

## Chapitre 8

# Services d'aide au développement des START-UP

*Ce chapitre s'intéresse au rôle des services d'aide au développement d'entreprise dans la promotion et le soutien de la création d'entreprises et du travail indépendant des entrepreneurs potentiels issus de groupes défavorisés ou sous-représentés. Il se penche sur les approches de politique publique et non lucratives de l'Union européenne et formule des recommandations quant à la manière de renforcer ce type de soutien.*

## Justification des services d'aide au développement des start-up

- Les services d'aide au développement des entreprises sont tout à fait justifiés pour améliorer le capital social et humain des entrepreneurs issus de groupes défavorisés ou sous-représentés.
- Ces services se justifient du point de vue économique, car ils remédient aux entraves et aux défaillances du marché auxquelles les entrepreneurs sont confrontés, en particulier ceux qui sont issus de groupes défavorisés et sous-représentés, lorsqu'ils créent et développent leur entreprise.
- Ils trouvent leur justification sociale dans les avantages qu'ils apportent en termes d'inclusion sociale.

Les services d'aide au développement des start-up sont des services destinés à améliorer la performance d'une nouvelle entreprise en renforçant sa capacité à pénétrer et exercer une concurrence sur les marchés. Ces services visent à stimuler l'envie d'entreprendre, renforcer les qualifications et compétences entrepreneuriales personnelles, multiplier les créations d'entreprise et accroître la viabilité des start-up. Ils peuvent être un précieux soutien pour les personnes qui ont des compétences dans un secteur ou un métier spécifique, mais qui ne disposent pas des qualifications et des connaissances suffisantes pour créer et exploiter une entreprise. Il s'agit notamment de services d'orientation, de promotion de modèles, de formation, d'accompagnement individualisé, de mentorat et de conseil en entreprise.

### **Justification économique**

L'action politique publique se justifie principalement pour corriger les défaillances du marché, telles que le manque d'informations. Les individus peuvent ne pas avoir conscience de leur propre inclination pour l'entrepreneuriat ou ne pas le considérer comme un choix de carrière viable. Ils peuvent également ne pas maîtriser le fonctionnement de certains marchés, règlements ou chaînes d'approvisionnement et ne pas se rendre compte des avantages à faire appel aux conseils et à l'assistance d'un spécialiste extérieur pour développer leurs connaissances entrepreneuriales et managériales (p.ex. formation, planification, conseil stratégique) ainsi que leurs réseaux (p.ex. salons professionnels, mentors).

Les services d'aide au développement des entreprises peuvent aussi développer les ressources dont disposent les entrepreneurs. Cette aide extérieure présente l'avantage majeur d'enrichir leur capital social et humain en améliorant leurs capacités à détecter et évaluer des opportunités, à élaborer et mettre en œuvre des stratégies efficaces d'exploitation et d'occupation des marchés (Chrisman et al., 2005). Outre ces compétences, les entrepreneurs apprennent où s'adresser pour obtenir d'autres aides si nécessaire.

Les services d'aide au développement des entreprises se justifient en outre par le fait qu'ils complètent les aides financières publiques (p.ex. subventions ou prêts). Par exemple, la rédaction d'un plan d'affaires formel peut agir comme un filtre d'accès aux prêts et subventions. De même, l'approfondissement et l'élargissement des compétences d'un entrepreneur peuvent également augmenter leurs chances d'obtenir un soutien financier. Une analyse des mécanismes de microfinancement de l'UE indique que des

dispositifs de soutien financier et d'accompagnement étaient généralement proposés aux entrepreneurs du type immigrés, femmes et chômeurs afin d'augmenter leurs chances de réussite (Botti et Corsi, 2011). L'étude ne tire pas de conclusions sur l'efficacité des services d'aide au développement des entreprises proposés par les opérateurs européens de microfinancement. Elle souligne néanmoins que les mécanismes qui octroient des prêts à des bénéficiaires défavorisés ou à faible revenu sont moins viables, car les prêts portent sur de faibles montants et sont plus coûteux à gérer (Botti et Corsi).

Enfin, les services d'aide au développement des entreprises peuvent tirer profit des externalités positives telles que des externalités de démonstration (p.ex. modèles) (Audretsch, 2002). Les modèles, par exemple, jouent un rôle primordial dans le soutien des aspirations entrepreneuriales (Van Auken et al., 2006) et sont essentiels au développement et à la viabilité des start-up (Bosma et al., 2012). Les exemples de modèles ayant réussi à sortir d'une situation économique désavantageuse peuvent avoir de l'importance pour certaines communautés et catégories de personnes chez qui l'entrepreneuriat est sous-représenté. Par exemple, les personnes dont les niveaux d'instruction sont faibles s'identifient moins fréquemment à un modèle, ce qui peut faire obstacle à leurs tentatives de créer et développer leur entreprise (Bosma et al., 2012). Parmi les autres externalités positives, citons le renforcement et l'ancrage du capital social des entrepreneurs issus des groupes défavorisés ou sous-représentés. Ceux-ci sont souvent désavantagés parce qu'ils n'ont ni le savoir-faire ni le carnet d'adresses suffisants. D'où l'intérêt d'avoir accès à des bonnes pratiques. Leur répercussion sur certains secteurs et marchés contribue à améliorer la viabilité à long terme des nouvelles entreprises.

### **Justification sociale**

L'aide aux entrepreneurs issus de groupes défavorisés ou sous-représentés est également motivée par des raisons d'inclusion et d'égalité sociales. Des zones de déséquilibres économiques persistants demeurent dans de nombreuses économies de l'UE. Le soutien à l'entrepreneuriat peut produire des externalités positives pour certaines communautés. Des entrepreneurs issus de communautés défavorisées peuvent apporter la preuve à d'autres membres de leur communauté qu'il est possible de sortir de la pauvreté par la création d'entreprise et le travail indépendant. Les femmes chefs d'entreprise qui réussissent peuvent elles aussi souligner le potentiel de l'entrepreneuriat et encourager le développement des connaissances et des réseaux en partageant leurs expériences et leur expertise avec d'autres qui aspirent à créer leur entreprise.

L'entrepreneuriat peut en outre favoriser l'égalité des chances. Par exemple, au sein de l'UE, les femmes ne représentent que 31% des indépendants et seulement 25% des indépendants qui emploient des salariés (voir chapitre 2). Si un plus grand nombre de femmes étaient encouragées à se lancer dans l'entrepreneuriat et si leurs entreprises pouvaient se développer durablement, cela pourrait contribuer à réduire les inégalités subies par les femmes et les entrepreneurs issus de groupes défavorisés et sous-représentés sur le marché du travail.

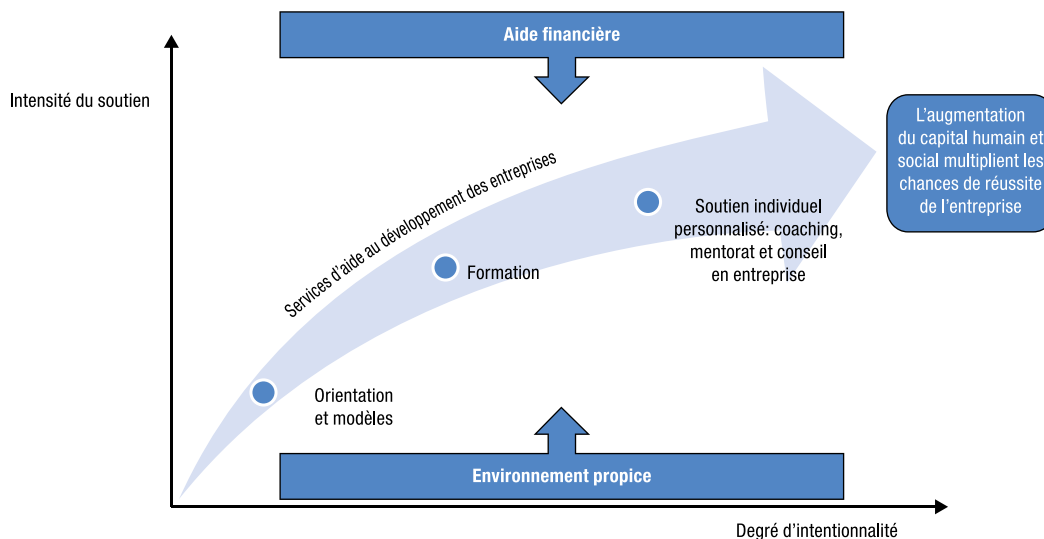
## **Approches de politique publique concernant la prestation des services d'aide au développement des entreprises**

- Au sein de l'UE, les services d'aide au développement des entreprises mis en place par les pouvoirs publics incluent des services d'orientation, destinés à un grand nombre de bénéficiaires, et des formes plus intensives et plus personnalisées de soutien (p.ex. accompagnement individualisé, mentorat, conseil en entreprise).

