

Initiative

RAPPORT ANNUEL 2013

CROISSANCE

Aider les TPE
à devenir PME

INNOVATION

Les plateformes
créent le chaînon
manquant

ENTREPRISES REMARQUABLES

Un prêt spécifique
grâce à l'épargne
solidaire

LOUIS SCHWEITZER

« Notre projet :
croissance, efficacité
et cohésion »

INTERVIEW

André Letowski
« Un modèle
à développer »

2013, année record pour le réseau

*40 000 emplois créés ou maintenus
16 600 entreprises aidées*

Initiative
france

Un réseau. Un esprit

COMMENT INITIATIVE FRANCE AIDE LES CRÉATEURS D'ENTREPRISE

Le prêt d'honneur constitue ou renforce les fonds propres

Les créateurs et repreneurs d'entreprises ont besoin de constituer ou renforcer leurs fonds propres, notamment pour que leur entreprise dispose du fonds de roulement nécessaire et qu'elle puisse financer les investissements que les banques ne prennent pas en charge. C'est la raison d'être du prêt d'honneur, sans intérêts et sans garanties, accordé à la personne et non à son entreprise. Il repose sur la confiance.

Le passage en comité d'agrément valide le projet

La décision est prise collégalement par un comité réunissant des compétences variées (chefs d'entreprise, experts-comptables, avocats, cadres, etc.) après avoir écouté le futur entrepreneurs présenter son projet ; elle tient compte de sa viabilité, de la personnalité de celui qui le porte, de son adéquation au projet. Quand il est positif, l'agrément est aussi important pour les banquiers qui n'ont pas toujours la disponibilité pour expertiser les projets de très petites entreprises. Le prêt d'honneur a un fort effet de levier sur les financements bancaires. Le passage en comité d'agrément évite à certains de partir dans une impasse, sur un marché saturé ou de proposer un produit ou un service trop éloigné de leur savoir-faire. Les décisions d'ajournement signifient moins un refus définitif qu'une invitation à travailler les points faibles.

L'accompagnement évite l'isolement

Les permanents et bénévoles des plateformes suivent la bonne marche de l'entreprise, analysent les difficultés et proposent des mesures correctives. Une partie des entrepreneurs bénéficient d'un parrain qui les aide à développer leurs qualités de chef d'entreprise et apporte une écoute, une neutralité, une distance qui font souvent défaut. L'enjeu n'est pas seulement de renforcer la pérennité des entreprises, il est de les aider à se développer.



L'ÉDITORIAL DE LOUIS SCHWEITZER	4
2013, une année record dans l'histoire du réseau	
LES CHIFFRES DE 2013	6
L'ESSENTIEL DE 2013	8
ENTRETIEN avec André Letowski, conseiller scientifique d'Initiative France	12

L'ACTIVITÉ DU RÉSEAU 14

FINANCEMENT ET ACCOMPAGNEMENT
40 000 emplois créés ou sauvegardés,
16 600 entreprises accompagnées et financées **16**

QUI SONT LES CRÉATEURS AIDÉS ?
Des demandeurs d'emploi devenus chefs d'entreprise **19**

QUE SONT-ILS DEVENUS ?
Génération 2008, cinq ans après **20**

LES PLATEFORMES INITIATIVE
Une relation de proximité avec les entrepreneurs **21**

INTERNATIONAL
Un modèle qui s'exporte **23**

BUDGETS ET PARTENAIRES
Un modèle original fondé sur une logique partenariale **24**

INITIATIVE FRANCE
Un réseau, un esprit **26**



SUR LE TERRAIN 28

L'accompagnement dans tous ses états	30
Des entreprises remarquables	34
Le chaînon manquant de l'innovation	38
Entreprendre au féminin	41
Et la TPE deviendra PME	44
Au service des territoires	46
Pas d'âge limite pour entreprendre !	49

2013 une année record dans l'histoire du réseau

Par Louis Schweitzer, président d'Initiative France

Avec 176 millions d'euros de prêts accordés, soit une progression de 10%, 2013 est une année record dans l'histoire du réseau Initiative. Le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce à son action atteint également un niveau inégalé avec une croissance de 6,5% cette année, soit près de 40 000 emplois. Le nombre d'entreprises accompagnées et financées progresse de 3%, pour atteindre 16 600.

Faire encore plus

Année après année, l'impact des 230 plateformes du réseau s'impose dans le paysage de la création d'entreprise français. Nos interventions représentent 6,3% de la totalité des créations dans notre pays.

De nombreux besoins en termes d'accompagnement et de financement des futurs entrepreneurs ne sont pas satisfaits, alors même que le contexte économique exige que nous accroissions le nombre de nos interventions pour créer toujours plus de richesses et d'emplois dans les territoires. Si notre réseau contribue déjà significativement au développement économique et à l'emploi en France, il peut faire encore plus.

Un projet stratégique

C'est pourquoi, après une année de concertation et de contributions à tous les niveaux du réseau, nous avons bâti un projet stratégique pour la



« DE NOMBREUX BESOINS
EN TERMES DE FINANCEMENT
ET D'ACCOMPAGNEMENT
NE SONT PAS SATISFAITS.
NOUS DEVONS ET NOUS
POUVONS FAIRE PLUS. »

période 2014-2018. Fondé sur trois axes – la croissance, l’efficacité et la cohésion –, ce projet stratégique porte en lui-même toute l’ambition que je formule pour les 230 plateformes, les 884 salariés et les 15 250 bénévoles qui constituent le réseau Initiative.

Pour contribuer davantage au développement économique et à la création d’emplois, nous avons l’ambition d’accroître de façon significative notre activité en nombre d’entreprises financées et accompagnées. Pour ce faire, nous devons prendre en compte la diversité des besoins des entrepreneurs, de leur entreprise et également des territoires.

Il est également essentiel d’améliorer notre efficacité pour apporter des services de qualité aux entrepreneurs, en veillant à la fois à optimiser nos ressources et à valoriser au mieux nos potentiels.

Enfin, renforcer cette cohésion, c’est respecter l’autonomie et la responsabilité locale en s’appuyant sur les éléments constitutifs de cette cohésion et sur la puissance d’un réseau national et de ses coordinations régionales.

les chiffres DE 2013



Appui financier

- 16 565 entreprises créées ou reprises en une année
- 176 M€ de prêts à taux zéro, dont 138 M€ sur les fonds des plateformes et 38 M€ au titre du dispositif Nacre
- 8 500€ : montant moyen du prêt d'honneur des plateformes
- 1 043 M€ de financements bancaires associés aux prêts d'honneur avec un effet de levier de 7,5

Appui humain

- 55 000 chefs d'entreprise accompagnés au cours de l'année (53 700 en 2012), dont 19 124 nouveaux entrepreneurs de l'année
- 15 250 bénévoles, dont 4 520 parrains
- 8 400 parrainages d'entrepreneurs en cours
- 884 permanents dans les plateformes Initiative





Impact économique et social

- ▲ **39 538 emplois créés ou maintenus en une année (37 141 en 2012)**
- ▲ **1 235 € : coût unitaire d'un emploi créé**
- ▲ **1,219 Md€ injectés dans l'économie des territoires (total des prêts d'honneur et des prêts bancaires associés)**
- ▲ **87% : taux de pérennité à trois ans des entreprises aidées**



Parmi les bénéficiaires

- ▲ **62% de demandeurs d'emploi**
- ▲ **34% de femmes**
- ▲ **25% de jeunes de moins de 30 ans**
- ▲ **24% de séniors (plus de 45 ans)**

l'essentiel DE 2013

JANVIER

📌 **Initiative Loir-et-Cher** gère et anime depuis le 15 janvier, le fonds mutualisé départemental de revitalisation, alimenté à hauteur de 2,5 millions d'euros.

FÉVRIER



📌 **Première soirée annuelle des Scientipôles**, organisée par Scientipôle Initiative et Scientipôle Croissance. L'occasion de récompenser quatre lauréats sélectionnés parmi 120 entreprises innovantes financées en 2012 par Scientipôle Initiative.

📌 **Initiative France éligible aux dons déductibles de l'ISF.** Le décret n° 2013-173 l'inclut dans la liste des associations qui financent et accompagnent la création et la reprise d'entreprises et peuvent percevoir des dons ouvrant droit à la réduction d'impôt de solidarité sur la fortune (ISF).

MARS

📌 **INITIATIVE FRANCE** célèbre ses dix ans de certification ISO 9001.

📌 **INITIATIVE PÉRIGORD ORGANISE UN SÉMINAIRE** pour présenter aux autres plateformes le dispositif de prêt d'honneur que la plateforme a mis en place il y a quelques années pour les porteurs de projet agricole ne bénéficiant pas de la dotation jeune agriculteur.

AVRIL

📌 **INITIATIVE AVEYRON TIENT SA PREMIÈRE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE.** La nouvelle plateforme départementale est le fruit de la fusion des huit plateformes locales qui s'est opérée le 7 juin 2012. Elle compte une équipe de cinq personnes et huit comités d'agrément, à l'image des anciennes plateformes.



MAI

À l'occasion de son assemblée générale, Initiative France débute les travaux de son prochain projet stratégique 2014-2018 autour de trois thèmes (croissance, efficacité et cohésion) et lance officiellement le prêt d'honneur national Initiative remarquable qui représente une double innovation : il mobilise une nouvelle ressource, l'épargne solidaire, et cible les entreprises qui concilient la réussite économique et de forts engagements responsables. Une initiative saluée par Fleur Pellerin, alors ministre déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Économie numérique.

JUILLET

LE 60^e PORTEUR DE PROJET ACCOMPAGNÉ PAR FLUVIAL INITIATIVE reçoit un chèque des mains de Frédéric Cuveillier, ministre délégué aux Transports, à la Mer et à la Pêche, et du directeur général de la Caisse des Dépôts, Jean-Pierre Jouyet.

JUIN

AISNE INITIATIVE LANCE LE « FONDS SANTÉ », un fonds de prêt d'honneur dédié aux professionnels de la santé afin d'encourager leur installation dans l'Aisne et lutter ainsi contre la désertification médicale.

AFIN DE CÉLÉBRER LEURS ANNIVERSAIRES, mais surtout la création en janvier 2013 de la coordination régionale Initiative Haute-Normandie, les quatre plateformes de la région organisent une manifestation où sont conviés les entrepreneurs qu'elles ont soutenus. L'occasion de poser les jalons d'un réseau régional de jeunes chefs d'entreprise.



LA 2^e UNIVERSITÉ DES PLATEFORMES INITIATIVE D'ÎLE-DE-FRANCE se penche sur les moyens de soutenir efficacement les démarches innovantes. Une question qui fait écho à la priorité à l'innovation que se sont donnée ces plateformes.

l'essentiel DE 2013

SEPTEMBRE

📌 **Initiative Montpellier** convie l'ensemble de ses bénévoles, permanents, partenaires et entreprises accompagnées à fêter son dixième anniversaire. En dix ans, la plateforme a soutenu 341 entreprises, ce qui a permis de créer ou de maintenir 978 emplois grâce à l'octroi de 3,4 millions d'euros de prêts d'honneur.

📌 **Rhône Développement Initiative** organise une grande manifestation pour ses vingt ans. L'occasion de célébrer l'action de la plateforme en faveur de l'économie de proximité, qu'elle a valorisée comme une alternative à la crise économique.

📌 **Premier comité d'agrément « Initiative remarquable »**, composé de représentants de plateformes Initiative, et destiné à choisir parmi les projets présentés ceux qui vont bénéficier du prêt d'honneur Initiative remarquable.



OCTOBRE



📌 **PREMIÈRE ÉDITION DES TROPHÉES BRIT**, fonds régional pour la reprise en Bretagne. L'occasion pour Initiative Bretagne de mettre à l'honneur six bénéficiaires ayant repris leur entreprise en 2007 et 2010. Depuis 2007, BRIT a soutenu 1 500 repreneurs assurant la création ou le maintien de plus de 6 600 emplois en Bretagne.

📌 **L'UNIVERSITÉ RÉGIONALE D'INITIATIVE RHÔNE-ALPES** s'est fait l'écho des principaux sujets qui dessineront les contours du réseau Initiative de demain, le projet stratégique 2014-2018 et le prêt d'honneur national Initiative Remarquable, afin d'en faire la promotion auprès des représentants des 27 plateformes de la région.

NOVEMBRE

AG2R LA MONDIALE ET INITIATIVE FRANCE signent un partenariat de trois ans pour accompagner les porteurs de projet de plus de 45 ans à travers un dispositif d'aide spécifique, « programme + 45 » et trouver les ressources pérennes pour cet accompagnement.

CERFRANCE, réseau de conseil et d'expertise comptable, et Initiative France signent une convention de partenariat pour mutualiser leurs compétences au profit des créateurs d'entreprise.

AU COURS DE LA 6^e SEMAINE INITIATIVE, les plateformes rendent hommage à leurs parrains bénévoles qui participent au succès des entreprises qu'ils accompagnent et lancent un appel à la mobilisation, car il reste encore de nombreux créateurs d'entreprise qui ne bénéficient pas d'un parrainage. 45 événements sont organisés partout en France, avec le soutien d'In Extenso, suscitant de nombreuses candidatures de parrains.



