

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

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

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
Groupama SA
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires
³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} juin 2004)

**QUAND LES GRANDS ENTREPRENEURS
VEULENT FAIRE DES PETITS**

par

André DELPONT
Directeur du développement
de l'APIM

Didier GESP
Président de Nord Entreprendre
PDG de COVITEX

Véronique DELANNOY
Directrice de Nord Entreprendre

Hugues FRANC
Directeur de Paris Entreprendre

Séance du 5 mai 2004

Compte rendu rédigé par Paul-Roland Vincent

En bref

Fort d'une tradition régionale faite de rigueur et de convivialité, Nord Entreprendre, fondé en 1986, soutient les PME à fort potentiel. Association reconnue d'utilité publique et fonctionnant grâce à des chefs d'entreprises bénévoles, Nord Entreprendre participe au démarrage des PME qui peuvent créer au moins cinq emplois en cinq ans. Cette association sélectionne avec soin les projets qui lui sont soumis : les lauréats retenus bénéficient d'un prêt d'honneur mais surtout d'un accompagnement pendant les trois premières années. Entourés de chefs d'entreprise et de spécialistes, ils définissent précisément leurs projets puis ils font régulièrement le point et sont conseillés à chaque nouvelle étape de leur croissance. Ils disposent également du réseau de Nord Entreprendre. Cette méthode ayant permis de créer de nombreux emplois et les échecs étant rares, l'expérience est en train de se généraliser dans toute la France autour de Réseau Entreprendre. Nord Entreprendre puise son efficacité dans ces trois valeurs : l'homme au centre du projet, gratuité, réciprocité.

*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.*

EXPOSÉ d'André DELPONT

Il y a vingt ans, je suis venu travailler à Lille pour deux ans : j'y suis encore ! J'ai ainsi participé à la métamorphose de cette cité. L'atmosphère de la ville, faite de sérieux et de convivialité, explique, en partie du moins, la naissance et la réussite de Nord Entreprendre.

Un peu d'histoire

La région lilloise se répartit en deux zones géologiques : une partie calcaire permettant la culture du blé et une partie argileuse, plus marécageuse et pauvre, dédiée à l'élevage. Dès la période romano-gauloise, la première fut densément peuplée d'agriculteurs tandis que la seconde, avec un habitat bien moins dense, était occupée par des éleveurs de moutons. Les échanges se déroulaient à la jonction des deux zones, à Lille.

Une des hypothèses concernant la fixation de la frontière linguistique s'appuie sur cette différence de densité : quand Clovis et ses armées envahirent ce territoire, ils se heurtèrent à une forte résistance dans les zones peuplées qui les intégrèrent progressivement. En revanche, les régions d'élevage ne purent faire front et elles adoptèrent la langue et la culture des envahisseurs.

La tectonique des plaques

Trois plaques culturelles s'entrechoquent dans la région lilloise et c'est ce qui en fait toute sa spécificité : la germanique, la latine et l'anglo-saxonne. Chacune d'entre elles présente des différences de mentalité, de langue et de culture.

Autre caractéristique : Lille n'a rejoint la France que très récemment ; il faut en effet attendre 1792 pour que la ville lui marque définitivement son attachement en résistant aux Autrichiens. À l'époque, c'est une "*divine surprise*" pour les gouvernants parisiens. Mais en fait, si les Lillois défendent la France, c'est aussi parce que celle-ci a choisi le libre-échange. Ils ont donc privilégié, avant tout, leurs affaires.

D'ailleurs, lorsqu'on leur propose en 1990 d'entrer dans le grand bassin parisien, ils refusent au nom d'un principe éternel : « *l'avenir du Nord est au Nord* ». Lille se veut une tête de pont de la France dans l'Europe du Nord.

Le vrai savoir-faire de Lille, c'est le commerce. Pour les Lillois, un commerçant, c'est quelqu'un qui sait acheter avec rigueur et vendre dans la convivialité.

Inconvénients et avantages de la frontière

La position de Lille à la frontière présente ses inconvénients et ses avantages. Inconvénients : la frontière a été traversée par les invasions allemandes, et c'est pourquoi il a été décidé après la deuxième guerre mondiale d'éloigner toutes les activités de recherche et les industries de pointe comme le nucléaire, le spatial, l'armement. Lille a donc longtemps été un cul-de-sac et l'extension de l'agglomération s'est faite exclusivement vers le sud, ce qui est un non-sens économique.

