

## LE DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES ET PROGRAMMES D'APPUI À LA CRÉATION D'ENTREPRISES

Botzung (1996, p. 136) a souligné que « *l'appui aux petites entreprises constitue un champ d'opération et d'investigation au croisement de l'entreprise, de l'entrepreneur et du trinôme État/bailleur/opérateur. La petite entreprise s'insère dans un champ de relations interactives avec un environnement peu favorable caractérisé par un marché souvent étroit, une forte concurrence, des systèmes d'approvisionnement incertains et un cadre législatif et fiscal inadapté. L'entrepreneur apporte son savoir-faire, généralement acquis sur le tas, son itinéraire entrepreneurial et ses références sociales intériorisées. Sur ce terreau et face à ces contraintes structurelles, les dispositifs d'appui visent à lever les hypothèques pesant sur l'environnement de l'entreprise, conseillent et élaborent des formations à l'attention des entrepreneurs, et mettent en œuvre des systèmes de crédit* ».

Force est alors de constater que de nombreuses structures et mécanismes publics et privés d'appui à la création d'entreprises ont vu le jour ces dernières années, en développant des services et en offrant des produits pour faciliter la démarche des candidats entrepreneurs au moment de la confection de leurs projets et le développement de ceux-ci (Surlément, 2009) ; car si l'entrepreneur est l'auteur principal de son projet, il ne peut pas envisager de réaliser seul son parcours (Barès et Muller, 2007).

Cette attention est due en fait à ce que la petite entreprise est liée non seulement aux facteurs de réalisation de soi et d'insertion sociale, mais aussi à la création d'emplois, ce qui a amené l'environnement social et politique à faciliter son accueil (Tounès, 2004). En effet, aujourd'hui et partout dans le monde, le contexte économique est caractérisé par la montée du chômage, surtout en milieu des jeunes diplômés. Pour cela, la diffusion de la culture d'entreprise, la formation à l'entrepreneuriat et l'amélioration des capacités d'entreprendre contribueront sans aucun doute à la sensibilisation au travail indépendant, et par la suite à la multiplication des

entrepreneurs. Se pose alors la question de l'identification des conditions de l'environnement propices à l'éclosion des jeunes entrepreneurs, non seulement pour augmenter le nombre de créations d'entreprises, mais aussi pour assurer leur survie et favoriser leur pérennisation.

Filion (1997) a classé « les systèmes d'appui et de soutien à la création d'entreprises » parmi les 25 thèmes principaux de recherche en entrepreneuriat, qu'il a essayé de recenser dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3.1 - Principaux thèmes de recherche en entrepreneuriat

- 1 - caractéristiques comportementales des entrepreneurs
- 2 - caractéristiques économiques et démographiques des PME
- 3 - entrepreneuriat et PME dans les pays en développement
- 4 - caractéristiques managériales des entrepreneurs
- 5 - processus entrepreneurial
- 6 - création d'entreprises
- 7 - développement d'entreprises
- 8 - capitaux de risque et financement de la PME
- 9 - gestion des entreprises, redressements, acquisitions
- 10 - entreprises de haute technologie
- 11 - stratégie et croissance de l'entreprise entrepreneuriale
- 12 - alliance stratégique
- 13 - entrepreneuriat corporatif ou intrapreneuriat
- 14 - entreprises familiales
- 15 - travail autonome
- 16 - **incubateurs et systèmes de soutien à l'entrepreneuriat**
- 17 - réseaux
- 18 - facteurs influençant la création et le développement d'entreprises
- 19 - politique gouvernementales et création d'entreprises
- 20 - femmes, groupes minoritaires, ethnicité et entrepreneuriat
- 21 - éducation entrepreneuriale
- 22 - recherche en entrepreneuriat
- 23 - études culturelles comparatives
- 24 - entrepreneuriat et société
- 25 - franchise

Source : Filion (1997, p. 12)

Ces politiques d'appui à la création d'entreprise se sont intensifiées et se sont structurées autour de 3 axes majeurs, un premier constituant l'appui financier qui sera destiné à palier l'insuffisance des fonds de démarrage, un deuxième, réunissant tous les réseaux de conseil et de formation, dont le but est de favoriser l'apport de connaissances aux porteurs de projets, à travers la sensibilisation et l'accompagnement, et enfin un troisième caractérisé par le soutien logistique symbolisé par les pépinières d'entreprises, dont le rôle consiste à offrir des conditions d'hébergement à moindre coûts aux jeunes entrepreneurs (Albert et *al.*, 1994, p. 101-103).

Toutefois, si nul ne conteste l'importance des apports incontournables des systèmes d'appui sur la croissance du rythme de création des nouvelles entreprises, le thème d'appui à la création d'entreprises reste le moins connu dans le champ de l'entrepreneuriat (Fayolle, 2002, p. 139) « *Il faut bien admettre que les systèmes d'appui à la création d'entreprises, les modes et méthodes d'accompagnement des entrepreneurs ont jusqu'à présent provoqué un faible intérêt parmi les chercheurs engagés dans le champ de l'entrepreneuriat. Les travaux ne sont pas très nombreux et depuis quelques années, pour ainsi dire pratiquement absents du paysage académique* ».

On essaiera alors dans ce troisième chapitre, de s'intéresser au développement des systèmes d'appui à la création d'entreprise, notamment au niveau du développement des réseaux d'accompagnement, de l'appui financier et du soutien logistique.

---

### **3.1. Le développement des réseaux d'accompagnement**

---

*« L'accompagnement est souvent présenté comme l'un des facteurs de réussite des projet de création, reprise ou développement d'entreprise. Les pays dans lesquels la densité entrepreneuriale est la plus forte sont aussi ceux où l'accompagnement précoce est le plus développé »*

*Cuzin et Fayolle (2006, p. 92)*

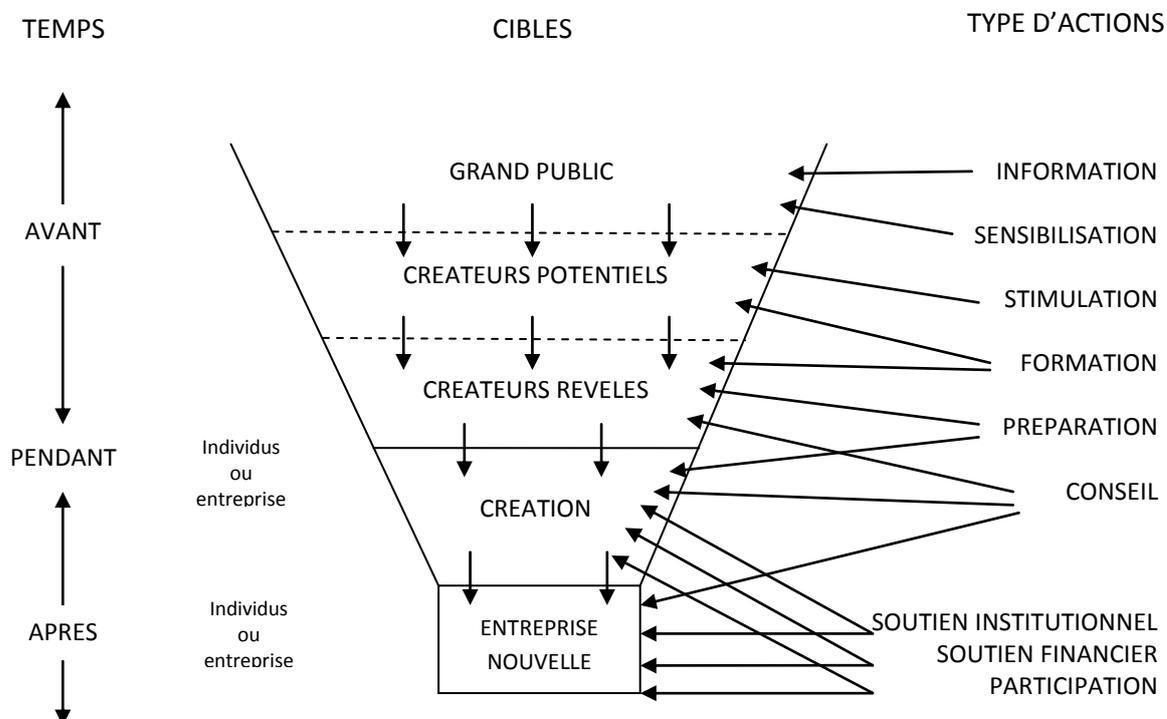
LAROUSSE (2005) s'en tient à définir le terme « accompagner » comme « *aller quelque part avec quelqu'un, le conduire, l'escorter, mettre en place des mesures visant à atténuer les effets négatifs sur lui* ». De son côté, Paul (2010, p. 16) considère

l'accompagnement comme « *un espace au sein duquel le professionnel crée les conditions pour qu'une personne s'exerce, avec lui, à décrire quelle est sa situation, à poser et construire quel est son problème, à identifier quelles sont ses ressources, celles dont il dispose jusqu'à maintenant et celles qu'il devra acquérir, à chercher ensemble comment mobiliser ces ressources au sein d'un environnement donné, à exprimer ses choix, exercer son pouvoir de décision et développer concrètement son pouvoir d'agir* ». A partir de cette définition, on peut relever qu'accompagner un porteur de projet, nécessite différents niveaux de services qui peuvent être offerts à savoir : l'accueil et l'information, l'accompagnement et la formation, ainsi que le conseil et le suivi post-crédation (Lévy-Tadjine, 2004 ; Séricourt et Verstraete, 2000a).

Durant la première phase de la création, qui est généralement perçue comme cruciale, l'entrepreneur a besoin de quelqu'un qui l'écoute, l'informe et l'oriente. Souvent, les structures d'appui mettent à la disposition des créateurs potentiels une pléthore de documentations et d'actions, en vue de les informer sur les procédures de création, les formalités à accomplir, les aides dont ils pourront bénéficier..., et ce à travers la mise à leur disposition des cellules d'écoute et l'organisation des sessions d'information. Ainsi, le chargé de mission doit détecter les besoins éventuels de formation technique ou en gestion chez le porteur de projet, et l'orienter vers les organismes complémentaires.

