

La lettre de DMS Conseil

Mars 2013

Création – Reprise d'entreprises
Qualité de l'accompagnement et pérennité des jeunes entreprises



De nouveaux enjeux pour les collectivités

Les réseaux de structures d'accompagnement et de financement se dotent d'outils en qualité. Les collectivités ont, elles, des objectifs et des exigences à faire valoir. Un pilotage territorial de la qualité est possible en tenant compte de la mixité des approches (page 3). DMS Conseil intervient en AMO à cet effet ; page 4, l'exemple de la méthodologie et de la mission dans la région Nord-Pas de Calais.

Les métiers de l'accompagnement vont encore évoluer. De nouvelles voies sont ouvertes pour faire évoluer les contenus et les compétences. Les politiques en qualité doivent désormais s'inscrire dans une démarche de progrès permanent.

La seconde génération des métiers de l'accompagnement

Les réseaux de structures d'accompagnement, associatifs ou consulaires, se sont dotés de démarches qualité ou s'y engagent. Au départ, ils ont mis en place des chartes d'accompagnement reprenant des valeurs et quelques engagements de bonne prise en charge des porteurs de projets, ou se réfèrent aux normes AFNOR pour les pépinières et pour les plateformes de financement. Au-delà, certains réseaux se sont dotés de référentiels en matière de qualité afin de tracer le suivi des accompagnements. Très récemment, les réseaux ont enrichi leurs dispositifs en abordant le contenu de l'accompagnement. Cette évolution est logique pour des métiers où l'expérience s'est accumulée au fil du temps. Les accompagnants de seconde génération travaillent sur le contenu. Mais l'arbitrage demeure compliqué entre la prise en charge de plus en plus de projets et l'approfondissement de la qualité du service rendu.

La qualité de l'accompagnement interpelle les collectivités territoriales

Passé le stade de l'organisation de réseaux pouvant faire face à la demande, les collectivités ayant déployé des politiques d'aide à la création et à la reprise s'interrogent sur l'efficacité et l'efficience des dispositifs. Les enquêtes de satisfaction auprès des bénéficiaires sont utiles et en général flatteuses car les bénéficiaires sont contents d'être pris en charge ; mais ils ne savent pas forcément ce qu'ils auraient pu obtenir de mieux.

Vos contacts :

Alain Dorat
06 08 61 28 90

Dominique Frugier
06 11 26 18 48

Marie-Cécile Lemaitre
09 69 32 74 59

contact@dmsconseil.com



DEPOT LEGAL MARS 2013

Editeur : DMS CONSEIL
9 rue du Palais Rihour
59000 LILLE
SARL au capital de 61 000 €

Directeur de publication
PIERRE-MICHEL BARRY

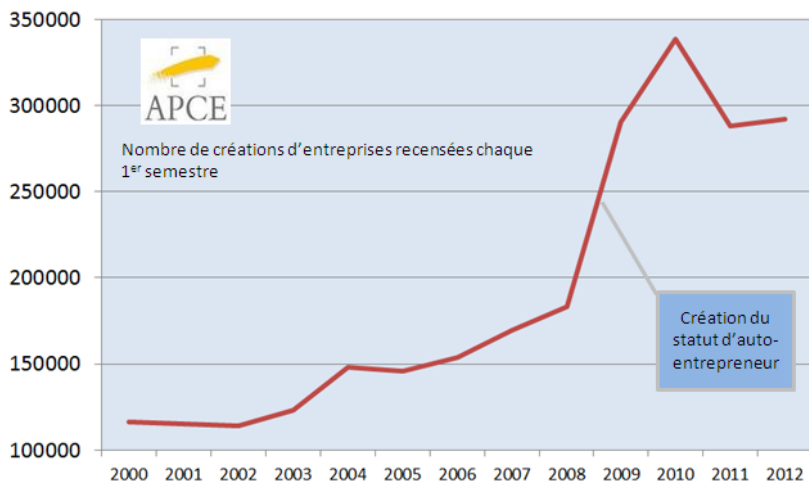
Responsable de la publication
ALAIN DORAT
contact@dmsconseil.com
Tél. : 09 69 32 74 59

ISSN 1260 3554

Crédit photo : Fotolia

Les objectifs des collectivités, au-delà du volume de créations, portent en général sur l'équité de service sur tout le territoire, sur la fluidité des parcours (orientation du porteur de projet vers la structure la mieux placée), sur la coopération entre structures, sur la qualité intrinsèque du service rendu, sur l'accompagnement différencié de différents publics, et sur la pérennité en définitive des jeunes entreprises.

L'évolution des créations d'entreprises retracée par l'APCE atteindrait désormais un cycle de maturité.