Avantages : Lille devient une place militaire stratégique avec l'installation de l'état-major de l'armée nord-européenne. Récemment, la complicité avec l'autre côté de la frontière a pris de l'ampleur si bien que nous sommes désormais en présence d'une seule conurbation de près de deux millions de personnes qui habitent tous à moins de quarante minutes de la Grand Place de Lille, même si une partie de cette population n'est pas française.

Les décennies récentes

La région lilloise n'a pas connu les trente glorieuses : elle a dû ainsi passer directement de la révolution industrielle à la phase actuelle.

Les années 1970

Dans les années 1970, Lille souffre d'un certain nombre de handicaps : les élites de la haute fonction publique, énarques et polytechniciens, n'y sont pas représentées, l'environnement est dégradé, il n'existe aucun pouvoir central cohérent dans la région pour la faire redémarrer tandis que le centralisme parisien comprend mal les caractéristiques propres du Nord.

En revanche, la région lilloise se trouve au carrefour de l'Europe du Nord alors que la construction européenne redémarre, elle possède un pôle d'enseignement supérieur de premier ordre et l'Orchestre National de Lille est créé, premier signe des investissements culturels lourds qui s'engagent. De plus, la bourgeoisie d'affaires revient au commerce en y intégrant le savoir-faire de la grande industrie (grande distribution et vente par correspondance), les entreprises se diversifient et de grands groupes automobiles s'implantent.

Enfin, alors que les Lillois prennent conscience des vraies raisons de leur déclin, Pierre Mauroy devient maire de Lille et président de la région.

Durant cette décennie, le *cluster distribution* sera la locomotive de la reconstruction économique de Lille Métropole, avec en particulier Auchan qui se lance à la conquête de la France.

Les années 1980

Dans les années 1980, Auchan multiplie ses implantations tandis que naissent entre autres Cofidis et Décathlon. La vente par correspondance s'empare du minitel. De grands centres de recherche s'installent, comme l'IEMN (Institut d'électronique, de microélectronique et de nanotechnologies), l'INRETS (Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité) ou l'Institut de Biologie de Lille. Des grands projets d'infrastructure sont menés à bien (métro, TER) et les activités logistiques explosent. En parallèle, on assiste à la réconciliation entre les courants qui s'opposaient jusqu'alors :

- droite et gauche ;
- beffroi social et beffroi patronal ;
- tradition catholique et tradition franc-maçonne.

Le militantisme pour l'avenir du territoire passe avant toute autre considération. La Communauté urbaine jusque-là limitée aux fonctions de gestion technique affirme sa dimension stratégie et développement sur la base d'un consensus entre les grandes communes.

Les années 1990

Les années 1990 sont marquées par une forte implication du grand patronat nordiste, au premier rang duquel figure Bruno Bonduelle. Auchan part à la conquête de l'Europe de l'Est et le premier technopole Euro Santé est lancé. Le tunnel sous la Manche est mis en service et les infrastructures se modernisent avec Euralille et Lille Grand palais. De plus, la vieille ville est restaurée et le musée des Beaux arts rénové...

Durant cette décennie, Toyota s'implante à Valenciennes et les activités de tertiaire supérieur de niveau européen ou français se multiplient à Lille. La candidature aux Jeux olympiques a de très bonnes répercussions : la région offre une image dynamique.

Enfin, le processus de métropolisation continue à progresser avec le Comité Grand Lille, une nouvelle agence d'urbanisme et les premiers rapprochements avec les voisins belges.

La décennie actuelle

Pour la décennie qui s'ouvre, Lille, qui réussit bien dans les activités économiques "moyen de gamme", doit encore progresser dans le "haut et le bas de gamme" (c'est-à-dire les emplois très ou peu qualifiés). En fait, il lui faut trouver comment gérer la "société à deux vitesses".

Auchan poursuit sa conquête mondiale en s'implantant en Chine. D'énormes sièges sociaux sont construits pour Cofidis et Décathlon. Les filières d'enseignement supérieur et les laboratoires de recherche se multiplient tandis que la technopole de Villeneuve d'Ascq prend de l'ampleur. Certaines institutions européennes choisissent Lille, comme l'Agence européenne ferroviaire ou l'état-major européen de réaction rapide ; la mise en place annoncée d'un eurodistrict franco-belge pourrait ouvrir la route à la reconnaissance d'un statut européen spécifique à Lille et à toute l'eurométropole franco-belge.