- Les bénéficiaires des aides individualisées s'identifient généralement mieux aux prestataires appartenant au même groupe cible (femmes, jeunes, seniors, minorités ethniques).
- Bien que limitées, les données sur l'efficacité des services publics d'aide au développement des entreprises suggèrent que les aides donnent de meilleurs résultats lorsqu'elles sont conçues et fournies d'une manière intégrée qui soutient les entrepreneurs pendant et après la phase de démarrage de l'entreprise.
- Les États membres de l'UE adoptent des approches différentes en matière de prestation de services d'aide au développement des entreprises. Certains passent par des prestataires spécialisés tandis que d'autres font appel aux mécanismes de mise en œuvre traditionnels. Il n'est pas clairement établi qu'une méthode serait plus efficace que l'autre. Cela dépend souvent de la taille relative du groupe cible.

En réponse aux obstacles identifiés dans le chapitre précédent, plusieurs solutions s'offrent au secteur public pour soutenir les services d'aide au développement des entreprises, soit en direct, soit via le secteur à but non lucratif. Le Graphique 8.1 présente les trois principaux types de services d'aide proposés aux start-up: l'orientation, la formation et le soutien personnalisé (p.ex. accompagnement individualisé, mentorat et conseil en entreprise).

Graphique 8.1. **Services d'aide au développement des start-up**



Source: Adapté de Greene, F. (2013), «Start-up Business Development Support Services for Inclusive Entrepreneurs», préparé dans le cadre du programme LEED de l'OCDE.

Bien qu'une entreprise puisse être créée sans aucun soutien officiel, le Graphique 8.1 présente les aides publiques dont les entrepreneurs naissants peuvent potentiellement bénéficier. Plus l'intention de créer une entreprise est forte, plus les services d'aide aux entreprises ont tendance à s'intensifier. Les formes d'assistance opérationnelle ou transactionnelle (p.ex. orientation), qui s'adressent à la grande majorité des entrepreneurs, laissent alors place à des formes de soutien plus stratégiques ou transformationnelles (p.ex. accompagnement individualisé, mentorat, conseil en entreprise) qui tendent à être plus individualisées.

Bien qu'ils ne soient pas abordés dans ce chapitre, le soutien financier et la présence d'un environnement favorable jouent un rôle important dans le processus de création d'entreprise, en particulier dans le cas des entrepreneurs issus des groupes défavorisés et sous-représentés

(OCDE/CE, 2013). Le soutien financier, même s'il s'adresse plus fréquemment aux entrepreneurs naissants résolus à créer une entreprise, peut également être disponible après la phase de démarrage pour contribuer au développement de la société. Comme l'indique le Graphique 8.1, la nature de l'environnement détermine la façon dont les entrepreneurs naissants développent et exploitent leur nouvelle entreprise. En général, plus l'environnement est porteur, plus les opportunités de création d'entreprise sont grandes.

### **Orientation**

Les services d'orientation sont des ressources «opérationnelles» (Hjalmarsson et Johansson, 2003) qui peuvent jouer un rôle d'intermédiation, de sensibilisation et de diffusion important dans l'information des entrepreneurs potentiels sur leur propension à entreprendre, les aides disponibles et la manière dont ils peuvent identifier leurs besoins futurs. Selon l'Organisation internationale du travail (OIT) (2006), ce type de services peut informer les entrepreneurs issus de groupes défavorisés et sous-représentés sur les services de formation, de conseil et de mentorat. Les services d'information et d'orientation sont de plus en plus disponibles sur internet (CE, 2002). Diverses plateformes, mises en place par l'UE et par les États membres, proposent un guichet unique grâce auquel tous les entrepreneurs peuvent s'informer sur différentes questions opérationnelles liées à la création d'entreprise (p.ex. marketing, gestion, enregistrement d'une entreprise, fiscalité, sources de financement).

Il est difficile pour les entrepreneurs potentiels issus de groupes défavorisés ou sous-représentés de déterminer quel type d'activité entrepreneuriale est à la fois souhaitable et réalisable. Deux tiers des femmes (63%) n'ont jamais envisagé de créer une entreprise (CE, 2012), ce qui prouve que la connaissance constitue un obstacle majeur pour les groupes cibles de la politique d'entrepreneuriat inclusif. De plus, les personnes qui souhaitent démarrer une entreprise ne passent pas forcément à l'acte. À titre d'exemple, selon des données de l'UE, 45% des jeunes (15-24 ans) sont intéressés par l'entrepreneuriat, mais seuls 6% d'entre eux ont réellement entrepris des démarches en ce sens (CE, 2012).

D'aucuns pensent qu'il existe des entraves à l'information. Plus de la moitié des femmes, les chômeurs et les jeunes estiment qu'il est difficile d'obtenir des informations concernant la marche à suivre pour créer une entreprise (CE, 2012). Les résultats des entrepreneurs issus de groupes défavorisés ou sous-représentés peuvent également être limités et menacer leur viabilité à long terme. Les entrepreneurs seniors (plus de 55 ans) ont moins tendance à définir des orientations en termes de croissance que les jeunes (CE/OCDE, 2012) tandis que les femmes ont moins de chances de voir leur entreprise survivre et se développer (CE/OCDE, 2013).

Les initiatives des politiques publiques ont pour but d'orienter les entrepreneurs potentiels et en activité vers des sources d'information et d'assistance professionnelles. Bon nombre d'entrepreneurs naissants comptent sur leurs famille et amis. Ils ne sont qu'une minorité à suivre une formation professionnelle en lien avec leur activité. En France, par exemple, moins d'un quart des entrepreneurs interrogés en 2010 déclaraient avoir bénéficié d'une assistance professionnelle au cours de leur carrière (INSEE, 2012). Parmi les approches existantes, citons *Empresarias* en Espagne ([www.e-empresarias.net](http://www.e-empresarias.net)). Il s'agit d'un portail d'information en ligne qui fournit des renseignements aux femmes qui réfléchissent à une idée d'entreprise et la développent activement. Cette plateforme de conseils en ligne promet de répondre aux demandes soumises dans un délai de 48 heures. Les sujets traités couvrent des domaines tels que les procédures d'enregistrement d'une entreprise, l'accès au financement, la fiscalité, l'emploi de salariés, l'internationalisation, l'étude de marché et les locaux. Des lettres d'information, des outils d'autodiagnostic, des forums de discussion et des présentations d'entreprises créées par des femmes sont également proposés. L'objectif est de fonder un réseau virtuel de femmes entrepreneurs au sein duquel elles peuvent

partager leurs expériences, trouver des partenaires pour de nouveaux projets et apporter leur soutien à celles qui débutent dans l'entrepreneuriat. À ce jour, le portail a permis d'aider 96 000 femmes chefs d'entreprise exploitant 16 500 entreprises. Le «National Women's Enterprise Day» (journée nationale des femmes entrepreneurs) en Irlande constitue un autre exemple d'approche de sensibilisation à l'entrepreneuriat des femmes et d'information. Une description de cette initiative est disponible dans la troisième partie de cet ouvrage.

Des informations à la fois claires et accessibles sont nécessaires pour sensibiliser davantage à l'entrepreneuriat et mieux faire connaître les services d'aide disponibles, mais elles ont à elles seules peu d'impact sur les personnes qui démarrent une nouvelle entreprise. Peu de données s'intéressent directement à l'influence de l'orientation, mais l'évaluation d'un programme d'aide aux entreprises destiné aux jeunes révèle que les services d'information et d'orientation n'ont pas favorisé le passage au travail indépendant (Greene et Storey, 2004). (Pour un résumé des résultats des évaluations des programmes d'orientation et autres services d'aide au développement des entreprises, nous vous renvoyons à l'annexe 8 A1).

### **Modèles**

Les modèles sont des entrepreneurs chevronnés qui promeuvent l'entrepreneuriat par le biais des mécanismes formels et informels. Ils peuvent avoir une influence dans les campagnes promotionnelles ou les médias (mécanismes formels), mais aussi dans leur communauté en encourageant d'autres personnes à faire comme eux (mécanismes informels).

Les modèles ont une fonction importante. Ils aident de nombreux entrepreneurs issus de groupes défavorisés et sous-représentés à dépasser les comportements sociaux négatifs et à créer leur entreprise. Les jeunes entrepreneurs et ceux qui poursuivent toujours leurs études sont plus particulièrement susceptibles d'éprouver le besoin de s'inspirer d'un modèle pour faire leurs premiers pas dans l'entrepreneuriat. Des données de l'UE confirment également que les femmes indépendantes sont plus nombreuses que les hommes à juger les modèles très importants (OCDE/CE, 2013). Les membres des groupes défavorisés et sous-représentés s'identifient souvent mieux à des modèles appartenant à leur communauté qu'aux entrepreneurs traditionnels parce qu'ils ont le sentiment d'avoir les mêmes caractéristiques, motivations et objectifs qu'eux (Bosma et al., 2012).

De nombreuses approches de politique publique en matière de soutien et de promotion des modèles sont actuellement consacrées aux femmes. C'est le cas du Réseau européen d'ambassadrices de l'esprit d'entreprise. Financé par l'UE, ce projet vise à «inciter des femmes chefs d'entreprise fortes de leur réussite à faire campagne sur le terrain pour encourager des femmes [de tous âges] à créer leur propre entreprise et à devenir chef d'entreprise». Ces ambassadrices contribuent à leur donner la confiance nécessaire pour créer des entreprises prospères. Elles inspirent d'autres femmes à devenir chef d'entreprise en leur racontant leur histoire (Commission européenne, 2013). Le réseau rassemble 270 femmes chefs d'entreprise de toute l'UE. La première année, les ambassadrices ont organisé 141 réunions de lancement nationales et ont atteint 7 600 femmes entrepreneurs naissants. Les données de cinq des pays participants indiquent que 52 entreprises et 68 emplois ont été créés avec l'aide des ambassadrices. Les ambassadrices suédoises de l'esprit d'entreprise sont présentées plus en détail au chapitre 10.

