du bâtiment qui utilisent leur prime de licenciement pour se mettre à leur compte, des personnes qualifiées qui offrent des services de conseil ou des services informatiques aux entreprises. L'éventail des activités est très large mais il est clair que dans les trois quarts des cas, on est loin de l'entreprise industrielle traditionnelle.

L'entrepreneur crée son emploi

Ces micro-entreprises créent peu d'emplois. Plus de la moitié des créateurs, tous types d'entreprises confondus, démarrent seuls et 83 % d'entre eux le sont toujours après deux ans. Les chômeurs créateurs démarrent seuls à 75 %. Les rares qui embauchent ne recrutent pas plus de trois personnes. En moyenne, une création d'entreprise correspond à la création de 1,6 emploi y compris celui du fondateur.

La motivation première de la majorité des créateurs est donc de créer leur propre emploi. Les salariés cherchent l'indépendance et l'argent mais les chômeurs voient surtout dans la création une issue après avoir échoué dans la recherche d'un emploi salarié. La plupart sont d'anciens ouvriers, techniciens ou agents de maîtrise qui ont une formation initiale technique (CAP, BEP, Bac technique) mais peu d'expériences de gestion.

Créées dans ces conditions difficiles, beaucoup de nouvelles entreprises disparaissent rapidement. Il est difficile de mesurer précisément le taux de survie des entreprises mais la plupart des enquêtes concluent à des taux voisins. Après un an, environ 10 % des entreprises créées par des chômeurs ont cessé leur activité mais celles qui restent ne se portent pas forcément bien. Le taux de survie n'est plus que de 65 % après trois ans et de 50 % après cinq ans. Ce dernier taux ne varie guère, que les entreprises aient été créées par des chômeurs ou non. En revanche, les taux de survie sont différents selon qu'il s'agit de sociétés (62 % après cinq ans) ou d'entreprises individuelles (45 %).

En résumé, la création d'entreprise correspond dans approximativement 20 % des cas à la création de sociétés à fort développement bénéficiant d'un important capital de départ et employant plusieurs salariés. Dans les autres cas, il s'agit de créations de toutes petites unités qui ne sont pas destinées à grandir. Ces créations procèdent soit de la substitution d'activités salariées et donc d'une recomposition du tissu économique, soit d'initiatives individuelles de chômeurs, exclus du salariat, qui créent, contraints par une logique de subsistance. Les créations d'entreprise n'entraînent donc pas de créations massives d'emplois dans un hypothétique effet boule de neige. Toutefois, sachant que l'ensemble des entreprises de moins de dix personnes représente 37 % de l'emploi en France tandis que les sociétés de plus de cinq cents personnes n'emploient que 9 % des salariés, la baisse du chômage semble dépendre davantage de la multiplication des initiatives individuelles que des politiques d'emploi des grandes entreprises.

De la création à la cessation d'activités

La difficulté pour les entrepreneurs individuels consiste à assurer la survie de leur entreprise : le faible taux de survie après cinq ans traduit de grosses difficultés à transformer les activités nouvelles en entreprises pérennes.

La principale raison de cessation est d'ordre commercial. Lors de nos enquêtes, les créateurs ayant cessé leur activité ont évoqué la difficulté de se créer et de fidéliser une clientèle. Beaucoup ont fait l'expérience de promesses de débouchés non tenues et d'une rude concurrence des entreprises déjà installées. Les partenaires de l'aide à la création d'entreprise soulignent que les créateurs sous-estiment largement la nécessité d'évaluer le marché. Les priorités des créateurs sont, dans l'ordre, la recherche des capitaux nécessaires pour s'installer, le choix de la structure juridique de la future entreprise et la démarche commerciale. Notre enquête sur les chômeurs créateurs ayant recours au conseil confirme que les créateurs se soucient peu des aspects commerciaux puisque seulement 16 % des créateurs demandent conseil pour réaliser une étude de marché ou développer leurs méthodes

commerciales. La dimension stratégique et commerciale du projet, reléguée à la troisième place des priorités, détermine pourtant la viabilité de l'entreprise à terme. L'écart entre la demande exprimée en matière de conseil à la création et les besoins réels témoigne d'une inversion des priorités par les créateurs.