Conclusion

En quarante ans, Lille a réussi sa métamorphose. À faire face à son double défi :

- éviter que ne se constitue durablement une société à deux vitesses, avec ses laissés pour compte d'une globalisation par ailleurs en bonne voie ;
- inverser la tendance démographique qui profite aujourd'hui aux villes de l'ouest et du sud-ouest.

Dans les années à venir, la métropole lilloise devra sans doute renforcer ses liens avec ses voisins belges, mais aussi avec les villes du littoral (Boulogne, Calais, Dunkerque) et celles de l'est qui sont encore en crise (Cambrai, Maubeuge, Mons). En réunissant autour d'elle les villes belges (versant belge) et les villes de l'ex-bassin minier sidérurgique (l'Arc sud) : Béthune, Lens, Douai, Valenciennes, elle atteindrait la masse critique nécessaire pour constituer une métropole européenne : trois millions d'habitants à moins de cinquante kilomètres du centre de Lille.

EXPOSÉS de Didier GESP, Véronique DELANNOY et Hugues FRANC

Didier GESP : Originaire de Troyes, je dirige une entreprise de contrôle de tissus implantée dans diverses villes françaises. Lorsque je me suis installé à Lille, j'ai demandé à Nord Entreprendre de m'aider et j'ai été retenu comme lauréat. La démarche de cette association m'ayant séduit, j'ai continué à entretenir avec elle d'étroites relations, à tel point que j'en suis devenu président il y a un an.

Véronique DELANNOY : De formation commerciale, j'ai travaillé pendant dix-neuf ans dans l'industrie textile comme chef de produit et directeur marketing. En 1998 j'ai rencontré Nord Entreprendre, leurs valeurs m'ont séduite et, depuis 2001, je suis à la tête d'une équipe de cinq personnes qui ont toutes une forte culture d'entreprise.

Dans les années 1985, André Mulliez, PDG de Phildar, a dû réaliser un plan social. Vivant mal cette situation, il a décidé d'aider les entreprises qui embauchaient. Il est parti d'une idée simple : pour qu'il y ait des emplois, il faut des entrepreneurs.

Or les grandes entreprises ayant perdu en dix ans cinq cent cinquante mille emplois et les PME en ayant produit à peu près autant, il décida en 1986 de créer Nord Entreprendre pour aider les PME à fort potentiel à démarrer.

Marc Saint Olive, un des premiers responsables de Nord Entreprendre a généralisé l'expérience dans toute la France en créant Réseau Entreprendre qui rassemble aujourd'hui trente-deux associations dont les deux tiers ont moins de cinq ans. En janvier 2003, toutes ont

été reconnues d'utilité publique. Ce réseau regroupe deux mille cinq cents chefs d'entreprise qui versent des cotisations pour le faire vivre. En 2003, il a participé à la naissance de deux cent soixante entreprises sur tout le territoire.

Notre métier

Nous aidons les futures PME à démarrer. Mais nous les sélectionnons avec soin car sur quatre grands types de PME, un seul retient notre attention :

- 80 % des nouvelles entreprises sont mono personnelles : les médecins, les avocats, les artisans, etc. ; vingt ans plus tard, ils seront toujours seuls ou, au mieux, ils auront embauché un salarié ;
- 15 % des PME créent deux ou trois emplois : c'est le petit commerce – restaurants, artisans ; cinq ans après, les effectifs seront identiques car le potentiel de développement est quasi inexistant ;
- à l'inverse, de grands groupes donnent naissance à des petites filiales : là encore, Nord Entreprendre n'a pas sa place, car ces entreprises n'ont pas besoin de nous ;
- il ne nous reste donc qu'un créneau étroit qui représente, selon les années, 3 % à 6 % des nouvelles PME : ce sont les petits projets à fort potentiel qui démarrent avec une ou deux personnes mais qui, à moyen terme, auront dix ou quinze salariés ; nos objectifs sont d'ailleurs atteints puisque nos lauréats emploient en moyenne quatorze salariés cinq ans après le lancement de leur entreprise ; leur plan de financement va de 75 000 euros à 750 000 euros.

Nous n'avons pas de secteur de prédilection ou de cibles bien définies. Tous les domaines d'activité nous intéressent.

Nous avons environ cinq cents contacts par an, à savoir des mails, des dossiers, des coups de téléphone : quatre cents sont hors cible et nous les orientons vers d'autres structures. Sur les cent restants, une trentaine de projets peuvent être soutenus et le comité d'engagement, composé exclusivement de chefs d'entreprises, en retient à peu près vingt-cinq.