Parmi les autres exemples, on retrouve WomEqual, mis en place en Finlande entre 2007 et 2012 (encadré 8.1). Ce projet associe une communauté en ligne et des activités d'accompagnement individualisé et de formation. La communauté en ligne a pour but de présenter les histoires de réussite de femmes chefs d'entreprise dans le secteur des technologies afin de faire mieux connaître le potentiel qui s'offre aux jeunes diplômés et de renforcer la confiance en soi des jeunes femmes à devenir indépendantes. Dans la continuité de ces actions de sensibilisation, des services de formation, d'accompagnement individualisé et de mentorat sont proposés à celles qui décident

de créer leur entreprise. WomEqual s'est transformé en une coopération internationale, avec des partenaires autrichiens et allemands, et met des modèles, des coaches et des mentors à la disposition des jeunes femmes.

### **Formation**

La formation à l'entrepreneuriat a pour but d'améliorer les compétences entrepreneuriales et de gestion d'entreprise d'un entrepreneur. Elle contribue ainsi à augmenter les chances de réussite des nouvelles entreprises. Par exemple, la formation peut développer les capacités managériales des individus en leur apprenant à mieux gérer les ressources (p.ex. définition d'objectifs par la rédaction d'un plan d'affaires), les informations (p.ex. analyse et interprétation des données), les aspects relationnels (p.ex. compétences de négociation et interpersonnelles), le personnel (p.ex. aptitudes à communiquer et à déléguer) et leurs propres activités (p.ex. compétences en gestion du temps). Ils peuvent également auto-évaluer leurs capacités et compétences entrepreneuriales dans le cadre de formations (en ligne, supports pédagogiques, cours structurés en salle de classe) destinées à développer leur capacité à comprendre la nécessité de mettre en place une stratégie commerciale (p.ex. choix des produits, positionnement sur un marché (national, exportation ou niche)), une approche concurrentielle adaptative (p.ex. qualité, flexibilité, innovation, coûts, livraison), des pratiques commerciales (p.ex. relations avec les fournisseurs, innovation et pratiques technologiques) et une culture d'entreprise positive.

La formation peut également offrir des opportunités de mise en réseau et d'apprentissage entre pairs tandis que la formation accréditée signale les compétences et la crédibilité d'un entrepreneur à des parties prenantes extérieures (p.ex. investisseurs). Par ailleurs, elle permet d'étoffer le niveau d'information les entrepreneurs et de renforcer leur aptitude dynamique à apprendre (Chrisman et al., 2005). Il existe une corrélation entre la formation entrepreneuriale et l'émergence d'intentions positives vis-à-vis de l'entrepreneuriat (Peterman et Kennedy, 2003).

La formation peut se dérouler de manière formelle ou informelle. La formation formelle se définit comme tout «apprentissage dispensé dans un contexte organisé et structuré et explicitement désigné comme apprentissage» (OCDE, 2010). La formation informelle correspond à tout «apprentissage découlant des activités de la vie quotidienne liées au travail, à la famille ou aux loisirs» (OCDE, 2010). Les formations formelles sont souvent de courte durée, mais les ateliers portant sur des questions ou problématiques particulières sont également répandus. La formation en ligne est de plus en plus utilisée. Les données indiquent que cette méthode est aussi efficace que l'apprentissage à distance traditionnel (cours par correspondance, télévision éducative et vidéoconférence) et pourrait même donner de meilleurs résultats que l'apprentissage en classe lorsqu'elle s'accompagne d'une interaction en face-à-face (Means et al., 2010).

Les formes les plus courantes de formation à l'entrepreneuriat sont les cours en ligne, les ateliers thématiques et les cours structurés dispensés en personne. Elles peuvent enseigner diverses compétences en gestion d'entreprise comme la comptabilité et la finance, le droit et les questions juridiques et offrir un cadre propice au développement personnel. La plupart des formations de ce type sont dispensées via internet et nécessitent donc le développement de plateformes et de matériel pédagogique pour le web. L'enseignement en ligne présente l'avantage de permettre aux propriétaires d'entreprise établis ou potentiels de développer leurs compétences et d'être dispensé à un faible coût marginal une fois les frais fixes couverts.

L'UE compte plusieurs programmes de formation à l'entrepreneuriat renommés, dont *Una Empresa en Mi Centro* (EMC), un programme espagnol qui tente de renforcer les orientations et les compétences entrepreneuriales. Il s'agit d'un programme d'éducation à l'entrepreneuriat destiné à soutenir les adultes intellectuellement déficients dans la région des Asturies. Il vise plus spécifiquement à dispenser des compétences élémentaires (p.ex. notions de calcul, alphabétisation

Encadré 8.1. **WomEqual, Finlande**

**Description:** WomEqual est l'un des programmes EQUAL de l'UE. Il a été dirigé par le département de génie électrique et communication de l'Institut universitaire de technologie d'Helsinki de 2005 à 2007.

**Problème abordé:** ce programme visait à répondre aux besoins des jeunes diplômées et femmes scientifiques désireuses de travailler dans le domaine des technologies, et des femmes chefs d'entreprise déjà actives dans ce secteur. L'objectif du projet WomEqual était d'élaborer des modèles opérationnels pour aider les femmes à faire évoluer leur carrière dans des entreprises technologiques et centres de recherche, et soutenir leur esprit d'innovation et d'entreprise.

**Approche:** deux outils ont été mis en place, une communauté internet weme.fi et un programme de formation et d'accompagnement individualisé baptisé «Introduction into business thinking», afin d'encourager la culture entrepreneuriale par l'intermédiaire de modèles et d'un savoir-faire pratique. Ces deux plateformes présentaient les histoires de réussite de femmes chefs d'entreprise dans le secteur des technologies dans le but de renforcer la confiance en soi des jeunes femmes.

En outre, un programme de mentorat a été élaboré afin de permettre à de nouvelles chefs d'entreprise de bénéficier de conseils pratiques de la part de mentors féminins expérimentés et diplômés de l'enseignement supérieur technique. Cette coopération était entérinée par un contrat de mentorat dans lequel les deux parties définissaient leurs besoins et leurs objectifs. L'université d'Oulu fait partie des partenaires du projet WomEqual à avoir mis en œuvre le programme de mentorat. WomEqual a ensuite été intégré dans une coopération transnationale baptisée Women Entrepreneurs East/West, qui incluait trois autres partenaires de développement d'EQUAL en Autriche (*Selbstständigkeit als berufliche Alternative*), en Lettonie (*Reducing causes of professional segregation*) et en Allemagne (*AWoPE — Activating women's potential for entrepreneurship*). Les participantes ont ainsi pu accéder à des plateformes internationales de mise en réseau, des ateliers et des conférences, et établir des normes respectueuses de la dimension de genre dans les formations professionnelles sur l'entrepreneuriat en Europe. Toutes les femmes du secteur technologique avaient le droit de participer gratuitement aux activités de WomEqual.

Le programme a été mis en œuvre dans plusieurs universités, chacune mettant l'accent sur une composante différente de celui-ci. L'Institut universitaire de technologie d'Helsinki (département de génie électrique et communication) était responsable de sa gestion, tandis que le département des télécommunications était en charge du développement et de la maintenance de la communauté weme.fi. La Graduate School in Electronics, Telecommunications, and Automation (GETA) a géré le programme de formation «Introduction into business thinking, technology applications and enterprise leadership» (introduction à l'esprit d'entreprise, aux applications technologiques et au leadership). Trois autres établissements universitaires ont pris part à la mise en œuvre du programme. Doté d'un budget de 1,3 million EUR pour une durée de deux ans (2005-2007), le projet a bénéficié du soutien du Fonds social européen (FSE), du ministère finlandais de l'éducation et de plusieurs municipalités finlandaises membres du programme EQUAL.

**Impact:** le succès du programme se reflète dans la rapide augmentation du nombre de membres de weme.fi. Dans les deux premiers mois qui ont suivi le lancement de la plateforme en mars 2007, le nombre d'utilisateurs est passé de 0 à 800.

**Facteurs de réussite:** le programme a pu compter sur l'appui continu des universités sélectionnées, qui ont mis l'accent sur la mise en réseau à travers le mentorat et la présentation de modèles. De plus, forte de l'expérience et du succès du programme, la GETA a placé l'éducation à l'entrepreneuriat au cœur de ses priorités.

et aptitudes communicationnelles) et des compétences entrepreneuriales (p.ex. travail d'équipe, résolution de problèmes), à faciliter le passage de l'école au monde du travail et à favoriser l'intégration des personnes ayant des besoins spécifiques en matière d'éducation au sein de la communauté. Les participants doivent travailler ensemble pour créer et gérer leur propre entreprise.



En 2012, près de 2000 personnes ont participé au programme, qui a été transféré avec succès dans la région voisine de la Galice.