La seconde source de défaillance des entreprises est liée aux difficultés financières ; les problèmes de débouchés commerciaux suscitent rapidement des problèmes de trésorerie. Le temps de se faire une clientèle étant sous-estimé, les entreprises nouvelles doivent faire face à un besoin en fonds de roulement inattendu. L'évaluation des besoins en capitaux ne tient pas compte du temps de montée en charge de l'activité tant et si bien que le décalage entre le prévisionnel et le réalisé est souvent de 50 % au bout de la première année. En outre, les entreprises nouvellement créées rencontrent les mêmes difficultés que les petites entreprises pour rassembler des fonds propres auprès des banques.

Nos enquêtes ont mis en évidence une troisième source de difficultés : les obligations et la complexité administratives auxquelles l'entreprise doit faire face. Un dispositif d'aide à la création d'entreprise - le Chéquier Conseil - permet au chômeur créateur de recourir au conseil à prix réduits auprès d'organismes agréés. Or, les créateurs utilisent peu cette opportunité pour obtenir des conseils sur l'objet de leur projet ou sur la manière de conduire leur activité mais recherchent auprès des conseillers une assistance en matière de méthodes comptables et financières et de démarches juridiques, administratives et fiscales. Le langage administratif pétri de formules compliquées n'est pas accessible aux personnes les moins qualifiées, qui sont aussi celles qui, exclues du monde compétitif du salariat, créent leur entreprise pour survivre. On s'approche d'une situation kafkaïenne dans laquelle l'Administration crée des dispositifs pour aider les usagers à faire face à la complexité qu'elle a elle-même engendrée.

Les créateurs sont d'autant plus rebutés par la complexité de la gestion et des obligations administratives qu'ils ignorent souvent tout du poids de ces contraintes lorsqu'ils décident d'entreprendre. Les formalités liées à l'enregistrement d'une nouvelle société ont été simplifiées à quelques reprises mais les obligations, tant financières qu'administratives, liées à l'exploitation restent toujours complexes et lourdes pour les créateurs, en particulier le public des chômeurs créateurs dont l'immense majorité n'a jamais géré d'entreprise auparavant.

Outre ces causes classiques de cessations d'activité, il existe de multiples causes d'échecs, signes de la variété des parcours et des expériences des créateurs (autorisations refusées, mésentente familiale car le mode de vie nouveau est mal accepté par le conjoint souvent sollicité comme bénévole, rupture de confiance entre associés, etc.).

L'aide à la création d'entreprise

La survie de l'entreprise dépend de la cohérence entre le profil du créateur (compétences, expériences), son projet (activité, gestion commerciale) et l'environnement économique (existence d'un besoin et d'un marché). La cessation d'activité n'est donc pas une fatalité et le taux de survie peut être amélioré grâce à une aide appropriée aux initiatives individuelles.

Une aide nécessaire et utile

Dans environ 80 % des cas, l'aide à la création s'avère essentielle. Une analyse rapide des chiffres suggère déjà une certaine élasticité du nombre de créations d'entreprises par rapport à la générosité et aux conditions plus ou moins restrictives d'accès à l'aide publique. L'aide financière jouant un rôle important pour la constitution du capital de départ, elle s'avère un coup de pouce souvent décisif.

Mais l'aide à la création ne doit pas se limiter à une aide financière, le conseil et l'accompagnement du projet sont tout aussi indispensables. Les entreprises aidées et soutenues dans le cadre de réseaux associatifs ou de pépinières d'entreprise ont un taux de survie supérieur à la moyenne. Par exemple, les responsables de l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique) estiment qu'en renforçant l'accompagnement de proximité et en fournissant une assistance régulière, la moitié des cessations d'activités des entreprises créées par un public défavorisé peuvent être évitées.