Chaque année, nous avons des crus : cette année, nos lauréats sont orientés loisirs avec deux projets de hammam, un golf, un bowling... mais nous avons aussi de la chaudronnerie et de l'informatique. L'an passé, c'était plutôt la santé. Il y a quelques années, nous avons eu un cru « nouvelles technologies ».

En région parisienne, l'âge moyen des créateurs est de trente-huit ans, les femmes ne représentent que 10 % des dossiers et le niveau de formation est assez élevé. Mais dans le Nord, il en va différemment : ces dernières années, l'âge moyen était de vingt-cinq/vingt-huit ans mais, en 2003, il s'est élevé à quarante ans. Beaucoup de candidats avaient des formations supérieures, mais nous avons aussi retenu des bacs moins dix !

Le taux de réussite est particulièrement élevé : 86 % sur trois ans et 74 % sur cinq ans alors qu'au niveau national, plus d'une entreprise sur deux a une durée de vie inférieure à cinq ans.

Depuis 1986, Nord Entreprendre a accompagné trois cent quarante-sept entreprises et 71 % d'entre elles sont encore en activité ; trois mille six cents emplois directs ont été créés mais il est plus difficile de chiffrer précisément le nombre d'emplois indirects même s'il est sans doute très élevé. En effet, nous incitons souvent nos lauréats à ne pas trop se charger en emplois et à externaliser leurs tâches.

Le coût d'un emploi que nous aidons s'élève à environ trois mille euros, soit un montant bien inférieur à tous les autres systèmes d'aide à la création qui existent en France.

Trois valeurs clés

D. G. : Comme les chefs d'entreprise, nous avons des valeurs, une stratégie et des moyens pour la mettre en place. Commençons par les valeurs.

L'individu

Ce qui compte pour nous, c'est la personne. Pour forcer le trait, je dirais qu'elle nous importe plus que le projet.

V. D. : Cela surprend d'ailleurs les créateurs car, lorsqu'ils viennent nous voir, nous commençons par leur demander s'ils ont des enfants, s'ils sont mariés, si leur femme est d'accord avec leur projet. Cela peut les dérouter, mais nous estimons que si le contexte familial n'est pas favorable, le projet est mal parti.

D. G. : Lorsque je rencontre des étudiants, je leur rappelle que créer une entreprise, c'est une véritable aventure amoureuse, cela leur prendra tout leur temps, toutes leurs pensées.

La gratuité

Si nous ne proposons pas nos services gratuitement, nous serions des *business angels*, ce qui est nullement répréhensible et même nécessaire pour accompagner des entreprises qui ont déjà démarré, mais ce n'est pas notre métier.

De plus, les personnes qui viennent bénévolement donner de leur temps chez nous et qui versent une cotisation annuelle de l'ordre de mille cinq cents euros n'ont pas le droit de mettre des capitaux dans les entreprises qu'elles accompagnent.

La réciprocité

Nous donnons aux quatre cents chefs d'entreprise qui ont commencé leur carrière grâce à divers aides, et sans doute aussi à un peu de chance, l'occasion de rendre avec bonheur. Cela leur est d'autant plus profitable qu'accompagner un jeune créateur, c'est un enrichissement personnel, en termes de remise en question, de dynamisme et d'ouverture d'esprit.

À leur tour, nos lauréats donnent de leur temps et prodiguent leurs conseils : cette réciprocité n'est pas obligatoire mais elle est naturelle et, d'eux-mêmes, ils nous demandent ce qu'ils peuvent faire.

Récemment, j'ai rencontré en Wallonie des responsables qui veulent créer six associations pour couvrir toute la région : je leur ai dit que nous étions d'accord pour leur donner le kit complet mais que cela ne leur serait d'aucune utilité s'ils n'adhéraient pas à nos valeurs, à savoir, l'homme au cœur du projet.

Les axes stratégiques

Nord Entreprendre suit plusieurs axes stratégiques :

L'accompagnement

L'accompagnement est notre métier essentiel. Avant même de prêter de l'argent, nous accompagnons le jeune créateur pour l'aider à valider son projet : nous lui faisons rencontrer des partenaires. Une fois qu'il est lauréat et qu'il a reçu son chèque, il ne repart pas dans la nature : nous l'accompagnons pendant trois ans.