Un autre exemple de formation à l'entrepreneuriat à l'attention des femmes est décrit à l'encadré 8.2. D'autres exemples sont décrits dans la troisième partie de cet ouvrage, dont le Youth Entrepreneurship Support Scheme à Chypre, grâce auquel de jeunes entrepreneurs en herbe peuvent bénéficier de subventions et de formations, le *Schüler-Institut für Technik und angewandte Informatik* (SITI) en Allemagne, qui propose des formations pratiques aux jeunes, le programme MeXX en Hongrie, qui cible les femmes chefs d'entreprise, et le projet REGIONFEMME en République slovaque, dans le cadre duquel sont organisés des formations et des événements de mise en réseau destinés aux femmes entrepreneurs.

La formation a généralement une incidence positive sur les participants, mais certains programmes ont eu un effet de sélection. Autrement dit, la formation peut être une confrontation à la réalité, qui décourage les personnes de créer une entreprise si les conditions ne sont pas adaptées. Par exemple, l'évaluation de l'indemnité-relais allemande a révélé que l'accompagnement individualisé et la formation des demandeurs d'emploi désireux de créer une entreprise n'avaient pas eu d'influence sur la durée du travail indépendant, que la formation augmentait en réalité la probabilité d'un chômage ultérieur et que l'accompagnement avait tendance à favoriser la sortie de l'emploi (Oberschachtsiek et Scioch, 2011). De prime abord, ces résultats peuvent sembler négatifs, mais ils peuvent s'expliquer par le fait que la formation et l'accompagnement individualisé exacerbent les a priori sur les perspectives économiques futures de la start-up et engendrent ainsi des taux de sortie plus élevés, la préoccupation étant d'éviter l'endettement (Oberschachtsiek et Scioch, 2011).

### **Coaching et mentorat**

Le coaching (ou accompagnement individualisé) consiste généralement en une relation de courte durée destinée à développer les compétences spécifiques d'un entrepreneur. Il s'agit d'un processus collaboratif, dans lequel les participants occupent des rôles clairement définis. Le coach est chargé de développer des objectifs à court terme et de guider son élève vers ces objectifs en formulant des commentaires constructifs. L'élève est chargé de produire des idées et de solutions, de prendre des mesures pour atteindre les objectifs et de faire part de ses progrès.

Le mentorat est une relation professionnelle dans laquelle une personne expérimentée (le mentor) aide une autre (l'élève) à développer des compétences et des connaissances qui renforceront son développement professionnel et personnel. Ces relations sont souvent de longue durée et informelle. Les fonctions du mentor peuvent être classées en trois thèmes: soutien psychologique (aider les entrepreneurs à identifier leurs forces et leurs faiblesses, apporter un soutien dans les périodes difficiles, encourager et motiver), soutien à la carrière (aider l'entrepreneur à développer ses réseaux, partager ses connaissances et ses informations, donner son avis sur de nouvelles idées, aider les élèves à résoudre leurs problèmes) et modèle (le mentor se sert de ses propres expériences et difficultés pour expliquer comment persévérer et surmonter les difficultés) (St-Jean, 2010).

L'accompagnement individualisé et le mentorat se déroulent traditionnellement en face-à-face, mais ils peuvent se réaliser à distance avec des outils de messagerie instantanée en ligne tels que Skype. À la différence du mentorat, l'accompagnement individualisé repose généralement sur une relation de courte durée et se concentre sur une activité entrepreneuriale et un nombre limité d'objectifs, voire un seul.

La plupart des mécanismes en fonction ciblent la population générale, mais certains s'adressent en particulier aux groupes défavorisés et sous-représentés. Il est important de veiller d'une part à ce que les catégories socioéconomiques ciblées aient connaissance de ces programmes et puissent y accéder, et d'autre part à ce que les programmes soient conçus et mis en œuvre de

### Encadré 8.2. **Émancipation et participation à la vie active des femmes dans le comitat d'Osijek-Baranja, Croatie**

**Description:** le projet «Empowering and Activating Women in the Labour Market» était l'un des dix-huit projets financés au titre de l'Instrument d'aide de préadhésion IV de la Croatie dans le cadre de la mise en œuvre du Programme opérationnel en faveur du développement des ressources humaines «Les femmes sur le marché du travail», créé par le service croate de l'emploi.

**Problème abordé:** le but du programme de subvention était de renforcer l'aptitude à l'emploi des femmes défavorisées et d'accompagner leur entrée sur le marché du travail par l'intermédiaire du travail indépendant. Étaient concernées les chômeuses de longue durée, les femmes sans emploi de plus de 40 ans, les femmes inactives, les mères célibataires inactives ou sans emploi depuis plus de six mois, les femmes sans emploi des comitats les plus touchés par le chômage et les femmes sans emploi issues des minorités nationales, prioritairement la population rom.

**Approche:** le programme prévoit des subventions, des activités d'éducation, de formation et de travaux pratiques ainsi que des services de conseil individualisé et de mentorat. Le programme de subvention se consacre également au développement et à l'application de modèles organisationnels (p.ex. coopératives, associations) mieux adaptés à la fourniture d'un réseau d'aide aux personnes qui souhaitent réintégrer le marché de l'emploi via le travail indépendant.

Une enveloppe de 121 120 EUR a été attribuée au programme de subvention en août 2009 à la suite d'un appel public à propositions. Le projet a démarré le 4 décembre 2010. Il a été mis en œuvre un an plus tard, sous la direction du bureau régional du service croate de l'emploi d'Osijek et de son partenaire, l'Association for Peace and Human Rights Baranja. Parmi les prestataires de services partenaires figuraient le Centre pour l'entrepreneuriat d'Osijek (formations aux compétences entrepreneuriales et à la planification d'entreprise), la Faculté d'agriculture de l'Université Josip Juraj Strossmayer d'Osijek (formations pratiques à la production légumière), le Centre de réinsertion professionnelle (formations pratiques à la fabrication artisanale à base de bois, de textile, de céramique, de verre et de laine) et Escape (formations pratiques au développement de boutiques en ligne).

**Impact:** au départ, 200 candidates ont postulé pour participer au programme et 79 femmes sans emploi ont été sélectionnées par des psychologues pour participer à des ateliers et formations de motivation à l'entrepreneuriat. Sur ce groupe, 31 participantes ont opté pour une formation plus pratique en agriculture, 29 pour une formation complémentaire dans l'artisanat et 19 ont choisi les deux. Grâce à leur formation et à leur subvention, 52 participantes ont réussi à créer leur propre entreprise (EuropeAid/128290/D/SER/HR: Evaluation of Active Labour Market Measures Targeting Disadvantaged Women in the Labour Market (2007-2010), Evaluation Report, septembre 2011, p. 130-136).

**Facteurs de réussite:** deux éléments majeurs expliquent le succès de ce projet: (a) la mise à la disposition des participants d'aides étroitement liées (ateliers de motivation, formations et subventions) et (b) la solide collaboration entre le bureau régional du service croate de l'emploi d'Osijek, l'Association for Peace and Human Rights Baranja et les organisations partenaires (Centre pour l'entrepreneuriat d'Osijek, Faculté d'agriculture de l'Université Josip Juraj Strossmayer d'Osijek, Centre de réinsertion professionnelle et Escape) pour offrir aux participants une aide adéquate à chaque étape de la création et du développement de leur entreprise.

manière à rendre leur participation effective, d'autre part (OCDE/CE, 2013). Nombre des programmes destinés aux personnes issues de groupes défavorisés ou sous-représentés proposent des services d'accompagnement individualisé avec un coach appartenant au même groupe cible que celui du bénéficiaire (p.ex. coaching de femmes par des femmes, ou de seniors par des seniors).

L'UE compte de nombreux exemples de programmes de coaching et de mentorat, dont Erasmus pour jeunes entrepreneurs. Il s'agit d'un programme de mentorat traditionnel, qui a pour vocation de donner aux jeunes entrepreneurs la possibilité de se rendre dans

un autre pays européen et d'y être parrainés par un entrepreneur expérimenté. Ils sont supposés travailler avec leur mentor pendant un à six mois. L'objectif est qu'ils profitent de cet accompagnement en entreprise pour pénétrer de nouveaux marchés et développer une coopération et une collaboration à l'international. Les mentors en retirent aussi des avantages en acquérant de nouvelles compétences et expériences.

Parmi les autres exemples, figure le 12/8 Group, un programme de mentorat destiné aux entreprises afro-caribéennes dans les Midlands de l'Ouest en Angleterre. Depuis 2004, il vise à encourager le développement non seulement des entreprises déjà présentes dans le réseau de mentorat, mais aussi des personnes qui cherchent à créer leur propre entreprise et à développer leur communauté locale. Ce mécanisme a l'avantage d'être un outil rentable à l'aide duquel les entreprises peuvent encadrer et soutenir le développement d'entreprise. En outre, il illustre bien comment la responsabilité sociale des entreprises peut fonctionner de façon durable. Le 12/8 Group collabore avec une grande entreprise de la région dont il peut utiliser les ressources. Le groupe a pu ainsi renforcer ses capacités, son engagement et son soutien auprès des entrepreneurs potentiels et de la communauté locale.