L'association normande 3ES, moyennant un suivi continu des créateurs, parvient à un taux de survie de 75 % bien qu'elle s'adresse presque exclusivement à des publics en grande difficulté : bénéficiaires du RMI ou de l'allocation-solidarité. En outre, notre enquête montre que 82 % des créateurs qui ont eu accès au conseil grâce au dispositif Chéquier-Conseil sont très satisfaits des conseils reçus et soulignent la réalité de l'aide apportée. L'accompagnement est d'autant plus nécessaire qu'une partie des entrepreneurs créent sous la contrainte; ils tiennent là leur seule issue au chômage.

Les dispositifs publics d'aide à la création

De nombreuses aides publiques sont attribuées selon le profil du créateur (handicapés, jeunes, musulmans rapatriés, etc.), les régions (primes des conseils régionaux), le type de projet (aide à l'embauche, aide à la recherche) au point que le créateur peut légitimement éprouver des difficultés à s'y retrouver. On estime à environ huit cents le nombre de textes législatifs concernant l'aide à la création d'entreprise. Parmi toutes ces aides, la principale, parce que la moins restrictive en termes d'accès et la plus utilisée, est l'Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise (ACCRE).

L'ACCRE est un dispositif déjà ancien mais modifié à de nombreuses reprises depuis sa création à la fin des années 1970. A l'origine, l'intention du législateur est de réserver l'aide aux cadres chômeurs afin de les inciter à créer leur propre entreprise. En 1980, la loi est étendue à d'autres catégories de demandeurs d'emploi et le montant de l'aide équivaut au versement anticipé par les Assédic de cent quatre-vingt jours d'allocations. En 1986, l'ACCRE est ouverte à tous les demandeurs d'emplois, indemnisés ou susceptibles de l'être puis étendue en 1991 aux RMistes. La loi quinquennale relative au travail, à l'emploi, et à la formation professionnelle de décembre 1993, modifie une nouvelle fois le dispositif en fixant une prime unique de trente-deux mille francs et en portant la durée de la couverture sociale gratuite pour le créateur de six à douze mois. Sous cette forme, l'ACCRE connaît un vif succès - le nombre de bénéficiaires passant de cinquante-trois mille cinq cents en 1993 à quatre-vingt mille en 1994 - et coûte 2,5 milliards à l'État. Dernier avatar en août 1995, les crédits alloués à l'aide à la création d'entreprise étant révisés à la baisse (neuf cents millions), l'accès à l'aide est restreint. Les bénéficiaires doivent désormais être inscrits à l'ANPE depuis au moins six mois et le montant de l'aide est au maximum de trente-deux mille francs.

La révision continuelle du dispositif traduit une tension constante entre une logique économique - le coût de l'aide à la création d'entreprise est inférieur au coût d'indemnisation du chômage - et une logique budgétaire - l'argent effectivement disponible pour l'aide compte tenu d'autres enjeux politiques. De ce fait, la mesure ACCRE tend à perdre de sa pertinence en imposant contre toute logique d'efficacité une période de six mois de chômage avant la création. En effet, toutes les études montrent que la création d'entreprise est d'autant plus risquée que le créateur a traversé une longue période de chômage pendant laquelle il s'est probablement démotivé et isolé des réseaux professionnels. En outre, les modifications fréquentes de la mesure et les délais de parution des décrets d'application engendrent une grande incertitude pour les créateurs qui ignorent pendant la conception de leur projet s'ils pourront compter sur une aide de l'État et quel en sera le montant.

Depuis 1989, les bénéficiaires de l'ACCRE peuvent également bénéficier de Chéquiers Conseil, un dispositif d'aide au conseil que nous avons déjà évoqué. Le créateur dispose d'un capital de 18 chèques répartis en trois chéquiers dont deux peuvent être obtenus avant la création afin d'évaluer la viabilité du projet. Chaque chèque a une valeur de quatre cents francs dont cent francs à la charge du créateur et permet de régler une heure de conseil obtenue auprès d'un organisme agréé de son département. Cependant, notre enquête montre que les créateurs recourent moins à ces organismes pour des conseils liés à l'activité même de leur entreprise que pour des questions administratives et de gestion. Précisons que les organismes conventionnés sont le plus souvent des experts-comptables qui n'ont pas nécessairement les compétences requises pour fournir des conseils sur le métier particulier du créateur.