2^{es} UNIVERSITÉS RÉGIONALES DES PLATEFORMES DE LA RÉGION PACA, en présence de 130 participants. Un moment privilégié autour de la dynamique inter-plateformes et du projet stratégique national 2014-2018.

DÉCEMBRE



2^e édition des Assises du parrainage et de l'accompagnement, autour du thème : « Comment innover et améliorer l'accompagnement des créateurs ? ». Pour la première fois, elles sont organisées de façon virtuelle sur un site Web dédié. Ouvertes par un débat filmé en direct et retransmis sur le site, elles se poursuivent par cinq débats thématiques animés par des membres du réseau sous la forme de tchats écrits. Ces Assises ont attiré plus de 200 personnes, qui ont posté 160 contributions.

INITIATIVE FRANCE

un modèle à développer

André Letowski, conseiller scientifique d'Initiative France



Ancien responsable des études de l'Agence pour la création d'entreprise (APCE), André Letowski est un expert reconnu de la création d'entreprise en France.

2013 a été une année marquée par un environnement économique fragile. Vous a-t-elle paru propice à la création d'entreprise en France ?

André Letowski. Selon l'Observatoire de l'APCE, 538 185 entreprises ont vu le jour en France en 2013. Plus de la moitié (51 %) ont été créées sous le régime de l'auto-entrepreneur. Globalement, le nombre de créations a diminué de 2 % entre 2012 et 2013 mais cette baisse est due aux auto-entreprises. Le nombre d'auto-entrepreneurs ne cesse de baisser : d'un indice 100 en 2009, on est passé à un indice 78 en 2013. Hors auto-entrepreneuriat, la création d'entreprise est remarquablement stable – indice 100 en 2009, indice

103 en 2013 – et a très peu fléchi, même au plus fort de la crise.

À quoi attribuez-vous cette bonne dynamique ?

A. L. Auto-entrepreneurs et créateurs d'entreprise ont des profils très différents. C'est d'ailleurs sans doute ce qui explique le très faible taux de conversion – de l'ordre de 5 % – de l'auto-entrepreneuriat vers la création d'une entreprise. Pour plus de la moitié des auto-entrepreneurs, il s'agit d'exercer une activité complémentaire. Les créateurs d'entreprise « classiques », eux, doivent vivre de leur activité. Ils ne sont pas dans la même logique de risque. Pour eux, la création est avant tout un choix de vie, peu importe le contexte économique.

Les créateurs d'entreprise soutenus par le réseau Initiative sont-ils représentatifs ?

A. L. Les deux populations sont assez différentes. Sur le flux des créateurs, seuls 40 % ont besoin d'un prêt bancaire, contre 100 % de ceux qui s'adressent à une plateforme Initiative. Le prêt d'honneur doit faciliter l'obtention de ce prêt. Cela veut dire aussi qu'ils sont prêts à se remettre en cause : ils savent bien qu'ils n'auront leur prêt d'honneur que si leur projet tient la route. Une des forces du réseau Initiative est de regarder de façon fine la qualité de leur projet, de les faire passer devant un jury avec des professionnels qui vont éventuellement corriger le tir



À 41 ANS, AURELIA RAYE
*a repris Pijaplast, une société
 de fabrication et ventes de pièces
 thermoplastiques par injection
 avec l'aide d'Initiative Somme.*

Les créateurs d'entreprise soutenus par le réseau Initiative sont des personnes ouvertes, sachant qu'elles doivent mieux préparer leur projet que les autres. ”

ou refuser, en leur demandant de retravailler leur projet. Ce sont donc des personnes plus aptes à demander des conseils, plus ouvertes, sachant qu'elles doivent mieux préparer leur projet que les autres. Inévitablement, le taux de pérennité va être meilleur : 87 % à trois ans contre 66 % pour les créateurs non accompagnés par le réseau.

Autre grande différence : on constate dans l'enquête de suivi à cinq ans des créateurs soutenus par le réseau Initiative qu'une grande partie d'entre eux développent leur entreprise. Ils ne sont que 12 % à se situer dans la stabilité, contre 50 % à 60 % pour les créateurs en général.

L'année 2013 a été un bon cru pour le réseau Initiative : hausse du nombre d'entreprises soutenues et du nombre d'emplois associés, renforcement et diversification des capacités de financement. Qu'en pensez-vous ?

A. L. La hausse de l'activité traduit une notoriété grandissante du réseau. Aujourd'hui, les plateformes sont reconnues. Les créateurs viennent parce qu'ils ont confiance. Quant à la diversification des capacités de financement, ce sont des ressources supplémentaires mais aussi un renforcement de la crédibilité du réseau. Cela permet d'étendre sa capacité d'action. Plus les sources de financement seront diversifiées (avec une part moins importante des pouvoirs publics), plus l'image du réseau en sortira renforcée.

Initiative France constitue-t-il un modèle à développer ?

A. L. Sans aucun doute. Le modèle d'Initiative France qui conjugue accès des créateurs aux ressources, accompagnement et proximité territoriale est pertinent et demande à être développé. Il sera un modèle complet avec la mise en place d'un second prêt pour le développement de l'entreprise dans les cinq premières années. Mais cela suppose aussi toute une dynamique de soutien aux créateurs qui veulent se développer, portée par les pouvoirs publics, par les médias, etc. Or, les créateurs développeurs, qui forment la majorité des bénéficiaires du réseau Initiative, sont encore trop négligés. Le pari, c'est que le plus grand nombre de porteurs de projet s'inscrivent dans un développement et non pas simplement dans la création de leur propre emploi. En flux, c'est cela qui est générateur d'emplois et qui favorise la richesse des territoires.



**REBONDIR APRÈS
UN LICENCIEMENT**

*Quatre séniors, Jean-Luc Dheilley,
Laurent Roussel, Olivier Lelou
et Franck Heniquet ont créé
CS2T (chaudronnerie, serrurerie,
tôlerie et tuyauterie) avec l'aide
d'Initiative Somme en mai 2012.*

L'ACTIVITÉ DU RÉSEAU

Fort de son implantation au cœur des territoires et de son modèle original, basé sur des partenariats noués avec les collectivités locales, les entreprises et les banques, le réseau Initiative est un acteur qui compte dans la dynamisation de l'économie française. Les prêts d'honneur accordés par les plateformes pour la création, la reprise ou la croissance des entreprises et l'accompagnement des entrepreneurs sont en effet déterminants pour déclencher la confiance des banques. Résultat: plus d'un milliard d'euros injectés dans l'économie des territoires, et un taux de pérennité des entreprises aidées par le réseau bien supérieur à la moyenne.



FINANCEMENT ET ACCOMPAGNEMENT

40 000 emplois créés ou sauvegardés, 16 600 entreprises accompagnées et financées

L'activité du réseau participe à la dynamisation de l'économie française et contribue à la lutte contre le chômage.

Un rôle de soutien aux entrepreneurs

En 2013, année marquée par un environnement économique fragile, les 230 plateformes du réseau Initiative ont confirmé leur rôle stratégique de soutien local de l'économie et des territoires en accompagnant, grâce au prêt d'honneur sans intérêts ni garanties, la création, la reprise ou la croissance de 16 565 entreprises, un chiffre en progression (+ 3%).

Une action efficace en faveur de l'emploi

Parallèlement, sur le terrain de l'emploi, dans un contexte de nouvelle hausse du chômage, l'action des plateformes a été particulièrement performante avec 39 538 emplois créés ou maintenus la même année par les entreprises accompagnées, soit une progression de 6,5% par rapport à 2012.

Plus d'un milliard d'euros injectés dans les territoires

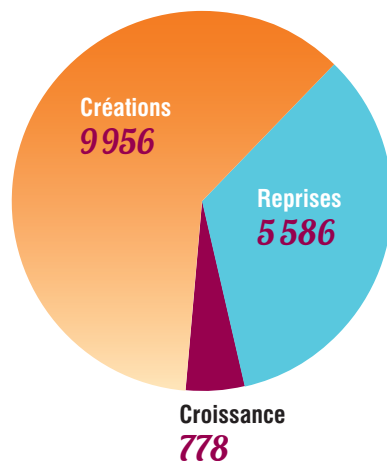
Le montant total des prêts sans intérêts ni garanties accordés aux entrepreneurs a progressé de 11% en 2013 pour atteindre le niveau record de 176 M€ répartis entre 138 M€ de prêts d'honneur des plateformes et 38 M€ pour les prêts Nacre (dispositif public réservé aux demandeurs d'emploi).

L'attribution de ces prêts d'honneur dont le montant moyen s'élève à 8 500 €, continue de créer un puissant effet de levier sur les banques qui font confiance aux projets des créateurs soutenus par le réseau : un euro de prêt d'honneur entraîne en moyenne 7,5 euros de financements bancaires. En 2013, ce sont ainsi 1 043 M€ de prêts bancaires (+ 4%) qui ont été accordés en complément des prêts d'honneur.

Un accompagnement vers la réussite

La mission des plateformes Initiative ne couvre pas uniquement le financement des projets : grâce à ses équipes composées de

NATURE DES PROJETS FINANCÉS



176 M€
de prêts d'honneur
et Nacre accordés
par les plateformes



UN FORT POTENTIAL DE CROISSANCE

En 2008, Pierre Sappey-Marinier et David Rebeyren ont créé RS Développement, un laboratoire de tests de produits non alimentaires, grâce au soutien d'Initiative Pays d'Aix.

884 salariés et 15 250 bénévoles, dont 4 520 parrains, 55 000 chefs d'entreprise, dont 19 125 nouveaux entrepreneurs dans l'année, ont pu être accompagnés en 2013 pendant la préparation de leur dossier puis pendant toute la durée de remboursement de leur prêt (trois ans en moyenne).

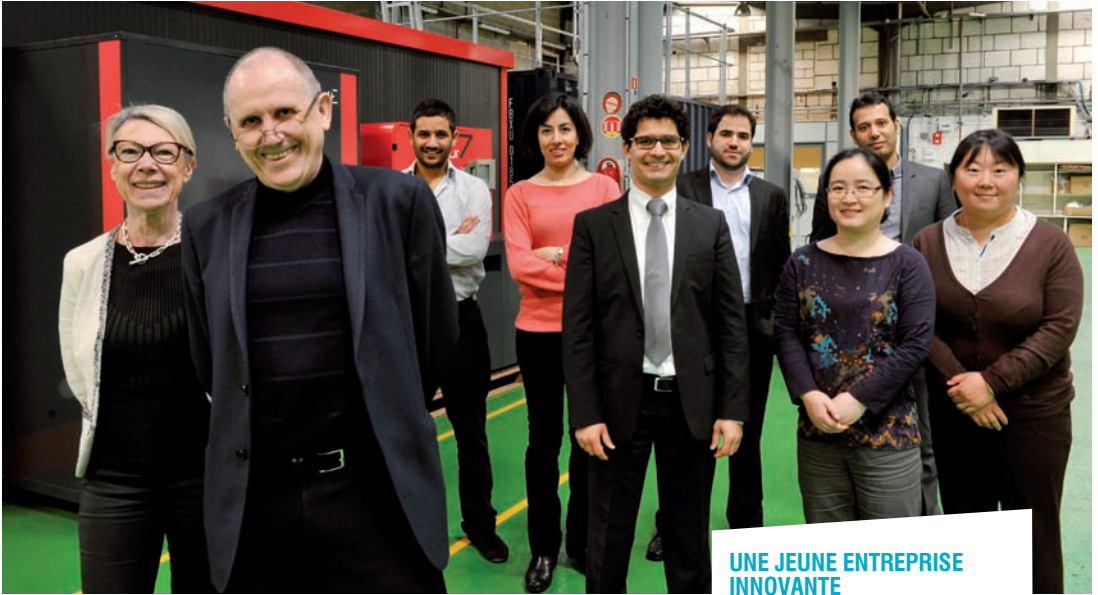
Conjugué au soutien financier, cet appui humain du réseau a permis aux entreprises d'afficher un taux de pérennité à trois ans de 87 %, et de 74 % à cinq ans. Ces chiffres, nettement supérieurs à la moyenne nationale, s'expliquent par le bon dimensionnement des plans de financement et par la qualité de l'accompagnement.

De nouvelles ressources de financement

L'année 2013 a été marquée par le renforcement et la diversification des capacités de financement du réseau Initiative. Initiative France a en effet été reconnue association d'utilité publique en 2012 et habilité

16 565
entreprises
créées ou reprises

87 %
de pérennité
à 3 ans,
74 % à 5 ans



UNE JEUNE ENTREPRISE INNOVANTE

Présidée par Denis Clodic, EREie est une entreprise de recherche, innovation et développement (RID) soutenue par Scientipôle Initiative en 2010.

depuis 2013 par les pouvoirs publics à recevoir des dons ouvrant droit à la réduction d'impôt de solidarité sur la fortune (ISF). Ces dons, versés aux plateformes Initiative choisies par les donateurs, bénéficient directement à l'accompagnement des entrepreneurs des territoires de ces mêmes donateurs qui s'associent ainsi directement à l'action du réseau.