Le caractère individuel du coaching et du mentorat est souvent perçu comme la force de ce type d'accompagnement. Des éléments indiquent que le mentorat est plus efficace lorsqu'il est proposé dans le cadre d'un programme d'aide intégré incluant un financement d'amorçage (Meager et al., 2003). Cette approche mixte, comparée au mentorat seul, augmente les chances de survie des jeunes entrepreneurs, en particulier durant la première année d'exploitation. Toutefois, les bénéficiaires du mentorat disposaient de faibles revenus, ce qui laisse penser que ceux qui rencontraient des difficultés avec leur nouvelle entreprise étaient plus susceptibles de demander conseil à un mentor et de solliciter un niveau d'assistance plus élevé (Meager et al., 2003).

### **Conseil en entreprise**

Les services de conseil en entreprise mettent l'accent sur le transfert des connaissances spécialisées du conseiller à l'entrepreneur afin que ce dernier développe des domaines précis de son activité. Ils prennent souvent la forme d'une aide stratégique ou transformationnelle individuelle. Ils ont fréquemment recours à une combinaison de techniques formelles (p.ex. modèles d'excellence et outils d'évaluation) et de connaissances informelles tacites acquises par la voie de l'expérience (p.ex. leçons tirées des expériences passées de l'entrepreneur). Ce type de services visent à renforcer le capital social et humain des entrepreneurs afin qu'ils puissent surmonter la ou les difficultés identifiées.

Le conseil en entreprise s'inscrit fréquemment dans le cadre d'un ensemble intégré de mesures d'aide, souvent en partenariat avec le secteur caritatif. Une approche courante consiste à donner la possibilité aux participants de recourir aux services d'un conseiller professionnel en entreprise dans le cadre d'un programme d'aide intégré. De nombreuses initiatives conditionnent l'aide financière au recours d'un conseiller en entreprise, les participants n'étant pas toujours intéressés par l'aide proposée. À titre d'exemple, seuls 38% des participants au programme français ACCRE (*Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprises*) font appel au service de conseil (Daniel, 2008).

Les participants peuvent bénéficier de ces services professionnels durant un nombre d'heures prédéfini. Il est important que les rendez-vous avec les conseillers en entreprise puissent être pris facilement et rapidement, que ces derniers disposent de grandes qualités d'écoute, qu'ils soient capables d'aider chaque entrepreneur à relever les défis qui lui sont propres (dans son contexte) et que ces services couvrent un grand choix de thèmes, dont la gestion d'entreprise, la comptabilité, la fiscalité et le respect des exigences administratives. Par exemple, le programme suédois Nutek propose un service d'accompagnement individualisé et de conseil en entreprise (encadré 8.3). En Lituanie, le projet «First business year baskets (vouchers) for youth» (voir la troisième partie de cet

ouvrage) adopte une approche similaire en proposant des chèques aux participants, qui peuvent alors acheter les services de conseil en entreprise dont ils ont besoin.

Le conseil aux entreprises, qu'elles soient nouvelles ou établies, peut avoir des effets positifs. Au Danemark, une étude du North Jutland Entrepreneurial Network a eu recours à l'appariement des coefficients de propension pour évaluer la performance de trois types de services de conseil (conseil de base du centre d'affaires local, conseil avec conseillers du secteur privé et conseil approfondi par des conseillers du secteur privé). Les conclusions mettent en évidence l'impact globalement positif des services de conseil du secteur privé sur la survie des entreprises et le chiffre d'affaires, mais leur impact positif à court terme sur l'emploi (Rotger et al., 2012). Les données d'autres programmes d'aide intégrés corroborent ce point. C'est le cas, par exemple, du programme roumain Small Business Assistance qui combine soutien financier et aides ciblées pour les chômeurs qui créent leur entreprise. Les données attestent de son impact positif sur l'emploi (Rodriguez-Planas, 2010).

### Offrir des services d'aide au développement des entreprises

Un débat a actuellement cours afin de déterminer qui des services ciblés ou traditionnels soutiennent le mieux l'entrepreneuriat inclusif. L'aide ciblée présente l'avantage de soutenir les entrepreneurs issus de groupes défavorisés ou sous-représentés qui rencontrent des difficultés particulières (p.ex. discrimination, stéréotypes, problèmes liés à la famille et au travail) et sont de fait moins susceptibles de s'adresser aux prestataires traditionnels. Par exemple, en Allemagne, les entrepreneurs issus de minorités ethniques évitent généralement de faire appel à l'aide traditionnelle, car celle-ci ne répond pas à leurs besoins spécifiques (Bella, 2013; Leicht et al., 2009; Leicht et al., 2012). Cependant, selon autre un point de vue, les services ciblés ont tendance à se révéler contre-productifs, car ils accentuent les différences entre les groupes sociaux, reproduisent les structures institutionnelles de la société (Ahl, 2006; Bella et Leicht, 2011) et négligent le fait que les entrepreneurs issus de groupes défavorisés et sous-représentés évoluent dans un environnement institutionnel, sociétal et culturel complexe (Rath et al., 2011).

Peu d'éléments permettent de savoir qui des services ciblés ou traditionnels sont mieux adaptés à l'entrepreneuriat inclusif. Cela explique en partie pourquoi des États membres de l'UE ont choisi une autre approche. Par exemple, l'aide aux femmes entrepreneurs prend des formes très variées dans les pays du nord de l'UE. Certains pays disposent de plans d'action nationaux, d'activités coordonnées aux niveaux national, régional et local et d'importants budgets tandis que d'autres n'ont pas défini de stratégie nationale distincte pour l'entrepreneuriat féminin et ont très peu d'aides ciblées (Pettersson, 2012). On peut donc en conclure que l'approche adéquate dépend souvent (i) de la taille relative du groupe bénéficiaire cible, (ii) du contexte économique local et régional et (iii) des priorités politiques.

Il est nécessaire de réaliser des évaluations d'impact de qualité. En plus d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de soutien aux entreprises, il est essentiel d'identifier ce qui fonctionne. Selon Tödting-Schönhofer et al. (2011), les évaluations d'impact (évaluations de la rentabilité et de l'efficacité) ne sont pas légion parmi les évaluations réalisées dans le cadre du FSE. Le suivi améliore la gestion d'un programme en particulier, mais il ne remplace pas l'évaluation destinée à déterminer si les services d'aide au développement des entreprises améliorent le bien-être sociétal. Le recours accru aux évaluations, notamment aux essais contrôlés randomisés (encadré 8.4) permettra de dépasser le simple cadre des simples données chiffrées et effets perçus (p.ex. degrés de satisfaction, participation à des événements) pour déterminer si le programme a un impact majeur ou non. En outre, les décideurs politiques et les prestataires d'aide disposeront d'évaluations d'impact des services d'aide aux entrepreneurs issus de groupes défavorisés et sous-représentés de meilleure qualité.

Encadré 8.3. **Nutek, Suède**

**Description:** Nutek est un programme public de coaching et de conseil destiné aux femmes chefs d'entreprise. Lancé en 1993, il est géré par l'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale.

**Problème abordé:** au début des années 1990, la Suède a enregistré des taux de chômage élevés, en particulier dans les milieux ruraux et chez les femmes. Nutek peut donc être considéré comme la tentative du gouvernement suédois de redynamiser les zones rurales et les marchés en déclin avec la mise en place d'une agence de conseil destinée exclusivement aux femmes afin d'encourager l'entrepreneuriat féminin. Des études ont montré que les femmes sont moins enclines à faire appel à des services de conseil en entreprise «traditionnels» et qu'elles ne se sentent pas à l'aise pour aborder des questions fondamentales comme les finances avec des conseillers masculins. En outre, les banques étaient plutôt réticentes à l'idée d'octroyer des prêts à des femmes entrepreneurs. Ce comportement, que ces dernières considéraient comme un manque de respect et de confiance lors de la négociation de leurs prêts avec des conseillers bancaires, avait des répercussions négatives sur leur attitude à l'égard de l'entrepreneuriat. Un service de conseil de femme à femme a donc été créé afin d'offrir un contexte plus chaleureux et plus professionnel aux femmes entrepreneurs. Celles-ci peuvent ainsi discuter ouvertement de leurs problèmes et de leurs préoccupations sans craindre d'être humiliées et discriminées.

**Approche:** le programme cible principalement les femmes intéressées par l'entrepreneuriat et plus particulièrement les femmes des régions périphériques. Le but est de réduire leur propension à migrer vers les grandes villes et de promouvoir l'entrepreneuriat comme alternative au chômage du fait de l'absence d'opportunités d'emploi en milieu rural. L'approche consiste à intensifier les services de conseil des femmes entrepreneurs potentielles par des conseillères afin de répondre aux demandes de ce groupe cible.

Nutek demande également à des femmes chefs d'entreprise de partager leur expérience de l'entrepreneuriat avec les nouvelles venues. Ces chefs d'entreprise les conseillent et les assistent dans les domaines de la finance, du droit, de la comptabilité et du marketing et leur donnent accès à des réseaux par le biais de séminaires ou de conférences. Outre leur rôle de conseillères, elles servent de modèles de femmes entrepreneurs dans les zones rurales et luttent contre les comportements stéréotypés. À long terme, Nutek mise sur le développement d'outils de conseil à l'attention des femmes entrepreneurs, qui pourraient être utilisés dans tous les pays et régions. Le programme dispose d'un budget annuel compris entre 400 000 et 600 000 EUR. Les conseillères en entreprise sont subventionnées à 25 % par l'autorité nationale, à 50 % par la région et à 25 % par les municipalités. Les tâches sont réparties comme suit: l'autorité nationale (l'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale) est chargée de la coordination, les régions participent au financement et les municipalités s'occupent de la mise en œuvre du programme.

