



France Initiative Réseau

GUIDE DU PARRAINAGE DES CRÉATEURS D'ENTREPRISES

*LES CAHIERS DE
FRANCE INITIATIVE RÉSEAU*

*L'édition de ce guide a été permise
grâce au concours
d'Électricité de France*



SOMMAIRE

PREAMBULE	5
PREMIERE PARTIE / LE PARRAINAGE	
<i>I LE PARRAINAGE : UN APPUI SUPPLÉMENTAIRE</i>	7
I.1 Définitions	8
I.2 Parrainage ou tutorat	8
I.3 Les principes du parrainage	9
I.4 Aller d'un parrainage spontané vers un parrainage organisé	10
<i>II LES ACTEURS DU PARRAINAGE</i>	11
II.1 Le créateur d'entreprise	11
II.2 Le parrain	15
II.3 Le médiateur en parrainage	18
DEUXIEME PARTIE / LA MEDIATION DE PARRAINAGE	
<i>I LA MEDIATION DE PARRAINAGE</i>	19
I.1 Les objectifs	19
I.2 Rôle du médiateur en parrainage	22
I.3 La préparation de la mise en relation	24
I.4 La rencontre créateur / parrain	25
I.5 Le suivi du parrainage	27
I.6 Les risques	28
I.7 Les clés de la réussite	30
ANNEXES	33
Définitions	
Fiche de synthèse sur le parrainage	
Charte de parrainage	
Analyse de la demande de parrainage par un créateur	
Références et témoignages de parrainage	
Appel aux dirigeants et cadres d'entreprise	
Résultats d'une enquête sur le parrainage	
Histoires de parrainage	



PREAMBULE

Aucune enquête exhaustive ne permet à ce jour de définir de façon précise le parrainage, son mode d'organisation, ainsi que ses performances. **Pourtant nombreuses sont aujourd'hui les volontés pour organiser cette forme de collaboration entrepreneuriale qui semble accroître les chances d'une meilleure santé économique des jeunes entreprises.**

Jusqu'à présent, le parrainage a été suscité le plus souvent de manière informelle, appliqué à certaines catégories d'entrepreneurs ou encore à un secteur géographique ou un environnement économique et social donné. Ces opérations de parrainage ont été souvent menées avec succès, c'est-à-dire qu'elles ont contribué à améliorer la qualité de la création, assurant ainsi une meilleure pérennité des nouvelles entreprises. Réciproquement, les parrains bénéficient du parrainage qu'ils accordent et des échanges auxquels cela donne lieu.

France Initiative Réseau attache, en conséquence, une grande importance à une meilleure organisation de ce parrainage et propose à cette fin un guide comportant des définitions et des méthodes.

Ce premier guide sur le parrainage résulte de l'observation d'actions et d'expériences menées sur le territoire français par les associations se consacrant essentiellement à l'aide à l'émergence d'entreprises de petite taille. Ces expériences ont été particulièrement initiées dans le secteur de l'artisanat, des services et parfois du commerce. Elles ont été réalisées généralement à l'instigation d'associations de chefs d'entreprise et de plateformes d'initiative locale.

L'objectif de ce document est de susciter des avis, des conseils, des axes de réflexion et des propositions d'amendement de façon :

d'une part, à progresser vers une définition du parrainage partagée par le plus grand nombre,

d'autre part, à perfectionner les conditions de mise en place de dispositifs de parrainage et de leur animation.



LE PARRAINAGE

PREMIERE PARTIE

I LE PARRAINAGE : UN APPUI SUPPLEMENTAIRE

Un ensemble d'acteurs intervient pour faciliter la tâche des créateurs tout au long de leur parcours d'installation. Ces appuis sont divers :

1/ la formation : améliorer son savoir-faire technique, acquérir des compétences en gestion, dynamiser son action commerciale...

2/ l'accompagnement : constitution de l'entreprise avec définition du projet, choix du statut, montage financier, recherche des financements nécessaires au lancement de l'activité.

3/ le suivi : le créateurs d'entreprise aura parfois besoin de conseils pour s'installer dans des locaux mieux appropriés à son activité, bénéficier de services communs particuliers, élaborer ses tableaux de bord.

Au regard de ces appuis le parrainage est une aide supplémentaire. Depuis longtemps, des chefs d'entreprise ont développé des solidarités. Une forme connue dans le monde artisanal en est le compagnonnage, mettant à disposition d'un jeune en formation les compétences et le savoir-faire d'un maître artisan, bref, les ficelles du métier.

C'est sous une forme différente, mais dans un même état d'esprit, qu'est organisé le parrainage. Celui-ci s'entend dans un contexte plus large, souvent hors d'un corps de métier. Il naît d'une **solidarité entre les gens exerçant une même fonction, un même métier : chef d'entreprise.**



LE PARRAINAGE

I.1 DÉFINITIONS

De nouveaux termes de la vie économique sont aujourd'hui empruntés à la vie privée.

C'est ainsi que :

- l'entreprise est souvent comparée à un être vivant dont les produits suivent un cycle de vie (conception, lancement, maturité, déclin),
- l'entreprise fait souvent état de sa santé (bonne ou mauvaise), de santé financière,
- les statistiques mesurent régulièrement le taux de natalité ou le taux de mortalité des entreprises, etc.

Le vocabulaire est particulièrement proche lorsqu'il s'agit de la création d'entreprises : l'entreprise est dénommée comme personne physique (entrepreneur individuel) ou personne morale (société), elle choisit un nom.

Il en est également du terme parrainage. Le parrainage a initialement des références familiales et religieuses : le parrain est celui qui tient l'enfant sur les fonts baptismaux et veille ensuite sur son éducation religieuse ; c'est aussi celui qui introduit quelqu'un dans un cercle, une société savante. Par extension, le parrainage correspond à l'appui moral prêté par une personne d'autorité à une œuvre, au soutien d'une personne qui demande à être admise dans une société, un ordre...

Par analogie, les notions de parrain et de parrainage ont été élargies : elles s'appliquent à différentes catégories de personnes inexpérimentées auxquelles le parrainage peut donner plus de chances de succès : les jeunes, les demandeurs d'emploi, les créateurs et repreneurs d'entreprises. Cf. annexe 1.

I.2 PARRAINAGE OU TUTORAT ?

Le dictionnaire donne au terme tuteur la signification de " défenseur, protecteur, gardien " ou de " personne chargée d'une tutelle, c'est-à-dire chargée de veiller sur quelqu'un, voire d'agir en son nom ". C'est pourquoi nous préférons le terme de parrainage pour l'appui aux créateurs et repreneurs d'entreprises.

LE PARRAINAGE

I.3 LES PRINCIPES DU PARRAINAGE

On observe plusieurs éléments constitutants du parrainage à l'égard des créateurs d'entreprises :

- Le choix du parrainage et du parrain est un acte de décision libre de la part du parrainé, comme du parrain. Il ne doit résulter d'aucune obligation.
- Le parrainage vise à conforter les qualités du créateur d'entreprise ; il ne peut en aucune façon remédier aux défaillances liées au manque de formation et de qualification du créateur.
- La relation de parrainage s'établit pour le créateur dans un cadre de proximité.
- Le parrain n'est pas un formateur, il apporte son témoignage et son expérience, il permet au créateur de confronter son expérience avec un pair (dirigeant d'entreprise ou cadre) qui lui facilitera sa prise de décision.
- Le parrainage apporte une ouverture supplémentaire au chef d'entreprise, liée au statut du parrain qui est impliqué dans la vie active.
- Le parrainage repose sur une dynamique relationnelle.
- Le parrainage n'a qu'un temps : il s'exerce au moment de la création de l'entreprise, jusqu'à ce que le créateur se sente parfaitement autonome dans sa fonction de dirigeant de l'entreprise. Il ne saurait dépasser deux ou trois ans.