Un nouveau dispositif pour un entrepreneuriat responsable

Par ailleurs, Initiative France, reconnu entreprise solidaire, a accédé pour la première fois de son histoire à l'épargne solidaire proposée aux salariés dans le cadre de la loi de modernisation de l'économie. D'ores et déjà, trois gestionnaires de fonds d'épargne salariale – Amundi, BNP Asset Management et CM-CIC Asset Management – ainsi que la Caisse des Dépôts ont fait confiance à Initiative France en le dotant d'une enveloppe globale de 4,4 M€. Ces fonds ont vocation à financer le nouveau prêt d'honneur Initiative remarquable lancé par Initiative France.

Ce nouveau prêt d'honneur de 5 000 à 25 000 € (à taux zéro et sans garantie personnelle) a été imaginé comme une solution nouvelle s'additionnant au prêt d'honneur classique des plateformes du réseau Initiative, pour financer grâce aux fonds issus de l'épargne solidaire, de nouveaux entrepreneurs qui placent la création d'emplois, la dynamique territoriale, l'engagement environnemental, le volontarisme sociétal et social, et enfin l'innovation, au cœur de la réussite de leur entreprise.

Ce nouveau dispositif a d'ailleurs reçu la garantie Progress de la Banque européenne d'investissement, témoignant de fait de la reconnaissance institutionnelle d'un modèle unique en Europe.

39 538
emplois créés
ou maintenus
(37 141 en 2012)



QUI SONT LES CRÉATEURS AIDÉS ?

Des *demandeurs d'emploi* devenus chefs d'entreprise

Les plateformes du réseau Initiative donnent une chance à celles et ceux qui veulent créer ou reprendre une entreprise de pouvoir le faire. Tous les types de projets sont acceptés.

Parmi les 19 125 entrepreneurs financés en 2013, 11 837 étaient sans emploi, soit 62%. 6 460 sont des femmes ; elles représentent 34% de l'ensemble, un pourcentage qui concrétise les efforts de promotion et de valorisation par l'exemple de l'entrepreneuriat féminin menés par les plateformes et les coordinations régionales.

Un tiers de reprises

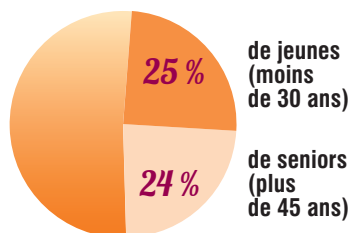
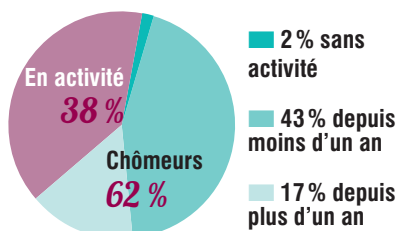
Il convient de noter également la part importante des reprises : 5 520 en 2013 (chiffre stable par rapport à 2012), soit 33% des interventions. Pour les faciliter, des fonds régionaux ont été mis en place et abondés par les conseils régionaux, la Caisse des Dépôts et des partenaires bancaires. Ils complètent les prêts d'honneur dans les régions Aquitaine, Bretagne, Centre, Lorraine, Auvergne, Ile-de-France et Limousin.

Par ailleurs, le prêt d'honneur croissance continue son développement. Prêt à la personne, sans intérêts et sans garanties, assorti d'un accompagnement, il permet de renforcer les fonds propres d'un entrepreneur, à un moment clé, entre la deuxième et la cinquième année après la création. L'appui à la croissance représente 5% des interventions des plateformes. L'ambition du réseau Initiative est de fortement développer ce type d'intervention, très porteuse de création d'emplois.

Des projets innovants

Contrairement à d'autres acteurs de l'innovation qui financent des projets en phase d'émergence et de développement commercial, le prêt d'honneur des plateformes innovation du réseau Initiative intervient en amorçage, au moment où les besoins en fonds propres augmentent et où aucun autre acteur ne veut intervenir. C'est le « chaînon manquant », qui permet de faire levier sur les autres financements. Le réseau innovation Initiative est composé de cinq plateformes régionales (Ile-de-France, Nord-Pas-de-Calais, Auvergne, Aquitaine, Languedoc-Roussillon), d'une plateforme nationale thématique sur les télécom (Initiative Grandes Écoles & Universités) et de quatre fonds régionaux de prêt d'honneur (Rhône-Alpes, Limousin, Lorraine, Midi-Pyrénées).

TYPLOGIE DES CRÉATEURS



34%
de femmes

778 projets croissance
contre 681 en 2012 (+ 14%)

427 projets innovants (13,3 M€ de prêts d'honneur), dont 198 financés par les cinq plateformes spécialisées (9 582 000 €) et 229 par les plateformes généralistes (innovations non technologiques : sociales, marketing ou autres ; 3 711 000 €)

QUE SONT-ILS DEVENUS ?

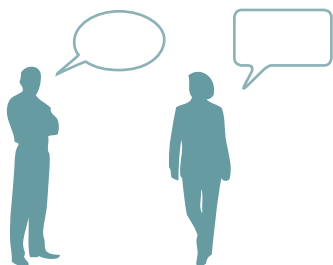
Génération 2008, *cing ans après*

Il est crucial pour la création de nouveaux emplois que les PME et les TPE puissent croître dans de bonnes conditions. C'est pourquoi, Initiative France a souhaité connaître le devenir de ses créateurs et repreneurs cinq ans après l'octroi du prêt d'honneur.

Une première édition de cette enquête « créateurs » avait été menée par Initiative France en partenariat avec BVA auprès de la génération d'entrepreneurs 2004-2009. L'expérience a été renouvelée auprès d'une cohorte d'entrepreneurs ayant créé leur entreprise en 2008.

Plus de 1000 entrepreneurs aidés en 2008 ont été sélectionnés pour constituer un panel d'étude représentatif et répondre aux questions de l'institut d'étude. Que sont-ils donc devenus ? Leur chiffre d'affaires et le nombre d'emplois ont-ils progressé, régressé, stagné ? Quels problèmes ont-ils rencontré ? Autant de questions essentielles auxquelles cette étude riche d'enseignement apporte des réponses précises.

41 %
des créateurs
témoignent
que leur chiffre
d'affaire
a augmenté.



69 % des dirigeants
des entreprises créées
en 2008 déclarent avoir
subi un impact négatif lié
à la crise économique.

68 % des créateurs
interrogés déclarent que
leur entreprise a connu
un développement au
cours des cinq dernières
années.

GÉNÉRATION 2008-2013 VERSUS GÉNÉRATION 2004-2008

Une comparaison des résultats des deux éditions de l'enquête « créateurs » met en exergue les répercussions de la crise économique sur la création d'entreprise. Ainsi, l'évolution du chiffre d'affaires de la cohorte 2008 est plus modeste que pour la génération 2004 (41 % déclarent une hausse ces deux dernières années, contre 58 % pour la génération 2004), et le nombre d'emplois créés en nette baisse : 4,3 emplois en moyenne cinq ans après leur création, contre 5,6. Enfin, la cohorte 2008-2013 a connu davantage de problèmes de trésorerie que la cohorte 2004-2009 (54 % contre 45 %). En revanche, elle est toute aussi satisfaite du revenu dégagé par l'activité de leur entreprise. Toutefois, si les entrepreneurs de la génération 2008-2013 ne regrettent pas globalement d'avoir créé leur entreprise (82 % contre 85 % pour la génération 2004-2009), ils sont moins nombreux à affirmer qu'ils prendraient la même décision si c'était à refaire.

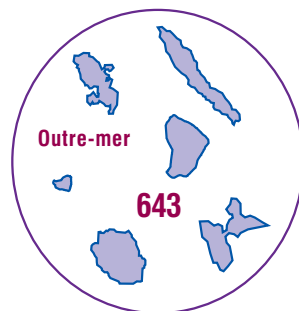
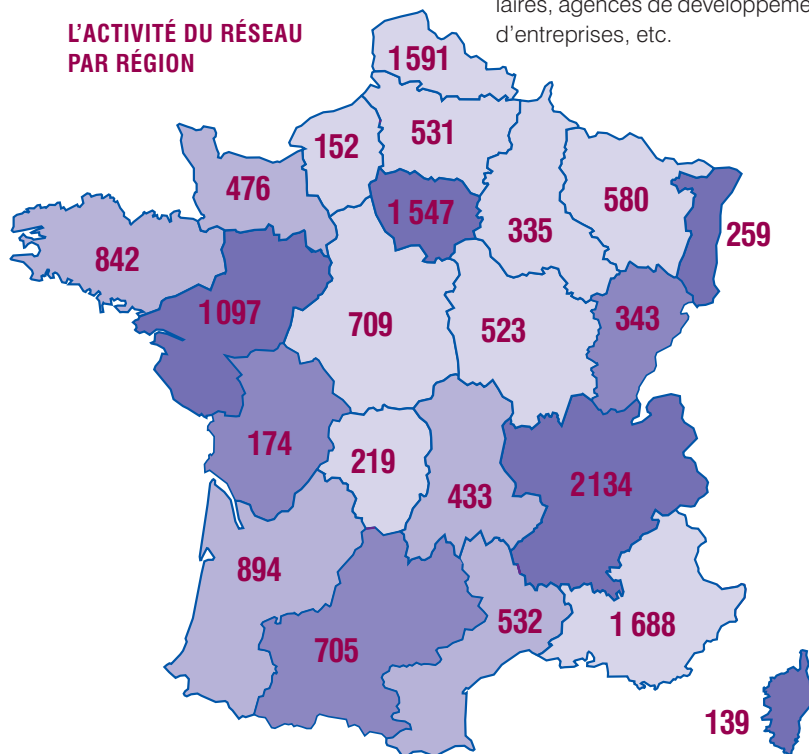
LES PLATEFORMES INITIATIVE

Une *relation de proximité* avec les entrepreneurs

Initiative France fédère 230 plateformes locales. Proches des futurs créateurs, elles mobilisent plus de 15 000 bénévoles et près de 900 permanents, dont l'engagement quotidien constitue l'un des atouts majeurs du réseau.

Chacune des plateformes du réseau Initiative est une association indépendante, dotée de son propre conseil d'administration et de son comité d'agrément, qui attribue les prêts d'honneur. Chacune détermine ses priorités d'action à partir des besoins de son territoire et des demandes de ses partenaires, notamment les collectivités locales qui restent leur premier bailleur de fonds (lire p. 24). Certaines plateformes sont adossées à des organismes qui interviennent dans le champ du développement économique et social et de l'appui à la création et à la reprise d'entreprise : chambres consulaires, agences de développement, comités d'expansion, pépinières d'entreprises, etc.

L'ACTIVITÉ DU RÉSEAU PAR RÉGION



150

Nombre d'entreprises financées en 2013

Évolution sur cinq ans

- plus de 25% d'augmentation
- entre 15% et 25% d'augmentation
- entre 3% et 15% d'augmentation
- moins 3% d'augmentation

Au-delà de leurs différences, le modèle d'appui à la création d'entreprise est commun à toutes les plateformes. Elles regroupent les acteurs impliqués dans le développement économique du territoire : les collectivités locales et leurs satellites ; les chefs d'entreprise et leurs réseaux locaux ; les chambres de commerce et d'industrie ; les chambres de métiers et de l'artisanat ; les banques et les professionnels du chiffre et du droit (experts-comptables, avocats), tous attachés à participer à la dynamisation du tissu économique local.



Le parrainage, un des services clés du modèle Initiative

Le parrain, chef d'entreprise ou cadre dirigeant, en activité ou jeune sénior, apporte un appui moral et ou technique au nouvel entrepreneur, il l'aide à identifier des difficultés et à trouver les solutions et il l'accompagne dans le développement de ses capacités de décision. Ce rôle est très utile quand le nouvel entrepreneur n'a pas auprès de lui de personnes issues du milieu entrepreneurial.

En 2013, 4 520 bénévoles ont joué ce rôle. Le nombre total de parrainages en cours s'établissait à 8 400, représentant annuellement un taux de parrainage des créateurs de 21 %. Une catégorie de bénévoles doit être distinguée : les chefs d'entreprise qui ont eux-mêmes bénéficié de l'appui du réseau Initiative avant de s'engager à leur tour dans la vie des plateformes ou l'accompagnement des chefs d'entreprise. Ils sont 3 500 dans ce cas.

15 250

**bénévoles, dont
4 520 parrains**

230

plateformes

4 650

**comités d'agrément
organisés en 2013**

847

**points d'ancrage
locaux**



ENTREPRENEURS ENTRE EUX
Certaines plateformes ont créé des clubs d'entrepreneurs qui se caractérisent par une véritable qualité d'échanges.

INTERNATIONAL

Un *modèle* qui s'exporte

Le réseau Initiative se développe à l'international avec des plateformes créées au Maroc, en Tunisie et au Burkina Faso. Des projets sont aujourd'hui en cours dans des pays d'Europe. Le développement international est un axe inscrit de longue date dans la stratégie d'Initiative France.



LE RÉSEAU SE LANCE EN TUNISIE

Tous les acteurs qui ont participé à la création d'Initiative Médénine se sont réunis pour le lancement de la plateforme, le 12 février 2014.