La figure ci-dessous de Benoun et Séricourt (1994), décrit de manière synoptique les diverses actions susceptibles d'aider l'entrepreneur dans les diverses phases, depuis la phase où il est créateur potentiel, jusqu'à la phase où il devient un créateur effectif. Ainsi, les aides et l'assistance à la création d'entreprise s'appliquent suivant trois phases. La première correspond à celle qui vient avant la création, depuis la fécondation et l'émergence de l'idée jusqu'à la création. La deuxième phase est pendant la création, période qui s'étale de la mise en œuvre effective du projet à son existence juridique. Quant à la troisième phase, elle va de la création, jusqu'aux premières années de son existence : c'est la phase après création.

Figure 3.1 - Le processus d'aide et d'assistance à la création et au développement des entreprises



Source : (Benoun et Sénécourt, 1994, p. 107)

En se référant au schéma précédent, on remarque qu'un certain nombre d'actions devrait être développé pour aboutir à un système fiable d'aide et d'assistance à la création d'entreprise, notamment par :

- **L'information et la sensibilisation.** Souvent elle est d'ordre général, et s'adresse au grand public, l'informant sur l'importance de l'entrepreneuriat. Elle suscite l'intérêt des candidats, en les faisant passer d'une attitude négative ou neutre, à une attitude réceptive et positive vis-à-vis de la création d'entreprise.
- **La stimulation et la formation.** Il s'agit là d'un ensemble d'informations et d'actions orienté plus aux créateurs potentiels, leur permettant l'acquisition des connaissances en matière d'avantages, aides financières... et les rendant capables de prendre la décision de créer un projet. Cette formation générale destinée aux

créateurs potentiels, peut revêtir un aspect spécifique, et sera donc destinée aux créateurs révélés. Elle prend souvent la forme d'une préparation à l'action de réaliser le projet.

- **La préparation et le conseil.** A ce niveau, la formation passe souvent par une assistance plus ou moins personnalisée. Le créateur révélé exprime un besoin en termes de conseils, le plus souvent dans le domaine technique, juridique, financier ou commercial. Cette assistance peut lui permettre d'éviter des erreurs qui ont pu être commises, et de réduire les risques qui pourraient se révéler.

Vient donc la phase d'accompagnement proprement dite, où l'appui sera focalisé sur l'accomplissement des séances de formations dans le but de soutenir le porteur de projet dans l'élaboration de l'étude de faisabilité de son projet, et notamment l'étude de l'opportunité de l'idée, l'étude de marché, l'étude juridique, financière...

Toutefois, ce dispositif général d'accompagnement doit être « *pertinent* », dans le sens où il doit « *dépasser la logique fondée sur les seuls accès à l'information et à la formation standardisée* » (Sammut, 2003a, p. 162), pour se focaliser plutôt sur l'adéquation dynamique entre les besoins d'assistance et l'offre de prestations (Cuzin et Fayolle, 2004). Malgré le développement des structures d'accompagnement ces dernières années, les outils proposés et leur technicité sont parfois mal adaptés aux besoins de développement de l'entreprise en question (Berger-Douce et al., 2011). D'ailleurs, Fayolle (2002, 2004) pense quant à lui, qu'il vaut mieux proposer au créateur des situations d'apprentissage et éviter de se réfugier derrière des solutions techniques, pour arriver à faire en sorte que l'entrepreneur apprenne à faire son métier de chef d'entreprise sans l'accompagnateur, car l'essence de l'accompagnement est de favoriser l'autonomisation du créateur.

Ainsi, l'accompagnateur ne joue le rôle ni du gestionnaire, ni d'un expert comptable ; il est non plus ni un conseiller juridique, ni un expert technique (Granger, 1999). Son rôle consiste donc à aider le créateur d'entreprise à exercer son nouveau métier de chef d'entreprise et résoudre les problèmes qui se posent à lui. C'est pourquoi, et en reprenant la définition de Cuzin et Fayolle (2004, p. 87), l'accompagnement en création d'entreprise doit se présenter « *comme une pratique d'aide à la création*

*d'entreprise fondée sur une relation qui s'inscrit dans la durée entre un entrepreneur et une personne extérieure au projet de création* ». Cette définition est en adéquation avec l'approche de Sammut (2003a) qui plaide en faveur d'un accompagnement ancré dans le temps, synonyme d'une relation symbiotique entre accompagnant et accompagné. L'accompagnement ne peut être performant que s'il s'inscrit dans la durée (Deschamps et al., 2010).

En effet, l'accompagnement en création d'entreprises devra se présenter comme une pratique d'aide ante-crédation, qui se succédera par un suivi post-crédation ; la priorité ne doit pas être focalisée sur l'accès à la création au détriment de l'assistance post-crédation (Sammut, 1998b). D'ailleurs la littérature semble s'accorder sur le fait que l'accompagnement des entrepreneurs tout au long du processus de création et au cours des premières années d'existence de la nouvelle entreprise, constitue un élément majeur de la pérennisation de celle-ci (Berger-Douce, 2005, Chabaud et al., 2003 ; Hernandez, 1999 ; Sammut, 1998a, 1998b, 2003b), étant donné que l'entreprise en création est déjà très fragile et pourrait être confrontée à des problèmes, qui a priori, semblent anodins, mais s'avèrent par la suite déterminants, hypothéquant la survie de cette entreprise (Sammut, 2003b).

Ainsi, le suivi ou l'assistance post-crédation appréhende toute forme d'appui visant à atteindre une parfaite adéquation entre l'entrepreneur, son nouveau projet et l'ensemble qui constitue son environnement, pour développer et forger les compétences du jeune créateur dans différents volets, notamment managérial, administratif, stratégique, commercial, financier..., lui permettront par la suite de bien construire son entreprise et d'agir efficacement sur son environnement. Donc, c'est un processus qui fait apparaître les interactions entre les disciplines de manière concrète (Dokou, 2001), permettant au jeune créateur débutant de développer ses qualités pour pouvoir piloter son entreprise.

Toutefois, et au-delà d'un accompagnement « standard », plusieurs pratiques peuvent apparaître susceptibles de constituer des approches suffisamment personnalisées de l'accompagnement, dont la différenciation émane de plusieurs paramètres, tels que la nature du projet de création (création d'entreprise ex-nihilo, création d'entreprise essaimée, création d'entreprise innovante ou start-up...), ou encore la personnalité du créateur, son potentiel entrepreneurial et ses besoins éventuels

d'aide et de soutien (un créateur novice, un diplômé créateur, un chômeur créateur...). Dès lors, on peut citer le tutorat, le mentorat, le coaching, le counselling, etc. Ces terminologies, bien qu'elles appartiennent au même champ sémantique du verbe « accompagner » (Paul, 2002), présentent des enchevêtrements et des différences au niveau de leurs définitions.

### **3.1.1. Le tutorat**

Baudrit (2000) souligne que l'étymologie latine de ce terme renvoie à des significations diverses comme « protéger », « s'occuper de » ou « prendre soin de ». Ce terme est répandu dans le domaine de l'éducation, puis est entré dans le monde professionnel du travail. D'ailleurs, Barbier (1996, p. 9) définit le tutorat comme *« l'ensemble des activités mises en œuvre par des professionnels en situation de travail en vue de contribuer à la production ou à la transformation de compétences professionnelles de leurs environnement, jeunes embauchés ou salariés en poste engagés dans un processus d'évolution de leur qualification »*.

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, une des formes d'accompagnement réside dans le concept de tutorat, qui s'avère indispensable pour la réussite des projets de création d'entreprises. Dans l'article pionnier de Paul (2002) « L'accompagnement : une nébuleuse », l'auteure distingue le tutorat comme une pratique d'accompagnement, qui *« désigne la prise en charge collective des adultes, dans leur rôle social et professionnel des jeunes en phase d'intégration par le travail »* (Paul, 2003, p. 11).

Le tutorat apporte ainsi une notion d'aide plus intense que l'enseignement (analyse des études de cas, la simulation d'entreprises, présentation des expériences des entreprises déjà existantes, Success Story...). Elle met en relation un professionnel expérimenté avec un novice en apprentissage (Paul, 2002). Le tuteur doit faciliter l'articulation entre théorie et pratique, en proposant un transfert d'expérience et un retour sur l'action du tuteur (Geindre et al., 2014, p. 40). Ces auteurs soulignent que le tutorat suppose une attitude de « grand-frère », dont l'objectif est d'escorter son cadet à grandir.

### 3.1.2. Le mentorat

Le terme mentorat tire son origine de la mythologie grecque, où Mentor était l'ami et le conseiller du roi Ulysse qui lui avait confié, en partant à la guerre de Troie, l'éducation de son fils Télémaque. Un mentor, comme le définit St-Jean et Mitrano-Méda (2013, p. 123), est généralement « *une personne possédant certaines qualités ou qui est en position d'autorité et qui veille de façon bienveillante sur un individu plus jeune, ou moins expérimenté, lequel bénéficie des conseils et du soutien de son mentor* ».

D'ailleurs, dès son origine, le mentor personnifie une figure plurielle et complète (Szczyglak, 2014). Il est pédagogue, lorsqu'il accomplit un rôle éducatif dans la transmission des connaissances et des valeurs. Il agit à titre de modèle, lorsqu'il fait bénéficier le mentoré (qui est généralement novice) de son expérience, inspirant le créateur à poursuivre son instar. Il noue une relation plutôt affective, sur le long terme, et développe une figure paternaliste qui s'apparente à celle d'un directeur de conscience, d'un maître spirituel ou d'un pédagogue, d'un modèle (Geindre et *al.*, 2014). Une relation de confiance qui s'établit et qui requiert de la patience et de la continuité (Pezet et Le Roux, 2012).