LE PARRAINAGE

I.4 ALLER D'UN PARRAINAGE SPONTANÉ VERS UN PARRAINAGE ORGANISÉ

Le parrainage des créateurs d'entreprises paraît particulièrement justifié par la difficulté d'entreprendre. Le " parcours du combattant " qu'est l'établissement de son projet puis sa mise en œuvre est difficile pour le créateur :

- C'est généralement sa première expérience de montage de projet et il lui faut assurer seul la démarche.
- Il lui faut réunir l'ensemble des compétences nécessaires à la direction de l'entreprise et à son fonctionnement, particulièrement lorsqu'il est seul dans l'entreprise.

Le parrainage peut s'établir :

- De façon spontanée : la rencontre de deux personnes désirant s'entraider.
- Ou de façon organisée : c'est le choix politique d'une institution d'assurer la médiation entre les demandeurs de parrainage et les parrains potentiels.

L'objectif est alors d'offrir à des porteurs de projets et à de nouveaux chefs d'entreprise un environnement favorable au bon aboutissement de leur projet en leur donnant la possibilité de rencontrer rapidement et plus efficacement des femmes et des hommes d'entreprises expérimentés, dans un secteur géographique ou professionnel à leur convenance.

EN BREF

Le parrainage s'applique à donner toutes ses chances de réussite à tout projet de création ou de reprise d'entreprises suffisamment avancé.

Le parrain offre son expérience à un jeune créateur maîtrisant son métier et apportant ses idées, jusqu'à ce qu'il atteigne la dimension de chef d'entreprise, patron et dirigeant d'entreprise.

*Seul et inexpérimenté, le porteur de projet
confronte ses idées avec un collègue, un **parrain**,
jusqu'à ce qu'il devienne autonome, **chef d'entreprise**.*

Cf. annexe 2.

LE PARRAINAGE

II LES ACTEURS DU PARRAINAGE

Le système de parrainage prend en compte trois acteurs :

un créateur, qui effectue une demande

un parrain, identifié pour son offre de services et sa disponibilité

un médiateur en parrainage, qui assure la mise en relation puis la facilitation des échanges.

Nous examinerons successivement les qualités attendues de ces trois acteurs.

II.1 LE CRÉATEUR D'ENTREPRISE

L'idée de parrainage rencontre de l'intérêt chez les créateurs qui y voient notamment la perspective de trouver une écoute compétente auprès d'un chef d'entreprise, la possibilité d'échapper à leur isolement et de bénéficier d'un transfert d'expériences ainsi que d'appuis matériels.

Le créateur d'entreprise est en cours d'installation ou s'est installé récemment. Il a besoin de valider certaines hypothèses ou souhaite bénéficier du concours précis d'un collègue ; il formule une demande de parrainage.



LE PARRAINAGE

II.1.1 EXIGENCES PRÉALABLES

Pour que le parrainage puisse s'exercer dans les meilleures conditions, le créateur (ou le repreneur) doit satisfaire plusieurs exigences :

Avoir un projet suffisamment avancé et pas seulement une idée. Sinon voir ou revoir un conseiller pour la création d'entreprises (assistant technique ou animateur de chambre consulaire, boutique de gestion, pépinières etc.).

S'inscrire dans une démarche positive et non forcée. Le parrainage n'est pas une réponse à un sauve-qui-peut !

Avoir réuni les ingrédients de la réussite, c'est-à-dire le savoir technique car le parrain ne pourra pas compenser les défaillances dues au manque de formation, ainsi que les premières ressources nécessaires au démarrage de l'activité (matériels, apports personnels...) car le parrain n'est pas un apporteur de capitaux ni un mécène.

Ne pas solliciter seulement un suivi en gestion, car il y a des spécialistes pour cela : s'adresser à la structure la plus proche ou à l'expert en gestion (expert-comptable, boutique de gestion, assistant technique de la Chambre de métiers ou de la Chambre de commerce et d'industrie).

Demander une vue globale de l'entreprise et non la résolution d'un problème ponctuel ou relevant d'un spécialiste.

LE PARRAINAGE

II.1.2 LES DEMANDES ET ATTENTES DU CRÉATEUR

Le demandeur de parrainage souhaite conforter non seulement son projet, mais également ses capacités à devenir un chef d'entreprise. C'est pourquoi ses attentes sont essentiellement fondées sur des attitudes et des modes de fonctionnement personnels :

- il demande un avis, une réaction personnelle à un pair pour mieux prendre ses décisions stratégiques,
- il demande à être introduit auprès des acteurs économiques locaux (carnet d'adresses),
- il sollicite un soutien moral,
- il a besoin d'être reconnu dans son nouveau statut de patron, de chef d'entreprise,
- il est en quête de références par rapport à son produit et à sa technique,
- il s'appuie sur l'expérience du parrain pour la gestion du personnel.

II.1.3 LES DROITS ET DEVOIRS DU CRÉATEUR

Comme chef d'entreprise en devenir, le créateur doit pouvoir bénéficier d'un certain nombre de droits pendant la période de parrainage :

Un service de qualité : le médiateur en parrainage, après avoir recensé les possibilités de parrainage sera très attentif à l'offre du parrain afin que celui-ci présente les compétences attendues ainsi que les introductions souhaitées.

Une garantie d'autonomie : le créateur bénéficiera, durant le parrainage, de toute son autonomie pour prendre les décisions dans son entreprise.

Une garantie de confidentialité : le créateur doit être assuré de la confidentialité des informations qu'il transmet dans le réseau de parrainage.



LE PARRAINAGE

Comme demandeur de parrainage, le créateur a également des devoirs par rapport aux intervenants du système de parrainage :

Un devoir d'information :

- Le créateur doit tout d'abord formuler une demande précise d'appui qui permettra, dans un premier temps, de vérifier si l'intervention relève bien du domaine du parrainage et facilitera la recherche rapide d'un parrain correspondant à l'attente.
- Durant le parrainage, il s'oblige :
 - à tenir compte des informations et conseils reçus de son parrain, en considérant toutefois que les décisions pouvant découler de ces informations ou l'utilisation pouvant en être faite lui appartiennent exclusivement et qu'il conserve tous les droits ainsi que l'ensemble des responsabilités qui y sont liées,
 - à fournir régulièrement au parrain les informations nécessaires à l'exercice de sa mission, et particulièrement les documents de gestion prévisionnelle et comptes de résultats établis trimestriellement (ou semestriellement) pour son entreprise,
 - à lui faire partager ses difficultés éventuelles et à lui communiquer en toute franchise les éléments nécessaires à l'appréciation de sa situation.
- Le créateur assure également un retour d'informations au médiateur sur son mode de relation avec le parrain, le médiateur étant chargé de veiller au bon déroulement du parrainage dans son contenu (conseils et services) et dans sa forme (qualité de la relation parrain/créateur).

Un devoir de respect

- Le créateur doit veiller à ne pas déranger le parrain dans son activité professionnelle par un abus de sollicitations. Il se doit également de respecter l'esprit de la "Charte de Parrainage" CF. annexe 3.

LE PARRAINAGE

II.2 LE PARRAIN

Des patrons, des groupements de chefs d'entreprise, souscrivent volontiers à l'idée de consacrer du temps à épauler, conseiller, orienter, en un mot à parrainer un jeune entrepreneur passant par les étapes qu'ils ont eux-mêmes franchies avec succès et, sans doute, avec quelques difficultés qu'ils souhaitent éviter aux nouveaux venus.

Cette motivation semble partagée par des cadres d'entreprises assurant une responsabilité de management, etc.. et qui se portent volontaires pour fournir gratuitement conseils et appuis à des personnes en train de lancer une affaire. Les uns et les autres trouvent, dans ce défi, l'occasion de réfléchir sur leurs propres pratiques pour mieux les expliquer, et ainsi les dynamiser par une sorte de ressourcement.

Ils en ressentent également une satisfaction personnelle en se sentant comptable, pour partie, de la réussite du créateur. Ils en retirent enfin une valorisation de leur propre image, à leurs yeux comme à ceux de leurs proches et de leur environnement.