Soucieuses d'apporter un volet économique à leur coopération axée surtout sur le développement, des collectivités locales ont souhaité exporter le modèle performant d'une plateforme Initiative. L'implantation d'une plateforme à l'étranger commence par une étude de faisabilité, un diagnostic sur les conditions de déploiement et un appui au montage de la plateforme menés par Initiative France. Les plateformes Initiative prennent ensuite le relais pour former les bénévoles et les permanents de la nouvelle plateforme. Le transfert de méthodologie à l'étranger a mobilisé sept plateformes et une coordination régionale en France.

Les plateformes à l'étranger respectent les mêmes valeurs qu'en France – confiance, solidarité, gratuité des services apportés aux porteurs de projet – ainsi que les mêmes principes de fonctionnement : gouvernance partagée, indépendance partenariale, membres du comité d'agrément compétents.

Le modèle s'exporte bien : la plus ancienne plateforme, créée en 2007 à Souss Massa Drâa, au Maroc, a accompagné depuis sa création 245 entreprises et permis la création de 639 emplois. Le Maroc compte six plateformes en fonctionnement à ce jour, deux plateformes devraient voir le jour en Tunisie – à Médenine, en début d'année 2014, puis à Gafsa – ainsi qu'au Burkina Faso. Au cours des prochaines années, Initiative France souhaite se développer en Europe. Une étude de faisabilité est en cours à Lisbonne et à Porto, au Portugal.

6 plateformes
au Maroc
(avec l'Agence
de développement
social du Maroc)

2 plateformes
au Burkina Faso

2 plateformes
en Tunisie

BUDGETS ET PARTENAIRES

Un modèle original fondé sur une *logique partenariale*

Depuis l'origine, il y a plus de trente ans, les acteurs publics et les entreprises se retrouvent aux côtés des plateformes pour apporter leur appui aux créateurs d'entreprise au profit de la création d'emplois et du dynamisme économique local.

Une plateforme Initiative est constituée autour de partenariats noués avec les acteurs publics et privés de son territoire. Cela se concrétise par des apports aux fonds de prêts et pour l'accompagnement des créateurs d'entreprise.

Au 31 décembre 2013, le total des fonds de prêts d'honneur s'établissait à 331 millions d'euros. Plus de la moitié des fonds ont été apportés par les collectivités locales : 24,2% proviennent des conseils régionaux, 14,4% des conseils généraux et 13% des communes et des structures intercommunales. 8,3% de ces fonds de prêts ont été abondés par des fonds structurels européens, programmes Feder et Leader pour l'essentiel, et la contribution de la Caisse des Dépôts représente 14,9%. Du côté des acteurs privés, 9,2% des fonds proviennent des banques et 6,6% des entreprises non financières.

S'agissant des nouveaux abondements effectués en 2013, les conseils régionaux et les fonds européens en sont les premiers contributeurs, avec respectivement 28,8% et 15,1%. Viennent ensuite les communes et structures intercommunales (12,1%) et les conseils généraux (11,5%). La part de la Caisse des Dépôts s'élève à 10,8%, celle des banques à 8,9% et celle des entreprises à 6%.

Ces fonds de prêts sont reconstitués au fur et à mesure des remboursements des entrepreneurs, ce qui permet ensuite de prêter à d'autres porteurs de projet. Le taux de remboursement s'élève fin 2013 à 98,1%, après mise en jeu de la garantie.

Des budgets pour accompagner les entrepreneurs

Pour assurer les différentes formes d'accompagnement des entrepreneurs, avant et surtout après la création, les plateformes ont besoin



METTRE EN RELATION CRÉATEURS ET PARTENAIRES

Initiative Limousin met à l'honneur les entrepreneurs, en lien étroit avec leurs partenaires régionaux.

de budgets spécifiques. En 2013, les collectivités locales assurent la majorité du financement de ces budgets : 19% proviennent des communes et structures intercommunales, 13,5% des conseils régionaux et 9,8% des conseils généraux.

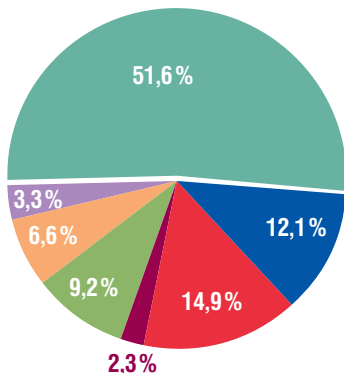
L'implication des entreprises privées

Les plateformes entretiennent des relations privilégiées avec les banques qui interviennent en complément des prêts d'honneur. 1 854 partenariats locaux actifs ont été recensés en 2013 (+3%).

Elles développent aussi des partenariats avec les entreprises. On en dénombre 729 avec de grandes entreprises (+19%) et près de 5 800 partenariats avec des TPE-PME (+8% par rapport à 2012); parmi elles, plus de la moitié (3 500) ont été appuyées par des plateformes au moment de leur création. Les entrepreneurs aidés par le réseau Initiative s'engagent ainsi à leur tour dans une chaîne de solidarité. Les plateformes développent enfin des partenariats techniques avec de nombreux acteurs: les chambres consulaires, les collectivités territoriales, les agences de développement, les autres réseaux d'appuis à la création d'entreprises, les technopôles, etc. Elles jouent le rôle d'assembleur de compétences sur l'ensemble de la filière d'accompagnement.

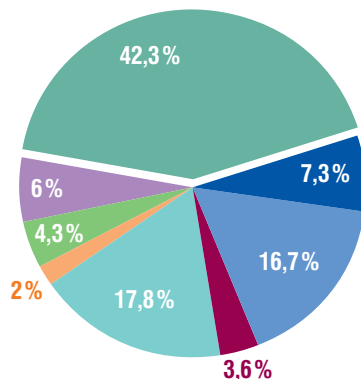
FONDS DE PRÊT D'HONNEUR

331 millions d'euros



- Collectivités locales, dont : conseils régionaux : 24,2% conseils généraux : 14,4% interco/communes : 13,0%
- État et Europe
- Caisse des Dépôts
- Chambres consulaires
- Banques
- Entreprises
- Autres ressources privées

BUDGET D'ACCOMPAGNEMENT DES CRÉATEURS



- Collectivités locales dont conseils régionaux : 13,5% conseils généraux : 9,8% interco/communes : 19%
- Europe
- État
- Chambres consulaires
- Valorisation du bénévolat
- Entreprises
- Banques
- Autres ressources privées

DES RETOMBÉES POUR LES TERRITOIRES

Trois chiffres résument le bénéfice que les plateformes, avec le soutien de leurs partenaires, apportent à leurs territoires.

39 538 emplois. En 2013, l'ensemble des entreprises aidées ont créé ou maintenu 39 538 emplois directs dès le démarrage (chiffre en hausse de 6,5% par rapport à 2012). La taille moyenne des entreprises est restée stable avec 2,4 emplois au moment de la création ou de la reprise. Les reprises ont logiquement concerné un nombre plus important d'emplois : 3,2 contre 1,8 en moyenne en création.

1 235 euros par emploi. Le modèle partenarial d'Initiative France permet de générer ou de maintenir des emplois à un coût unitaire très faible comparé à celui des emplois aidés. Ce coût prend en compte le budget d'accompagnement de l'ensemble que représente le réseau Initiative (plateformes Initiative et Initiative France) ainsi que les pertes provisionnelles sur les fonds de prêts d'honneur engagés.

Plus d'un milliard d'euros de retombées. L'action des plateformes Initiative a permis de faire retomber 1,219 milliard d'euros en « pluie fine » sur l'économie des territoires (total des prêts d'honneur et des prêts bancaires associés).

Un réseau, un esprit

Les plateformes Initiative partagent des valeurs, un référentiel qualité, une stratégie, des partenaires. Elles mettent en commun leurs bonnes pratiques, leurs actions de notoriété et leurs réflexions pour le développement du réseau.

Un réseau engagé dans une démarche qualité

L'adhésion à Initiative France se traduit par le partage de principes, de valeurs et d'un référentiel qualité. Les valeurs sont posées dans sa charte éthique : la solidarité, la confiance, le caractère désintéressé et le respect des personnes. La démarche qualité repose sur une norme Afnor (NF X 50-771) et un système de qualification, piloté par les instances nationales qui s'assurent du professionnalisme des plateformes. Ce référentiel qualité impose, par exemple, que les représentants des collectivités locales ne puissent siéger dans les comités d'agrément qui attribuent les prêts d'honneur. Le respect de ce référentiel et la qualification qui l'accompagne constituent une labellisation aux yeux des partenaires. En outre, depuis dix ans, l'association nationale, Initiative France, est certifiée ISO 9001.

Le réseau Initiative achève l'exécution de son quatrième projet stratégique (2007-2013) tout en préparant le prochain (2014-2018).

Un niveau régional et national

Les plateformes Initiative sont dotées de coordinations régionales. Leur rôle est à la fois interne (animation, partage des bonnes pratiques, programmes) et externe (représentation et négociation avec les partenaires régionaux : conseils régionaux, Caisse des Dépôts, État, banques). Elles se réunissent plusieurs fois par an au sein de la Conférence des présidents des coordinations régionales, présidée par Danièle Le Normand, présidente d'Initiative Outre-mer.

L'association Initiative France assure la représentation nationale du réseau. Son conseil d'administration comporte vingt représentants de plateformes sur trente administrateurs. Il est présidé par Louis Schweitzer.

Reconnue d'utilité publique depuis 2012, l'association nationale promeut le modèle Initiative, tant au plan national qu'international. Elle développe les partenariats nationaux et européens ; elle joue le rôle de tête chercheuse, en explorant de nouvelles ressources, de nouveaux dispositifs ou de nouveaux partenariats ou en anticipant les évolutions du métier ; elle porte la communication du réseau et développe sa notoriété ; elle est garante du respect des valeurs, de la cohésion du mouvement et du référentiel qualité des plateformes.

Un fonctionnement en prise avec le réseau

À ces différents titres, l'association nationale apporte son soutien aux différentes commissions, composées de représentants du réseau.

- **Le Comité d'Éthique** veille au respect des valeurs détaillées dans la Charte éthique du réseau Initiative. Présidé par Jean Aubineau (Initiative Vendée Centre Océan), il examine toutes les questions que peuvent poser l'activité des plateformes et le développement du réseau au regard du respect des valeurs. Cette instance statutaire formule des recommandations, proposées ensuite au conseil d'administration d'Initiative France.

- **Le Comité d'Adhésion et de Qualification (CAQ)** est garant de la qualité des services apportés aux créateurs d'entreprise. Présidée par Jean-Claude Gargaud (Initiative Périgord), c'est l'instance statutaire qui examine les demandes d'adhésion et de qualification des plateformes avant de transmettre ses avis au conseil d'administration d'Initiative France.

- **La Commission Qualité**, présidée par Michel Lefèvre (Initiative 95), est un groupe de travail dont l'objet est d'aider les plateformes à s'approprier la démarche de progrès que représente la qualité et à mettre en œuvre le référentiel métier du réseau. C'est aussi une instance de réflexion sur l'évolution de ce système qualité.

- **La Commission International** est la tête chercheuse, le lieu de réflexion et de partage d'expériences du réseau pour exporter le modèle Initiative hors des frontières (lire page 23). Elle fait des propositions au conseil d'administration, dont elle est l'émanation. Elle est aujourd'hui présidée par Daniel Durand (Initiative Touraine Chinois).

- **La Commission Communication** est un lieu d'échanges, de réflexions et de mise en commun des bonnes pratiques en matière de communication. Présidée par Vincent Panier (Initiative Périgord), elle est aussi force de propositions au conseil d'administration.

- **La Commission Gestion des plateformes**, créée en 2012, après avoir élaboré la norme comptable des plateformes, propose au réseau des outils qui facilitent son appropriation. Elle travaille sur la mise au point d'un mode de présentation des comptes, des indicateurs de performance communs et des outils pédagogiques en réponse aux problèmes rencontrés par les plateformes, comme la gestion de plusieurs fonds. Elle est présidée par Christian Bouchon (Initiative Nantes), par ailleurs trésorier d'Initiative France.



NOUVELLE MARQUE

Lancée en septembre 2012, la nouvelle marque du réseau, qui affirme sa cohérence, a été adoptée en 2013 par la plupart des plateformes.



SUR LE TERRAIN

Les chiffres ne disent pas tout. Pour rendre compte de l'activité du réseau, il faut aussi se plonger dans l'action de terrain des bénévoles et des permanents des plateformes. Qu'il s'agisse d'aider les nouveaux entrepreneurs à devenir chefs d'entreprise, d'encourager l'innovation, de soutenir la croissance, de participer à la revitalisation des territoires, de monter des programmes spécifiques pour favoriser l'accèsion à l'entrepreneuriat des femmes, des jeunes des quartiers prioritaires, des séniors ou des porteurs de projet dans le domaine agricole, les champs d'intervention sont nombreux et variés. En voici quelques exemples.



UNE RECONVERSION PROFESSIONNELLE RÉUSSIE

Laurence Lepesant a ouvert sa boulangerie Au coin gourmand grâce à un prêt d'honneur d'Initiative Val de Seine et emploie trois personnes.