Les bénéficiaires des aides publiques à la création d'entreprise soulignent le soutien que ces aides représentent pour eux mais évoquent également la lourdeur des démarches, la difficulté d'être correctement informé sur les dispositifs et l'inadéquation fréquente des organismes agréés.

Vers une démarche globale d'accompagnement de la création

L'aide au démarrage joue un rôle incitatif et déclencheur de la création mais n'assure pas la pérennité de l'entreprise. Elle n'est efficace que si elle est intégrée dans une démarche globale d'accompagnement. Plus précisément, le conseil aux créateurs prend trois formes successives selon la phase de création.

Au départ, le projet du futur créateur, encore mal défini, se résume souvent à une idée ou une opportunité. A cette étape, le conseil tient un rôle d'accoucheur de projet ; il aide le créateur à transformer son rêve vague en un projet précis. En particulier, deux points doivent être creusés : l'existence de débouchés pour l'activité prévue et la cohérence entre le créateur et son projet. Un bilan personnel du porteur de projet vise à vérifier la détermination du créateur ainsi que ses capacités à mener à bien son projet. Le rêve d'indépendance et d'argent facile qui anime le porteur de projet prend rarement en compte les difficultés qu'il aura à affronter. Ainsi, les conseillers de la pépinière «CAP Entreprendre» de Renault ne soutiennent un projet que si le créateur a déclaré être prêt à travailler plus et gagner moins qu'en tant que salarié de Renault et s'il a obtenu l'aval de son conjoint pour se lancer dans l'aventure. Pressé de démarrer, le porteur de projet a tendance à négliger la phase de préparation et d'auto-analyse qui risque de faire apparaître les failles d'une construction fragile souvent vécue comme un dernier recours. Cette phase de diagnostic est l'occasion de révéler les besoins en formation du créateur mais débouche parfois sur le renoncement au projet lorsque celui-ci s'avère insuffisamment solide.

Au cours de cette première phase, le conseiller écoute, oriente la réflexion et formalise progressivement l'idée dont est porteur le candidat à la création d'entreprise. Le conseil consiste en une sorte de maïeutique puis de confrontation de l'idée à l'environnement dans lequel celle-ci doit prendre corps.

À l'étape suivante, le besoin en conseil est double : d'une part, le créateur a besoin de conseils techniques et spécialisés en création d'entreprise, en finances et en gestion commerciale, d'autre part, le conseiller poursuit son accompagnement global qui consiste à coordonner les appuis techniques. Il s'agit de préciser le projet, de prouver sa faisabilité technique, de prendre contact avec des partenaires et d'intégrer le créateur dans un réseau. Le plan d'affaires comprenant un résultat prévisionnel est établi. C'est aussi à cette étape que sont déterminés le statut juridique, les financements et que sont lancées les premières démarches administratives.

La troisième phase - le démarrage - revient à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour concrétiser l'activité. Le rôle du conseiller est de soutenir le créateur pour mobiliser les ressources identifiées dans la phase précédente et s'assurer des différents concours spécialisés. Après le démarrage, il suit l'évolution de l'activité, encourage ou alerte le nouveau chef d'entreprise sur les difficultés qui se profilent.

Le conseil à la création d'entreprise prend donc la forme d'un accompagnement généraliste auquel viennent s'adjoindre progressivement des prestations techniques spécialisées. La mise en réseau est essentielle pour soutenir les chômeurs créateurs qui ont perdu leurs anciennes relations professionnelles et se sentent isolés pour démarrer leur activité. Pour améliorer le taux de survie des entreprises, les dispositifs d'aide à la création doivent s'inscrire dans une politique plus large de développement économique local coordonnant les actions des administrations et des élus locaux, des associations, des banques et autres partenaires financiers, des organismes d'enseignement, de formation, de recherche et de conseils.