II.2.1 PROFIL ET CARACTÉRISTIQUES DU PARRAIN

Le parrain sera choisi dans un vivier de volontaires intégrés dans l'environnement économique local, en fonction de plusieurs critères :

- affinités avec le créateur, car c'est celui-ci qui est au centre du choix,
- qualité humaine de la personne sollicitée comme parrain (grande intégrité),
- chef d'entreprise ou cadre de direction volontaire et bénévole, immergé dans la vie économique locale, offrant avec recul son expérience et une vision globale de l'entreprise parrainée (les retraités bénévoles peuvent éventuellement être sollicités dans la mesure où leur disponibilité est récente et leur carnet d'adresses encore actif),
- le parrain propose une relation d'échanges basée sur la confiance ;



LA MEDIATION DE PARRAINAGE

Il est préférable, a priori, de ne pas retenir de parrain dans les catégories ci-dessous même si nous rencontrons des actions ponctuelles de parrainages par cette catégorie d'interlocuteurs :

- *les prestataires de services pour petites entreprises*, dès lors qu'ils facturent habituellement leurs services et/ou peuvent attendre un bénéfice commercial direct de leur démarche.
- *les organismes et organisations d'action économique et de représentation*. Leurs missions sont généralement du conseil pour l'élaboration du projet d'entreprise, le montage de dossier, le suivi de gestion. Ces actions sont un préalable ou un complément au parrainage. Elles sont généralement plus formalisées et inspirées par une démarche plus collective.

II.2.2 TYPOLOGIE DES PARRAINS

Parrain "tuteur" : c'est avant tout quelqu'un qui mise sur une personne et s'engage à l'appuyer dans la conception et le lancement de son activité.

" Pour moi, parrainer c'est faire bénéficier un créateur de ma position de chef d'entreprise, de mon expérience et l'aider à décoller "

Parrain "formateur" : C'est plutôt un intervenant d'un secteur différent de la jeune entreprise. *" Je lui ai dit que s'il voulait que je l'aide, il fallait absolument qu'il fasse un stage chez moi... Il est passé par toutes les fonctions, de la plus basse à la plus haute. J'ai misé sur lui. Maintenant, il dirige son entreprise mieux que personne "*.

Parrain "paternel" : Ce parrain se sent responsable moralement de la réussite du jeune créateur. Il joue un rôle d'éducateur. Ce type de parrainage est également une occasion d'aider le jeune entrepreneur à trouver des locaux, à s'installer provisoirement dans l'entreprise du parrain pour une assistance administrative, voire technique. *" C'est comme quand on accepte d'être le parrain d'un bébé : on ne connaît pas le bébé mais on espère qu'il va grandir et réussir et on est conscient d'avoir une certaine responsabilité dans cet accomplissement. Pour une entreprise, c'est un peu la même chose."*

LA MEDIATION DE PARRAINAGE

Parrain "mécène" : Certains parrains vont jusqu'à " sponsoriser " ou faire des dons à une jeune entreprise, par exemple sous forme d'abandon de créance ou en fournissant du travail lorsque les rentrées sont trop faibles. *" Sans cette intervention, l'entreprise aurait déposé son bilan "*. Bien entendu, cette approche comporte des dangers et n'est pas un modèle de parrainage à faire valoir auprès des créateurs ou des parrains, ce comportement résultant plus d'une histoire entre le créateur et son parrain. Le parrain doit savoir être un pair et non un père.

Parrain "partenaire" : Ce type de parrain s'engage dans le développement de l'entreprise en apportant le premier client, les premières références et il peut conclure son parrainage par un partenariat actif, soit financier soit technique. Il devient client ou fournisseur ou donneur d'ordre, voire associé. Ce type de parrainage va au-delà de la relation d'échanges et d'information. Il engage les parties dans une relation économique directe qui relève alors du partenariat économique.

Ces types de parrainage sont donnés là à titre purement illustratif. Ils reflètent cependant des situations réelles qui résultent de l'intensité des relations établies entre parrains et parrainés.

Cf. annexe 4.

II.2.3 LE PARRAINAGE, À QUEL MOMENT ?

le parrainage peut intervenir à différents moments de la vie de la jeune entreprise :

Période de conception du projet

Période de lancement de l'entreprise

Période de développement

Il est évident que les attentes du créateur ou les comportements des parrains évoluent beaucoup selon la plus ou moins grande maturité du projet ou selon les prémices du développement.

Il est important que le médiateur en parrainage soit bien conscient que le moment et la forme d'organisation du parrainage ne sont pas neutres et influencent le type de parrainage qui va s'établir.



LA MEDIATION DE PARRAINAGE

II.3 LE MÉDIATEUR EN PARRAINAGE

La pratique du parrainage est ancienne. Le parrainage a commencé à s'institutionnaliser dans les années 80. Sa médiation par des organismes spécialisés est récente. Son organisation est aujourd'hui soutenue par les pouvoirs publics et les grandes entreprises qui voient dans le parrainage la contribution au développement de la création d'emplois et des entreprises.

Au vu de la complexité de sa mise en œuvre, la fonction de médiateur en parrainage s'est imposée.

On identifie des médiateurs en parrainage parmi ceux qui proposent des services aux entreprises et plus spécialement ceux qui aident les créateurs d'entreprises :

- les établissements publics consulaires (Chambres de Métiers, Chambres de Commerce et d'Industrie)
- les agences de développement et comités d'expansion,
- les syndicats patronaux, unions patronales, unions artisanales,
- les associations diverses de chefs d'entreprises, clubs de jeunes dirigeants, Rotary...
- les associations d'anciens élèves,
- et bien entendu, les associations spécialisées dans l'appui à la création d'entreprises (les plates-formes d'initiative locale (PFIL), les pépinières, les clubs de créateurs).

D'une manière générale, deux préalables existent à l'exercice de la fonction de médiateur en parrainage :

- une **volonté politique** de contribuer à la création d'entreprises nouvelles,
- des **moyens** ou la capacité de mettre à disposition le potentiel des relations et des compétences qu'offre le réseau des membres de l'organisme.

LA MEDIATION DE PARRAINAGE

DEUXIEME PARTIE

I LA MEDIATION DE PARRAINAGE

I.1 LES OBJECTIFS

Le choix du parrainage comme mode d'action au service de la création d'entreprises est un choix stratégique important.

Ce choix doit compléter de façon harmonieuse l'ensemble des actions déjà conduites pour l'appui à la création ou à la reprise d'entreprises.

Il doit résulter d'une décision claire des élus responsables de la structure.

A CET EFFET, IL EST LOGIQUE :

I.1.1 DE RAPPELER LES AVANTAGES DU PARRAINAGE

- Pour le parrain
- Pour le créateur
- Pour l'économie locale :

un intérêt de compétitivité, avec un meilleur taux de réussite pour l'ensemble des créateurs et repreneurs,

une amélioration de la qualité de ces nouveaux entrepreneurs,

une dynamisation du territoire avec un partenariat actif entre ses principales composantes,

pour l'image de l'organisme qui promeut le parrainage :
une progression des services offerts, une meilleure intégration à la vie locale.

- Pour l'organisation de la structure de médiation :

des possibilités de nouveaux partenariats,

une dynamique dans son offre de services,

la constitution d'un réseau actif de partenaires et de correspondants.



LA MEDIATION DE PARRAINAGE

I.1.2 DE PROCÉDER PRÉALABLEMENT À UN BILAN DES ACTIONS EN FAVEUR DE LA CRÉATION D'ENTREPRISES AINSI QU'À UNE ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT :

Bilan

- Quelles ont été les actions récentes menées en faveur de la création d'entreprises ? Descriptif.
- Quelle communication en a été faite ?
- Comment a-t-elle été perçue ?
- Auprès de quel public ? Avec quels partenaires ?
- Quels résultats peuvent être mesurés ?
- Identification des services actuellement offerts aux créateurs : centre de formalités d'entreprise ; animation économique ; service formation ; autres services (juridique, social).
- Partenariats établis en faveur de la création d'entreprises : quels organismes sont associés ?
- Existe-t-il des groupes d'élus consulaires ou d'administrateurs mobilisés pour la création d'entreprises (groupe de travail, commission) ?