L'accompagnement

DANS TOUS SES ÉTATS

L'accompagnement des créateurs d'entreprise est, avec le financement, au cœur des services rendus par le réseau Initiative aux entrepreneurs tout au long de leur parcours. Il contribue fortement à la pérennité et au développement des entreprises.

Suivi de l'évolution, expertise et appui technique, parrainage : l'accompagnement des entrepreneurs peut prendre plusieurs formes, à adapter selon les besoins. Il commence avant le démarrage de l'entreprise et durera jusqu'au remboursement total du prêt d'honneur. La plateforme coordonne et évalue les actions des permanents et des bénévoles pour assurer la meilleure efficacité. Cet accompagnement contribue incon-

testablement au taux de pérennité élevé des entreprises accompagnées par le réseau, qui est de 87% trois ans après leur création (contre 66% pour l'ensemble des entreprises créées en France, selon l'APCE).

Le comité d'agrément est la première ressource pour déceler les besoins en accompagnement du créateur et de son entreprise. Ses observations permettent de définir le suivi à mettre en œuvre. La première étape consiste à mettre en



NADINE QUÉANT
(à gauche) prête une oreille attentive à sa filleule Séverine Legrand, créatrice d'Aux Bains d'Argan.

UN BÉNÉVOLE aux multiples casquettes



Alain Peyrot anime, en tant que parrain référent, un groupe de 18 parrains et marraines au sein d'Initiative Marseille Métropole

Alain Peyrot, bénévole, exerce la fonction de parrain référent au sein de la plateforme Initiative Marseille Métropole depuis maintenant deux ans. Ancien cadre dans un cabinet de consultant, il s'est investi dans la plateforme en tant que parrain bénévole tout d'abord. La politique de la plateforme faisant que le parrain référent doit changer tous les ans, Alain Peyrot s'est porté candidat un an après son arrivée. Et sa mission est vaste. La première : être un intermédiaire entre le porteur de projet, la plateforme, les parrains et marraines. La plateforme dispose d'un groupe de 18 parrains dont l'animation lui revient. Un comité de parrainage se réunit une fois tous les quinze jours juste après le comité d'agrément afin que les parrains puissent se répartir les porteurs de projet venant de bénéficier d'un prêt d'honneur. Alain Peyrot œuvre à ce que tous les créateurs puissent bénéficier d'un parrainage. Ainsi, la plateforme affiche un taux de parrainage très élevé qui atteint les 80 %. Il s'attache également à professionnaliser le plus possible les parrains de la plateforme en les incitant à suivre des formations (organisées par la plateforme), à participer à des rencontres portant sur des thèmes relatifs à l'entrepreneuriat. Le groupe de parrains et marraines qu'il anime se distingue par son dynamisme. La convivialité qui y règne y est pour beaucoup. Les parrains se retrouvent très régulièrement et ont développé un fort sentiment d'appartenance à la plateforme. Tous disent d'ailleurs qu'ils sont fiers d'appartenir à un réseau comme le réseau Initiative. Dernière mission qui incombe au parrain référent : le recrutement de nouveaux parrains et marraines. Depuis sa prise de fonction, Alain Peyrot en a convaincu sept. «Le bouche à oreille fonctionne très bien, la plupart des parrains potentiels que nous recevons en entretien sont venus d'eux-mêmes à notre rencontre. Cela facilite grandement ma tâche » précise-t-il.

place des outils de gestion simple, permettant un suivi de l'évolution de l'entreprise par rapport à son plan d'affaire. En cas d'écarts importants, ou sur demande de l'entrepreneur, un diagnostic peut être effectué, afin de repérer les points faibles de l'entreprise. Une ressource ponctuelle et limitée dans le temps est ensuite mise en place pour travailler

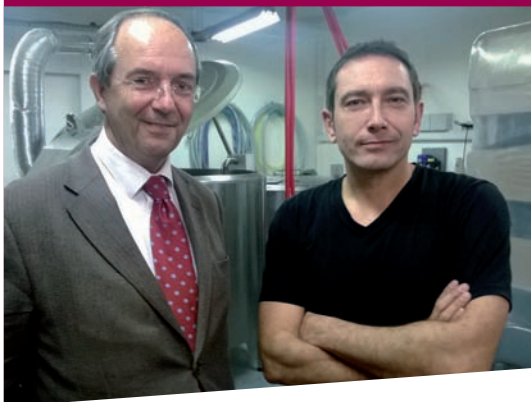
avec l'entrepreneur à progresser sur ces points. Pour lutter contre l'isolement de l'entrepreneur, des clubs réunissent l'ensemble des créateurs soutenus par la plateforme. Réunions thématiques animées par un expert, visites d'entreprises du territoire, rendez-vous ludiques pour ajouter de la convivialité et resserrer les liens, partage de carnets d'adresse, ■ ■ ■

Parrain et créateur : **REGARDS CROISÉS**

Bruno Torrès, créateur soutenu par Paris Initiative Entreprise, et son parrain Hervé Bouzanquet ont tissé une relation de confiance dont chacun aurait du mal à se passer.

Quand on lui a demandé s'il souhaitait avoir un parrain, il a dit oui sans trop y prêter attention. Comme beaucoup de créateurs d'entreprise, c'est d'abord un soutien financier que Bruno Torrès attendait de la plateforme. Soutien accordé par Paris Initiative Entreprise en février 2013 : son projet de création d'une brasserie artisanale sous la marque « La Baleine » a convaincu le comité d'agrément qui lui a accordé un prêt d'honneur de 14 000 €. Le parrain, il n'y pense plus quand celui-ci se manifeste trois mois plus tard en la personne d'Hervé Bouzanquet, ancien patron de plusieurs entreprises dans l'industrie électromécanique ayant eu jusqu'à 350 salariés. Dès le premier rendez-vous, la confiance s'instaure. Hervé Bouzanquet se replonge avec intérêt dans l'activité d'un atelier de fabrication : qu'il s'agisse de produire de la bière ou des composants mécaniques, « l'esprit production » est le même ! Et surtout, il précise bien le sens de sa mission : briser la solitude du créateur. « Je ne suis pas envoyé par la plateforme pour jouer les censeurs, résume Hervé Bouzanquet. Je suis là pour aider Bruno à lever la tête du guidon afin d'avoir du recul sur son business et sur sa stratégie. J'ai vécu moi-même la solitude du chef d'entreprise, je sais combien il est difficile de ne pas pouvoir échanger avec quelqu'un en qui l'on a confiance. » L'ancien dirigeant de PME met aussi son savoir-faire au service de la

TPE. Il l'aide à créer des documents de gestion (bordeaux de livraison, factures, suivi commercial, etc.), un tableau de bord, et conseille le créateur pour qu'il parvienne à maîtriser son prix de revient. Grâce à l'analyse des produits vendus, le patron de la brasserie connaît maintenant ses marges de négociation. Au fil des rendez-vous, une vraie relation s'est installée. Bruno Torrès en est aujourd'hui persuadé : « Le soutien d'un parrain, c'est énorme : c'est aussi important, sinon plus que le soutien financier. Hervé apporte une grosse pierre à mon petit édifice. »



■ ■ ■ il existe une véritable qualité d'échange au sein de ces clubs.

Précieux parrainage

Au-delà de ces actions liées au fonctionnement de l'entreprise, les plateformes mettent en place un appui essen-

tiel pour le nouvel entrepreneur : le parrainage par un chef d'entreprise ou un cadre dirigeant confirmé. Ce parrainage repose sur une dynamique relationnelle entre les deux personnes ; il vise à conforter les aptitudes du créateur dans sa fonction de diriger et à



POUR ÉCHANGER
*et nouer des relations
d'affaires, le club
de créateurs
est irremplaçable
(La Boite à Boss,
Initiative Ventoux)*

développer son autonomie. Le parrain est un chef d'entreprise ou un cadre dirigeant, en activité ou jeune sénior, volontaire et bénévole, immergé dans la vie économique locale, offrant son expérience et une vision globale de l'entreprise parrainée. Il prête au jeune chef d'entreprise une oreille attentive et bienveillante, et l'aide à constituer ses réseaux professionnels.

Il existe deux types de parrains. Le « parrain expert », qui agit ponctuellement pour aider un créateur à résoudre un problème d'ordre technique ou organisationnel, et le « parrain mentor » qui entretient une relation avec le chef d'entreprise sur le long terme ; son écoute active favorise l'identification des difficultés et la recherche de solutions, ainsi que le développement des capacités de décision du parrainé. Être parrain est un savoir-faire à part entière, qui est facilité par la mise à disposition par Initiative France de moyens pédagogiques d'accueil et de formation.

En 2013, 8 400 nouveaux entrepreneurs ont été accompagnés par 4 520 parrains – des chiffres en légère hausse par rapport à l'année 2012 –, soit un taux de parrainage de 21 %, variable selon les plateformes. Celles qui sont le mieux organisées ont désigné un de leur par-

rain comme référent : il anime le club des parrains et accueille les nouveaux parrains et marraines, en liaison avec le permanent chargé de l'accompagnement ; il assure la mise en place des parrainages, suit le déroulement de ceux-ci et règle les éventuelles difficultés.

Former et recruter

Depuis 2009, un programme de professionnalisation du parrainage se déploie au sein du réseau avec l'appui des coordinations régionales. En 2013, 20 formations ont été organisées, utilisant les moyens pédagogiques fournis par Initiative France. Elles ont réuni 198 stagiaires. Les plateformes ont aussi à leur disposition un kit complet et détaillé pour recruter, accueillir et animer le parrainage.

La Semaine Initiative de promotion du parrainage, qui se tient chaque année, permet aux plateformes de rendre hommage à leurs parrains bénévoles qui participent au succès des entreprises qu'ils accompagnent, mais aussi de lancer un appel à la mobilisation, car il reste encore de nombreux créateurs d'entreprise qui ne bénéficient pas d'un parrainage. En 2013, les plateformes Initiative ont organisé pas moins de 45 événements partout en France, qui ont bénéficié d'une belle couverture médiatique. ●



FLEUR PELLERIN,
*alors ministre déléguée
chargée des PME,
a salué les cent entreprises
remarquables mises
à l'honneur le 27 mai.*

DES ENTREPRISES *remarquables*

Le 27 mai 2013 a été lancé le prêt d'honneur Initiative remarquable. Grâce à des fonds issus de l'épargne solidaire, il finance des entreprises se distinguant par leurs caractéristiques remarquables.

Depuis la loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008, les grandes entreprises et les PME sont tenues de proposer à leurs salariés, pour la gestion de leur épargne salariale, des fonds commun de placement d'épargne solidaire (FCPES), dont 10% doivent être investis dans des entreprises solidaires. Initiative France est agréé «entreprise solidaire» et est habilité à en bénéficier. Cette opportunité a été saisie pour collecter ces fonds et

financer le prêt d'honneur Initiative remarquable. Ainsi, l'épargne salariale collectée aujourd'hui auprès des grandes entreprises et de PME contribue à créer les emplois de demain dans les TPE. «Les entrepreneurs remarquables sont annonceurs d'une économie plus humaine et responsable. Sources d'optimisme, d'innovation, de solidarité et d'emplois durables, ils disposent avec le prêt d'honneur Initiative remarquable d'une ressource supplémentaire pour accompagner leur développement ■ ■ ■

Un nouveau media urbain **INTERACTIF ET RESPONSABLE**

Depuis septembre 2013, une dizaine de voitures électriques habillées d'une marque sillonnent les rues de Marseille. Il s'agit de la flotte de TOTEM, un Transmédia associant un support physique et une application (Totem.mobi) créé par la start-up In-SITU. Les voitures sont louées à un prix modique à des étudiants, et à des touristes l'été. L'application numérique propose un contenu ludo-récréatif (informations, bons plans, jeux) centré sur la ville de Marseille.

In-SITU a aussi placé le développement durable au cœur de son activité. En se lançant dans cette aventure, sa créatrice, Emmanuelle Champaud, a souhaité « concilier quinze ans d'expérience dans le marketing opérationnel et [son] engagement dans le développement durable ». TOTEM poursuit donc plusieurs objectifs : réduire la pollution, créer de nouveaux modes de transports en commun et proposer aux étudiants des voitures de location à un prix avantageux grâce aux annonceurs. Grâce au partenariat avec Kedge Business School, premier à se prêter au jeu, des bornes de recharges ont pu être installées dans Marseille. « La voiture devient une borne d'information quand elle est stationnée, car elle donne accès au site TOTEM.mobi via une notification push ou en flashant le QR-Code affiché sur les voitures », détaille Emmanuelle Champaud. Lorsque qu'Initiative Marseille Métropole a eu entre les mains le dossier d'Emmanuelle Champaud, la plateforme a tout de suite perçu le potentiel de ce projet et a proposé sa candidature pour le prêt Initiative remarquable. Le comité a salué ce concept innovant en accordant 15 000 € à la chef d'entreprise, complétés par un prêt d'honneur d'Initiative Marseille Métropole de 10 000 €. Pour le moment, la flotte de TOTEM est constituée d'une dizaine de voitures sur un seul campus. Le cap visé est celui d'une trentaine de véhicules à Marseille, puis un développement dans d'autres villes, au gré d'accord avec de nouveaux annonceurs.