La stabilité des emplois créés dans les micro-entreprises passe donc par une évolution de l'environnement de la création d'entreprise. Le principe général est le passage à une société encourageant les initiatives individuelles par la levée des obstacles administratifs de toutes sortes et par une politique d'accompagnement personnalisé menée conjointement par un ensemble d'acteurs. D'un point de vue pratique, l'aide à la création et aux nouvelles entreprises peut prendre des formes diverses (maïeutique, conseil technique, suivi, financement, prêt de locaux, mise à disposition de personnel temporaire, etc.) mais elle doit toujours correspondre à une démarche concertée d'accompagnement global du créateur.

Logique économique et logique sociale

La politique d'aide à la création d'entreprise est une question d'arbitrage entre la sélection stricte des projets concurrentiels prometteurs minimisant ainsi les risques d'échec et le suivi rapproché de micro-entreprises qui vivent sous tente à oxygène mais qui laissent une chance à leur créateur en situation difficile de s'en sortir.

Ces micro-entreprises ne doivent pas être négligées car, aujourd'hui, les grandes entreprises générant plus de productivité que d'embauches, seuls les petits établissements et les activités nouvelles sont créateurs d'emplois. De plus, le nombre de créations, trois cent mille par an environ, est important, surtout si l'on le compare aux sept cent mille créations par an aux États-Unis souvent cités comme exemple du dynamisme entrepreneurial (sous réserve que les chiffres soient comparables car ils résultent d'études différentes). En Europe, la France se classe presque à égalité avec l'Italie (un peu plus de trois cent mille créations annuelles) mais loin devant le Royaume-Uni qui compte moins de cent trente mille créations par an. Les créations d'entreprise représentant près de cinq cent mille emplois nouveaux par an peuvent être considérées comme l'une des voies significatives de solution au problème de l'emploi.

Finalement, le fait d'inciter les chômeurs à créer leur entreprise traduit la montée du modèle entrepreneurial par opposition à la société dite d'assistance. L'idée que chacun doit prendre en main sa réinsertion sociale correspond d'ailleurs à l'esprit du RMI qui se présente comme un revenu minimum assorti à un contrat d'insertion fondé sur le projet professionnel du bénéficiaire. Mais le devoir de chacun de faire sa propre place ne peut être assumé par tous : des échecs de créations d'entreprise subsistent même en cas d'encadrement serré. Nombre de créateurs au projet incertain cessent leur activité plus désabusés et parfois beaucoup plus lourdement endettés qu'avant leur tentative. On rencontre au tribunal de commerce des cas pathétiques de créateurs en faillite qui expliquent que la gestion de leur entreprise les a rapidement dépassés et montrent par là même que la création d'entreprise n'est pas une solution miracle à la portée de tous.

DÉBAT

Mais que font les Américains ?

Un intervenant : *Le classement des pays par nombre de créations d'entreprise est surprenant. En particulier, les États-Unis créeraient peu d'entreprises comparativement à leur population. Dans la perspective américaine, l'entreprise individuelle n'est probablement pas considérée comme une entreprise.*

Int. : *La différence entre les deux pays doit surtout porter sur la longévité des entreprises. Le taux de survie doit être meilleur aux États-Unis.*

Sylvie Chevrier : Notre étude portait sur la création d'entreprise en France et l'éclairage international provient de plusieurs études différentes ; il n'est effectivement pas certain que les critères définissant la création d'entreprise soient exactement comparables d'un pays à l'autre⁴.

Comment financer les créations d'entreprise ?

Int. : *Le problème majeur des entreprises françaises est de trouver du financement. On ne fait appel qu'au capital familial. Si l'entreprise se porte mal, les banques l'abandonnent. Aux États-Unis, il existe une ingénierie financière qui protège l'entreprise : si le gérant est incompetent, les financiers le mettent à la porte, l'entreprise survit et les emplois sont sauvés.*

⁴ Les 735 000 créations d'entreprises aux USA ont en fait un taux de survie plus faible qu'en France. Cependant elles créent 3 000 000 emplois contre 50 000 emplois pour les 200 000 créations et les 100 000 reprises en France. Par ailleurs, il est possible que certaines activités individuelles libérales ou commerciales qui donnent lieu en France à une création formelle d'entreprise n'entrent pas dans les statistiques américaines.