Ce bilan permettra aux responsables de la structure de juger de l'opportunité de compléter le dispositif d'actions existant en promouvant par exemple le parrainage.

LA MEDIATION DE PARRAINAGE

Analyse de l'environnement : ceci est essentiel pour le médiateur pour fixer le cadre dans lequel il va mettre en place un système de parrainage.

□ **le cadre géographique de l'action**

La notion de parrainage est corrélative de la notion de proximité ; la médiation devra donc s'exercer dans un cadre assez restreint tel un " bassin d'emploi ", sous réserve :

d'une présence locale du médiateur

de la faculté éventuelle d'utiliser des relais (centre de gestion, centre de formation...)

de la proximité de partenaires

□ **éventuellement, type d'entreprises à cibler.**

Par exemple :

- ▶ intervention dans un bassin d'emploi particulièrement touché par le chômage ou le manque d'entreprises.
- ▶ positionnement dans les petites entreprises de production.
- ▶ prise en compte, dans l'environnement, d'éléments tels que :
 - l'âge des chefs d'entreprise
 - le dynamisme des instances syndicales et représentatives
 - la situation économique et sociale des territoires concernés

I.1.3 DE TRADUIRE PAR ÉCRIT LA DÉCISION PRISE PAR LES RESPONSABLES DE LA STRUCTURE

La décision :

- prendra en compte la politique et la stratégie définies pour l'aide à la création d'entreprises (par exemple les actions d'Entreprendre en France ou pour l'artisanat, se référer à la charte des Chambres de métiers),
- sera basée sur les résultats déjà acquis par les autres actions tels qu'ils ressortiront du bilan prévu ci-dessus,
- précisera les objectifs attendus du parrainage des créateurs, ainsi que les moyens qui seront mobilisés pour assurer la fonction de médiation de parrainage.



LA MEDIATION DE PARRAINAGE

I.2 RÔLE DU MÉDIATEUR EN PARRAINAGE

I.2.1 LA MOBILISATION DES PARRAINS

Un travail de détection des parrains doit être conduit en permanence par une communication institutionnelle locale pour faire connaître ce qu'est le parrainage et l'existence de la médiation de parrainage. Cette communication se fera par des conférences / débats, en utilisant le réseau des partenaires ou à l'occasion d'événements médiatiques.

Il est essentiel que le médiateur constitue, progressivement, un vivier de parrains potentiels.

Cf. annexe 5.

Les responsables de la structure

Ils doivent garantir les choix politiques de l'institution, donc :

- faire passer, à l'intérieur comme à l'extérieur de la structure, un message d'ordre général sur la fonction de parrainage,
- associer des partenaires privilégiés à la pratique du parrainage,
- encourager les permanents à des efforts de développement, en leur fixant des objectifs plus qualitatifs que quantitatifs.

Le permanent

Le choix des permanents pour exercer la mission de médiation s'effectue d'abord parmi ceux qui opèrent habituellement dans le domaine de l'aide à la création d'entreprises, dont ils connaissent les principes, et pour laquelle ils ont compris l'importance de l'homme dans le projet.

Les moyens mis à leur disposition pour l'exercice de la fonction de médiation devront prendre en compte qu'il s'agit là d'un nouveau métier. Il est nécessaire de leur accorder :

- une grande autonomie pour solliciter les partenaires et rencontrer les créateurs et les parrains régulièrement,
- du temps pour animer et gérer le dispositif.

Dans son ensemble, 30% environ d'une personne-ressource est nécessaire pour contribuer à l'animation du système de parrainage (sur la base de 40 dossiers par an).

LA MEDIATION DE PARRAINAGE

Les partenaires

Le recours aux membres élus d'organismes consulaires et aux membres actifs de mouvements associatifs permet de réaliser un effet de levier sur leurs propres réseaux relationnels.

On peut mettre en œuvre trois grands types d'approche des partenaires, et donc des parrains :

Sur un bassin d'emploi : pratiquement tous les chefs d'entreprise pourront être sollicités et mobilisés et, si possible, par un pair, en faisant appel à la " solidarité de pays ". L'approche par le médiateur pourra largement s'appuyer sur le réseau des organisations professionnelles et des délégués consulaires dans un premier temps, et par la suite s'élargir à l'ensemble des entreprises industrielles, commerciales et artisanales de la région considérée.

Sur une zone départementale ou urbaine : il est préférable de prendre appui sur des groupes de solidarité socio-économique déjà constitués : jeune chambre économique, union patronale, syndicat professionnel, anciens élèves...

On peut, enfin, inciter les créateurs à identifier eux-mêmes leurs futurs parrains ; ceux-ci devront être ultérieurement cooptés par les responsables de la structure qui gèrent le dispositif de parrainage.



LA MEDIATION DE PARRAINAGE

I.3 LA PREPARATION DE LA MISE EN RELATION

Deux étapes principales de travail sont nécessaires :

I.3.1 REPÉRER L'OBJET DE LA DEMANDE DU PORTEUR DE PROJET

Le porteur de projet connaît souvent mal la possibilité de recourir au parrainage. De plus, Il est peu demandeur spontanément de conseils et d'appuis. C'est donc au médiateur de valoriser le parrainage en mettant en évidence ce que cela lui apportera dans la perspective de consolider son projet et lui donner des chances supplémentaires de réussite.

Outre l'attente globale exprimée par le créateur (ou le repreneur) pour consolider son projet et être prêt psychologiquement pour la fonction de chef d'entreprise, il peut y avoir aussi un objet précis de soutien attendu du parrain par le créateur :

- sur le plan commercial
- sur le plan administratif
- sur le plan technique
- sur le plan psychologique

Le médiateur pourra aussi procéder à une analyse plus systématique des besoins d'appui du créateur:

- par rapport à l'homme dans son métier de chef d'entreprise (tempérament, personnalité, relations, compétence)
- par rapport à son projet (commercial, produits, gestion)
- par rapport à la cohérence homme / projet
- par rapport au degré d'avancement du projet

LA MEDIATION DE PARRAINAGE

I.3.2 CHOISIR LE PARRAIN

Ce choix sera fait en prenant en considération le cas du créateur, par exemple :

le degré de complexité du dossier

la situation précipitée

la personnalité forte

les besoins d'appui détectés

Mais aussi en fonction du parrain :

de sa plus ou moins grande disponibilité

de son audience locale

de ses moyens de satisfaire l'objet de parrainage souhaité.

L'occasion d'une table-ronde peut être un moyen de réunir plusieurs personnes-ressources afin de motiver l'un d'entre eux à une recherche active de parrain ou de valider le choix d'un parrain préalablement détecté. Cela est aussi l'occasion pour le créateur de " vendre " son projet.

I.4 LA RENCONTRE CRÉATEUR / PARRAIN

Dans de nombreuses expériences relatées, les protagonistes se sont rencontrés avant le lancement effectif de l'activité. L'initiateur en a été, dans près d'un tiers des cas, le médiateur institutionnel.

La relation s'effectue en trois temps fort :

- la première rencontre
- la période d'observation mutuelle
- la relation de parrainage.



LA MEDIATION DE PARRAINAGE

I.4.1 LA PREMIÈRE RENCONTRE

Le médiateur préparera la première rencontre et s'assurera qu'un certain nombre de questions y seront abordées :

- le fonctionnement des rencontres, les objectifs, la périodicité
- les questions de confidentialité et d'accès aux états financiers
- l'information du parrain sur la situation de l'entreprise
- le respect de la charte de parrainage.

Différentes modalités d'organisation peuvent être retenues, en fonction du tempérament du créateur ou du parrain :

- Rendez-vous : à l'initiative de l'animateur en parrainage, la relation directe pourra avoir lieu, en sa présence :

soit chez le parrain, en fonction de l'intérêt à présenter les avantages de l'entreprise du parrain en terme d'équipement et de possibilités d'accompagnement en parrainage (connaissance des services et des hommes, par exemple, pour un parrainage commercial ou logistique)

soit chez le créateur en fonction de l'intérêt de présenter le produit et l'équipement et, selon son degré d'avancement, son installation.