Le mentor encourage donc l'entrepreneur novice (l'entrepreneur sans expérience préalable), à réfléchir et l'incite à apprendre de ses actions. En effet, Couteret et Audet (2006) soulignent que le mentor agit en tant que modèle, et non en tant que formateur (imitation par reproduction plutôt qu'apprentissage). Il l'accueille dans de nouveaux cercles, ce qui lui permet par conséquent d'ouvrir sa réflexion, de développer sa capacité à reconnaître des opportunités et de forger son habileté à gérer des situations embarrassantes ou critiques, abordant les différents aspects, afin d'avoir une vision cohérente de son projet d'affaire (St-Jean et Audet, 2012 ; Ozgen et Baron, 2007 ; Cuerrier, 2004 ; Jacobi, 1991 ; Carsrud et *al.*, 1987).

Kram (1983) affirme que le mentor possède deux principaux rôles : le développement de carrière et le soutien psychosociologique. La fonction du mentor est d'autant plus profitable, lorsque ce dernier couvre ces deux rôles (Johnson, 2002). On peut dire que le mentorat est centré sur les attitudes et le savoir-être. Il est davantage

orienté vers la quête de sens, plutôt que l'acquisition de techniques (Paul, 2003) et de savoir faire, comme c'est le cas du coaching.

### **3.1.3. Le coaching**

Queuniert (2001, p. 14) définit le coaching comme « *l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire* ». Paul (2002, p. 44) souligne que le coaching « *...s'adresse à des individus ou à des groupes, il concerne des personnes qui, dans le contexte de leur situation professionnelle, formulent une demande d'aide, à propos d'une action impliquant une modification du comportement ou des modes de pensée* ». Pour Couteret et Audet (2006, p. 141), le coaching est « *un accompagnement individuel destiné aux entrepreneurs dont l'entreprise est en phase de démarrage ou de jeune croissance et qui répond à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration des compétences requises pour gérer l'entreprise* ». Geindre et al. (2014, p. 40) le considère comme « *une prise en charge proposant une réponse « à la carte » pour l'accompagnement d'un individu dans son contexte professionnel sur le long terme* ».

En effet, la notion de coaching est définie comme une approche originale et « sur mesure » (Audet et al., 2004), qui introduit le principe d'entraîner et qui touche plus précisément l'aspect professionnel, technique de la tâche. Autrement dit, durant la phase de démarrage ou de jeune croissance, le coach agit comme un formateur qui essaie de transmettre les connaissances et les compétences au jeune entrepreneur, en lui apprenant comment faire, évitant ainsi de lui apporter des solutions toute faites. Dans ce cas, tel que le suggèrent Bayad et al., (2010), il s'agit d'un paradoxe : bien que le coaching représente une aide, qui sans elle, le coaché aurait du mal à trouver sa propre solution, on voit en même temps que c'est le coaché qui devrait se débrouiller pour trouver sa propre solution.

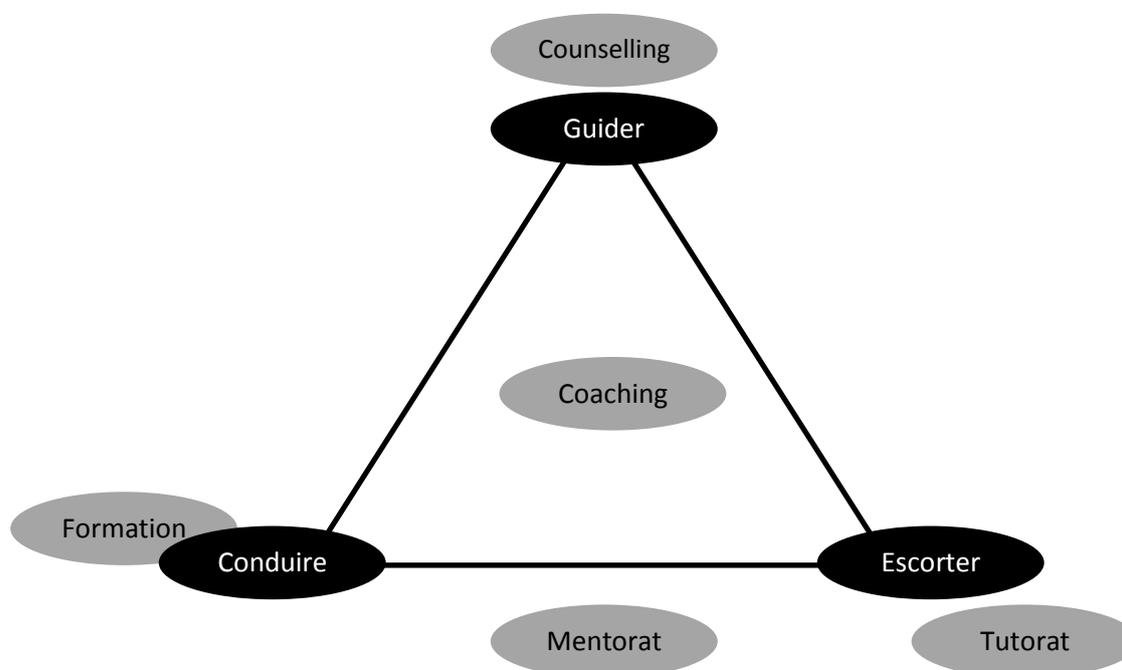
Pour cela, le coach a un enjeu majeur : favoriser et développer l'autonomie du coaché. Le coaching est alors orienté vers un but précis, formalisé, dans un horizon temporel déterminé, permettant d'accroître la performance individuelle et d'améliorer les résultats de l'entreprise (Pezet et Le Roux, 2012). Ainsi, il se situe au croisement du développement de l'individu et de celui de l'entreprise, pour un meilleur épanouissement et une plus grande efficacité (Fatien, 2008).

### 3.1.4. Le counselling

Ce terme anglo-saxon renvoie à l'univers sémantique de celui du conseil, de l'aide, de la guidance et de l'assistance (Paul, 2002). Le counselling a été défini par Tourette-Turgis (1996) comme « *une forme d'accompagnement psychologique et social, désigne une situation dans laquelle deux personnes entrent en relation, l'une faisant explicitement appel à l'autre en lui exprimant une demande aux fins de traiter, résoudre, assumer un ou des problèmes qui la concerne* ».

Cette forme d'accompagnement répond aux besoins d'une personne recherchant l'aide d'une autre, appelée le conseiller. Basé largement sur l'écoute, le counselling permet l'éveil de l'accompagné, afin de lui faciliter de trouver « un bon chemin » pour s'en sortir ou réussir (Geindre et al., 2014). Ainsi, le counselling est plutôt axé sur une relation d'aide psychologique, qui met l'accent sur la délibération intérieure suite à l'éveil, dans une démarche protectrice (Deschamps et al., 2010).

Figure 3.2 - Pratiques et registres de l'accompagnement



Source : Geindre, Deschamps et Fatien-Diochon (2014, p. 41)

Ainsi, Geindre et *al.* (2014) ont essayé de positionner les pratiques courantes d'accompagnement dans leur registre. Ils ont montré que le counselling s'inscrit dans le champ du « guidage », puisque l'accompagnateur est protecteur et permet l'éveil de l'accompagné. Pour le tutorat, il se situe dans le champ de l'« escorte », impliquant la protection et la surveillance. La formation quand à elle se situe du côté de la « conduite », et le mentorat se place alors, à l'articulation de « conduire » et « escorter ». Chaque pratique d'accompagnement s'installe dans son registre, ce qui n'est pas le cas pour le coaching, qui embrasse tous les registres du « guidage », de la « conduite » et de l'« escorte ».

---

### **3.2. L'appui financier**

---

*« Comment le démarrage d'entreprises est financé est l'une des questions les plus fondamentales de la recherche sur l'entreprise. Le capital financier est l'une des ressources nécessaires pour les entreprises à former et par la suite fonctionner. »*

*Cassar (2004, p. 262)*

Si le financement constitue un maillon essentiel dans le maillage du système de promotion de la création d'entreprises, force est de noter que la mobilisation du capital demeure l'une des principales difficultés, à laquelle se heurte un porteur de projet d'entreprise. Ted et Tracey (2002, p. 2) ont identifié différentes formes de capitaux dont une nouvelle entreprise a besoin, telles que le « capital d'amorçage » pour ouvrir ses portes, le « capital de démarrage » pour acheter le matériel et les actifs de base, les « fonds de roulement » en quantité suffisante, pour assurer le bon fonctionnement des activités courantes et le « capital d'expansion », pour acquérir des ressources additionnelles et investir dans les nouvelles technologies et exploiter les occasions d'affaires, au fur et à mesure qu'elles progressent et prospèrent.

Pour les porteurs de projets de créations d'entreprises, le financement de démarrage est un enjeu essentiel, dont les sources de financement peuvent être, soit une

épargne personnelle, soit un prêt bancaire, soit des aides et subventions publiques<sup>44</sup>, ou autres moyens tels que les amis, la famille et les Business Angels<sup>45</sup>. Ainsi, ce capital est réparti entre les fonds propres, d'une part, qui représentent les apports personnels effectués par l'entrepreneur et les subventions obtenues par les organismes gouvernementaux, et d'autre part, les dettes qui représentent les montants qu'il faudra emprunter (à court terme, à moyen terme et à long terme) pour compenser l'insuffisance du dit capital.

### 3.2.1. Le financement de proximité

Le financement de proximité vient généralement de l'épargne personnelle, de la famille, des amis, et des organismes de crédits. Toutefois, on remarque que dans la plupart des cas, la principale source de financement initial des nouvelles petites entreprises provient des apports personnels (Ranaïvo, 2004), vu qu'il est assez difficile d'obtenir des prêts pour ces nouveaux projets. L'accès au crédit constitue donc une contrainte importante dont « *les difficultés d'accès aux crédits bancaires sont de plusieurs ordres et se posent aussi bien à la création qu'au démarrage de l'entreprise. Ces difficultés se traduisent essentiellement par : l'insuffisance des ressources financières, des difficultés d'élaboration des dossiers acceptables par les banques, et des problèmes liés aux contraintes imposées par ces dernières* » (Coreke, 1998, p. 169).