L'aide aux repreneurs d'entreprises

L'aide aux repreneurs d'entreprises est une activité nouvelle de Nord Entreprendre car il y avait un réel manque : aucune structure n'accompagnait les repreneurs. Nous les aidons donc, mais seulement lorsqu'ils ont racheté l'entreprise : nous ne faisons pas de conseil en rachat d'entreprise. Nous suivons cinq à six repreneurs par an.

L'insertion

Réseau Entreprendre a lancé *Entreprendre Autrement* pour accompagner les chefs d'entreprise qui veulent faire de l'insertion. Or ceux-ci sont plus nombreux qu'on ne le croit. Nous ne visons pas seulement les anciens prisonniers ou les personnes handicapées car des structures spécialisées s'en occupent déjà, mais l'insertion des salariés vulnérables. C'est une cible beaucoup plus fine car seuls les chefs d'entreprise savent qui, de leurs employés, sont fragiles.

Le témoignage

Nos lauréats vont dans les écoles porter la bonne parole. Nous plantons ainsi des petites graines dans l'esprit des jeunes générations.

La méthode

V. D. : Nous intervenons quand le *business plan* est déjà organisé : le créateur a déjà testé le marché et il est sur les starting-blocks pour démarrer.

La phase amont

Durant la phase amont, nous aidons le créateur d'entreprise à professionnaliser le projet en lui faisant rencontrer de nombreux partenaires : avocats, publicitaires, commerçants, futurs clients et fournisseurs. Le but : mettre le doigt là où ça fait mal pour limiter les risques.

Cette phase peut durer trois mois et on nous reproche parfois de poser trop de questions, de prendre trop de temps, mais en fait ce délai est essentiel pour bien définir le projet et voir s'il est viable.

La validation

Une fois cette première étape franchie, le futur chef d'entreprise passe devant le comité d'engagement composé de dix à douze chefs d'entreprises et il devient lauréat de Nord Entreprendre. Le comité doit se prononcer à l'unanimité et le prêt d'honneur qu'il accorde va de quinze mille euros à quarante-cinq mille euros. Il est remboursable sur cinq ans mais les échéances ne commencent à courir qu'après les dix-huit premiers mois. Le montant du prêt dépend des qualités et de l'âge du lauréat : nous prêterons a priori moins d'argent à un cadre de quarante-cinq ans qui a de gros revenus qu'à un garçon de vingt-cinq ans issu d'un milieu ouvrier. Le montant dépend aussi, bien sûr, du projet. En fait, les cadres viennent plutôt chercher de l'accompagnement que des prêts. L'objectif du prêt d'honneur n'est pas de se substituer à une banque mais d'avoir un effet levier pour augmenter la capacité d'emprunt bancaire.

Nous accordons ce prêt à la personne et non pas à l'entreprise : elle peut donc le mettre en capital ou en compte courant. C'est un prêt à taux zéro et sans garantie. En fait, ce qui nous importe, c'est l'effet levier. D'ailleurs, nous n'acceptons jamais un projet sans qu'il y ait un partenaire bancaire.

Le suivi

L'accompagnement du lauréat va durer trois ans. On ne naît en effet pas chef d'entreprise : nos lauréats sont souvent des commerciaux, des ingénieurs, des techniciens et il leur manque toujours quelque chose pour en faire des chefs d'entreprise accomplis. Pour les former, nous prévoyons un accompagnement individuel et collectif.

Au niveau individuel, un accompagnateur bénévole passe tous les mois au moins deux heures avec le créateur pour lui servir de miroir, pour se faire l'avocat du diable, pour l'aider à prendre des décisions et pour l'éclairer lorsqu'il a des doutes. Ces rencontres régulières créent souvent des liens très forts entre les protagonistes.

Si le créateur traverse une période difficile – dépôt de bilan envisagé, crise de croissance – nous réunissons un petit groupe de personnes qui sont le plus à même de répondre à la situation et nous essayons, avec le lauréat, de trouver des solutions concrètes.

C'est très efficace car lorsqu'on est dans le brouillard, on a tendance à perdre ses moyens. Ces réunions permettent ainsi d'éviter de s'enliser davantage. L'an passé, nous avons organisé sept réunions : une seule entreprise a déposé le bilan tandis que les autres s'en sont sorties.

Au niveau collectif, nous avons créé les clubs de créateurs. Nos lauréats se réunissent tous les mois pour échanger leurs expériences, leurs doutes et leurs satisfactions. Ces séances leur permettent de prendre conscience que les autres créateurs ont connu les mêmes épreuves.