- Déjeuner ou Dîner : plus convivial, ce mode de rencontre a pour avantage de mettre à l'aise les personnes impliquées et notamment le créateur qui se sentira moins " examiné ".

I.4.2. LE TEMPS D'OBSERVATION RÉCIPROQUE

Avant que ne se noue une véritable alliance de travail autour de l'enjeu du démarrage et du développement de la nouvelle entreprise, le parrain et le créateur respectent généralement un temps d'observation. Il s'agit pour le parrain de savoir s'il peut miser sur ce projet, y croire assez pour investir du temps et engager sa crédibilité.

De son côté, le créateur cherche à prouver qu'il peut mériter cette confiance mais aussi vérifier l'intérêt de la proposition de son futur parrain et l'entente possible entre eux.

LA MEDIATION DE PARRAINAGE

I.4.3. LA RELATION DE PARRAINAGE

C'est à partir de ce moment, après quelques rencontres, que le médiateur en parrainage pourra demander un engagement sur le respect de la charte de parrainage (éventuellement la faire signer), ainsi que la confirmation du besoin initialement exprimé par le créateur et la réponse possible du parrain.

I.5 LE SUIVI DU PARRAINAGE

Exercé par le médiateur, le suivi du parrainage consiste à :

- **assurer la liaison avec parrains et créateurs :**
en se manifestant régulièrement pour une rencontre tripartite.
- **veiller au bon déroulement et aux contacts régulièrement établis :**
en s'assurant d'une part auprès du parrain que certains appuis ont été apportés (les identifier), d'autre part auprès du créateur qu'un respect de ces appuis, ou au moins une partie, a été réalisée.
- **gérer un dossier de suivi de l'entreprise :**
en consignait régulièrement (à défaut des compte-rendu du parrain ou du filleul) les étapes franchies.
- **intervenir en cas de contentieux :**
d'où l'intérêt d'établir des documents écrits, si possible signés au démarrage du parrainage.
- **rester discret...**
pour ne pas nuire à la qualité des relations tissées.
- **mais être présent dans la relation de parrainage établie :**
pour accompagner, enthousiasmer, donner un regard extérieur sur l'évolution de l'entreprise nouvelle et assurer le retour de ces informations dans le système de parrainage (communication, relations avec les élus, les partenaires, mesure des résultats).



LA MEDIATION DE PARRAINAGE

I.6 LES RISQUES CONTRE LESQUELS IL FAUT PRÉMUNIR LE CRÉATEUR ET LE PARRAIN

□ la gestion de fait

Il faut entendre par là une immixtion anormale dans la gestion ou la direction de l'entreprise parrainée.

La tentation peut être grande pour un parrain d'aller au-delà du conseil généraliste et de l'information pour décider et mettre en œuvre, dans un souci légitime d'efficacité, certaines mesure d'organisation. Au regard de la jurisprudence, on peut distinguer trois critères cumulatifs pour qualifier une personne, physique ou morale, de dirigeant de fait :

- elle doit avoir agi en toute indépendance et hors de tout lien d'autorité ou de subordination par rapport au dirigeant de l'entreprise (le parrainé) ;
- la personne (le parrain) doit avoir effectué des actes positifs (signatures ...)
- les actes accomplis doivent être des actes de direction, de gestion ou d'administration.

La simple fourniture d'informations ne peut pas aboutir à la qualification de gestion de fait. Ce n'est pas le cas des autres formes d'appui, mais il n'est cependant pas possible de déterminer les actes qui par nature seraient susceptibles de requalification. En effet, ce sont les modalités d'exercice d'une activité qui permettront d'établir une éventuelle gestion de fait, et non l'activité elle-même.

La qualification de dirigeant de fait peut concerner la grande entreprise mais également l'agent qu'elle a désigné pour assurer le parrainage du créateur. Il est indispensable de s'assurer que le parrain respecte les circuits légaux de décision de l'entreprise parrainée et ne se substitue d'aucune façon à eux. Le parrain doit veiller à apporter au créateur un appui uniquement sous forme de conseil, d'écoute et d'information.

LA MEDIATION DE PARRAINAGE

□ La mise à disposition de personnel

Les opérations de mise à disposition de personnel qui s'exerceraient dans le cadre d'un parrainage sont admises par le code du travail, à la seule condition qu'il ne s'agisse pas de mises à disposition à but lucratif, activités exclusivement autorisées aux seules entreprises de travail temporaire.

Il est indispensable de formaliser l'accord entre le créateur et l'entreprise qui met un personnel à disposition, qui précisera le contenu et les limites de la mission confiée au salarié mis à disposition.

Il est nécessaire que ce personnel n'exerce en aucune façon des fonctions de direction, de gestion ou d'administration de la société auprès de la laquelle il est mis à disposition et qu'il ne se substitue pas au chef d'entreprise.

□ L'atteinte au droit de la concurrence

Il importe de prendre en considération la nature de l'activité de l'entreprise dans laquelle le personnel est mis à disposition. En effet, il serait préférable de ne pas procéder à une mise à disposition de personnel dans des entreprises ayant des activités qui viendraient concurrencer directement ou indirectement l'entreprise qui fournit le personnel.

Par ailleurs, la mise à disposition de personnel peut s'avérer en contradiction avec certains principes du droit de la concurrence notamment dans le domaine concurrentiel comme celui du conseil en entreprises. Dans ce secteur, de nombreuses sociétés (consultants, cabinets, experts) sont capables d'offrir des prestations similaires.

En outre, dans le cas où l'accompagnement est fait bénévolement, il apparaît une distorsion entre ce qui est proposé dans le cadre d'un dispositif de parrainage et les autres sociétés sur ce marché qui peut être apparentée à des pratiques anticoncurrentielles et plus particulièrement à un abus de position dominante de la part des grandes entreprises.

Il ressort néanmoins de la jurisprudence que le caractère anticoncurrentiel des pratiques dénoncées doit être apprécié eu égard à la structure du marché concerné et aux conséquences qu'il subit de ce fait.



LA MEDIATION DE PARRAINAGE

□ **L'abus de biens sociaux**

C'est le délit que commettent les dirigeants de société en confondant de mauvaise foi, leurs affaires personnelles avec celles de leur société. Ces dirigeants, font des biens ou des pouvoirs qu'ils possèdent, un usage contraire à l'intérêt social, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société dans laquelle ils sont intéressés directement ou indirectement.

Le dirigeant d'entreprise qui parraine un jeune chef d'entreprise peut mettre à la disposition de ce dernier des locaux ou des facilités logistiques sans encourir le risque de commettre un abus de bien social si le parrain n'en retire aucun bénéfice personnel. En revanche, s'il y a promesse de participation de ce même dirigeant dans l'entreprise parrainée, il y a un risque. Un avantage personnel peut être tiré à partir des moyens qui, au départ, étaient ceux de la société. Si cette promesse de participation est prise non plus en son nom personnel mais au nom de la société qui a consenti les avantages dans le cadre du partenariat, il ne peut y avoir abus de bien social.

I.7 LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

I.7.1 LA COMMUNICATION

La pérennité du système de parrainage est étroitement liée à la communication qui l'entoure.

- Au départ, il s'agit d'associer les partenaires et de motiver les parrains :

La communication choisie est essentiellement une communication de proximité, qui consistera à visiter les partenaires, les associer à la réflexion et à la conception des outils, puis à motiver les futurs parrains en leur présentant rapidement des créateurs demandeurs de parrainage, puis des créateurs satisfaits du parrainage.

- Après le parrainage :

Il s'agit de faire connaître l'efficacité de l'action. On s'appuiera à nouveau sur la communication externe qui valorisera, cette fois-ci, directement le chef d'entreprise et son parrain (par exemple des rencontres annuelles parrains / parrainés).

LA MEDIATION DE PARRAINAGE

I.7.2 L'ANIMATION

L'animation commence dès l'engagement des partenaires, des parrains et des permanents dans le système de parrainage, en les associant à la conception des outils, aux prises de décisions sur les rapprochements effectués et bien sûr aux résultats des actions. Cf. annexe 6.