Int. : Dans un séminaire précédent, un banquier a expliqué que le rôle des banques n'est pas de prêter aux petites entreprises. Les banquiers américains estiment même que leurs homologues français prennent trop de risques dans ce domaine⁵. C'est, par définition, à l'entrepreneur de rassembler des fonds propres.

Int. : Les banques de dépôt ne sont pas faites pour financer les créations. C'est le rôle des sociétés de capital-risque prêtes à s'impliquer dans la gestion pour gagner de l'argent mais elles ne s'intéressent pas aux petites entreprises.

S. C. : Il existe d'autres partenaires financiers pour les créateurs d'entreprises. Par exemple, l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) finance les projets de créateurs défavorisés comme les RMistes.

Int. : Les petites entreprises demandent des petits budgets. L'ADIE a une autre logique que celle du banquier ; elle finance des projets professionnels et personnels des créateurs et les accompagne en amont et en aval de la création.

Int. : Les interventions de l'ADIE ont concerné mille entreprises en 1995. Les dispositifs de ce genre financent seulement trois mille créations par an. À l'ANCF, nous avons mené une enquête qui montre que seulement 22 % des créateurs ont pu obtenir un financement bancaire : il y a donc un vrai problème de financement. De plus, l'ADIE ne peut être considérée comme une banque commerciale. Elle bénéficie de la dotation de différents ministères et sa politique n'est pas tenable pour une banque ordinaire. Quand elle prête dix mille francs, elle en dépense autant en frais d'accompagnement du créateur.

Int. : Notre association (3ES à Rouen) vise à aider le public défavorisé à créer son emploi. Dans 50 % des cas, les banques traditionnelles suivent nos projets. Depuis huit ans que nous existons, nous avons su convaincre les partenaires (conseil régional, banques,...) de soutenir les créateurs que nous suivons. Nous avons fait la preuve de notre crédibilité. Nos taux de cessations sont équivalents aux taux nationaux mais aucune banque ne peut dire qu'on lui a laissé une ardoise.

L'administration contre le créateur

Int. : La création d'entreprise est un parcours d'obstacles en France : on décourage le créateur au point que certains, écœurés, partent aux États-Unis exploiter leurs idées. Les entreprises qui marchent, elles, sont malthusienne : elles refusent des commandes parce qu'elles ne veulent pas se développer : cela entraîne trop de contraintes !

S. C. : On rencontre des cas de créateurs qui ont commencé leur activité au noir et, comme cela marchait bien, ont régularisé leur situation. Mais, croulant sous les charges et la complexité administrative, ils ont rapidement cessé leur activité officielle et ont repris leurs affaires dans l'illégalité. Sans préjuger de la représentativité de ces cas, on peut affirmer que leur simple existence est le signe d'un problème de fond.

Int. : Pour créer une entreprise en Corée, il faut remplir mille cinq cents formulaires et contacter cent huit administrations !

Int. : Les aides à la création constituent aujourd'hui un véritable maquis mais il existe une volonté de les simplifier.

Int. : Dès 1936, afin de faire face au flux des documents administratifs, une «Commission de la Hache» chargée de simplifier a été créée. Elle a siégé abondamment avec le résultat que l'on sait !

⁵ F. X. de Fournas, "Comment peut-on être banquier ?", séminaire "Vie des affaires", n°57, nov 94.

Conseiller, conseiller, il en restera toujours quelque chose...

Int. : *Il y a plusieurs années des étudiants ont réalisé une étude sur la simplification des aides et ont abouti à la conclusion qu'il fallait encore compliquer ! On ne finance pas de la même façon les différents métiers et les critères de réussite dans une profession sont très difficiles à évaluer de l'extérieur. Les corporations professionnelles ont été abolies mais il faudrait peut-être les rétablir : c'est au sein d'une corporation qu'on peut obtenir des conseils judicieux d'autres professionnels.*

S. C. : Les relations avec les pairs sont très importantes : elles constituent l'un des volets de la mise en réseau du créateur.