À l'issue de ces séances, nous faisons venir un spécialiste en ressources humaines, en gestion ou en droit commercial pour leur parler des sujets qui les préoccupent. Par exemple, quels critères retenir pour embaucher son premier collaborateur ? Il est très difficile de déléguer lorsqu'on a créé son entreprise ! De plus, le salarié que l'on va embaucher représente 50 % de l'effectif de l'entreprise à lui tout seul ! Comment recadrer un collaborateur qui n'est plus en phase avec la stratégie de l'entreprise ? Comment se rémunérer intelligemment en étant dirigeant ?

L'intégration dans les réseaux économiques

Cette intégration leur permet de décoller rapidement. Nous avons signé une trentaine de conventions avec de grandes entreprises comme Auchan, Décathlon, Bonduelle, EDF, Total... Nos lauréats ont un interlocuteur privilégié dans chacune d'entre elles ce qui leur permet d'obtenir rapidement des rendez-vous pour valider un nouveau concept, tester leurs produits ou même engager un partenariat commercial. Avec ce système, il n'y a aucun risque qu'une grande entreprise s'approprie l'idée ou le concept d'un lauréat : cela ne s'est jamais vu.

La gestion des bénévoles

D. G. : Le président d'une association de Réseau Entreprendre m'a dit : « *les bénévoles, il faut leur en donner pour leur argent !* » Et c'est d'autant plus vrai pour les chefs d'entreprise : ils veulent que le taux d'efficacité par rapport au temps passé soit maximum.

Ainsi :

- au conseil d'administration, ils ont tous une mission : l'un s'occupe des écoles, l'autre des nouveaux projets, le troisième de l'éthique, etc. ;
- au comité d'engagement, les chefs d'entreprise choisissent les lauréats ;
- l'accompagnateur, quant à lui, s'occupe d'un créateur pendant trois ans ; le mariage entre les deux est volontaire : si la mayonnaise ne prend pas, on change d'accompagnateur ;
- les chargés d'étude travaillent quarante heures pour examiner les dossiers et les porter devant le comité d'engagement ; des chefs d'entreprise nous demandent de prendre certains de leurs cadres comme chargés d'étude afin de réexaminer les fondamentaux de leur propre société.

Paris Entreprendre

Hugues FRANC : Nous existons depuis quatre mois. Nous n'avons donc pas encore de lauréats mais l'association démarre bien car les chefs d'entreprise locaux souhaitent s'engager. À ce jour, soixante-cinq d'entre eux nous ont rejoints et nous en aurons probablement quatre-vingts d'ici la fin de l'année.

Quelques partenaires de poids : la ville de Paris, la région Île-de-France, qui nous a beaucoup aidés, et la Caisse des dépôts et consignations. Ces grandes institutions ne souhaitent pas s'approprier notre projet car elles savent qu'elles n'ont ni les compétences ni les hommes pour faire notre travail. Soucieuses de renforcer le tissu économique, elles nous financent donc, tout en nous laissant libres.

Cette année, nous aiderons quinze projets, l'année prochaine vingt-cinq et, en 2006, quarante. Notre équipe va, bien entendu, s'étoffer au cours des prochains mois. Le potentiel de création en région parisienne est très important. Dans l'immense majorité des cas, il s'agit de services et de technologies nouvelles.

DÉBAT

Le nerf de la guerre

Un intervenant : *D'où vient l'argent ?*

Didier Gesp : 70 % des fonds proviennent des adhérents et des dons. Les 30 % restants résultent des subventions versées par les villes, les conseils généraux, les communautés urbaines, les banques, les caisses d'épargne... Ces partenaires sont d'autant plus généreux que Réseau Entreprendre étant reconnu d'utilité publique, ils peuvent récupérer 60 % de leurs dons.

À propos des accompagnateurs

Int. : *Un bon accompagnateur, c'est quelqu'un qui sait écouter. Or, un patron qui écoute, c'est rare ! Comment faites-vous pour gérer les mauvais accompagnateurs ?*

Véronique Delannoy : Nous recrutons surtout par le bouche-à-oreille mais nous avons aussi notre méthode. Ainsi, les chargés d'étude rencontrent des chefs d'entreprise pour les séduire et les recruter.

Une fois qu'ils sont intéressés, nous en réunissons trois ou quatre autour d'une table et nous les laissons parler de leurs parcours. Nous voyons alors s'ils sont capables de s'écouter les uns les autres. Si l'un d'entre eux s'en montre incapable, nous ne donnons pas suite. Nous organisons à l'attention des chefs d'entreprise que nous avons recrutés trois ou quatre séminaires par an pour traiter des problématiques auxquelles ils sont confrontés : quel niveau d'autonomie accorder aux lauréats, comment s'adapter à eux, etc. On leur fournit aussi des outils : comment créer de la confiance, comment accompagner le lauréat.