Avec TOTEM, concept associant voitures électriques et application numérique, In-SITU, créé par Emmanuelle Champaud, vise à la fois à réduire la pollution et à favoriser la mobilité des étudiants.



■■■ et la création d'emplois», explique Édouard de Penguilly, vice-président d'Initiative France. Une entreprise remarquable concilie performance économique, création d'emplois et engagement territorial, ou responsabilité environne-

mentale, ou encore sociale et sociétale. Cette volonté de responsabilité, inscrite dans la stratégie et les valeurs de l'entreprise, fait partie intégrante des conditions de sa réussite. Bien souvent innovantes, ces caractéristiques constituent des

portrait

PETITS PLATS SURGELÉS pour bébés gastronomes

Yooji, l'entreprise créée par Frédéric Ventre, est innovante sur le plan sociétal, social et environnemental.

À près sa journée de travail d'expert-comptable, Frédéric Ventre, 37 ans, prépare souvent les repas de ses quatre enfants dont un bébé. « Il m'arrivait de congeler mes préparations, ce qui est bien commode pour les parents qui travaillent, et je me suis demandé pourquoi aucune marque d'aliments pour enfants ne s'était mise sur ce créneau », explique-t-il. De plus, « l'offre reste quasi-exclusivement constituée de produits de type conserves à température ambiante, présentés sous forme d'unités standardisées ». Or, les parents expriment des attentes de naturalité, d'authenticité et de goût. D'où l'idée du créateur de Yooji (qui signifie « bébé » en japonais) et de ses associés de proposer des galets portions de purées de légumes bio ou de ratatouille en sachets refermables et des pavés portions protéiniques à base de viande ou de poisson.

Si le chiffre d'affaires n'est « pas encore significatif », Yooji, qui compte quatre associés et emploie 15 équivalents temps plein, est déjà référencé dans 35 magasins (Super U, Géant Casino, Leclerc...) sur l'ensemble du territoire. Cette entreprise innovante sur le plan sociétal, environnemental (implantée en zone rurale et fabriquant des aliments bio) et social (les salariés sont actionnaires) a bénéficié d'un prêt Initiative remarquable de 25 000 euros, complété par un prêt d'honneur d'Initiative Lot-et-Garonne de 15 000 euros, ce qui lui a permis de gagner la confiance des banques. Celles-ci lui ont accordé 600 000 euros de prêts pour investir dans le matériel nécessaire au démarrage de l'activité.

À horizon 2016, Yooji compte réaliser 6 millions d'euros de chiffres d'affaires en créant plusieurs dizaines d'emplois sur le site de l'Agropole d'Agen.



atouts pour leur développement. Initiative France a choisi de les encourager en renforçant le prêt d'honneur local par un prêt d'honneur national Initiative remarquable : entre 5 000 euros et 25 000 euros, remboursables en trois à cinq ans.

Une plateforme qui souhaite faire bénéficier de ce prêt un porteur de projet ou une entreprise en croissance saisit Initiative France en amont de son propre comité d'agrément. Elle transmet au comité Initiative remarquable une présentation de l'entreprise, de son caractère remarquable et son plan de financement. La réponse du comité, composé de membres du réseau, valide (ou non) le caractère remarquable et évalue le montant du prêt possible. Celui-ci ne sera définitivement attribué qu'après décision du comité d'agrément de la plateforme. Lorsqu'elle reçoit le futur entrepreneur, elle reste seule habilitée à apprécier la validité économique et entrepreneuriale du projet, et donc décisionnaire final pour l'attribution du prêt d'honneur Initiative remarquable. Ensuite, le déblocage des fonds sera effectué par Initiative France. En cumulant les deux prêts, un entrepreneur peut ainsi bénéficier d'un financement du réseau Initiative allant jusqu'à 50 000 euros.

Un financement assuré

Ce fonds de prêt a été lancé officiellement le 27 mai 2013 au cours d'une manifestation organisée par Initiative France au Conseil économique, social et environnemental. 100 entreprises soutenues par les plateformes Initiative ont été mises à l'honneur parce qu'elles présentaient, aux yeux d'un jury composé de membres de plateformes, les caractéristiques d'entreprises remarquables. Elles sont parvenues à concilier la réussite économique, la création d'emplois et des engagements forts en termes de responsabilité. En cela, elles illustraient parfaitement la cible de ce nouveau prêt d'honneur.

Le premier Comité Initiative remarquable a eu lieu le 27 septembre 2013.



GILLES DE PONCINS,
entrepreneur remarquable, a créé La Bûche Kali, entreprise spécialisée dans la fabrication de bûches de bois dur densifié, avec le soutien d'Initiative Somme.

Treize plateformes y ont participé pour évaluer trois demandes de prêt d'honneur Initiative remarquable. Au total, neuf demandes ont été étudiées entre septembre et décembre 2013, dont sept ont obtenu un avis favorable.

Le fonds est abondé à ce jour par trois gestionnaires de l'épargne salariale : Amundi, BNP Paribas Asset Management et CM-CIC Asset Management. La Caisse des Dépôts soutient également le dispositif. Enfin, le 19 décembre 2013, le Fonds européen d'investissement a signé une convention de garantie Progress avec Initiative France couvrant 7,5 millions d'euros de prêts d'honneur Initiative remarquable à hauteur de 75%. Cette convention permettra de garantir 400 à 500 prêts pour les deux prochaines années. ●



**FLORENT MAINFROY
ET ROMAIN FAROUX**
ont développé Airinov,
une entreprise
d'imagerie aérienne par
drone au service
de l'agriculture,
grâce au soutien de
Scientipôle Initiative

LE CHAÎNON MANQUANT DE *l'innovation*

En 2013, le réseau Initiative a accompagné et financé 427 entreprises innovantes grâce à l'octroi de 711 prêts d'honneur, pour un montant total de 13,3 millions d'euros.

Soutenir la création d'entreprises innovantes est l'une des priorités du réseau Initiative. Cinq plateformes régionales se sont ainsi spécialisées dans l'accompagnement et le financement de projets innovants : Scientipôle Initiative en Ile-de-France, LMI Innovation en Nord Pas-de-Calais, Initiative Auvergne Innovation & Transmission en Auvergne, Aquitaine Amorçage en Aquitaine et Crealia en

Languedoc-Roussillon. En 2013, elles ont accompagné 198 projets, représentant 9,6 millions d'euros de prêts d'honneur. Le réseau est également doté, en partenariat avec l'Institut Mines-Télécom, d'une plateforme nationale thématique sur les télécoms, dénommée Initiative Grandes Écoles & Universités, qui a financé neuf projets en 2013. Quatre fonds régionaux de prêt d'honneur – en Rhône-Alpes, Limousin, Lorraine et Midi-Pyrénées –

MIXER ET PARTAGER sa musique

Jean-Baptiste Hironde était élève ingénieur lorsque son goût pour l'animation de soirées et la musique électronique l'amènent à s'interroger : pourquoi ne pas mettre à la portée de tous du matériel de DJ auquel seuls les professionnels ont accès ? En 2009, c'est fait : associé à Nicolas Dupré, il fonde la société edjing, et lève 80 000 euros auprès de proches et de *business angels* et développe une table de mixage de poche pour smartphones et tablettes, qui permet de composer ses morceaux, puis de les partager sur les réseaux sociaux. Succès immédiat. Début 2011, la société compte huit salariés et semble promise à un bel avenir. Mais le modèle gratuit du site n'engranger pas d'argent, et les jeunes entrepreneurs doivent faire face à un problème de trésorerie. L'aide de Scientipôle Initiative va être leur planche de salut : un prêt d'honneur de 60 000 euros et, surtout, un accompagnement de qualité qui leur permet de poursuivre le développement du produit tout en leur accordant du temps pour trouver les bons investisseurs.

A partir de juin 2011, la roue tourne : les associés réalisent une deuxième levée, cette fois auprès de HDF Finance, un fonds d'investissements. En février 2012, la version d'edjing pour iPhone est mise sur le marché. Les résultats sont fulgurants : en seulement deux semaines, l'application est téléchargée 500 000 fois ! En mars 2013, Jean-Baptiste Hironde conçoit la première stratégie de monétisation d'edjing à travers un business modèle « freemium ». Si l'application est téléchargeable gratuitement, il est désormais possible d'acheter des fonctions supplémentaires. « En seulement six semaines, nous sommes devenus rentables », se réjouit le fondateur.

Le succès ne s'arrête pas là. En septembre 2013, la start-up réalise une levée de 2,5 millions de dollars, avec la participation du cofondateur de Deezer, Daniel Marhely. Et en novembre, Google lui décerne le prix de « Meilleure application de l'année ». À tout juste 27 ans, Jean-Baptiste Hironde peut désormais revendiquer plus de 16 millions de fidèles à travers le monde, dont plus d'un tiers aux États-Unis. L'entreprise emploie aujourd'hui vingt salariés, et dix postes sont à pourvoir.

Jean-Baptiste Hironde a créé une table de mixage pour smartphones et tablettes. Succès fulgurant : edjing devient leader mondial des applications de mix sur smartphones et tablettes. Grâce aussi à Scientipôle Initiative, qui lui a mis le pied à l'étrier.



■■■ se consacrent également à l'innovation, sans oublier les 85 plateformes Initiative généralistes qui soutiennent des entrepreneurs dont le projet s'apparente à une innovation non technologique. Sur les 427 projets innovants financés en 2013, elles en ont soutenu 229.

Le prêt d'honneur des plateformes régionales innovation intervient en amorçage, au moment où les besoins en fonds propres augmentent et où aucun autre acteur du financement ne veut intervenir. Ainsi, plus de 440 prêts d'honneur ont été attribués par ces plateformes à des porteurs de projet innovant en 2013. Ces entrepreneurs sont ensuite épaulés dans leur parcours par des experts bénévoles et des chargés d'affaire rattachés à ces plateformes ou à des structures partenaires.

Des outils spécifiques pour l'accompagnement

Les plateformes régionales innovation ont d'ailleurs développé des outils pour parfaire cet accompagnement. Scientipôle Initiative a créé Scientinetwork, une plateforme numérique sur le Web grâce à laquelle les jeunes entreprises innovantes adhérentes peuvent rencontrer des experts, des consultants, des entrepreneurs expérimentés, des investis-

seurs, des partenaires conventionnés de l'Écosystème régional de l'innovation (ERI), des financeurs publics et des membres du comité d'agrément de Scientipôle Initiative.

De son côté, la plateforme Crealia a mis au point avec Synersud une matrice de caractérisation de l'innovation appelée NOOV'LR, tandis que LMI Innovation propose aux porteurs de projet innovant un séminaire de pilotage de deux jours afin de les aider à optimiser au mieux le lancement et le développement de leur entreprise.

Le soutien des partenaires publics et privés est essentiel. En novembre 2013, Initiative France a renouvelé sa convention avec la fondation BNP Paribas conclue pour la première fois en 2012. L'apport de 200 000 € sur un an a permis d'accompagner de nouveaux projets innovants, de contribuer à la professionnalisation des deux réseaux et à l'échange de bonnes pratiques entre les chargés d'affaires des plateformes innovation et ceux des pôles innovation du groupe bancaire, grâce notamment à l'organisation de deux formations qui se sont tenues en juillet et en septembre 2013. L'ambition d'Initiative France est de couvrir l'ensemble du territoire de plateformes régionales dédiées à l'innovation. ●

NERYS INGENIERIE
fondée en 2007 grâce au soutien d'Initiative Pays d'Aix, est spécialisée dans les systèmes de mesures et bancs d'essais. L'entreprise compte une dizaine d'employés.





ÉLISABETH BERGEZ

a ouvert deux centres
d'apprentissage
Les Petits Bilingues en
Picardie grâce au soutien
d'Initiative Somme.

ENTREPRENDRE AU *féminin*

40% de femmes entrepreneures en France d'ici 2017 : telle est l'ambition du plan national présenté par le gouvernement fin août 2013. Un objectif dans lequel s'inscrivent pleinement les plateformes du réseau.

Mettre à l'honneur celles qui ont réussi, favoriser leur prise de parole dans les médias, lever les freins qui rendent la majorité des femmes réticentes à se lancer dans la création d'entreprise... Autant d'actions de sensibilisation et d'information mises en œuvre par le réseau Initiative. Ainsi, Initiative Somme a organisé une conférence sur la place des femmes dans l'économie et l'entrepreneuriat. Cinq créatrices d'entreprise soutenues par les plateformes picardes sont revenues sur leur parcours. Toutes témoi-

gnent avec enthousiasme de leur choix, assurant qu'elles parviennent à concilier vie professionnelle et personnelle. « Non sans encombre, mais cela est possible », témoigne l'une d'elles.