Int. : *Les créateurs qui ont recours au conseil ont en effet évoqué qu'une des limites du dispositif Chéquier Conseil réside dans la difficulté de trouver des conseils spécialisés dans leur activité.*

Int. : *J'ai créé mon entreprise, qui comprend aujourd'hui une dizaine de personnes, il y a huit ans. À cette époque, ceux qui recevaient les créateurs étaient eux-mêmes des chômeurs ou des personnes en situation d'échec personnel : ils décourageaient plus qu'ils n'aidaient. Cela a peut-être changé mais je suis gêné par cette dimension professionnelle de l'accompagnement. Je n'ai pas eu besoin de conseils sur mon activité, que je maîtrisais, mais j'ai passé beaucoup de temps à trouver des personnes avec qui travailler. Il m'a fallu plusieurs rencontres avec les banques, les impôts pour trouver des gens capables de comprendre mes problèmes.*

L'accompagnement doit consister à agir sur l'environnement du créateur, et pas seulement sur le créateur lui-même. À l'image d'une thérapie familiale, on doit traiter le patient et son entourage. Cela prend des années pour constituer un réseau fiable : c'est là le travail d'accompagnement.

Int. : *En vous écoutant, je suis frappé par la dimension de rêve qui intervient à chaque étape de la création. Dans les motivations d'abord : les créateurs cherchent l'indépendance, la reconnaissance, l'argent. Puis dans les raisons d'échec : le créateur refuse de regarder en face la dimension commerciale parce qu'il en soupçonne les failles. Passer du rêve à la réalité est une épreuve, ce qui explique que six millions de personnes souhaitent créer et que seules trois cent mille créent effectivement. Pour rejoindre la tribu des créateurs d'entreprise, il faut passer par une épreuve, un rite initiatique. C'est peut-être pour cela qu'il y a tant de formulaires en Corée. Il faudrait sûrement déplacer les difficultés - il est normal qu'elles résident dans la lutte contre la concurrence, il l'est sans doute moins qu'elles soient d'ordre administratif - mais les obstacles doivent demeurer. De plus, qui dit rite initiatique, dit maître qui aide à surmonter les épreuves. Suivant le profil du créateur, l'aide est différente : tout le monde a sa part, l'administration, les associations, les conseils... La catégorie des initiateurs a besoin de se redéfinir.*

Int. : *L'entreprise dont le créateur ne bénéficie d'aucun conseil a 50 % de chances d'être en vie après cinq ans. Si le créateur rencontre quatre conseils pendant l'élaboration de son projet, il a 81 % de chances de survivre.*

S. C. : Le conseil est jugé très important par ceux qui en bénéficient. Notre enquête portant sur le comportement de mille cent onze créateurs montre que 80 % d'entre eux souhaitent poursuivre la relation de conseil établie grâce au dispositif Chéquier-Conseil, même après l'épuisement des chèques. Les créateurs sont prêts à payer le plein tarif pour bénéficier des conseils.

Int. : *Dans un contexte de disparition des emplois salariés, la création est souvent la dernière chance pour le créateur. Dès lors, peut-on conseiller à quelqu'un de renoncer même si son projet n'est pas viable ? Ne vaut-il pas mieux supporter l'échec que le renoncement au projet ?*

S. C. : Il s'agit de renoncer en douceur sans transformer brutalement le rêve en cauchemar. Au cours de l'accompagnement, le créateur est amené à se rendre compte par lui-même des faiblesses de son projet. Il est possible aussi de démarrer son activité et de s'arrêter dans les six mois sans trop en pâtir. Le créateur n'a pas eu le temps de s'endetter lourdement, il est autorisé à se réinscrire au chômage, etc. Il faut peut-être parfois aller jusqu'à ce test mais dans la plupart des cas, les personnes renoncent d'elles-mêmes.

Int. : À 3ES, nous avons reçu deux cent cinquante personnes, trente-trois ont créé. Parfois, les personnes se réorientent dès le premier accueil, parfois, c'est à l'issue de la formation de chef d'entreprise qu'elles réalisent qu'elles ne sont pas faites pour ce métier. On les dirige vers un autre emploi, une formation ou une autre solution. On opère une dissuasion lente ; il s'écoule neuf mois entre l'accueil et le moment de la création, parfois davantage. On n'a jamais dû aller jusqu'à la création pour faire comprendre aux gens qu'ils devaient renoncer. En cas de cessation, nous accompagnons les personnes de sorte que la création soit un tremplin pour eux et qu'ils en gardent une expérience positive. On les aide à se réorienter...