Si l'accompagnateur ou l'accompagné estiment que le binôme ne fonctionne pas bien, nous changeons l'équipe : cela arrive moins d'une fois sur dix.

Int. : *Les accompagnateurs peuvent-ils mettre de l'argent dans l'entreprise d'un lauréat ?*

D. G. : C'est strictement interdit ! C'est une de nos valeurs essentielles et, pour la faire respecter, nous avons le réseau derrière nous ! Qui dit réseau, dit chefs d'entreprises et si l'un d'entre eux ne respecte pas les règles, il est exclu par tous les autres. C'est loin d'être anodin car, dans une même région, tous les entrepreneurs se connaissent et personne n'a envie d'être mis à l'index !

Où sont les banques ?

Int. : *Vous êtes à la création d'entreprise ce que les Weight watchers sont à la diététique et les Alcooliques anonymes à la psychiatrie : vous faites en quelque sorte le métier que les banquiers devraient faire ! Depuis des années, j'agresse ceux qui viennent ici car ils n'apportent aucune aide aux créateurs d'entreprise : ces derniers se retrouvent ainsi livrés à*

eux-mêmes. Avez-vous le sentiment que votre réussite commence à modifier l'attitude des banques à l'égard des entreprises ?

D. G. : Nous ne faisons pas le même métier. Si les banques veulent participer à notre aventure, elles seront les bienvenues, mais on ne peut pas les forcer à le faire. Un de nos lauréats s'est récemment fait jeter par la Société Générale parce qu'elle a décidé que les PME n'étaient plus sa cible. D'autres, comme la Caisse d'Épargne, ont fait le bon choix stratégique d'aider les petites entreprises.

Certaines ont des attitudes très positives : ainsi, le PDG d'une grande banque nous a demandé de former ses cadres supérieurs : tous les mois, l'un d'eux assiste au comité d'engagement qui sélectionne les projets et ils sont tous sidérés par la façon dont nous nous y prenons !

V. D. : Nous pesons aussi de tout notre poids pour réduire les cautions personnelles : nous téléphonons aux banquiers pour tenter de revoir à la baisse leurs exigences et nous y parvenons souvent !

Un taux d'échec incompressible ?

Int. : *Vous avez 30 % d'échec : c'est mieux que le taux national de 50 % mais c'est encore trop. Vous êtes-vous penché sur les raisons de ces dépôts de bilan ?*

V. D. : D'abord, il faut éliminer tout ce qui touche à la bulle internet : en 2000 et 2001, 30% des projets tournaient autour de l'internet et il y a eu au moins 50 % de casse à cause du retournement du marché. Autre motif d'échec, les problèmes humains : les séparations d'associés et, surtout, les mauvaises embauches. Les erreurs les plus fréquentes auxquelles nous assistons, c'est lorsque le créateur d'entreprise, qui estime qu'il ne sait pas vendre, décide d'embaucher un commercial. À chaque fois, c'est une catastrophe ! Un collaborateur, cela coûte cher et pour rentabiliser un commercial, il faut au moins six mois.

Nos échecs sont aussi dus à notre foi dans l'homme et dans l'accompagnement que nous lui prodiguons. La plupart du temps, ces échecs sont dus à une sous-estimation des délais qu'il faut à l'entreprise pour décoller. Le projet est intrinsèquement bon mais il lui faut trop de temps pour être rentable et nous sommes contraints alors de mettre la clé sous la porte. Dans ces cas, il est évident que si nous avions été une banque, nous n'aurions jamais soutenu le projet.

Int. : *Proposez-vous d'accompagner l'homme dont le projet a échoué ?*

D.G. : C'est essentiel ! Ceux qui échouent restent le plus souvent en étroite contact avec nous. Certes, le prêt d'honneur est abandonné, mais rien ne les empêche de nous rembourser en cas de retour de fortune. En outre, ils demandent fréquemment s'ils peuvent se rendre utiles dans notre association.

Les expériences étrangères

Int. : *Avez-vous rencontré des associations identiques à la vôtre à l'étranger ?*

D. G. : Il n'y a pas d'équivalent dans les pays que nous avons contactés tels que la Belgique, l'Italie, la Norvège, le Mexique. En revanche, au niveau local, il y a bien évidemment des maillages d'entrepreneurs qui sont parfois très dynamiques, comme en Italie, mais ce n'est jamais aussi structuré que ce que nous proposons.