Aux objectifs de qualité des réseaux de structures d'accompagnement viennent s'ajouter ceux des collectivités territoriales, avec bien entendu des recoupements sur certains aspects. La collectivité doit, par ailleurs, assurer une cohésion entre les interventions des structures, tout en considérant que leurs différences de valeurs et d'approches peuvent être une richesse. Au-delà de l'évaluation des politiques d'accompagnement et de financement, la question est d'engager l'ensemble des dispositifs dans une démarche de progrès car le domaine de l'accompagnement

est encore l'objet de progrès méthodologiques et de production croissante de ressources académiques nouvelles. Le concept d'harmonisation avancée des pratiques s'est en revanche avéré difficile à manier, à l'expérience. La démarche proposée (ci-dessous) a permis de contourner les obstacles.

La pérennité des jeunes entreprises

Cette question était jusqu'ici implicite, le fait d'accompagner consolidant de fait les compétences entrepreneuriales. Par ailleurs, les élus régionaux se posent désormais la question de la pérennité des jeunes entreprises. Il s'agit désormais de se donner des objectifs et de concevoir des actions visant clairement la pérennité.

Le contenu de l'action et la mesure de la pérennité sont des questions nouvelles et les politiques en ce domaine seront novatrices. Les programmes d'action comprendront quatre volets :

- Une traçabilité statistique des jeunes entreprises,
- Une traçabilité analytique des facteurs clés de succès et d'échec,
- Une animation des structures à l'échelle régionale permettant la mise en commun des retours d'expérience,
- La mise en place par les structures d'objectifs et de plan d'actions spécifiques, qui, du reste, s'intègrent parfaitement dans une démarche de progrès en qualité.

Les marges de progrès



Trois terrains d'observation et de réflexion nous permettent de faire une synthèse des thèmes sur lesquels progresser. En premier lieu, notre mission dans le Nord-Pas de Calais a été le terrain d'observation des pratiques de 51 structures. En second lieu, l'APCE a pris l'initiative en 2012 d'élaborer un référentiel de compétences de l'accompagnement et de la reprise, en coopération avec les réseaux Adie, APCMA, BGE, CCI-Entreprendre en France, France Active, France Initiative, Réseau Entreprendre®, Union des couveuses.

Ce référentiel s'appuie sur un accompagnement dynamique où l'objectif de l'accompagnement est l'apprentissage de l'entrepreneur. En troisième lieu, de nombreuses publications académiques fondées au départ sur l'expérience de l'accompagnement insistent sur l'utilité de nouvelles méthodologies basées sur les modèles économiques, l'analyse de risque, la dialogique porteur/projet, la mise en pratique de la théorie de l'effectuation.

Marges de progrès sur les points thématiques particuliers

En préalable, nous insistons ici sur le fait que nous relevons des points de progrès, et donc des insuffisances potentielles, dont l'observation a été fréquente sans être généralisée. Certaines structures disposent en effet d'excellentes pratiques qui nous ont permis de considérer que des progrès étaient possibles chez d'autres :

- Le diagnostic de faisabilité en entrée de parcours ne fait pas encore l'objet de méthodologies stabilisées et les porteurs peuvent ne pas être réorientés vers des structures compétentes en émergence de projets ;
- Le diagnostic entrepreneurial doit faire l'objet d'un bilan de compétences rigoureux ;
- Le recours aux modèles économiques comme outils de représentation de la cohérence des composantes d'un projet est encore émergent ;
- Le temps d'accompagnement consacré au marketing et à l'élaboration d'un plan de commercialisation est en général trop restreint et l'outillage utilisé à cet égard est pauvre. En outre, la question des compétences nécessaires pour accompagner des projets en e-business, faisant appel aux réseaux sociaux ou utilisant les nouvelles technologies de communication, est soulevée ;
- Le montage des plans de financement est trop souvent focalisé sur les besoins de lancement, sans une analyse suffisante des besoins au cours des deux années suivantes ;
- Le suivi des jeunes entreprises fait encore l'objet de pratiques « artisanales ».

Marges de progrès quant aux problèmes de fond

- Indéniablement, le couplage d'un accompagnement individuel avec une formation collective crée une réelle valeur ajoutée, par le contenu et par les échanges.
- Un objectif « pédagogique » serait l'apprentissage de la décision par le porteur de projet. La posture de l'accompagnant s'en trouverait modifiée.
- La segmentation des métiers de l'accompagnement devra sans doute encore évoluer. De fait, des structures se spécialisent ou se dotent de spécialistes.
- Il existe un réel besoin d'animation collective des structures au niveau régional dans la perspective d'une politique qualité.

Comment piloter régionalement ou territorialement une politique qualité ?