En Franche-Comté, la délégation régionale aux Droits des femmes et à l'Égalité, la Région, la Caisse des Dépôts et Initiative Doubs organisent depuis 2006 un grand concours régional « Initiative au féminin ». Chaque édition récompense d'un prix allant de 2000 à 5000 euros au moins quatre lauréates – qui deviennent aussi les ambassadrices de l'édition suivante. C'est tout l'enjeu ■■■

■ ■ ■ de ce concours : mettre en avant de belles réussites pour promouvoir la création d'entreprise au féminin auprès du grand public. Un concours similaire, Initiative «O» Féminin, est organisé par Initiative Rhône-Alpes.

Adapter l'accompagnement

L'accompagnement des plateformes est d'autant plus efficace que leurs équipes connaissent les spécificités de l'entrepreneuriat féminin. C'est pourquoi Initiative France, en partenariat avec le Centre national d'information sur les droits des femmes et des familles (CNIDFF), propose des formations sur l'articulation des temps de vie et les représentations, à destination des salariés et des bénévoles. «Les salariés et les bénévoles n'ont pas toujours conscience de ces spécificités. Des méthodes et des outils leur permettraient d'être plus efficaces», explique Élisabeth Goujon, animatrice d'Initiative Pays de la Loire, l'une des premières coordinations régionales, avec Initiative Nord-Pas-de-Calais, à avoir mis en place ces formations.

Depuis 2010, Initiative Nantes et le CIDFF local proposent pour leur part un accompagnement d'une durée de dix-huit mois, permettant chaque année à une douzaine de femmes de travailler à l'émergence de leur projet, avec le soutien d'une marraine référente. En quatre ans, un tiers de celles ayant bénéficié de cette action ont créé leur entreprise. «Toutes affirment qu'elles ne seraient pas allées jusqu'au bout sans cet appui, car elles ne disposaient ni de l'environnement, ni du réseau capable de les soutenir», analyse Sarah Rabah, chargée de mission à Initiative Nantes.

Rompre l'isolement, c'est aussi le but des clubs, tel «Initiative Femmes en Nord», qui regroupe l'ensemble des créatrices soutenues par Initiative Lille Métropole Nord. Elles y partagent leurs expériences, organisent formations et ateliers pour mieux maîtriser leur métier de chef d'entreprise et, surtout, créent un véritable réseau d'entraide. Début 2013, Initiative



VANESSA GHODBANE
propose un large choix de bières dans la boutique Fedge, qu'elle a ouverte en plein cœur de Marseille, avec le soutien d'Initiative Marseille Métropole.

Nord-Pas-de-Calais, avec le soutien de la Région et de la Caisse des Dépôts, a commencé à généraliser cette initiative aux autres plateformes de la région.

Faciliter l'accès des créatrices au financement

Les quelques cent plateformes Initiative délégataires du fonds de garantie à l'initiative des femmes (FGIF) ont instruit 573 dossiers et en ont accepté 507.

En Poitou-Charentes, un fonds de prêt d'honneur dédié aux femmes souhaitant créer, reprendre ou développer une entreprise a été mis en place par la Région et la Caisse des Dépôts, avec le soutien du Crédit Agricole de Touraine et du Crédit Mutuel. Vainqueur de l'appel d'offres en juin 2013, Initiative Poitou-Charentes en est le gestionnaire. Comme pour un prêt d'honneur classique, les porteuses de projet défendent leur dossier devant le comité d'agrément d'une des quatre plateformes départementales rattachées à Initiative Poitou-Charentes. La décision est ensuite entérinée par un comité de pilotage composé d'un représentant de chaque plateforme, de la coordination régionale et d'un représentant d'Insertion Poitou-Charentes Active (IPCA) lorsque la créatrice sollicite une garantie FGIF pour un prêt bancaire complémentaire. Le montant des prêts octroyés varie entre 5 000 et 35 000 €. ●

Un parcours qui a **VALEUR D'EXEMPLE**

Sophie Victor songeait à créer son entreprise depuis de nombreuses années. Elle saisit l'occasion de le faire il y a deux ans environ, alors qu'elle travaille dans la communication chez Veolia Énergie. Son projet : créer un nouveau concept de sac à main de luxe. Son parcours a valeur d'exemple pour nombre de femmes qui hésitent à se lancer dans la création d'entreprise. Elle commence par la case Pôle Emploi. Là, on lui propose un *coaching* spécifique afin de structurer son projet. Une fois son *business plan* monté, son *coach* l'accompagne dans sa recherche de financement bancaire et, surtout, lui parle des aides à la création d'entreprise. Il l'oriente vers la BGE des Yvelines qu'elle rencontre en juillet 2013. Lors du premier rendez-vous, Sophie Victor apporte son *business plan* et les premiers produits qu'elle avait créés. Le chargé d'affaire la conforte très rapidement dans son projet. Ils travaillent ensuite ensemble sur les points faibles de celui-ci, avant de faire parvenir le dossier à Initiative Val de Seine pour son passage en comité d'agrément, en octobre. Aurélien Lancelot, chargé d'affaire de la plateforme, aide Sophie à bien se préparer à ce « grand oral », dont elle se sort avec brio : les membres de comité lui accordent un prêt d'honneur de 21 000 euros.

Demandant à être accompagnée par un parrain, elle rencontre alors... une marraine, Nathalie Marquet, vice-présidente d'Initiative Val de Seine, qui accepte avec enthousiasme de la suivre. Leur coopération débute en décembre. Elles travaillent ensemble à un repositionnement de la marque de sac à main. Pour ce faire, Nathalie Marquet met en relation « sa protégée » avec un autre créateur d'entreprise, Xavier Bartone, qui a monté son agence de communication grâce au soutien d'Initiative Val de Seine. Leur collaboration s'avère très fructueuse, et Sophie Victor mise désormais davantage, pour se faire connaître, sur un bon marketing *online* plutôt que sur la communication via la presse féminine, toujours aléatoire...

Prêt d'honneur, marraine, mise en relation professionnelle avec un autre créateur du réseau : Sophie Victor a profité pleinement des services offerts par Initiative Val de Seine.



ET LA TPE *deviendra* PME

778, contre 681 : en 2013, le nombre d'entreprises en développement soutenues par les plateformes Initiative a augmenté de 14% par rapport à l'année précédente. Grâce à un outil privilégié, le prêt d'honneur croissance, qui constitue un axe de développement fort pour le réseau.

« **F**aire naître les entreprises, c'est bien. Les aider à passer le cap, toujours difficile, de la première croissance, est tout aussi important. C'est une manière de les pérenniser et d'augmenter le nombre d'emplois créés », résume Blandine Bierre, responsable du pôle appui aux politiques du réseau d'Initiative France. En effet, les TPE éprouvent souvent des difficultés à trouver les financements nécessaires à leur croissance, essentiellement dans les cinq premières années de leur vie, surtout lorsqu'elle s'accompagne de création d'emplois. C'est pourquoi le réseau Initiative a créé le prêt d'honneur croissance. Grâce à celui-ci, il est en capacité d'aider au mieux les entreprises en développement à passer cette phase sans encombre et de libérer ainsi ce potentiel d'emplois considérable. Les entreprises financées pour leur croissance par le réseau en 2013 ont créé chacune en moyenne quatre emplois supplémentaires.

Accélérateur

Le prêt d'honneur croissance vise spécifiquement les entreprises ayant entre trois et cinq ans, mais les plateformes peuvent l'utiliser en-deça ou au-delà de cette échéance, si elles le jugent nécessaire. « Toute entreprise qui a un potentiel de croissance doit pouvoir le rendre effectif », affirme Louis Schweitzer, président d'Initiative France.

L'attribution de ce prêt d'honneur, dont le montant moyen s'élève en 2013 à 8965 euros, constitue un puissant effet de levier auprès des banques qui font



NAZIHA ARAB

est gérante d'ADI-CSD, une société de service à la personne qui a bénéficié d'un prêt d'honneur croissance d'Initiative Val de Seine en 2013 et compte aujourd'hui 25 employés.

confiance aux projets soutenus par le réseau : 1 € de prêt d'honneur croissance entraîne en moyenne 4,80 € de financements bancaires, ce qui a permis de mobiliser 45,3 M€ de financements bancaires en faveur de ces entreprises. Entre 2012 et 2013, l'intervention des plateformes Initiative en faveur de la croissance a augmenté de 14%, une donnée qui démontre la montée en puissance de la mobilisation des plateformes sur le sujet. En 2013, 152 d'entre elles ont octroyé 822 prêts d'honneur croissance pour un montant de total de 8,9 M€, ce qui représente 5% de l'activité du réseau. Sans compter les 24% de plateformes qui ne pratiquent pas encore ce type de financement, mais qui ont déclaré dans l'enquête croissance réalisée en juillet 2013 qu'elles envisageaient de le faire à court ou à moyen terme.

Un développement **FULGURANT**

A peine avaient-ils obtenu leur master en entrepreneuriat que Michaël Cohen, 23 ans, et Rachid El-Zaidi, 25 ans, mettaient à exécution leur projet de restauration rapide autour du bagel, ce petit pain rond d'origine polonaise. Leur ambition : en devenir le spécialiste en France. Pour se lancer, les deux associés avaient un besoin de financement de 200 000 euros. Ils se rapprochent de Paris Initiative Entreprise, qui accorde à chacun, en 2010, un prêt Nacre de 10 000 euros et un prêt d'honneur de 6 000 euros. Leurs fonds propres ainsi renforcés, ils décrochent un prêt bancaire qui leur permet d'ouvrir leur premier restaurant à proximité de l'Université de Jussieu, à Paris. Ils calibrent leur offre pour toucher leur cœur de cible : les étudiants. Et les résultats sont au rendez-vous. Chaque jour, près de 150 clients viennent déguster leurs six variétés de bagels et tester les 210 déclinaisons de garnitures possibles.

Après s'être consacrés pendant un an à fluidifier le processus de préparation et de vente et à rationaliser le fonctionnement de leur premier restaurant, les deux associés étaient fin prêts pour en ouvrir un second. Cette fois, ils veulent convaincre une clientèle de bureau. Ils sollicitent à nouveau l'aide de Paris Initiative Entreprise, qui leur accorde un prêt d'honneur croissance d'un montant de 20 000 euros, ce qui leur permet d'obtenir un nouveau financement bancaire. Leur second restaurant ouvre en 2013 dans le 9^e arrondissement.

Parallèlement, Bagel Corner développe un service de traiteur, et offre à ses clients la possibilité d'effectuer une commande via leur mobile. Aujourd'hui, la société compte une dizaine de salariés. Et l'ambition de Michaël et Rachid ne s'arrête pas là. En 2014, Bagel Corner va créer un troisième point de vente et se lancer en licence de marque en ouvrant sa première unité. À l'horizon 2019, les deux associés visent la création de 60 points de vente.

Pour créer, puis développer Bagel Corner, Michaël Cohen et Rachid El-Zaïdi ont bénéficié de l'aide de Paris Initiative Entreprise.



Mais instruire un prêt d'honneur croissance nécessite une approche différente de celle d'un prêt création. C'est pourquoi Initiative France a mis en place, en 2010, des formations dédiées à l'expertise de l'accompagnement de la croissance. Les salariés et chargés de mission des plateformes peuvent, au choix, rafraîchir leurs bases de compa-

bilité et de gestion (niveau 1) ou, dans la formation de niveau 2, acquérir une expertise dans l'analyse des dossiers (lecture de bilan, analyse, ratios, etc.). Chaque stage, qui dure deux jours, est animé par un expert-comptable du réseau In Extenso. En 2013, ces formations ont accueilli 46 personnes, issues de 24 plateformes. ●



LE PLATEAU DE LANNEMEZAN

*a été revitalisé après
le départ d'Aluminium
Pechiney, avec l'aide
d'Initiative Bigorre.*

AU SERVICE DES *territoires*

Grâce à leur ancrage local, les plateformes Initiative sont des acteurs privilégiés de l'économie des territoires. Elles sont ainsi partenaires de conventions de revitalisation, d'actions dans les quartiers prioritaires et, depuis 2013, s'engagent dans le financement d'activités agricoles.

Toute entreprise d'au moins 1 000 salariés procédant à des licenciements collectifs doit signer avec l'État une convention de revitalisation, qui lui impose de compenser les emplois détruits par la création d'emplois nouveaux, en s'appuyant sur des opérateurs spécialisés. La qualité des interventions des plateformes Initiative et leurs résultats expliquent qu'elles sont de plus en plus souvent associées à ces conventions, qui leur permettent de bénéficier d'un financement de leur fonds de prêts d'honneur et de leurs actions d'accompagnement. Ainsi, Initiative Bigorre a permis la création ou le maintien de plus de 600 emplois sur le plateau de Lannemezan (Hautes-

Pyrénées), grâce aux 839 000 euros alloués au début des années 2000 par Aluminium Pechiney. Dans les Yvelines, une étude financée par l'équipementier Siemens Continental a conduit à la création d'une plateforme, Initiative Centre et Sud Yvelines. Grâce aux 320 000€ perçus en trois ans, celle-ci a accordé 111 prêts d'honneur, contribuant à créer ou à maintenir plus de 300 emplois, soit 84% du nombre d'emplois détruits. Depuis 2007, Initiative Calvados a pour sa part été associé à sept conventions, près d'un million d'euros venant abonder son fonds de prêts. Récemment, 556 300€ lui ont été alloués sur la convention signée par l'entreprise de semi-conducteurs NXP, pour contribuer à la création ou au maintien de 128 emplois ; et 169 000€ par ST Ericsson,



portrait

Framboises bio et **CANARDS GRAS**

Sans diplôme agricole, Carinne Eymard a pu bénéficier d'un prêt d'Initiative Périgord pour créer son activité.