□ La mesure de l'efficacité prend en compte :

- la satisfaction du créateur

amélioration de ses capacités d'analyse,
pérennité de l'entreprise,
sentiment d'être un patron, reconnu par son environnement.

- la satisfaction du parrain et la qualité des relations établies

le parrainage devient partenariat ou amitié (la relation n'a pas de fin).

- les résultats des entreprises parrainées

rentabilité de l'entreprise,
développement commercial effectif,
bonne gestion des ressources humaines.



LA MEDIATION DE PARRAINAGE

En bref et pour conclure, nous rappelons aux plates-formes quelques principes essentiels pour le succès de l'organisation du parrainage :

- Formaliser par une charte les termes de l'accord conclu entre le parrain et le créateur d'entreprise afin qu'apparaissent clairement les attentes et engagements respectifs du créateur et du dirigeant d'entreprise qui accepte la mission bénévole de parrain.
- Inversement, ne pas formaliser à outrance l'organisation du parrainage afin de ne pas créer de contraintes inutiles. Par exemple, les fiches de suivi doivent être suffisamment souples pour ne pas empiéter sur le temps disponible du parrain pour le créateur.
- Veiller à ce que le parrainage soit bien compris comme un appui supplémentaire bénévole. Ne pas imposer le parrainage (comme condition d'obtention d'un prêt ou d'un autre service) mais s'assurer qu'il est vécu positivement par les deux parties.
- Viser à ce que le parrainage s'établisse dans un esprit de cooptation mutuelle.
- Ne pas confondre le parrainage avec les appuis de divers ordres (formation, accompagnement, suivi...) apportés aux créateurs et repreneurs d'entreprise par des organismes spécialisés. Il est, nous l'avons déjà dit, une aide complémentaire, personnelle, née de la solidarité des autres chefs d'entreprise.

ANNEXES

ANNEXE 1

Définitions 35

ANNEXE 2

Fiche de synthèse sur le Parrainage 37

ANNEXE 3

Charte de Parrainage 39

ANNEXE 4

Analyse de la demande du parrainage par un créateur 43

ANNEXE 5

Références et témoignages de parrainage 45

ANNEXE 6

Appel aux dirigeants et cadres d'entreprises 51

ANNEXE 7

Résultats d'une enquête sur le parrainage 53

ANNEXE 8

Histoires de Parrainage 55



ANNEXE 1 - DEFINITIONS

EXTRAITES DU DICTIONNAIRE HISTORIQUE DE LA LANGUE FRANÇAISE

Médiateur	Personne qui s'entremet pour effectuer un accord.
Médiation	Entremise destinée à concilier des personnes, des parties. Par extension, s'applique au fait de servir d'intermédiaire dans des emplois didactiques.
Parrain	Désigne celui qui tient l'enfant sur les fonts baptismaux et veille ensuite sur son éducation religieuse. Par analogie, celui qui introduit quelqu'un dans un cercle, une société savante. En argot, parrain désigne le chef d'un important groupe de truands, d'une « famille » de la mafia.
Parrainage	Désigne la qualité, la fonction de parrain. Correspond à l'appui moral prêté par une personne d'autorité à une œuvre, au soutien d'une personne qui demande à être admise dans une société, un ordre. Parrainage et parrainer, en relation avec mécénat et mécène, ont été proposés récemment pour remplacer l'anglicisme sponsor et ses dérivés.
Tutelle	Juridiquement, institution conférant le pouvoir de prendre soin d'une personne.
Tuteur	Emprunté au latin pour désigner un défenseur, un protecteur ou un gardien, spécialement dans une acception juridique. Personne chargée d'une tutelle, c'est à dire chargée de veiller sur quelqu'un.
Tutorat	Fonction de tuteur.



ANNEXE 2 - FICHE SYNTHÈSE SUR LE PARRAINAGE

« Trop de protection et l'absence de lutte font perdre le goût du risque, le sens des responsabilités et donc toute initiative ».

MAIS...

une trop grande impréparation à la direction de l'entreprise ainsi que l'isolement sont préjudiciables au bon aboutissement d'un projet d'entreprise et à sa pérennité.

L'OBJECTIF DU PARRAINAGE EST D'ACCROITRE LES CHANCES DE REUSSITE DU CREATEUR ET D'ASSURER LA PERENNITE DE L'ENTREPRISE.

*Il consiste en l'appui apporté à un porteur de projet ou à un créateur d'entreprise par un homme ou une femme, chef d'entreprise ou cadre de direction, en vue de le faire bénéficier de son **expérience**, de lui offrir tout le poids de sa **notoriété** et de son réseau relationnel, en vue aussi de lui apporter, dans une **relation personnalisée**, ses conseils et son soutien moral.*

Le parrainage est une **aide supplémentaire** aux appuis dont peut bénéficier par ailleurs le créateur (formation, conseils techniques, aide au montage du projet...) auprès d'organismes publics et privés spécialisés dans la création d'entreprises.

Le parrainage implique la mise à **contribution d'un dirigeant d'entreprise** qui accompagne bénévolement un nouvel entrepreneur dans la conduite de son projet. Il lui offre une occasion unique de bénéficier d'un avis basé sur l'expérience dans le cadre d'une relation personnelle privilégiée.

Le parrainage **s'inscrit dans la durée** ; compagnon de route du créateur, le parrain peut cheminer avec lui tout au long des différentes phases de développement de l'entreprise : préparation du projet, démarrage, étapes ultérieures de développement.

Le parrainage s'établit dans un cadre de **proximité** : le parrain est immergé dans la vie économique locale ou proche du secteur d'activité et du marché visé par le créateur. Il apporte ainsi une ouverture sur l'environnement économique et professionnel.



ANNEXE 2 - FICHE SYNTHÈSE SUR LE PARRAINAGE

Le choix du parrainage et du parrain est un **acte de décision libre** de la part du parrainé. Il ne doit résulter d'aucune obligation mais d'un consentement mutuel et d'une acceptation partagée des règles du jeu.

Le parrainage vise à donner une **vue globale de l'entreprise**. A la différence du spécialiste qui fournit au chef d'entreprise une expertise spécifique susceptible de l'aider à prendre une décision précise ou à engager une action ponctuelle, le parrain, confident du créateur, est un généraliste qui contribue à donner une vision à moyen ou long terme de l'entreprise et de son organisation.

ANNEXE 3 - CHARTE DE PARRAINAGE

Préambule

Le but d'une mission de parrainage est de renforcer les chances de succès du projet porté par un créateur, par la mise à disposition du savoir-faire et du professionnalisme d'un chef d'entreprise expérimenté, ou d'un cadre de direction toujours impliqué dans la vie économique.

La présente charte a pour objet de définir les attentes et engagements respectifs du créateur et du dirigeant d'entreprise qui accepte la mission bénévole de parrain.

Le parrainage ne saurait en aucune façon remplacer les appuis de divers ordres (formation, accompagnement, suivi...) apportés aux créateurs et repreneurs d'entreprises par des organismes spécialisés ; il leur est un appui complémentaire bénévole.

Il est rappelé que le parrain ne peut être tenu pour responsable des avis qu'il fournit et que le créateur reste seul maître de ses choix et de ses actes.

Cette charte est conclue entre :

M.....
profession.....
demeurant.....

qui a proposé son parrainage au profit de :

M.....
créateur d'une entreprise implantée
à.....

En présence de M.....
agissant comme médiateur en tant que membre de
..... Initiative, association déclarée
dont le siège social est situé à.....



ANNEXE 3 - CHARTE DE PARRAINAGE

Engagement

Art 1 : Le parrainage institué par la présente charte a pour objectifs généraux :

- d'optimiser la réussite de l'entreprise en création
- de rendre plus crédible le projet de création.

Il vise aussi, en ce qui concerne plus spécialement cette création d'entreprise, à (objectif spécifique éventuel (1) à préciser)

.....
.....
.....

Art.2 : Le parrain, M..... , accepte de fournir

au créateur, M , à titre personnel, désintéressé
et gratuit, tous avis, informations ou introductions selon les objectifs
ci-dessus dont ils ont convenu.