**Impact:** entre 1993 et 2009, environ 1 000 nouvelles entreprises ont été créées par des participantes au programme Nutek. Outre le fait d'aider des femmes entrepreneurs, le programme a permis de mieux faire connaître la création d'entreprise aux femmes sans emploi des zones rurales. Il a également contribué à l'élimination des obstacles susmentionnés. Il a ouvert la voie à l'entrepreneuriat et mis en exergue les atouts et la réussite d'entreprises gérées par des femmes.

**Facteurs de réussite:** l'utilisation de modèles s'est avérée efficace. Le recours à des femmes entrepreneurs favorise l'apprentissage entre pairs et attire des bénéficiaires potentielles. De plus, ces femmes qui travaillent pour le programme contribuent à en faire la promotion et à augmenter sa portée.

#### Encadré 8.4. **Essais contrôlés randomisés**

Les essais contrôlés randomisés (ECR) sont fréquemment utilisés en développement international pour déterminer quelle politique est la plus performante. Les ECR consistent à affecter aléatoirement des individus ou entreprises à au moins deux groupes. Le groupe de traitement bénéficie de la politique tandis que le groupe de contrôle reçoit un placebo, voire rien. L'affectation aléatoire à différents groupes permet de comparer l'impact de l'intervention politique à l'absence d'intervention (le contrefactuel). De très nombreuses sources de biais sont ainsi éliminées. Par exemple, si une politique propose aux entrepreneurs naissants un service d'information leur permettant d'accéder à un soutien technique, on peut penser que ces derniers auraient pu le trouver par eux-mêmes. L'existence d'un groupe de contrôle permet d'éviter qu'un grand nombre de biais ne vienne influencer l'évaluation de l'efficacité du service en question.

Bien que les ECR s'imposent peu à peu comme la référence en matière de politique entrepreneuriale, une autre voie consiste à recourir à des approches statistiques non expérimentales (p.ex. modèles de sélection de type Heckman) pour constater les différences entre les bénéficiaire de la politique (groupe de traitement) et le groupe de contrôle (contrefactuel). S'il n'est pas possible de constituer un groupe de contrôle, l'évaluation devient de facto un exercice de suivi. Le suivi peut fournir des informations utiles sur le degré de satisfaction et d'assimilation du bénéficiaire, mais il ne remplace pas l'évaluation d'impact du programme ou de la politique.

Pour plus d'informations, veuillez vous reporter à la synthèse de la Commission européenne et de l'OCDE sur l'évaluation des politiques d'entrepreneuriat inclusif: [http://www.oecd.org/cfe/leed/Policy\\_brief\\_evaluation\\_inclusive\\_entrepreneurship\\_programmes.pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/Policy_brief_evaluation_inclusive_entrepreneurship_programmes.pdf).

La gratuité des services d'aide au développement des entreprises est une autre question fondamentale. La plupart des services destinés aux entrepreneurs défavorisés sont gratuits, car ils ont pour vocation d'être attractifs et accessibles. La plupart du temps, ces services font appel à des bénévoles ou à des professionnels qui proposent ces services à prix réduit. En principe, il est plus intéressant de les facturer (à prix réduit), même s'ils sont assurés par des bénévoles. Le paiement d'une redevance initiale ou annuelle engage l'entrepreneur, l'implication étant un gage de réussite de nombre de ces services. Rien ne permet de dire que les programmes de soutien payants sont de meilleure qualité que les programmes gratuits. Le fait que plusieurs des programmes les mieux établis prévoient une participation financière, même minime, permet néanmoins de supposer qu'ils ont plus de chances de durer.

Lors de l'élaboration des services d'aide au développement des entreprises, certains principes clés peuvent toutefois être appliqués afin de mieux impliquer et soutenir les entrepreneurs issus de groupes défavorisés et sous-représentés. Les caractéristiques du groupe cible peuvent avoir leur importance dans la définition et la mise en œuvre des services, mais l'aide en tant que telle doit davantage se concentrer sur les besoins des individus que sur les besoins généraux du groupe en question. Une aide ciblée peut en effet accentuer les stéréotypes et enfermer l'entrepreneuriat inclusif dans certaines formes d'activité. Les autres principes clés d'une aide efficace sont (OCDE/CE, 2013):

- garantir la diversité des gestionnaires et administrateurs des programmes et des agences d'aide aux entreprises, y compris de leur conseil d'administration et de leurs responsables;
- recruter des référents, des conseillers, des consultants et des formateurs au sein des groupes cibles;
- former les autres conseillers, consultants et formateurs au soutien des membres des groupes cibles;



- utiliser les médias et les autres canaux d'information susceptibles d'être utilisés par les entrepreneurs effectifs et potentiels des groupes cibles;
- proposer des services multilingues;
- créer des liens avec les services d'aide traditionnels;
- suivre et mesurer l'impact des programmes sur la base d'objectifs d'aide préalablement fixés.

Dans la pratique, une offre de services d'aide au développement des entreprises efficace est une offre intégrée combinant aides financières et non financières, qui permet d'accroître les compétences entrepreneuriales et de gestion d'entreprise des entrepreneurs. Des évaluations révèlent que les approches intégrées sont efficaces, car les aides financière et non financière se complètent et augmentent les chances de réussite de l'entrepreneur (p.ex. Walsh et al., 2001; Meager et al., 2003). Un exemple d'approche globale intégrée est décrit à l'encadré 8.5. Il s'agit du programme autrichien RABE, qui prévoit un éventail d'aides aux personnes handicapées désireuses d'entrer ou de revenir sur le marché du travail, y compris par le biais de la création d'entreprise. Parmi les autres exemples d'offres intégrées, citons le projet «Build your own enterprise as a way to connect work with childcare» de la République tchèque, le projet «Promoting entrepreneurship in areas with an aging population» du Danemark et le programme IkStartSmart des Pays-Bas. Chacun d'eux est décrit dans la troisième partie de cet ouvrage.

Les guichets uniques sont une autre approche couramment adoptée par les régions et les localités. Ceux-ci présentent l'avantage de faciliter l'accès des entrepreneurs potentiels aux services d'information et d'orientation et des formes plus individualisées de soutien comme le conseil en entreprise. L'expérience de l'Italie indique que les guichets uniques peuvent avoir un léger impact positif sur les taux de création d'entreprise, car ils réduisent les charges administratives en la matière (Ferrara et Marini, 2004).

Souvent, ces guichets ne ciblent pas de groupes de bénéficiaires en particulier. On trouve un exemple de service local de guichet unique à Poznan en Pologne. La ville de Poznan s'est rendue compte que les entrepreneurs potentiels avaient des difficultés à s'orienter dans la multitude de services d'aide disponibles. Une étude menée pour le

#### Encadré 8.5. RABE, Autriche

**Description:** RABE est l'acronyme du programme public *Regionales Arbeitsmarktpolitisches Behindertenprogramm*, géré par le bureau fédéral (*Landesstelle*) du ministère fédéral des affaires sociales de Haute-Autriche. Il soutient les indépendants handicapés par de l'accompagnement individualisé et des subventions financières.

**Problème abordé:** la promotion de l'entrepreneuriat n'est qu'une des multiples facettes de cette approche globale destinée à aider les personnes handicapées à intégrer le marché du travail, à garder leur emploi ou à créer leur propre entreprise. Le programme régional repose à la fois sur la politique fédérale de l'emploi et sur le programme BABE (*Bundesweites Arbeitsmarktpolitisches Behindertenprogramm*), mais il a été adapté à la demande de la région et à la situation des personnes handicapées en Haute-Autriche.

**Approche:** le programme accorde une attention particulière à l'intégration des questions d'égalité entre les sexes en vue de renforcer l'égalité des chances des hommes et des femmes handicapés sur le marché de travail. Les difficultés des femmes handicapées sur le marché du travail sont considérées comme une problématique majeure et combattues par toute une série de mesures, parmi lesquelles une coopération étroite entre les acteurs qui coordonnent les politiques du marché du travail; la mise en place de mécanismes de transfert d'informations et de connaissances à des fins de transparence et d'efficacité accrues; des échanges d'expérience réguliers afin d'améliorer continuellement tous les niveaux de soutien

et de promotion. Depuis 2012, l'accent est mis davantage sur un programme d'aide renforcée ayant pour but d'encourager l'entrée des jeunes handicapés autrichiens sur le marché du travail, notamment par la création de leur propre entreprise. Le sous-projet CLEARING, initié en tant que nouveau service à l'attention des jeunes élèves handicapés, a servi d'interface entre l'école et l'emploi. Une étroite coopération avec les écoles est la condition préalable à l'accompagnement de ces élèves à un stade précoce de leur orientation professionnelle. Des services de conseil individualisé, de mentorat et de diagnostic professionnel de leurs forces et opportunités leur sont proposés afin de leur présenter de nouvelles perspectives. En 2013, le programme a été rebaptisé *Jugendcoaching*, l'objectif étant de s'adresser non seulement aux élèves inscrits à l'école, mais également aux jeunes en formation professionnelle ou sans emploi. D'autres régimes d'aide ont été mis en œuvre afin de leur offrir un encadrement et un soutien individualisés leur permettant d'intégrer le marché du travail et/ou d'accéder au travail indépendant. Bien que le renforcement des compétences personnelles et entrepreneuriales constitue un aspect majeur de la promotion, le programme ne vise pas spécifiquement à ouvrir la voie à des activités d'entrepreneuriat.