En effet, bon nombre des instruments financiers utilisés par les PME et les porteurs de projets expérimentés (entrepreneurs en parallèle ou entrepreneurs en série), sont beaucoup moins accessibles aux entrepreneurs novices, n'ayant pas des actifs personnels assez importants à donner en garantie, exigés à la sollicitation de prêts, ou bien d'antécédents en matière de crédit personnel. Ceci va entraver et retarder leurs projets de création. Dans la même veine, Filion et al. (2006, p. 15) stipulent que « *le processus de création d'une entreprise est souvent semé d'embûches, surtout en ce qui touche la mobilisation de ressources financières* ».

---

<sup>44</sup> L'aide publique se répartit en aides directes qui procurent un avantage financier direct dans le compte de résultat de l'entreprise, telles que les subventions d'exploitation ou d'investissement, et aides indirectes qui n'ont pas une incidence financière immédiate, mais qui favorisent le développement de l'entreprise et l'amélioration de son environnement, telles que la garantie d'emprunt, l'exonération à l'impôt, des charges patronales et des taxes locales durant une période définie.

<sup>45</sup> Les Business Angels remplissent le rôle d'un mentor pour les jeunes entrepreneurs.

D'ailleurs, les jeunes entrepreneurs déclarent avoir beaucoup de mal à obtenir du financement par emprunt pour le démarrage de leurs entreprises (Angus Reid, 2000)<sup>46</sup>, et ce en raison de leur petite taille, de l'insuffisance de leurs moyens et de leur manque d'expérience. Le banquier n'arrive donc pas à bâtir son jugement relatif au financement de démarrage d'une nouvelle entreprise, il se trouve réticent envers le porteur de projet novice, vu qu'il n'a jamais interagi avec lui, ne pouvant pas se baser sur quelque chose d'antérieur. Foliard (2008) définit l'acte de financer un porteur de projet novice comme un événement sans préalable. Ainsi, ce risque lié au financement des nouvelles entreprises dû à l'asymétrie d'information, amène les banques à réagir en rationnant les crédits (Stiglitz et Weiss, 1981), pour faire face aux problèmes de sélection adverse et d'aléa moral. Les banques sont dans l'obligation de trier les bons des mauvais emprunteurs et mettent en place des mécanismes réducteurs d'asymétrie d'information, privilégiant ainsi ceux qui ont des garanties suffisantes, pour être sûres d'être remboursées à temps d'une manière ou d'une autre. Cette situation s'avère donc avantageuse pour les entreprises déjà existantes, au détriment des jeunes entrepreneurs novices.

Pour faire face à ce majeur problème de financement, l'Etat doit intervenir pour encourager ce type de promoteurs, en créant des structures de financement dédiées à ces nouvelles entreprises, dont l'objectif est de répondre à leurs besoins, aussi bien dans la phase ante-crédation, que celle post-crédation, considérées comme phases critiques dans la création d'une entreprise. Cette intervention se concrétise dans l'octroi des crédits aux nouvelles entreprises à un taux d'intérêt bonifié, des financements d'amorçage pour les « start-up », une garantie totale de la part de l'Etat pour les projets créés, notamment par les diplômés de l'enseignement supérieur, une réglementation plus souple...

### **3.2.2. Le capital-risque**

Ce mode de financement des entreprises a été créé dans les années 1940 aux Etats-Unis (Bygrave, 1989b), sous le terme de « venture capital », et a émergé progressivement au sein des entreprises innovantes de la *Silicon Valley*, qui ont exprimé un nouveau besoin de financement, auquel aucun organisme financier (à savoir la banque ou le marché financier) n'est en mesure de répondre.

---

<sup>46</sup> Angus Reid Group (2000) cité dans Ted et Tracey (2002).

Face à cette demande, la première expérience en capital-risque aux Etats-Unis l'ARD (American Research & Development corporation), a été introduite en 1946, par un ingénieur français George Doriot. Pourtant, il a fallu attendre plus d'un quart de siècle pour que ce mode de financement, traduit en français en « capital-risque », connaisse un développement à travers les Fonds Communs de Placement à Risque (FCPR) et les Sociétés de Capital Risque (SCR), dans les années 1980.

L'Association Française des Investisseurs en Capital (AFIC) définit le capital-risque comme « *un financement en vrais fonds propres c'est à dire exposé aux risques de l'entreprise, sans garantie ni de l'entrepreneur, ni de la société qui prend la forme d'une prise de participation en capital, le plus souvent minoritaire, pour une durée généralement limitée à celle prévue pour la réussite du projet (3, 5 ou 7 ans le plus souvent), qui doit avoir un fort potentiel de croissance et de rentabilité* ». <sup>47</sup>

Le capital-risque finance alors les entreprises en création ou les jeunes entreprises technologiques à fort taux de croissance (les « start-up »). Il est identifié comme un facteur déterminant de la dynamique d'innovation (apparition de nouveaux produits comme les micro-processeurs, les semi-conducteurs ...), et de développement de nouveaux secteurs industriels (internet, biotechnologie ...) (Ferrary, 2006). Le capital-risque constitue dès lors « *un facteur majeur du développement des start-up à vocation technologique en ce sens qu'il vise essentiellement à permettre de convertir une idée ou une technologie novatrice importante en un projet commercial* » (OCDE, 2000, p. 127).

Tounès (2003) soulignent que les capital-risqueurs gagnent leur vie en « pariant » sur les entrepreneurs. Leur rôle ne se limite pas à un simple apport, il consiste aussi en des missions de conseil dans le cadre d'un partenariat actif. Ils veulent être de vrais partenaires du chef d'entreprise et le plus souvent membre du conseil d'administration (Battini, 2006). Ils sont généralement plus impliqués dans la vie de l'entrepreneur (Stéphany, 2003). D'ailleurs, l'entrepreneur et le capital-risqueur vont courir ensemble le risque inhérent à la création d'entreprise, et se partager éventuellement les profits (Elango et al., 1995).

---

<sup>47</sup> Cité par Paoli-Gagin et de Lalande (2003).

En effet, les fonds apportés par le capital-risqueur à la nouvelle entreprise<sup>48</sup>, servent à financer les différentes phases de développement de l'entreprise (Haro-de-Rosario et *al.*, 2014 ; Stéphany, 2003). Lachmann (1999) divise le capital investissement en plusieurs composantes. La première composante est celle du capital-risque qui regroupe les trois phases en amont de la création d'entreprise. La phase d'amorçage « *seed stage* », correspond à la période précédant le démarrage de l'entreprise, et se caractérisant par un risque très élevé, dans laquelle *le capital d'amorçage* sert à financer la mise au point des plans de l'invention du créateur et de ses prototypes et la rédaction de son brevet (Battini, 2006). La deuxième phase « *start-up stage* », correspond à la période de création de l'entreprise, où *le capital création* sert à financer les frais d'établissements, l'acquisition des équipements nécessaires au démarrage de l'entreprise. La troisième phase « *early stage* », couvre les deux ou les trois années qui suivent la création de l'entreprise, où *le capital post-crédation* sert à financer le développement de nouveaux produits et leur commercialisation.

La deuxième composante est celle du capital développement, qui sert à financer l'entreprise qui a atteint son seuil de rentabilité. A ce stade « *expansion stage* », ce fonds est réservé au financement de nouveaux procédés de production, au développement de nouveaux produits ..., et donc à la croissance de l'entreprise.

Au moment où l'entreprise atteint une taille critique (période de maturité), le risque devient plus faible (Ferrary, 2006). La dite entreprise pourrait être cotée en bourse, ou être rachetée par une opération de type MBO (*Management Buy Out*) ou MBI (*Management Buy In*)<sup>49</sup>, et on parle dans ce cas de capital transmission. Cette étape « *later stage* » correspond au retrait de l'apporteur du capital risque qui cède ses parts (Tabourin, 1989).

Bien que le capital-risque reste, aux Etats-Unis, une source incontournable de financement des projets ayant un fort potentiel de croissance, il reste moins présent dans

---

<sup>48</sup> Il fallait distinguer entre le capital-risque et le capital-investissement. L'AFIC définit « le capital-investissement consiste à prendre des participations majoritaires ou minoritaires dans le capital de petites et moyennes entreprises généralement non cotées. Cette prise de participation permet de financer leur démarrage, leur croissance, leur transmission, parfois leur redressement et leur survie ». Le capital-risque constitue donc une composante du capital-investissement.

<sup>49</sup> Ferrary (2006) définit le MBO comme l'acquisition d'une entreprise par un ou plusieurs de ses cadres dirigeants ; et le MBI comme l'opération d'achat d'une entreprise par un ou plusieurs repreneurs externes.

les créations d'entreprises françaises<sup>50</sup>, voire très faible ou nul dans les créations d'entreprises tunisiennes. En effet, le marché français du capital-risque doit son essor aux pouvoirs publics, contrairement à son homologue américain, qui s'est développé grâce aux investisseurs privés (Tabourin, 1989). Cependant, l'étude réalisée par l'AFIC (2014), montre que le total des investissements du capital risque français en 2013 (soit 642 M€) ne représente que 0,3% du PIB français, soit 5,7 fois moins que le total des investissements du capital risque américain en 2013 (soit 21 293 M€) dans le PIB américain.

---

### **3.3. Le soutien logistique**

---

Le soutien logistique des jeunes entreprises est symbolisé par les incubateurs, les pépinières d'entreprises (Albert et *al.*, 1994), et les technopôles<sup>51</sup>. Cependant, la distinction entre ces conceptions est peu claire. En effet, cette différence sémantique entre ces concepts est due, en fait à plusieurs raisons, notamment le décalage entre les critères de définitions anglo-saxons et francophones, la politique gouvernementale adaptée dans chaque pays, l'évolution de ces institutions à travers le monde, la diversification des activités et des statuts (public, privé, ou semi-publics)...