*En outre, si le créateur en exprime ultérieurement le besoin, le parrain pourra
le faire bénéficier d'appui(s) logistiques dans le(s) domaine(s) suivant(s) :*

.....

Le parrain ne donne au créateur que les informations qu'il a en propre ou par le médiateur, ainsi que les avis qu'il estime possible de donner, eu égard à la nature du problème, à son expérience ou à sa compétence, sauf à proposer des personnes qui sur une question ou une autre pourraient avoir un avis plus pertinent.

En effet, les conseils donnés par le parrain ne dispensent pas le créateur de consulter des spécialistes et d'y avoir recours y compris dans les domaines faisant l'objet du concours du parrain.

(1)Il peut s'agir de partenariat, d'essaimage, d'objectif professionnel, d'innovation...

ANNEXE 3 - CHARTE DE PARRAINAGE

Art 3 : Le créateur, M....., accepte les objectifs

d'intervention du parrain, qu'il sollicitera à cet effet et s'engage notamment :

- à considérer son parrain comme un appui bénévole et moral pouvant le faire bénéficier de son expérience.
- à être attentif aux informations et avis reçus de son parrain, en considérant toutefois que les décisions pouvant découler de ces informations ou l'utilisation pouvant en être faite lui appartiennent exclusivement et qu'il conserve tous les droits ainsi que l'ensemble des responsabilités qui y sont liées.
- à lui faire partager ses difficultés éventuelles et à lui communiquer en toute franchise les éléments nécessaires à l'appréciation de sa situation.

Art 4 : Le parrain accepte de rencontrer au minimum une fois par trimestre le créateur.

Le parrain, pour garantir le sérieux de l'aide ainsi proposée, s'engage à la fournir pendant *toute la durée nécessaire à la mise au point du projet et pendant les deux années qui suivent l'installation effective*. Il sera attentif à ne pas se substituer au chef d'entreprise qu'il parraine et se gardera de toute prise de décision au sein de la société parrainée.

Art.5 : Le médiateur et le parrain s'engagent à respecter le secret des affaires du créateur. Toutefois, en accord avec le créateur, ils pourront alerter la plate-forme d'initiative locale qui accorde un prêt d'honneur, en cas de difficultés importantes.



ANNEXE 3 - CHARTE DE PARRAINAGE

Art.6 : Créateur et parrain tiendront informé le médiateur des modalités et des résultats de leur relation, le médiateur étant chargé de veiller au bon déroulement du parrainage dans son contenu et dans sa forme. L'attention des parties signataires a été attirée sur les risques encourus en cas :

- de gestion de fait
- d'abus de bien social
- de prêt illicite de main d'oeuvre

Art.7 : S'agissant d'une aide bénévole, le créateur ou le parrain pourront mettre fin aux rapports découlant de la présente charte à tout moment. Toutefois celui qui souhaite mettre fin à ce parrainage en avisera préalablement le médiateur. Une rencontre des trois parties signataires de cette charte permettra d'exposer clairement les raisons de cette décision et de mettre fin à ce parrainage dans l'esprit de confiance et de respect mutuel qui l'inspire.

Fait àle.....

M.....

M.....

M.....

Créateur

Parrain

Médiateur

ANNEXE 4 - L'ANALYSE DE LA DEMANDE DU PARRAINAGE PAR UN CRÉATEUR D'ENTREPRISE

Les créateurs qui déclarent éprouver le besoin d'entrer en relation avec un chef d'entreprise expérimenté ne prennent pas toujours le temps nécessaire pour évaluer et exprimer clairement leurs attentes. Or c'est au moment du lancement de leur activité - lorsqu'ils commencent à voler de leurs propres ailes - que, assaillis par une multiplicité de problèmes à résoudre et de décisions à prendre en même temps, l'appui, l'expérience et le recul d'un chef d'entreprise expérimenté leur serait le plus précieux.

Mais le parrainage ne s'improvise pas.

Pour que la rencontre entre un créateur et un parrain soit effective, il faut que soient bien pris en compte les problèmes de disponibilité, de distance, d'affinités, **il faut également bien connaître les attentes du créateur.**

PROPOSITION DE GRILLE D'ANALYSE :

Quels besoins ?

En fonction de l'analyse de vos points forts et de vos points faibles, quels sont les axes sur lesquels vous aimeriez une aide ?

Exemples :

- Réflexion sur les perspectives possibles à moyen terme ; choix stratégiques
- Carnet d'adresses
- Introduction dans différents milieux
- Conseils techniques liés aux produits
- Organisation du temps de travail
- Choix des fournisseurs

Exprimez vos attentes en ciblant sur l'essentiel. Pas plus de trois axes.

<hr/>



ANNEXE 4 - L'ANALYSE DE LA DEMANDE DU PARRAINAGE PAR UN CRÉATEUR D'ENTREPRISE

Quel profil de parrain souhaité ?

Il s'agit d'établir une sorte de portrait-robot du parrain. Bien évidemment le portrait aura un rapport avec les besoins exprimés plus haut et il précisera la demande.

Exemples :

- Un chef d'entreprise dans l'audiovisuel
- Un responsable du personnel d'une PME travaillant dans les services
- Un cadre de bureau de recherche
- Un formateur en profession libérale
- Un artisan du bâtiment
- Tel ou tel chef d'entreprise : *(le nommer...)*

Exprimez votre attente, vos préférences :

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

ANNEXE 5 - DES REFERENCES ET TEMOIGNAGES DE PARRAINAGE

(Tirés d'une enquête effectuée auprès de créateurs d'entreprise ayant une expérience de parrainage, à l'initiative de PARENE et de France Initiative Réseau)

Au terme d'une enquête auprès de dix-neuf créateurs d'entreprises qui lui ont fait le récit de leur expérience de parrainage, et après avoir rencontré leurs parrains respectifs ainsi que, le cas échéant, les responsables des structures ayant suscité ou suivi leurs relations.

Ces expériences identifiées et sélectionnées, nous ont permis d'échaffauder quelques hypothèses fortes touchant au parrainage de la création d'entreprises.

En guise de préambule, nous partirons de quelques hypothèses fortes touchant à la création d'entreprises et au parrainage, tirées de l'expérience et des réflexions de PARENE.

1. *On ne naît pas entrepreneur, on le devient.* « Le goût de l'indépendance, de la liberté, du risque et le côté volontaire, fonceur qu'on accorde volontiers aux chefs d'entreprise expliquent rarement à eux seuls le démarrage d'une entreprise. En fait, il semble que ce soient des contraintes, voire l'absence d'autres choix ou ce qui peut apparaître comme le meilleur compromis qui dirigent vers cette voie ».

2. *On devient entrepreneur en apprenant,* selon une diversité de modalités.

3. *L'identité d'entrepreneur se forge progressivement,* et de façon privilégiée dans la relation aux autres : face aux clients, par exemple, mais aussi avec d'autres entrepreneurs.

4. *La réussite d'une entreprise dépend largement de la capacité de l'entrepreneur* à capter et à mobiliser divers liens sociaux, et non pas seulement des ressources financières.



ANNEXE 5 - DES REFERENCES ET TEMOIGNAGES DE PARRAINAGE

LE PREMIER CONTACT.

Quoiqu'il adienne par la suite de leur relation, créateur et parrain potentiel se rencontrent à un moment donné du processus de création. Dans la majorité des expériences relatées, les protagonistes se sont rencontrés avant le lancement effectif de l'activité. Deux créateurs seulement ont fait la connaissance de leur parrain au moment même où démarrait leur activité. Dans sept autres cas, l'entreprise était déjà lancée.

L'initiateur en a été, dans près d'un tiers des cas, le médiateur institutionnel (plate-forme, club, fondation...), d'autres créateurs se sont adressés directement à la personne de leur choix.

Lorsque les protagonistes se rencontrent par le truchement d'un médiateur institutionnel, les circonstances sont généralement liées soit au rituel institué par la structure (dîner d'un club de créateurs), soit aux règles du jeu mises en place (par exemple, attribution systématique d'un parrain lorsque le prêt d'honneur est accordé).