Le bureau national de Haute-Autriche qui gère le programme RABE met l'accent sur les services en proposant notamment des activités de mentorat, d'accompagnement individualisé, de bilan, de formation et de gestion de cas ainsi que d'autres approches destinées à aider les personnes handicapées à entrer ou rester sur le marché du travail. Les entrepreneurs potentiels reçoivent une subvention de 50% pour couvrir les frais et investissements liés au démarrage d'activité. Le montant maximal de l'investissement subventionné s'élève à 23800 EUR. Chaque année, environ 25 start-up créées par des personnes handicapées bénéficient d'un soutien. Les gestionnaires du programme soulignent le fait que la subvention et les régimes d'aides sont plutôt accueillis favorablement par les entrepreneurs handicapés plus âgés (plus de 40 ans). Leur création d'entreprise est surtout motivée par un fort désir de mener une carrière d'indépendant et d'avoir un emploi. En outre, le travail indépendant est reconnu comme une alternative au chômage. Particulièrement exposées au risque de chômage, les seniors souffrant d'un handicap reconnaissent que le programme est une aide très précieuse pour accéder au statut d'indépendant.

**Impact:** le programme est évalué tous les trois ans. 90% des entrepreneurs handicapés soutenus et subventionnés qui ont créé une entreprise avec l'aide du programme RABE sont toujours en activité après trois ans. Le financement total alloué au financement des entrepreneurs handicapés s'élève à 300000 EUR par an. Le programme est soutenu financièrement par l'*Ausgleichstaxfonds* (Fond de la taxe compensatoire), le gouvernement fédéral et le FSE (environ 5% des fonds du programme RABE).

**Facteurs de réussite:** l'attractivité du programme repose sur l'exhaustivité des approches visant à soutenir les personnes handicapées, notamment à travers l'entrepreneuriat. Les fonds en faveur de l'activité entrepreneuriale sont plutôt limités, mais ils ont des répercussions importantes sur les entrepreneurs seniors confrontés au chômage. Les jeunes bénéficient d'un accompagnement individualisé et d'un mentorat afin d'évaluer leurs forces et d'élaborer des stratégies d'entrée sur le marché du travail. Bien que l'entrepreneuriat ne soit pas vu comme une fin en soi, le programme prépare les jeunes à l'économie entrepreneuriale. Le succès du programme s'explique en grande partie par la coopération professionnelle des acteurs impliqués dans sa gestion aux niveaux fédéral et fédéré, mais aussi des services du bureau national de Haute-Autriche.

Pour plus d'informations, veuillez vous reporter aux sites suivants:

<http://www.neba.at/jobcoaching/warum.html>

[http://www.bundessozialamt.gv.at/cms/basb/attachments/2/8/1/CH0011/CMS1199700026676/rabe\\_oberoesterreich\\_2012\\_2013.pdf](http://www.bundessozialamt.gv.at/cms/basb/attachments/2/8/1/CH0011/CMS1199700026676/rabe_oberoesterreich_2012_2013.pdf)



compte de la ville a conclu qu'il était nécessaire de mettre en place un guichet unique qui servirait d'intermédiaire entre les entrepreneurs et les prestataires d'aide, et assurerait la coordination et la diffusion des informations et du matériel promotionnel. La ville a ainsi créé un centre de formation et de conseil proposant des services d'information, d'orientation et de formation afin de sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat et de soutenir les entrepreneurs. Entièrement financé par la ville de Poznan, le centre est mis en œuvre en partenariat avec 25 organisations publiques et privées, dont cinq chambres de commerce, trois parcs technologiques et industriels, des pépinières et des préincubateurs d'entreprises. En 2012, il a accueilli 5 529 visiteurs dans le cadre d'événements de formation et de journées de sensibilisation à l'entrepreneuriat.

Toutefois, il existe des guichets uniques destinés à des groupes de bénéficiaires spécifiques. Par exemple, l'agence *Bundesweite Gründerinnenagentur* (BGA) en Allemagne propose un guichet unique complet, qui informe les femmes sur les opportunités du travail indépendant, favorise le développement de leurs réseaux et les met en relation avec les différents services d'aide aux entreprises. Les futures entrepreneuses et chefs d'entreprise établies y trouvent un éventail de services d'information, d'orientation, de conseil et d'assistance. Parmi ses principales activités figurent le développement de réseaux professionnels féminins, des actions de sensibilisation (p.ex. campagnes, expositions, journées d'action), la mise à disposition d'une assistance en ligne (p.ex. actualités, fiches d'information, base de données d'experts) et de plus de 400 services d'aide au développement des entreprises (p.ex. séminaires de formation et événements, formations en ligne, symposiums, salons, accompagnement individualisé et mentorat). Pour ce faire, la BGA peut compter sur des partenaires nationaux, fédéraux et régionaux dans toute l'Allemagne. Dotée de représentants dans chacun des 16 Lands allemands, elle collabore avec plusieurs partenaires clés (p.ex. ministères, chambres de commerce, associations professionnelles) pour guider et soutenir l'entrepreneuriat féminin. Pour mener à bien ces activités, elle s'appuie sur 460 agences de conseil, 1 080 experts et 320 centres d'affaires féminins.

## Conclusions et recommandations politiques

Ce chapitre s'intéresse au rôle des services publics et caritatifs d'aide au développement des entreprises dans l'accompagnement des entreprises créées par des entrepreneurs issus de groupes défavorisés ou sous-représentés. Ce soutien se justifie par le fait qu'il crée des emplois, crée des richesses et encourage l'inclusion et l'intégration sociales.

Les entrepreneurs issus de groupes défavorisés et sous-représentés ont à leur disposition une large gamme de services destinés à mieux leur faire connaître l'entrepreneuriat, éveiller leurs aspirations entrepreneuriales et leur apporter les compétences et connaissances nécessaires pour créer une entreprise. Toutefois, ils ignorent souvent l'existence de ces services (Duke et al., 2013) et y font donc peu appel.

Les faits montrent que les services d'information et d'orientation ont un rôle à jouer, notamment en raison de la méconnaissance de l'entrepreneuriat comme choix de carrière. Parce qu'ils sont généraux, de grande portée et peu coûteux (par rapport à la formation et à l'aide personnalisée), ces services contribuent souvent au développement de la conscience entrepreneuriale. La formation et les services d'aide au développement des entreprises plus intensifs, tels que l'accompagnement individualisé, le mentorat et le conseil en entreprise, sont répandus dans l'UE et souvent proposés dans le cadre d'offres intégrées. Des données factuelles plus solides sont cependant nécessaires pour déterminer si le niveau et la combinaison des offres sont appropriés et efficaces. De toute évidence, ces offres intégrées doivent répondre aux besoins locaux tout en étant suffisamment flexibles pour s'adapter à l'évolution de ces besoins.

### **Principales recommandations politiques**

- Fournir des informations sur les aides relatives au travail indépendant et à la création d'entreprise dans un grand choix de formats, y compris des formats accessibles aux personnes handicapées. Les bénéficiaires cibles ne disposant pas tous d'un accès à internet ou de la possibilité de travailler en ligne, les informations doivent être consultables sans connexion internet.
- Concevoir des services d'aide au développement des entreprises dans le cadre d'offres intégrées associant des services de conseil, d'accompagnement individualisé et de mentorat, et des aides financières. Ces offres doivent soutenir les entrepreneurs avant, pendant et après la création de leur entreprise.
- Constituer des équipes de coaches et de mentors accrédités, qualifiés et expérimentés issus des différentes communautés ciblées afin d'apporter une aide plus crédible et pertinente pour les groupes défavorisés et sous-représentés.
- Améliorer la coordination et la cohésion politiques pour garantir la complémentarité des services d'aide au développement des entreprises.
- Rendre les évaluations d'impact obligatoires lors des financements de programmes d'aide futurs. Réaliser des évaluations de plus en plus fiables des services d'aide au développement des entreprises dont profitent les bénéficiaires des politiques d'entrepreneuriat inclusif. Le FSE prévoit une assistance technique pour l'évaluation de ses activités.