#### **3.3.1. Incubateur ou Pépinière d'entreprises**

Le concept d'incubation dans le domaine d'entrepreneuriat est né aux Etats-Unis en 1959, où le premier incubateur a été créé à Batavia à New York, par Charles Mancuso, qui avait acquis des entrepôts connus sous le nom « Batavia Industrial Center », qu'il avait loués à plusieurs firmes (Aerts et *al.*, 2007). Mais ce n'est qu'aux années 1980, que cette idée s'est propagée depuis les Etats-Unis jusqu'à l'Europe, et puis dans le monde entier, à un point que le nombre d'incubateurs arrive à tourner autour de quelques milliers (Albert et Gaynor, 2001).

Lalkaka (2001, p. 4) résume l'évolution du concept d'incubateur et souligne que :  
« la « première génération » des incubateurs était dans les années 1980, qui offre

---

<sup>50</sup> En France, les PME et les ETI sont majoritairement financées par des prêts bancaires (à 92%), à 7% par le capital-investissement et enfin de 1% par les marchés financiers (AFIC, 2012).

<sup>51</sup> Appelés aussi pôles technologiques, parcs scientifiques ou encore parcs technologiques.

*essentiellement un espace abordable et des installations partagées à des groupes entrepreneuriales soigneusement sélectionnés. Dans les années 1990, il s'est avéré nécessaire de compléter l'espace de travail avec le conseil, la formation et les services de réseautage pour que les locataires puissent accéder au support professionnel et au capital d'amorçage, en partenariat avec d'autres établissements et sociétés. Ceci a conduit à la « deuxième génération » d'incubateurs, même si nombreux pays en développement sont encore coincés dans le mode d'origine. A partir de 1998, un nouveau modèle d'incubation a émergé en parallèle visant à promouvoir les technologies de l'information et de la communication TIC, pour promouvoir le potentiel de croissance de la création d'entreprises basées sur la haute technologie ».*

La Commission Européenne<sup>52</sup> définit un incubateur comme étant : « *un endroit où des entreprises nouvellement créées sont concentrées dans un espace limité. Son objectif est d'améliorer le potentiel de croissance et de survie de ces dernières en les dotant d'un bâtiment modulaire comportant des installations communes (secrétariat, télécopieur, ordinateurs, etc ...) et d'une assistance en management et services de soutien. L'accent est mis sur le développement local et la création d'emplois. L'orientation technologique est souvent marginale* »<sup>53</sup>.

La National Business Incubation Association (NBIA, 2001) donne une définition mettant en exergue les autres services offerts par un incubateur : « *l'incubation d'entreprises est un processus dynamique de développement d'entreprises. Les incubateurs élèvent les jeunes entreprises en les aidant à survivre et à se développer durant la phase de démarrage pendant laquelle elles sont plus vulnérables. Les incubateurs fournissent une assistance en gestion, un accès au financement, une exposition régulière de la jeune entreprise pour la critiquer. Ils offrent également aux incubées des services de bureau partagés, un accès aux équipements, des espaces de bureau flexibles – le tout sur un même toit* ».

Notons qu'en France, le terme « incubateur » s'applique aux structures d'appui avant la création d'entreprises, c'est à dire au montage du projet. Tandis que, le terme « pépinière » est utilisé plus couramment pour les structures d'appui aux entreprises après leur création (Albert et al., 2002). D'ailleurs, Bruyat (1992) définit

---

<sup>52</sup> En se référant au Journal Officiel de l'Union Européenne C186/51/52 du 27 juillet 1990

<sup>53</sup> Définition proposée lors de l'atelier d'Helsinki en 1998 portant sur le thème : Le soutien aux entreprises innovantes dans la phase de démarrage.

l'« incubateur » comme « pépinière de projets », qui forme et accompagne les porteurs de projets, dans le but de combler les déficiences de compétences, ou de former de nouvelles connaissances indispensables au porteur de projet. C'est une couveuse qui permet à ce dernier de mûrir sa réflexion (Berger-Douce, 2001), de finaliser l'étude du projet de création encore dans l'œuf, d'accélérer le processus de création. Il en ressort donc qu'au cours du processus de création d'entreprise, l'incubateur intervient en amont du démarrage de l'entreprise, et la pépinière vient par la suite prendre le relais et se trouve donc à l'aval. Cependant, cette démarcation est propre à l'environnement français (Chabaud et *al.*, 2004), puisque selon la terminologie anglo-saxonne, un terme unique est utilisé, celui d'« incubator » qui recouvre à la fois les incubateurs et les pépinières<sup>54</sup>.

D'ailleurs, les travaux anglo-saxons portant sur les incubateurs semblent s'accorder sur quatre composantes qui représentent l'édifice de l'appui logistique (Aernoudt, 2004 ; Hackett et Dilts 2004a, 2004b ; Peters et *al.*, 2004 ; Lalkaka et Shaffer, 1998 ; Markley et McNamara, 1995 ; Allen et McCluskey, 1990) :

- 1) un espace de travail, loué à un prix abordable,
- 2) des services de base et des équipements en commun souvent proposés en temps partagé (secrétariat, salles de conférences, lignes à haut débit...),
- 3) un appui professionnel d'affaires sous formes de services consultatifs, incluant conseils, assistance et formation, et
- 4) Une mise en réseau, interne et/ou externe (recherche de financement direct ou en partenariat).

Ainsi , un incubateur est un lieu conçu pour accommoder les nouvelles entreprises mettant à leur disposition, d'une part, un hébergement dans des locaux adaptés pour une période temporaire<sup>55</sup>, leur permettant après avoir quitté les lieux, de céder la place à d'autres nouvelles entreprises et de rejoindre des locaux industriels (Surlément, 2009). D'autre part, l'incubateur offre également une palette de services administratifs, en temps partagé, aussi bien qu'une offre de conseils plus ou moins complexes (Albert et *al.*, 2002). En effet, un véritable incubateur n'est pas seulement l'espace de bureau

---

<sup>54</sup> Pour ce qui suit, nous adapterons le terme d'« incubateur », pour désigner à la fois pépinière et incubateur.

<sup>55</sup> Selon la Commission Européenne (2002), la durée de la période passée par les locataires des centres d'incubation varie entre 3 et 5 ans. Mais la plupart des pépinières d'entreprises n'ont pas de règles imposant la sortie officielle des entreprises hébergées pour quitter les lieux après l'écoulement de la période prédéfinie.

équipé, car outre l'hébergement, cette structure doit offrir différents services, tels que la gestion, le conseil juridique, l'accès au financement, le savoir faire opérationnel et l'accès à de nouveaux marchés (Aernoudt, 2004), bref, des services plus poussées en termes d'accompagnement et de coaching professionnel.

Albert, Bernasconi et Gaynor (2002) sont arrivés à distinguer quatre types d'incubateurs : (1) les incubateurs de développement économique et local, (2) les incubateurs académiques et scientifiques, (3) les incubateurs d'entreprises (ou *corporate*) et (4) les incubateurs d'investisseurs privés.

Les incubateurs de développement économique et local ont été créés suite à des initiatives publiques. Toutefois, leurs rôles diffèrent selon les impératifs économiques de développement locaux de chaque pays, et selon le volontarisme de ses décideurs publics. Les objectifs principaux de ce type d'incubateur consistent à renforcer le développement économique et assurer la création d'emplois, et donc réduire le chômage dans la région cible (Bergek et Norrman, 2008 ; Aerts et *al.*, 2007), et ce en facilitant le démarrage de nouvelles entreprises, et parvenir à augmenter leur taux de survie et de croissance, de façon à ce qu'elles quittent les lieux avec une situation financière viable dans un délai raisonnable (Aernoudt, 2004).

Quant aux incubateurs académiques et scientifiques, ils sont associés à des universités<sup>56</sup>, laboratoires et centres de recherche, visant à faciliter le transfert des résultats de la recherche à l'industrie. Leurs objectifs consistent à stimuler l'esprit d'entreprendre, et à favoriser le développement de l'innovation par la commercialisation de la recherche faite dans les établissements de l'enseignement supérieur, ou dans les structures de recherche (Peters et *al.*, 2004 ; Sherman, 1999 ; Mian, 1997).

Concernant les incubateurs d'entreprises, ils s'inscrivent dans une logique de valorisation de recherche et développement au sein d'une entreprise déjà existante. Ces incubateurs *corporate* paraissent être réservés aux grandes entreprises, et permettent à leurs chercheurs de valoriser des projets de haute technologie, pouvant avoir des conséquences profitables pour l'entreprise (politique d'intrapreneuriat). Ils sont généralement très spécialisés, puisqu'ils ne s'intéressent qu'à des projets en rapport

---

<sup>56</sup> Le premier incubateur académique a été créé en Allemagne à l'Université de Berlin en 1983, suivi par un deuxième en 1985, au sein de l'Université de Sophia-Antipolis en France.

avec leur cœur de métier (Masmoudi, 2007). Cependant, ce type d'incubateur est encore au stade embryonnaire et ne représente qu'un très faible pourcentage d'incubateurs, bien qu'il fût créé l'un des premiers incubateurs en Europe, et plus précisément en Royaume-Uni en 1975, par la société « British Steel Industry » (Aernoudt, 2004).

Enfin, les incubateurs d'investisseurs privés se constituent dans une logique de valorisation de capitaux privés et visent soit à valoriser des locaux industriels (hôtels d'entreprise), soit à repérer et prendre des participations dans des projets innovants, source de plus-values boursières conséquentes (Chabaud et *al.*, 2004).

Généralement, les incubateurs de développement économique et local et les incubateurs académiques et scientifiques sont des structures à but non lucratif, ce qui n'est le cas pour les incubateurs d'entreprises et les incubateurs indépendants privés qui cherchent à réaliser des profits.