En s'installant sur l'exploitation agricole de son compagnon, en Dordogne, après treize ans passés dans la vente de parfums et de produits de beauté, Carinne Eymard y a développé deux activités : l'élevage de canards gras et la production de framboises bio. Pour financer son projet, elle a obtenu un prêt d'honneur de 15 000 euros d'Initiative Périgord, associé à un prêt bancaire de 42 000 euros. Sans diplôme agricole, l'ex-esthéticienne n'avait pas droit à la DJA, et n'aurait pas pu s'installer sans ce prêt d'honneur, qui lui a permis de racheter les parts sociales de l'ancien associé de son compagnon.

avec un objectif de 32 emplois, en privilégiant les entreprises innovantes. Objectifs atteints.

Autre exemple : Hauts-de-Seine Initiative a été associé à la convention de revitalisation de SFR, à hauteur de 474 000 €. Les résultats escomptés (90 emplois) ont été dépassés, avec 127 emplois créés. Dans une seconde phase, la plateforme a introduit auprès de ses interlocuteurs la coordination régionale Initiative Ile-de-France et son fonds Ile-de-France Transmission, dédié au financement de la reprise d'entreprises. Près de 500 000 € lui ont été affectés. Au bout de deux ans, les résultats sont significatifs : 18 emplois créés et une centaine sauvés.

L'agriculture, un nouveau champ de financement

Depuis la parution d'un décret en janvier 2013, les plateformes peuvent financer tout type d'entreprises agricoles, ce qui était jusqu'ici limité par plusieurs textes réglementaires. À quelques exceptions près, ce financement est réservé aux porteurs de projet agricole ne recevant pas la dotation jeune agriculteur (DJA) – une situation de plus en plus fréquente. Des initiatives réussies, comme celle d'Initiative Périgord, ont contribué à convaincre



les décideurs. En partenariat avec la Chambre d'agriculture de Dordogne, la plateforme a lancé fin 2010, à titre expérimental, un fonds de prêt d'honneur dédié à l'installation de porteurs de projet agricole ne bénéficiant pas de la DJA. Les dossiers sont examinés par un comité d'agrément spécifique, où siègent notamment plusieurs financeurs du fonds. ■ ■ ■

Dans les **QUARTIERS PRIORITAIRES** le goût d'entreprendre

Amélie Roman et Wendy Beddou ont créé le « Prêt à croquer » grâce au dispositif CitésLab, opéré par Initiative Pays d'Arles.



Depuis 2008, Initiative Pays d'Arles est en charge d'un dispositif CitésLab – une initiative de la Caisse des Dépôts pour favoriser la création d'entreprises dans des quartiers prioritaires. C'est ainsi qu'Amélie Roman, issue du quartier de la Roquette à Arles, a été mise en contact avec Audrey Magnin, chef de projet CitésLab à Initiative Pays d'Arles. Son projet : la création d'une entreprise de fabrication de cupcakes. « Notre intervention s'ajuste au profil de la personne. En fonction de sa situation et de son projet, nous l'orientons vers la structure d'accompagnement adaptée ou nous lui préconisons un retour à l'emploi salarié. C'est ce que nous avons fait pour Amélie, afin qu'elle stabilise sa situation financière », explique Audrey Magnin. Une fois son CDD terminé, Amélie Roman reprend contact avec le dispositif CitésLab en août 2012, toujours aussi résolue à concrétiser son projet qui a évolué vers une activité de restauration rapide de plats anglo-saxons, avec une associée. « Nous fourmillions d'idées. Audrey Magnin nous a aidées à sélectionner les plus pertinentes. Son appui a été déterminant dans la maturation de notre projet », se souvient-elle. Cette phase d'amorçage achevée, Audrey Magnin les oriente vers Florence Jean, chargée de mission accompagnement à Initiative Pays d'Arles, qui leur apporte son expertise sur le volet financier. Les deux associées ont chacune bénéficié d'un prêt d'honneur de 5 250 euros. Le « Prêt à croquer », ouvert en janvier 2013, a rapidement rencontré l'adhésion des Arlésiens.

■ ■ ■ Le montant des prêts varie entre 5 000 et 20 000 €. « L'agriculture est une activité très capitalistique, nécessitant de mobiliser des ressources diversifiées pour financer le fonds de roulement », constate François Gaumet, directeur de la plateforme. « Notre intervention est indispensable, car elle permet d'augmenter les apports en fonds propres avec un effet de levier important sur les prêts bancaires ». En deux ans, ce fonds a permis de financer 34 installations, pour un montant total de 500 000 €.

Désireuses de découvrir ce dispositif, plusieurs plateformes et coordinations

régionales ont sollicité l'aide d'Initiative Périgord. Au cours d'un séminaire de deux jours, en mars 2013, celui-ci a livré un véritable mode d'emploi de ce fonds spécifique : public ciblé, critères d'éligibilité, montage des dossiers, composition du comité d'agrément, parrainage, animation. Depuis, deux plateformes – Initiative Thau et Initiative Melun Val de Seine & Sud Seine-et-Marne – ont créé un fonds agricole, et plusieurs autres travaillent également à reproduire ce dispositif. De plus, 64 plateformes ont financé en 2013 214 projets agricoles sans disposer de fonds spécifique. ●

Pas d'âge limite

POUR ENTREPRENDRE !

L'allongement de la vie active fait de la création d'entreprise par les séniors un enjeu majeur pour les prochaines années. Près d'un tiers des créateurs d'entreprise ont plus de 45 ans, mais les plateformes n'en financent que 20%. Pour en accueillir davantage, Initiative France met en place un programme d'accompagnement adapté.

Qui sont les créateurs d'entreprise de plus de 45 ans ? Et pourquoi ne fréquentent-ils pas plus les structures d'aide à la création ? Pour le savoir, Initiative France, avec le soutien d'AG2R LA MONDIALE, a confié une étude au cabinet Exton Consulting. Premier constat : « Les structures d'accompagnement sont perçues comme destinées aux jeunes créateurs. Les plus de 45 ans pensent souvent qu'elles ne leur sont pas adaptées », explique Patrick Burtin, consultant associé d'Exton Consulting. Ceux qui ont tout de même eu recours aux plateformes se répartissent en trois grandes catégories : les salariés ou ex-salariés avec un savoir-faire technique ; les chômeurs en difficulté professionnelle et/ou personnelle ; les cadres de grands groupes en reconversion.

Des profils particuliers pour les créateurs séniors

Les premiers sont pragmatiques et opérationnels, mais manquent de compétences en gestion d'entreprise et leurs ressources ne sont pas toujours à la hauteur. « Ils risquent aussi d'avoir du mal à se défaire des habitudes du salariat », indique Solenn Paquet, animatrice d'Initiative Brocéliande. Pour leur part, les cadres ont une bonne connaissance de l'entreprise, ■■■



EMMANUEL MAUDUIT

*a repris à 50 ans
FMB Technologies,
une entreprise
de fabrication de moules
pour l'injection
plastique de 119 salariés,
grâce à l'aide
d'Initiative Somme.*

■■■ savent lire un compte de résultat, un bilan, et ont souvent un apport financier important. En revanche, leur aptitude au management d'une petite structure et à la reconversion dans des secteurs parfois éloignés de leur métier d'origine peut poser problème.

Les chômeurs en difficulté, enfin, sont souvent des « entrepreneurs par défaut ». Ils disposent de peu d'atouts et rencontrent de nombreuses difficultés pour créer une entreprise, mais « sont animés d'un vrai dynamisme. C'est le positif et l'optimisme qui dominent », estime Claudine Jacob-Ternisien, directrice d'Initiative Somme, qui a créé un prêt d'honneur dédié aux bénéficiaires du RSA.

Un programme innovant d'accompagnement pour les créateurs de plus de 45 ans

Pour répondre aux besoins des seniors créateurs, différents de ceux des jeunes créateurs, et différents entre eux, Initiative France, en partenariat et avec le soutien financier d'AG2R LA MONDIALE, a donc lancé un chantier original : le programme +45.

Déployé à titre expérimental dans plusieurs plateformes, ce programme propose un choix de modules correspondant à plusieurs besoins, plusieurs profils et plusieurs phases : avant, pendant et après la création. « Les plateformes doivent aussi pouvoir choisir les modules à mettre en œuvre en fonction des partenariats et des financements locaux », souligne Patrick Burtin. Impossible, en effet, de développer cette offre sans s'appuyer sur des partenaires, comme AG2R LA MONDIALE pour le bilan patrimonial.

« À partir de 2016, si le modèle économique est viable, nous entrerons en phase de déploiement dans l'ensemble du réseau », précise Blandine Bierre, responsable du pôle d'appui aux politiques du réseau à Initiative France. « Notre ambition : passer de 2 300 à 5 300 dossiers financés au terme de l'expérimentation. » ●

portrait

Du prêt-à-porter **AU BAR-TABAC**

À 56 ans, Catherine Jammes a bénéficié de l'aide d'Initiative Brocéliande.

Catherine Jammes est devenue chef d'entreprise à 56 ans, poussée à la fois par une forte motivation et un concours de circonstances. « Je travaillais depuis 25 ans dans la vente de prêt-à-porter. J'en avais fait le tour et l'ambiance dans la boutique de cette grande enseigne s'était détériorée. J'aspirais à quitter l'entreprise et à me mettre à mon compte. Lorsque le bar-tabac de mon village de Boisgervilly, à 100 mètres de mon domicile, a été mis en liquidation, cela a été l'occasion de sauter le pas. » Mais à cette époque, ses moyens ne lui auraient pas permis de le racheter. Un départ négocié lui permet de s'inscrire à Pôle Emploi et de bénéficier du parcours et du prêt Nacre. Initiative Brocéliande lui accorde également un prêt d'honneur de 4 000 euros qui sera complété d'une garantie FGIF (Fonds de garantie à l'initiative des femmes) avec Bretagne Active. Cela lui permet de lever le prêt bancaire nécessaire à l'acquisition du bar-tabac.

Lorsqu'elle passe devant le comité d'agrément, début 2012, son dossier tient la route. « Je n'ai perçu aucune inquiétude quant à mon âge. Mon expérience dans la vente a été un gros atout, d'autant plus que j'avais eu mon propre commerce dans les années 1980 », indique-t-elle. Elle apprécie particulièrement l'aide que lui apporte son patron, ancien cadre de la grande distribution.



INITIATIVE FRANCE REMERCIE LES ENTREPRISES PARTENAIRES

Au niveau national, des réseaux bancaires et des grandes entreprises sont adhérents d'Initiative France. Les uns et les autres sont représentés au conseil d'administration au sein de deux collèges distincts. Au titre de leur partenariat, ces entreprises mènent des actions avec Initiative France au profit des créateurs et repreneurs d'entreprises, de la promotion de l'entrepreneuriat et du développement des territoires, notamment en déclinant les accords nationaux en régions.

BANQUES

Banque Populaire
BNP-Paribas
Caisse des Dépôts
Caisse d'Épargne
CIC
Crédit Agricole
Crédit Coopératif
Crédit Mutuel
La Banque Postale
Société Générale

GRANDES ENTREPRISES

Axa
CER France
EDF
France Télécom
Groupama-Gan
Groupe Malakoff Médéric
Hammerson France
In Extenso Opérationnel
SNCF

D'autres grandes entreprises s'associent également aux actions nationales d'Initiative France. C'est le cas d'AG2R LA MONDIALE, de TOTAL et du groupe Lafarge.

Toute l'actualité
du réseau
chaque mois
dans la lettre

Initiative



RAPPORT ANNUEL 2013

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION
Anne Chatauret

RÉDACTION Marion Fournier,
Valérie Grasset-Morel, Fabien
Laporte, Amine Moussaoui,
Violette Queuniet

**CONCEPTION, RÉALISATION,
SÉCRÉTARIAT DE RÉDACTION**
Edire

PHOTOS F. Achdou, Ezratty p. 8,
Willy Vainqueur p. 9, Jean-
Baptiste Ricaud p. 46, D.R.

IMPRESSION SB Graphic,
77290 Mitry-Mory

INITIATIVE FRANCE

55, rue des Francs-Bourgeois
75181 Paris cedex 04

tél. 01 40 64 10 20
fax 01 43 20 58 34

abonnez vous gratuitement sur le site
www.initiative-france.fr



CRÉATRICE* * D'ENTREPRISE CHERCHE PARRAIN!

Vous êtes chef d'entreprise ou cadre dirigeant ? Comme déjà près de 5000 parrains, faites profiter une jeune entrepreneure de votre expérience en accompagnant son projet. Apports mutuels garantis ! De nombreux événements sont organisés partout en France, à découvrir dans le réseau Initiative. Trouvez l'événement le plus proche de chez vous sur : www.semaine-initiative.fr

en partenariat avec
In Extenso
experts-comptables



Initiative france
Un réseau. Un esprit