S. C. : L'accompagnement est aussi crucial pour assurer la survie de l'entreprise que pour aider le créateur en cas de cessation. On voit très bien la différence entre des créateurs qui ont cessé dans de bonnes conditions, c'est-à-dire en bénéficiant d'un soutien au sein d'associations ou de pépinières et ceux qui cessent, isolés, endettés, très découragés après leur expérience.

Int. : Le conseiller a plusieurs fonctions, maître du rite initiatique, intermédiaire pour la mise en réseau, médiateur... Mais où le trouver ? À quelles institutions s'adresser pour rompre l'isolement des créateurs ? Quels peuvent être les relais vers d'autres créateurs ?

S. C. : Il est difficile de créer une institution qui serait une ressource universelle puisque les conseillers sont des personnages très différents selon la situation des créateurs.

Int. : On pourrait aussi mobiliser les jeunes retraités disponibles et riches d'une longue expérience professionnelle pour aider les créateurs.

Int. : Il faudrait inventer le métier de courtier en conseil. Une personne qui, agissant comme médiateur, permet au créateur de trouver le bon conseil.

Entreprise individuelle et emploi

Int. : On part de fausses prémisses : les dispositifs d'aide à la création d'entreprise sont destinés aux entrepreneurs mythiques, soit moins de 20 % des créateurs. Il faut changer de référentiels pour adapter les dispositifs aux 80 % qui ont aussi une volonté de créer. La création d'entreprise et la création d'emploi ne requièrent pas la même assistance.

Int. : Parler d'accompagnement des créateurs d'entreprise est un paradoxe. Soit l'entrepreneur peut y arriver seul et son entreprise survit, soit, accompagné, il ne peut s'en sortir seul et sa création est un échec. La création d'entreprise est difficile, risquée, mais ce risque doit être endossé par le créateur seul : il n'y a pas d'accompagnement possible. D'autre part, parler d'un rite d'initiation implique le passage dans le monde des créateurs, et donc l'existence d'un tel monde. Lors d'enquêtes que nous avons menées auprès de créateurs, nous avons constaté qu'ils étaient isolés et n'avaient pas le sentiment d'appartenir à un monde des créateurs.

Int. : Le monde des créateurs existe, mais il est surtout perceptible en province. Il existe des réseaux, des commissions, des infrastructures. Supprimer l'isolement des créateurs est absolument nécessaire pour diminuer le nombre d'échecs.

Int. : L'expression même d'entreprise individuelle n'est-elle pas un abus de langage, une contradiction dans les termes ? L'entreprise étant à la mode, on déguise les petits boulots en entreprise.

S. C. : C'est pour cela que nous préférons parler de formalisation d'initiatives individuelles plutôt que de créations d'entreprises.

Int. : Les entrepreneurs que j'ai rencontrés racontent que leur entreprise a grandi grâce au hasard des circonstances et des rencontres. Il y a là un autre mythe à abattre.

Int. : *Lorsque les créateurs se mettent à leur compte, même s'ils n'ont aucun salarié, ils créent leur entreprise ; ils prennent un risque et créent de la richesse. En revanche, je ne crois pas qu'ils créent leur emploi. Un emploi implique un revenu et une certaine protection. Or, ils travaillent énormément, gagnent très peu et n'ont aucune sécurité.*

Int. : *Il ne faut pas distinguer les 20 % d'entrepreneurs des 80 % qui créent pour survivre. L'ambiguïté doit subsister et les règles du jeu doivent être les mêmes pour tout le monde. Bien sûr, le conseiller apporte un soutien différent, mais il ne faut pas créer un seuil administratif entre les deux groupes.*

Int. : *Nous attendons sans doute trop de l'entreprise et de la création d'entreprise. Il y a d'autres moyens de créer des réseaux, du lien social et du sens.*

Diffusion novembre 1996