On peut noter également que les incubateurs peuvent se différencier par la nature des activités des projets qu'ils sélectionnent. Ils peuvent être soit généralistes, soit spécialistes. Lorsque l'incubateur est généraliste, il est susceptible d'accepter tout type d'activité ; son objectif principal est de redynamiser l'économie régionale en proposant un soutien aux solutions de diversification de l'industrie locale (Masmoudi, 2007). Par contre, lorsque l'incubateur est spécialiste, il procède à une sélection de projets dans un domaine bien défini, le plus souvent, dépendant du contexte de la région. De leur côté, Chan et Lau (2005) constatent que la mise en commun des ressources techniques entre les entreprises hébergées est profitable seulement si l'incubateur se spécialise dans un domaine ou une technologie spécifique. Pour cette raison, il sera avantageux que ces structures soient spécialistes et se concentrent sur un nombre limité de secteurs (Aerts et *al.*, 2007).

Partant d'objectifs différents, conditionnés par leurs statuts et leurs typologies, la plupart des incubateurs essaient de sélectionner les projets les plus viables, car la sélection est souvent faite suivant deux approches (Bergek et Norrman, 2008) : une première, où le choix est focalisé principalement sur l'originalité de l'idée du projet et le bénéfice potentiel de l'entreprise, et une deuxième, où le choix est basé sur le profil de l'entrepreneur (ou l'équipe entreprenante). Pour cela, les directeurs des différentes pépinières doivent avoir non seulement une profonde connaissance en matière des

technologies<sup>57</sup>, afin d'évaluer la viabilité des idées, mais aussi la capacité de juger la personnalité du porteur de projet. Cette sélection constituera une garantie pour les parties externes (Hackett et Dilts, 2004b), puisque elle permet de réduire l'asymétrie d'information entre ces derniers et le créateur. L'incubateur met l'entrepreneur en relation avec les bonnes personnes dans le domaine du conseil, d'accompagnement et de financement.

Dans le même ordre d'idées, Chabaud et *al.* (2004, 2005) précisent que les pépinières d'entreprises doivent faciliter l'insertion du créateur dans son environnement. Le fait de se trouver en pépinière en présence d'autres créateurs, permet de rompre avec l'isolement et de nouer des relations d'affaires avec les autres, car à côté de l'utilisation et le partage des locaux au sein des pépinières et des incubateurs, qui représente un grand atout, on note également un autre avantage lié à la possibilité de transfert des connaissances et d'expériences entre les entreprises hébergées. En effet, « *la proximité physique des créateurs d'entreprises permet à la fois une fertilisation croisée des idées et le développement des réseaux d'entrepreneurs qui leur permet de collaborer, de mettre en œuvre des synergies* » (Chabaud et *al.*, 2004, p. 7). Les locataires d'une même pépinière peuvent partager des expériences et des conseils techniques et prendre de précieux contacts d'affaires, chose qui assure au créateur l'intégration dans l'environnement économique régional, national et même international (API, 2008).

### **3.3.2. Les technopôles**

Une autre structure d'appui logistique est celle des technopôles, pôles technologiques ou parcs scientifiques<sup>58</sup>. Ce concept est né aux Etats Unis dans les années 1960, provenant de la « Silicon Valley », située dans la partie sud de la région de la baie de San Francisco en Californie, et qui a vu naître de nombreux grands groupes actuels dans le secteur des hautes technologies. Cette expérience a inspiré bon nombre de technopoles aux Etats-Unis (la Route 128 à Massachusetts, Orange County à Los Angeles, la Silicon Plains à Dallas ...), en Europe (Sophia Antipolis et Paris-sud en France, Silicon Fen à Combridge en Angleterre, Taguspark à Lisbonne au Portugal, ...), en Asie (la Silicon Island de l'île de Kyushu et le Technopolis au Japon).

---

<sup>57</sup> Le choix d'un directeur compétent et dynamique constitue un élément clé de succès d'un incubateur (Markley et McNamara, 1995).

<sup>58</sup> Nous ne faisons aucune distinction dans la définition de ces trois terminologies.

Il s'agit d'un rassemblement sur une aire géographique donnée, d'universités, de laboratoires de recherche, d'industriels et d'entreprises, afin d'apporter un surcroît d'efficacité dans le développement technoscientifique local, à cause des relations qu'elles auraient entre elles (FUTURIS, 2004).

Cette zone à forte concentration d'institutions scientifiques a pour objectif de créer un pôle d'excellence spécialisé travaillant sur des technologies innovantes, dans un espace de proximité territoriale et relationnelle, où chercheurs, enseignants, chefs d'entreprise et cadres supérieurs doivent coopérer étroitement (Commission Européenne, 2007), afin de développer les synergies entre ces différents acteurs, et de renforcer les liens entre la sphère productive et la sphère de recherche.

En effet, ces structures sont caractérisées par un réseau de liens formels et informels bien développé, à la fois entre les entreprises et le secteur de la recherche scientifique, qui favorise la création et la diffusion de la connaissance et de l'innovation.

Cette relation entre la recherche et l'industrie permettra de trouver des solutions adaptées aux attentes des marchés, et de favoriser le développement d'un domaine d'activités caractérisant une région donnée. Hsaini (2007) indique de son côté, qu'une concentration de ressources scientifiques et technologiques au sein d'un pôle technologique permet de générer des projets à forte valeur ajoutée, induits par la proximité géographique. L'innovation constitue à la fois le facteur principal de l'activité des technopôles et l'élément fondamental de leur compétitivité (Barré, 2003).

Postman (1993) stipule que les facteurs qui agissent sur l'emplacement et le fonctionnement des technopôles sont surtout l'accès à un personnel hautement qualifié, l'existence de bonnes infrastructures, la proximité des institutions scientifiques et de recherche, et la forte intensité des dépenses de recherche pour l'innovation.

---

### **3.4. Conclusion**

---

Ce troisième chapitre a traité l'éclatement et le développement des politiques et programmes de soutien et d'appui à la création d'entreprises, puisque pour un entrepreneur, on ne peut pas parler d'un instant de création, mais plutôt d'un processus qui s'étale dans le temps, ce qui a nécessité la présence de diverses actions susceptibles de l'aider dans sa démarche, aussi bien en amont qu'en aval.

Nous avons alors évoqué en premier lieu, les différentes formes d'accompagnement dont un porteur de projet peut bénéficier, depuis l'émergence de son idée de projet, jusqu'au démarrage de son entreprise. Toutefois, on a pu remarquer que les diverses pratiques de conseil, de formation et d'accompagnement en amont se sont mieux développées, comparativement à celles qui interviennent en phase post-création. Nous avons essayé d'expliquer les différences au niveau des définitions des différentes terminologies qui appartiennent au champ de l'accompagnement, à savoir le tutorat, le mentorat, le coaching et le counselling.

Certes, ce type de soutien dispensé aux porteurs de projets reste indispensable et pour une part essentielle, un pilier pour l'édifice du projet de la création. Mais un appui financier pour remédier aux difficultés de financement de démarrage pour les entrepreneurs novices reste nécessaire, qu'il soit un financement de proximité ou un financement à risque. Nous avons finalement clôturé ce chapitre par une description de l'appui logistique, représenté par les incubateurs, les pépinières et les technopôles, qui représentent des structures aidant les porteurs de projets au montage et à la création de leurs entreprises.

Reste à savoir alors, si la Tunisie a pu mettre à disposition des programmes, structures, et organismes en faveur des entrepreneurs potentiels, afin de leur garantir un environnement propice à l'émergence et à la survie de leurs entreprises. A cet effet, le quatrième chapitre a pour objet de présenter et de décrire l'état des lieux des dispositifs d'appui à la création d'entreprises en Tunisie.

## **LES DISPOSITIFS D'APPUI À LA CRÉATION D'ENTREPRISES EN TUNISIE : ETAT DES LIEUX**

Dès le début des années 1970, l'appui au secteur privé a connu un grand essor et s'est concentré sur les petites entreprises, vu le rôle considérable qu'elles ont pu accomplir dans la performance économique des pays. Elles constituent dès lors l'un des axes privilégiés de l'intervention des politiques publiques. D'ailleurs, la plupart des pays développés se sont engagés dans une politique d'appui à la création d'entreprises. Les Etats-Unis sont considérés comme les pionniers du domaine, suivis par les pays européens, dont la prise de conscience en la matière date depuis le milieu des années 1980. Quant à la Tunisie, la promotion de l'investissement privé remonte au début des années 1990, période durant laquelle le gouvernement a essayé d'instaurer une réglementation plus souple en vue de construire un environnement économique favorable à l'initiative privée. Cette période a été marquée par l'adhésion à l'OMC en mars 1995, d'une part, et par la signature en juillet de la même année de l'accord d'association avec l'UE, portant la création d'une zone de libre échange, d'autre part (dont l'entrée en vigueur a été établie en janvier 2008). Ces facteurs ont incité le gouvernement tunisien à adopter une nouvelle politique industrielle pour améliorer la compétitivité de son industrie, et ce par la mise en place d'une batterie d'instruments visant à instaurer un environnement favorable à la création et au développement des entreprises.

On établira tout au long de ce chapitre un état des lieux sur les organismes, structures, et programmes dédiés à l'encouragement de l'initiative privée en Tunisie. Commencant dans la première section, par le soutien réglementaire. Puis dans une deuxième section, nous présenterons les principaux organismes publics d'aide à la création d'entreprises, suivis des principales structures d'accompagnement des jeunes entreprises. Ensuite, nous évoquerons le soutien logistique dédié aux nouvelles entreprises, et enfin, nous terminerons avec les politiques de financement.

---

#### **4.1. Le soutien réglementaire à la création d'entreprises en Tunisie**

---

Améliorer l'environnement légal et réglementaire afin de créer un cadre propice à la création des entreprises, était l'un des objectifs du gouvernement tunisien durant ces vingt dernières années. Ainsi, nous avons assisté en 1993 à la promulgation du code d'incitation aux investissements (CII)<sup>59</sup>. Ce dernier a été conçu pour unifier les différents codes sectoriels qui existaient auparavant, et les rassembler autour d'une nouvelle logique d'incitation aux investissements (FEMISE, 2008), comportant des incitations communes à toutes les activités, des incitations spécifiques à certains domaines d'activités ou certaines zones jugées prioritaires, et des incitations supplémentaires ou exceptionnelles.