## ANNEXE 8 A1

## *Évaluations des aides au développement des entreprises en faveur des entrepreneurs issus de groupes défavorisés et sous-représentés*

Source	Pays	Programme	Type d'assistance	Groupe(s) cible(s)	Résultats
Oberschachtsiek et Scioch (2011)	Allemagne	Indemnité-relais	Formation et coaching en entreprise	Chômeurs	Formation et accompagnement individualisé: durée du travail indépendant (n.s.); formation: sortie vers le chômage (+), sortie vers l'emploi (n.s.); coaching: sortie vers le chômage (n.s.) (+), sortie vers l'emploi (-)
Rodriguez-Planas (2010)	Roumanie	Small Business Assistance	Conseil en entreprise, formation, prêts	1) chômeurs; 2) jeunes; 3) personnes peu qualifiées	1) emploi (+), chômage (-), revenu (n.s.); 2) emploi (n.s.), chômage (n.s.), revenu (n.s.); 3) emploi (+), chômage (-), revenu (n.s.)
Almeida et Galasso (2007)	Argentine	JEFES	Formation technique, subventions	Chômeurs	Heures travaillées (+), revenu (n.s.)
Perry (2006)	Nouvelle-Zélande	Enterprise Allowance	Formation en entreprise et subvention	Chômeurs	Chômage (-)
Greene et Storey (2004)	Royaume-Uni	Shell Livewire	Conseil et orientation	Jeunes	Transition vers le travail indépendant (n.s.)
Meager et al. (2003)	Royaume-Uni	Prince's Trust	Mentorat dans le cadre d'un dispositif d'assistance financière	Jeunes défavorisés	Survie de l'entreprise (+), gains (-)
Walsh et al. (2001)	Bulgarie	Motivating the unemployed into self-employment	Versement d'un montant forfaitaire équivalent au droit à la prestation, aide à l'entreprise (p.ex. formation, développement de compétences)	Chômeurs	Impact net sur l'emploi: chômeurs (+), femmes (+), niveaux d'instruction primaire (+) et secondaire (+); jeunes (+), chômeurs de longue durée (+)

## Références

- Hite, J. (2006), «Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30(5), p. 595-621.
- Almeida, R. et E. Galasso (2007), «Jump-Starting Self-Employment? Evidence Among Welfare Participants in Argentina», Discussion Paper 2902, IZA.
- Audretsch, D. (2002), «The dynamic role of small firms: Evidence from the US», *Small Business Economics*, vol. 18(1-3), p. 13-40.
- Di Bella, J. (2013), *Innovative Ansätze in der Beratung von Migrantinnen und Migranten mit Gründungsambitionen. Potenziale aus der akademischen Gründungslehre nutzen*, WISO direkt, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Di Bella, J. et Leicht, R. (2011), «Zielgruppenorientierte Gründungsförderung: Migrantinnen und Migranten in der Gründungsberatung», dans Irsch, N. et Witt, P. (eds.), *Gründungsförderung in Theorie und Praxis*, herausgegeben von KfW Bankengruppe und Förderkreis Gründungs-Forschung e.V., Francfort-sur-le-Main, p. 223-240.
- Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., van Praag, M. et Verheul, I. (2012), «Entrepreneurship and Role Models», *Journal of Economic Psychology*, vol. 33(2), p. 410-424.
- Botti, F. et Corsi, M. (2011), «Measuring the Social Performance of Microfinance in Europe», CEB Working Paper, 11/037.
- Chrisman, J., McMullan, E. et Hall, J. (2005), «The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures», *Journal of Business Venturing*, vol. 20(6), p. 769-791.
- Daniel, C. (2008), «Les bénéficiaires de l'ACCRES jugent l'accompagnement à la création d'entreprise: des motifs de satisfaction mais encore des attentes», *DARES Premières*, n° 09.2, février.
- Duke, D., Lewis, M., Bernard, C. et Conlon, G. (2013), «A European Single Point of Contact», Parlement européen: Strasbourg.
- Commission européenne (CE) (2012), «Eurobaromètre Flash n° 354, L'entrepreneuriat dans l'UE et au-delà», disponible sur: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_354\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_en.pdf).
- Commission européenne (CE) (2008), «Diversité de l'entrepreneuriat dans une Europe unifiée», disponible sur: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support\\_measures/migrant/eme\\_study\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/migrant/eme_study_fr.pdf).
- Commission européenne (CE) (2004), «Promoting entrepreneurship amongst women», Best Report n° 2 de la DG Entreprise et industrie, disponible sur: [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=4094](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=4094).
- Commission européenne (CE) (2002), «Support Services for Micro, Small and Sole Proprietor's Businesses», CE: Vienne, disponible sur: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/craft-studies/documents/supportservices-finalreport-en\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/craft-studies/documents/supportservices-finalreport-en_en.pdf).
- Commission européenne — OCDE (2013), «Synthèse sur l'évaluation des actions pour l'entrepreneuriat inclusif», UE: Luxembourg.
- Commission européenne — OCDE (2012), «Synthèse sur l'entrepreneuriat des seniors», UE: Ferrara, F. et Marini, G. (2004), «L'impatto dello sportello unico per le attività produttive sulla natalità d'impresa: una valutazione quasi sperimentale», *Politica Economica*, vol. XX, n° 3.
- Greene, F. (2013), «Start-up Business Development Support Services for Inclusive Entrepreneurs», préparé dans le cadre du programme LEED de l'OCDE.
- Greene, F. et Storey, D. (2004), «An assessment of a venture creation programme: the case of Shell LiveWIRE», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16(2), p. 145-159.
- Hjalmarsson, D. et Johansson, A. (2003), «Public advisory services — theory and practice», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 15(1), p. 83-98.
- Organisation internationale du travail (OIT) (2006), «Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people», document de travail SEED n° 76, OIT: Genève.
- INSEE (2012), «Créations et créateurs d'entreprises — Première interrogation 2010, profil du créateur», INSEE Résultats, n° 58, février IPREG (2011), «Entrepreneurship and SME Policies across Europe: The cases of Sweden, Flanders, Austria and Poland», rapport 2011:03, Swedish Agency for Growth Policy Analysis, Östersund, Suède.

- Leicht, R., Strohmeyer, R., Leiß, M. et Philipp, R. (2009), «Selbständig integriert? Studie zum Gründungsverhalten von Frauen mit Zuwanderungsgeschichte in Nordrhein-Westfalen», Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration NRW (Hg.), Düsseldorf.
- Leicht, R., Di Bella, J., Langhauser, M., Leiß, M., Philipp, R., Volkert, M. et Werner, L. (2012), «Schöpferische Kraft der Vielfalt: Zugewanderte und ihre Unternehmen. Bedeutung, Triebkräfte und Leistungen von Migrantenunternehmen in Baden-Württemberg (und Deutschland)», Studie im Auftrag des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim.
- Meager, N., Bates, P. et Cowling, M. (2003), «An evaluation of business start-up support for young people», *National Institute Economic Review*, n° 183, octobre.
- Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., Bakia, M. et Jones, K. (2010), «Evaluation of Evidence-Based Practices in Online Learning: A Meta-Analysis and Review of Online Learning Studies», rédigé pour le département de l'éducation des États-Unis.
- Michaelides, M. et Benus, J. (2012), «Are self-employment training programmes effective? Evidence from Project GATE», *Labour Economics*, vol. 19(5), p. 695-705.
- Oberschachtsiek, D. et Scioch P. (2011), «The outcome of coaching and training for self-employment. A statistical evaluation of non-financial support schemes for unemployed business founders in Germany», IAB-Discussion Paper, n° 16, Nuremberg.
- OCDE (2010), *Reconnaître l'apprentissage non formel et informel: résultats, politiques et pratiques*, Publication OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264063853-en>.
- OCDE/Commission européenne (2013), *Pallier la pénurie d'entrepreneurs: Politiques for Inclusive Entrepreneurship in Europe*, Publication OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264188167-en>.
- Perry, G. (2006), «Are Business Start-up Subsidies Effective for the Unemployed: Evaluation of Enterprise Allowance», document de travail, Auckland University of Technology.
- Peterman, N. et Kennedy, J. (2003), «Enterprise education: influencing students' perceptions of entrepreneurship». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28(2), p. 129-144.
- Pettersson, K. (2012), «Support for women's entrepreneurship: A Nordic spectrum», *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 4(1), p. 4-19.
- Rath, J., Swagerman, A., Krieger, H., Ludwinek, A. et Pickering, L. (2011), *Promoting ethnic entrepreneurship in European cities*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.
- Rodriguez-Planas, N. (2010), «Channels through which Public Employment Services and Small Business Assistance Programmes Work», *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 72(4), p. 458-485.
- Rotger, G., Gørtz, M. et Storey, D. (2012), «Assessing the effectiveness of guided preparation for new venture creation and performance: Theory and practice», *Journal of Business Venturing*, vol. 27(4), p. 506-521.
- St-Jean, E. (2010), «Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice», *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 9(2), p. 34-55.
- Tödttling-Schönhofer, H., Naylon, I., Génin, H., Basile, I. et Savioli, B. (2011), «Expert Evaluation Network: Final report to Contract No VC/2010/0153», Metis: Vienne.
- Van Auken, H., Fry, F. et Stephens, P. (2006), «The influence of role models on entrepreneurial intentions», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11(2), p. 157-167.
- Walsh, K., Kotzeva, M., Dölle, E. et Dorenbos, R. (2001), «Evaluation of the Net Impact of Active Labour Market Programme in Bulgaria», ministère bulgare du travail et de la politique sociale, Rotterdam.



Extrait de :

## The Missing Entrepreneurs 2014

### Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264213593-en>

#### Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE/Union européenne (2015), « Services d'aide au développement des START-UP », dans *The Missing Entrepreneurs 2014 : Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264230842-11-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).