Int. : *Votre association ne sert-elle pas, en fait, à pallier nos insuffisances culturelles et entrepreneuriales ?*

D. G. : En France, nous savons faire du social, et c'est très bien. Mais il faut aussi des gens qui créent des emplois. Or c'est beaucoup plus difficile car les chefs d'entreprise ne sont pas

aidés, ni financièrement ni, surtout, culturellement. Ce que l'on appelle *self made man* aux États-Unis, nous le traduisons par nouveau riche ! Outre-Atlantique, la richesse est un don de Dieu et c'est la raison pour laquelle il faut la montrer. En France, c'est presque une maladie honteuse... Il n'en reste pas moins que les Américains donnent dix fois plus aux fondations que les Français.

Le monde anglo-saxon a été à l'origine du *venture capital*, que nous avons improprement traduit par capital-risque ! Les banquiers américains ont une attitude totalement différente à l'égard des entreprises : si un dirigeant d'une PME se révèle mauvais, ils le mettent dehors pour nommer quelqu'un d'autre à la place. C'est inimaginable chez nous !

Les raisons du renouveau du Nord

Int. : *La Lorraine avait un peu les mêmes métiers avec le textile et les mines, mais elle n'a pas du tout rebondi comme le Nord. N'est-ce pas parce que cette région n'a pas de grandes familles et manque de cette rage d'entreprendre ?*

André Delpont : Je me suis longtemps demandé pourquoi dans les deux régions voisines, la Wallonie et la Lorraine, il ne s'était pas passé les mêmes choses. L'explication est peut-être la présence et le rayonnement d'une métropole. La métropole lilloise est un véritable bouillon de culture qui provoque des synergies imprévues. Le génie de la région Rhône-Alpes, c'est Lyon et Grenoble ! Le problème de la Lorraine, c'est que Metz et Nancy sont trop éloignées l'une de l'autre, pour déclencher de telles dynamiques.

Int. : *Au début des années 1970, on a assisté dans le Nord à la mort des grandes dynasties du XIX^e siècle qui avaient fait fortune avec le textile. Le rebond a été le fait d'une nouvelle génération d'entrepreneurs qui ne venaient pas du tout du même milieu social. En outre, il y a eu la création de la communauté urbaine sous la houlette d'un dictateur local, Arthur Notebart, que l'on surnommait Napoléon, et qui a violé les petites communes pour les contraindre à y adhérer.*

A. D. : Pour moi, le démarrage économique date de la mutation de la communauté urbaine avec le départ de Notebart, président de la communauté urbaine, car cet homme était un urbaniste mais pas un économiste. Cette dernière s'est alors développée comme l'Union européenne : par élargissement progressif entre villes de diverses importances, selon un processus consensuel et donc nécessairement complexe.

La première étape a consisté à constituer un noyau de base autour de Lille, Roubaix, Tourcoing et Villeneuve-d'Ascq. Cette masse critique de quatre cent cinquante mille habitants a entraîné à sa suite les autres villes. En parallèle, l'élargissement vers le nord dans le versant belge s'est engagé. Aujourd'hui, nous en sommes à l'eurodistrict de Lille, c'est-à-dire à une communauté de communes transfrontalières. La prochaine phase se fera en accord avec les Belges pour associer l'ex-bassin minier.

Présentation des orateurs :

André Delpont : économiste, il a développé toute sa carrière dans le secteur du développement local et est devenu un spécialiste du montage de projets structurants et du marketing territorial ; il travaille actuellement comme directeur du développement à l'APIM, Agence de promotion internationale de Lille Métropole.

Didier Gesp : ingénieur+3^e cycle IFM Paris ; PDG fondateur de COVITEX (contrôle textile) ; président de Nord Entreprendre ; vice-président de l'ESTIT (École d'ingénieurs de la Catho) ; administrateur de l'Institut français de la mode - Paris.

Véronique Delannoy : EDHEC (78) ; 20 ans de direction produit et marketing en PME et grand groupe , directrice de Nord Entreprendre depuis 2001 (accompagnement de créateurs d'entreprises PME).

Hugues Franc : diplômé de HEC Lausanne, il a créé et dirige les associations 92 Entreprendre, 93 Entreprendre et Paris Entreprendre.

Diffusion juin 2004