Le code d'incitation aux investissements représente l'ossature du soutien réglementaire à la création d'entreprises en Tunisie, malgré l'apparition de nombreux textes modifiant et apportant de nouvelles dispositions aux textes de départ. Il se définit par son caractère fortement incitatif. D'ailleurs sa dénomination même en comportait l'empreinte (Horchani, 1998). En effet, il a pour objectif de promouvoir l'exportation, d'encourager le développement régional, de favoriser le développement de l'agriculture et de la pêche, d'encourager les nouveaux entrepreneurs, ainsi que les petites et moyennes entreprises et les petits métiers, de promouvoir la technologie et la recherche-développement, d'inciter à la lutte contre la pollution et la protection de l'environnement, d'encourager les investissements de soutien<sup>60</sup>, d'attirer l'investissement étranger dans des secteurs déterminés et dans des régions particulières.

Cet ensemble d'incitations relevant d'avantages fiscaux et financiers couvrent tous les secteurs d'activité à l'exception des mines, de l'énergie, du commerce intérieur et du secteur financier, qui sont régis par des textes spécifiques. Ces incitations ouvrent droit, aussi bien à des exonérations fiscales totales ou partielles des bénéficiaires, à des dégrèvements ou des abattements au niveau des taxes sur la valeur ajoutée, des droits de

---

<sup>59</sup> Loi n°93-120 du 27 décembre 1993.

<sup>60</sup> Il s'agit des investissements réalisés par les institutions d'encadrement de l'enfance, d'éducation, d'enseignement y compris l'hébergement universitaire, de recherche scientifique, de formation professionnelle ou par les établissements sanitaires et hospitaliers, de production et d'industries culturelles, d'animation des jeunes, ainsi que les investissements au titre de la réalisation de zones industrielles.

douane et des taxes d'effet équivalent, qu'à une prise en charge totale ou partielle par l'Etat de la cotisation patronale au régime légal de sécurité sociale.

Parallèlement au CII, d'autres initiatives ont été prises pour encourager la création d'entreprises et soutenir l'investissement, notamment :

- la protection de la propriété industrielle<sup>61</sup>,
- la création du Conseil Supérieur pour la Création des Entreprises et le Développement des Projets Innovants<sup>62</sup>,
- la création des Comités Régionaux pour la Création des Entreprises et le Développement des Projets Innovants<sup>63</sup>,
- l'encouragement des enseignants/chercheurs à créer leurs projets dans les pôles technologiques et les pépinières tout en bénéficiant de leurs salaires durant 2 ans<sup>64</sup>,
- l'octroi de congés créations<sup>65</sup>,
- la constitution juridique des sociétés via Internet<sup>66</sup>,
- la réduction du capital minimum pour les sociétés<sup>67</sup>,
- l'institution d'un stage d'initiation et d'adaptation aux fins de création d'une entreprise<sup>68</sup>,
- la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel pour la promotion du commerce électronique.

---

<sup>61</sup> Loi n° 2000-84 du 24 août 2000 relative aux brevets d'invention, Loi n° 2001-20 du 6 février 2001 relative à la protection des schémas de configuration des circuits intégrés, Loi n° 2001-21 du 6 février 2001 relative à la protection des dessins et modèles industriels, Loi n° 2001-36 du 17 avril 2001 relative à la protection des marques de fabrique, de commerce et de services, Loi n° 2007-50 du 23 juillet 2007, modifiant et complétant la loi n° 2001-36 du 17 avril 2001, relative à la protection des marques de fabrique, de commerce et de services.

<sup>62</sup> Décret n°2002-1633 du 9 Juillet 2002.

<sup>63</sup> Décret n°2002-1634 du 9 Juillet 2002.

<sup>64</sup> Loi n°2002-53 du 3 Juin 2002.

<sup>65</sup> Décret n°2003-1617 du 16 juillet 2003.

<sup>66</sup> Loi n°2004-89 du 31 décembre 2004

<sup>67</sup> Loi n° 2005-12 du 26 janvier 2005. Le capital minimum exigé pour la création d'une SARL a été réduit de 10.000DT (prévu par le code des sociétés commerciales promulgué en 2000) à 1.000 DT. Pour la SA le capital minimum exigé est également réduit de 50.000 DT à 5.000 DT si la société ne fait pas appel publique à l'épargne, et de 150.000 DT à 50.000 DT si la société fait appel publique à l'épargne.

<sup>68</sup> Décret n°2006- 2990 du 13 novembre 2006.

---

## **4.2. Les organismes et les structures d'aide et d'accompagnement des jeunes entrepreneurs**

---

A côté du remaniement du cadre juridique des mesures incitatives à la promotion de l'investissement privé, la Tunisie a renforcé son système d'appui institutionnel, afin d'améliorer le dispositif existant d'appui aux entreprises et aux nouveaux porteurs de projets. Pour cela, plusieurs organismes ont vu le jour et divers programmes ont été développés.

### **4.2.1. L'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII)**

Créée en 1972<sup>69</sup>, l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation est un établissement public qui a pour mission de mettre en œuvre la politique du gouvernement relative à la promotion du secteur industriel, en tant que structure d'appui aux entreprises et aux promoteurs. A la base, cette institution est une structure qui accorde les agréments et les avantages fiscaux et sociaux. Mais depuis les années 1990, cette institution s'est restructurée pour offrir à la création d'entreprises et aux nouveaux promoteurs, des services d'appui qui dépassent le cadre d'une structure à vocation administrative (Commission Européenne, 2007).

L'APII, présente sur tout le territoire tunisien à travers 24 directions régionales, fournit un ensemble de prestations présenté selon cinq rubriques principales structurées autour de cinq centres spécialisés notamment, le Centre de Facilitations et de Gestion des Avantages (CFGGA), le Centre de Soutien à la Création d'entreprises (CSCE), le Centre d'Etudes et de Prospective Industrielles (CEPI), le Centre d'Appui à la PMI (CAPMI) et le Centre de Documentation et d'Information Industrielle (CDII).

#### **4.2.1.1. Le Centre de Facilitations et de Gestion des Avantages (CFGGA)**

Il assure une assistance aux promoteurs, en leur accordant les facilités nécessaires pour bénéficier des avantages auxquels ils sont éligibles, et ce en se référant au code

---

<sup>69</sup> Créé en 1972 en vertu de la Loi 72-38 du 27 février 1972 sous la dénomination « l'Agence de Promotion de l'Investissement » devenue en 1991 « l'Agence de Promotion de l'Industrie » en vertu de la Loi n° 91-38 du 8 juin 1991, et très récemment en 2010 remplacée par « l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation » en vertu de la Loi n° 2010-25 du 17 mai 2010.

d'incitation aux investissements. Ce centre dispose d'un guichet unique réunissant toutes les administrations intervenant dans l'accomplissement des formalités et procédures de création d'entreprises<sup>70</sup>, à savoir les déclarations de projets d'investissement et de constitution de sociétés.

#### **4.2.1.2. Le Centre de Soutien à la Création d'Entreprises (CSCE)**

Il assure un accompagnement personnalisé, une formation adaptée, et un encadrement de proximité aux créateurs d'entreprises durant les phases de préparation du projet. Cette structure offre aux nouveaux entrepreneurs un appui logistique, grâce au réseau de pépinières d'entreprises.

#### **4.2.1.3. Le Centre d'Etudes et de Prospective Industrielles (CEPI)**

Il est habilité à effectuer les études qui présentent la situation des branches industrielles en Tunisie, et permet aux entrepreneurs potentiels de disposer d'indices sectoriels leur permettant d'étudier le positionnement de leurs opportunités d'affaires. Ce Centre permet aussi, à l'aide de ses études, de faire apparaître les avantages comparatifs de la Tunisie à travers des comparaisons internationales (les tableaux de benchmarking).

#### **4.2.1.4. Le Centre d'Appui à la PMI (CAPMI)**

Il met à la disposition des promoteurs une équipe multidisciplinaire dénommée TASK FORCE, qui travaille en synergie avec une expertise européenne et tunisienne spécialisée et compétente, mobilisée par le Programme de Modernisation Industrielle et financé par l'Union Européenne. Cette équipe propose un plan d'actions en vue d'assurer la mise à niveau, la modernisation et l'extension au profit des petites et moyennes entreprises, afin d'améliorer leur compétitivité.

#### **4.2.1.5. Le Centre de Documentation et d'Information Industrielle (CDII)**

Il fournit une information en temps réel, offrant aux entrepreneurs des services d'information, de référence et de recherche en ligne, à travers un salon virtuel de

---

<sup>70</sup> Les prestations du Guichet Unique sont destinées aux promoteurs tunisiens et étrangers, résidents ou non résidents, réalisant des projets d'investissement en Tunisie.

l'industrie tunisienne, un annuaire comportant plus que 5.700 entreprises industrielles<sup>71</sup> (ayant un effectif supérieur ou égal à 10) répertoriées, avec un accès en ligne aux banques de données industrielles nationales et internationales, et aux monographies sectorielles, qui tracent l'évolution des principaux indicateurs économiques au cours des cinq dernières années.

#### **4.2.2. L'Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant (ANETI)**

Créée en 1993<sup>72</sup>, l'ANETI est un établissement public à caractère non administratif, placée sous la tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi. Elle a pour principale mission la mise en œuvre de la politique du gouvernement relative à la promotion de l'emploi. Implantée sur presque tout le territoire tunisien, l'ANETI présente une palette de prestations diverses. Mise à part le grand rôle qu'assume cet organisme dans le marché de l'emploi et l'insertion professionnelle des jeunes envers les personnes à la recherche d'un emploi, d'une part, et envers les entreprises cherchant à satisfaire leurs besoins en ressources humaines d'autre part, l'ANETI apporte aussi le soutien nécessaire aux porteurs de projets voulant s'installer à leur propre compte.