Deux voies sont possibles, mais la diversité des réseaux de structures est une donnée de départ :

La voie normative

- Il nous semble difficile d'envisager une nouvelle labellisation régionale dans la mesure où les principales têtes de réseaux en disposeraient déjà en interne.
- Une possibilité existe par le lancement d'appels à projets ou d'appels d'offres vers les structures d'accompagnement ou de financement, sur la base d'un cahier des charges régional qui comprendrait un référentiel précis, des objectifs et une procédure de reporting et d'évaluation.

La voie contractuelle

C'est cette voie que nous avons proposé à la Région Nord-Pas de Calais.

- Elle permet de tenir compte d'une grande diversité de situations de départ et de contextes dans les structures et de s'inscrire dans une démarche de progrès permanent en qualité.
- Elle est inspirée de la démarche CAF (Common Assesment Framework) pour les politiques qualité des services publics en Europe. Elle est elle-même inspirée de la démarche qualité EFQM (European Foundation for Quality Management) pour les entreprises. Elle repose sur deux grands principes de management de la qualité :
 - Le progrès permanent inscrit dans la stratégie et les plans d'action,
 - L'auto-évaluation, sur la base d'un référentiel régional ad hoc.

Plusieurs solutions s'offrent pour contractualiser sur la base d'objectifs à atteindre, dont éventuellement des systèmes de bonus-malus ou des contrats d'objectifs progressifs dans le temps.

Le pilotage régional passe par :

- L'élaboration d'une charte, d'un référentiel et d'un outil d'auto-évaluation,
- La contractualisation sur la base d'objectifs concertés,
- La mise en place de dispositifs de reporting et d'évaluation,
- L'animation collective des structures.

La mission de DMS Conseil en région Nord-Pas de Calais

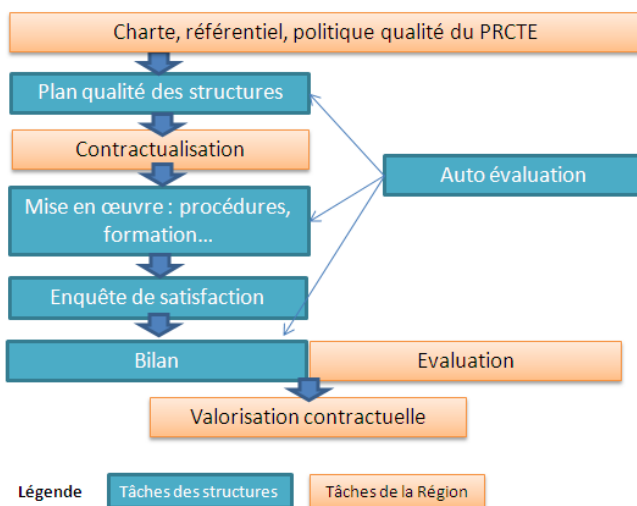
Elle s'est déroulée en 2012 et a eu pour but de dresser un état des lieux de la qualité et de proposer une démarche qualité pour les structures d'accompagnement du PRCTE (Programme Régional de la Création et de la Reprise d'Entreprises). Créé en 2001, le PRCTE accueillait à l'époque 4 000 porteurs de projets par an, contre 20 000 actuellement. 51 structures ont été observées lors de cette mission.

Le schéma ci-dessous présente les missions successives réalisées :



Dispositif proposé :

DMS Conseil a produit le diagnostic, la charte, le référentiel décliné pour chacun des métiers, l'outil d'auto-évaluation et des fiches d'action.



Conclusion et perspectives

La voie de la démarche de progrès permanent en qualité apparaît adéquate pour mobiliser les structures d'accompagnement et de financement dans leur diversité. Le champ des compétences en accompagnement va encore évoluer fortement sous plusieurs effets :

- les publics à prendre en compte se diversifient : auto-entrepreneurs, innovateurs, porteurs de projets en économie sociale et solidaire, commerce électronique, étudiants ;
- l'innovation dans les méthodes d'accompagnement est permanente (accompagnement en émergence, modèles économiques, analyse de risque, suivi des jeunes entreprises...);
- la question de la pérennité des jeunes entreprises est désormais à l'ordre du jour.



Dominique Frugier
Associé de DMS Conseil,
consultant

Dominique Frugier, docteur en sciences économiques, a un long passé au contact de la création d'entreprises ; il est actuellement vice-président de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation et responsable des formations en entrepreneuriat à l'Ecole Centrale de Lille. Antérieurement (1988/1997) il dirigea le service de développement économique de la Communauté du Béthunois après plusieurs années dans un groupe bancaire et un début de carrière au Conseil Régional Nord-Pas de Calais, avec la mise en place des premières politiques d'aide à la création d'entreprises.