Cet organisme assure l'assistance, le conseil, l'accompagnement et la formation des promoteurs de petites entreprises dans le secteur de la petite industrie, des métiers et des services, afin d'encourager le travail indépendant, et ce par le biais de séances collectives de formation entrepreneuriale et de formation complémentaire.

##### **4.2.2.1. Les formations entrepreneuriales**

###### ***a) La formation « Méthode Originale de Recherche Active d'Idées Nouvelles pour Entreprendre » (MORAINE)***

La formation MORAINE a pour vocation le développement de la capacité des personnes à être créatives et entreprenantes, indépendamment de la création potentielle d'une activité. Elle représente un bon outil pour apprendre à penser et à agir. La formation MORAINE se répartit en deux modules : un premier MORAINE I, qui essaie

---

<sup>71</sup> D'après le site du Portail de l'Industrie Tunisienne. [www.tunisieindustrie.nat.tn](http://www.tunisieindustrie.nat.tn), date de visite du site le 10 septembre 2014.

<sup>72</sup> En vertu de la Loi n° 93-11 du 17 février 1993.

de développer le potentiel de créativité chez le participant et de l'outiller méthodologiquement pour produire des idées, et un deuxième MORAINÉ II, qui permet de tester les idées ramenées par chacun des participants, afin d'évaluer leur faisabilité et concrétisation en projet de création.

***b) La formation « Création d'Entreprises et Formation d'Entrepreneurs » (CEFE)***

La formation CEFE utilise une approche personnalisée, basée sur l'apprentissage par l'action et sur l'autoévaluation personnelle. Les participants à la formation évaluent eux-mêmes leurs propres personnalités, capacités et ressources. Ils choisissent eux-mêmes le projet qu'ils vont entreprendre, et déterminent si les acquis personnels (qualification, compétences, ressources) correspondent aux exigences du projet. Les participants récoltent eux-mêmes l'information nécessaire à l'évaluation de la faisabilité de leur projet, et préparent leur plan d'affaires.

***c) La formation « Créer votre Entreprise » (CREE)***

La formation CREE permet au porteur de projet et entrepreneur potentiel d'être outillé pour réaliser lui-même et avec l'assistance d'un formateur son étude de faisabilité technique pour dresser son plan d'affaires, évaluer son projet d'entreprise, et décider de la création de son entreprise. Bref, elle suit le porteur de projet dans les différentes étapes du processus de création d'entreprises.

**4.2.2.2. Les formations complémentaires**

***a) La formation en gestion***

Cette formation constitue un outil d'accompagnement aux entrepreneurs potentiels ayant déjà eu l'accord de financement auprès d'une institution financière et aux nouveaux entrepreneurs déjà installés et qui n'ont pas dépassé les deux premières années de démarrage. Elle permet aux promoteurs, sur une durée ne dépassant pas 1 mois, d'acquérir des connaissances permettant une meilleure gestion de l'entreprise, en matière de comptabilité, de sécurité sociale, de fiscalité, de gestion de stock...

**b) La formation technique**

Cette formation tend à améliorer les compétences techniques chez les porteurs de projets ou les nouveaux entrepreneurs pour surmonter les difficultés techniques rencontrées, de manière à assurer convenablement le démarrage et la conduite de leurs projets.

Les formations techniques dispensées individuellement ou en groupe, sont d'une durée ne dépassant pas les 4 mois, selon des besoins identifiés et/ou sur la base des visites de suivi et d'assistance des promoteurs en exercice. Elles permettent à ces derniers de faire progresser le projet, et ce en améliorant la productivité, la qualité des produits et/ou services, en ouvrant de nouveaux horizons (introduction de nouveaux produits ou services).

**c) La formation GERME « GERer Mieux votre Entreprise »**

La formation GERME s'inscrit dans le programme international « Start and Improve Your Business » (SIYB)<sup>73</sup> dans sa composante francophone et diffusée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT)<sup>74</sup>. C'est un Programme innovant de formation en Gestion destiné aux promoteurs de micro et petites entreprises. Cette formation permet aux entrepreneurs potentiels ou aux nouveaux entrepreneurs en activité, d'une part, de connaître les principes de base de gestion d'une entreprise et savoir les appliquer, et d'autre part, les amener à simuler une activité d'entreprise dans l'environnement commercial fictif proposé dans le Jeu d'entreprise. Cette formation inclut également un processus de suivi personnalisé qui consiste à apporter une assistance à l'entrepreneur dans la mise en œuvre des acquis de sa formation.

**d) Assistance avant et après création**

L'ANETI a conçu un dispositif d'accompagnement spécifique, dispensé individuellement, avant et après création. Dans le cas où l'entrepreneur rencontre des difficultés pour le démarrage de son projet, ou bien durant les deux premières années de

---

<sup>73</sup> Le Programme SIYB qui a fait ses preuves dans le monde entier (plus 100 pays aujourd'hui), est utilisé par plusieurs gouvernements dans le cadre de leurs programmes d'insertion des jeunes. Il s'est développé en Afrique depuis 1985 dans la partie australe, il s'est ensuite étendu à partir de 1996 aux pays francophones de l'Afrique de l'Ouest, puis depuis les années 2000 dans le Maghreb.

<sup>74</sup> L'Organisation Internationale du Travail (O.I.T) a mis en place cette méthodologie pour promouvoir les emplois indépendants à travers la création et le développement des micros et petites entreprises.

son installation, un expert en accompagnement sera mis à sa disposition pour l'accompagner, analyser la situation de son entreprise, et trouver les solutions à ses problèmes.

Le tableau 4.1 indique l'évolution du nombre des nouveaux bénéficiaires des programmes d'accompagnement des promoteurs des petites entreprises (PAPPE). On remarque qu'une baisse est enregistrée pour les années 2011 et 2012. L'ensemble des bénéficiaires des programmes d'accompagnement, est passé de 16.075 en 2010, à 12.083 en 2011, puis à 11.666 en 2012. Cette baisse qui a touché les différents types de programmes, est due essentiellement à la détérioration de la situation économique et sociale de la Tunisie, dans un contexte post-révolution, qui à son tour a amené les jeunes entrepreneurs à se désister pour monter leurs propres projets.

Tableau 4.1 - Evolution du nombre des nouveaux bénéficiaires des programmes d'accompagnement des promoteurs des petites entreprises (PAPPE)

Programme	2010	2011	2012
MORAINE	3164	1867	2061
CEFE	7570	6209	6080
CREE	630	290	243
Formation en Gestion	585	296	297
Formation technique	679	456	508
Formation GERME	545	460	478
Bourse d'accompagnement	2062	1855	1348
SPE (Stage Pratique en Entreprise)	840	650	651
<b>Total</b>	<b>16075</b>	<b>12083</b>	<b>11666</b>

Source : ANETI

### 4.2.3. Les Centres d'Affaires

Les centres d'affaires d'intérêt public économique ont été créés en 2005<sup>75</sup>. Ce sont des personnes morales dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, dont la gestion peut être confiée à l'un des organismes publics d'appui au développement dans la région d'implantation, ou à l'une des personnes morales d'intérêt public.

<sup>75</sup> En vertu de la Loi n° 2005-57 du 18 juillet 2005.

Les centres d'affaires permettent d'offrir les services nécessaires aux promoteurs et investisseurs pour le lancement ou le développement de leurs projets. Leurs missions consistent à renseigner les porteurs de projets sur les procédures de création d'entreprises, les avantages et incitations qui leur sont destinés, les sites d'installation possibles et les opportunités prometteuses d'investissement et de partenariat. Ils assurent également l'accompagnement des promoteurs dans les différentes phases de démarrage et de suivi de la réalisation des projets, et notamment dans la phase d'élaboration des études de faisabilité et de la finalisation du schéma de financement, et ce en mettant à leur disposition, le cas échéant et à titre onéreux, des bureaux équipés de moyens de communication pour leur assurer les services de base.

Les centres d'affaires ont été jusque-là créés au nombre de vingt quatre (24):

- 8 créés en 2005 au sein des Chambres de Commerce et de d'Industrie (CCI) dans les gouvernorats de Bizerte, Nabeul, Tunis, Sousse, Sfax, Gabès, Gafsa, Béja
- 4 créés en 2006 au sein des Offices de Développement dans les gouvernorats de Kasserine, Siliana, Médenine et Jendouba.
- 12 créés en 2007 dans les gouvernorats d'Ariana, Ben Arous, Manouba, Zaghouan, Sidi Bouzid, le Kef, Kébili, Tataouine, Monastir, Mahdia, Kairouan et Tozeur.

#### **4.2.4. Le Guichet Unique**

Le premier Guichet Unique pour la création d'entreprises a été créé en 1997<sup>76</sup> à Tunis. C'est un centre de formalités administratives et légales réunissant les différentes administrations<sup>77</sup> intervenant dans la constitution d'un dossier d'investissement.

---

<sup>76</sup> Il a été suivi par l'ouverture d'autres guichets uniques à Sousse et Sfax en 2005; à Béja, Nabeul, Gafsa et Gabès en 2007; à Bizerte, Kairouan, Kef, Monastir et Zaghouan en 2008; à Jendouba, Mahdia, Sidi bouzid, Tataouine, Tozeur et Kebili en 2010.

<sup>77</sup> - Bureau de promotion de l'investissement – API  
- Bureau de l'enregistrement des actes de sociétés – Recettes des Finances  
- Bureau de contrôle des impôts  
- Bureau du greffe du tribunal de première instance  
- Bureau de l'imprimerie officielle de la république tunisienne  
- Bureau des douanes  
- Bureau de la municipalité  
- Bureau du ministère de l'intérieur et du développement local  
- Bureau du ministère de l'emploi et de l'insertion professionnelle des jeunes  
- Bureau de la caisse nationale de la sécurité sociale  
- Bureau de l'interlocuteur unique