Dans un cas, le défi représenté par la première confrontation devant un comité de parrainage très sceptique a poussé la créatrice à faire preuve d'un art de convaincre qui a emporté l'adhésion du groupe et incité l'un des chefs d'entreprise à se proposer comme parrain : « *Elle a su nous retourner comme des crêpes...* ».

En revanche, lorsque la démarche procède d'une initiative du créateur, elle répond à un besoin généralement crucial et urgent pour le montage de l'activité : recherche d'une alternative à l'achat d'une machine trop coûteuse, recherche de locaux, besoin de valider un projet de développement ambitieux auprès d'un professionnel mais aussi, dans un cas, volonté de s'affirmer d'emblée comme égal d'un confrère après que celui-ci eut proposé au créateur de l'accueillir, lui et son projet, au sein de son entreprise.

Lorsque M. J. se décide à faire appel à M. M. et à lui soumettre son idée, il a de multiples raisons de faire cette démarche. Ce patron d'une entreprise où vingt ans plus tôt il avait été apprenti saura lui dire si projet est viable. En outre, il a besoin d'être guidé dans ses investissements en moyens de production, d'être conseillé sur le montage de son dossier.

ANNEXE 5 - DES REFERENCES ET TEMOIGNAGES DE PARRAINAGE

UN TEMPS D'OBSERVATION RECIPROQUE.

Avant que se noue une véritable alliance de travail autour de l'enjeu du démarrage et du développement de l'entreprise, parrain et créateur respectent généralement un temps d'observation réciproque. Il s'agit pour le parrain de savoir s'il peut miser sur ce projet, y croire assez pour investir du temps, pour engager sa crédibilité.

Témoignage d'un parrain qui deviendra, de fait, un partenaire du créateur : *« Comment c'est venu ? Je ne pourrais pas vous le dire. C'est à force de se rencontrer, de discuter, de partager certaines réflexions qu'un jour il m'a proposé de l'aider à monter son affaire. Il était tout seul. Alors, me suis-je dit, pourquoi ne pas lui donner un coup de main ? ». Mais il s'est passé un an avant que la relation de parrainage ne s'établisse : « Je voulais voir quelles étaient ses compétences. Je n'allais pas lui présenter des clients à moi sans être sûr de la qualité de ses prestations ».*

Le rapport entre le créateur débutant et son parrain étant par nature inégal au départ, les créateurs intègrent spontanément, quant à eux, l'idée qu'un parrainage doit se mériter : *« Je savais que je devais faire mes preuves, lui montrer mon talent ».*

C'est moins vrai lorsque le parrainage fait partie des règles du jeu, certes acceptées par le créateur : il est davantage perçu au mieux comme l'une des modalités d'appui assurées par la structure, au pire comme une formalité, voire une contrainte.

QUAND SE NOUE L'ALLIANCE DE TRAVAIL

Le parrain s'engage parce qu'il en a envie : le désir est venu, pour l'un d'entre eux, d'une curiosité pour l'activité de créateurs associés, étrangère à la sienne : *« Au départ, je me demandais ce que je pourrais leur apporter ; je m'intéressais à leur activité mais je n'avais aucune compétence dans leur domaine ».* Pourtant ses interventions seront très concrètes (rédaction de cahiers des charges, tableau de bord de gestion...) et, de leur côté, les créateurs sauront apprécier *« qu'il arrive sur la pointe des pieds »*, qu'il se mette à leur diapason avant de leur proposer ou suggérer quoi que ce soit. Il a su vite se rendre utile en aidant ces prestataires de services débutants à rédiger des cahiers des charges *« de façon à ne pas se faire avoir par les clients ».*

Chez d'autres parrains, c'est l'attitude des créateurs, tel celui *« qui avait l'humilité d'être demandeur de conseils »*, qui les ont convaincus de les faire bénéficier de leur expérience. Comme le déclare un parrain "sauvage" et récidiviste : *« quand on voit quelqu'un qui veut y arriver dans la vie, qui veut vraiment mordre, eh bien on essaie de l'aider ».*



ANNEXE 5 - DES REFERENCES ET TEMOIGNAGES DE PARRAINAGE

Certains sont impressionnés par l'audace des créateurs, qui provoque leur intérêt. « Ils ont fait fort en me sollicitant à nouveau alors qu'ils venaient de décliner ma proposition d'intégrer mon entreprise ».

Cas extrême de "cristallisation" d'une relation de parrainage : c'est de la rencontre entre des amis de jeunesse que naîtra le projet d'activité, avec l'aîné dans le rôle de parrain.

QUELQUES "COUPLES" INATTENDUS

Il est intéressant de noter que nombreux sont les cas de parrainages rencontrés - par ailleurs considérés, pour la grande majorité des protagonistes, comme des expériences positives - qui forment des "couples" inattendus en raison de la distance sociale et/ou professionnelle considérable qui sépare les protagonistes.

Quelques exemples de distance professionnelle et sociale :

Le créateur	Le parrain
RESPECTIVEMENT aubergiste de campagne, graphiste autodidacte, franchisé service de dépannage, cadre de l'ANPE	RESPECTIVEMENT receveur des postes, cadre de grande entreprise, directeur de caisse d'assurance-maladie, entrepreneur autodidacte d'origine maghrébine

- *Des secteurs d'activité différents* : dans cinq seulement des dix-huit cas rencontrés, le parrain exerce son activité dans le même secteur que le créateur.

- *Des entreprises de taille différente* : L'expérience des deux tiers des parrains rencontrés se situe dans une entreprise de plus de cinquante personnes.

LES TERMES DE L'ECHANGE

« *On donne, donc on reçoit* », nous ont déclaré, chacun de leur côté, plusieurs parrains. Quels sont donc les termes de l'échange qui s'instaure dans le cadre d'une relation de parrainage ?

Face à un créateur « *qui a l'humilité d'être demandeur de conseils, qui manifeste la volonté d'apprendre* », et qui exprime le besoin de parler en toute confiance, d'avoir un interlocuteur qui n'est pas un concurrent, le parrain mobilise ses compétences et son expérience de cadre supérieur.

ANNEXE 5 - DES REFERENCES ET TEMOIGNAGES DE PARRAINAGE

Un parrain qui diffuse des machines à mesurer intervient à la demande des créateurs, prestataires de formation à la conduite de ces machines, sur des points de gestion. Il leur donne des conseils et contribue à les faire connaître. Les créateurs accueillent les clients de leur parrain pour des démonstrations sur leur propre matériel.

Un créateur d'entreprise d'import-export s'est adressé à M. D. (qui avait été son professeur, et qui est maintenant à la tête d'une société de services marketing en communication) : « *Je cherchais un local et un téléphone pour monter mon entreprise, mais je n'avais rien à donner en échange... M. D. a accepté de m'aider et m'a laissé m'installer gratuitement dans un bureau vacant. Plus tard, souhaitant lui rendre la pareille, l'occasion m'en a été donnée en lui apportant un client et en confiant à sa société la partie marketing de ma nouvelle activité* ».

Dans un autre cas où le créateur a bénéficié de services très concrets de la part de son parrain, cadre supérieur dans un organisme administratif, ce dernier estime n'avoir rien perdu au change, au contraire : « *cette expérience m'a beaucoup enrichi* ».

Entre un parrain et un couple de créateurs, c'est par le jeu d'une reconnaissance mutuelle que se scellera leur alliance : le parrain reconnaît et admire l'énergie de ce couple, voit en eux des gens capables de contribuer à donner vie, par leur activité de ferme auberge, au petit village dans lequel il vont s'installer. Pour leur part, les créateurs reconnaissent dans leur parrain et ami l'aîné sagace, pertinent et apte, grâce à son réseau de relations, à faire ouvrir les portes.

Avoir un parrain apporte « *une sécurité, un réconfort moral* ». Même si « *le créateur appelle surtout quand il y a le feu* », les parrains tiennent souvent à prouver au créateur qu'ils sont disponibles pour leur répondre au téléphone. Ainsi, le parrain aide à tenir le coup ; il contribue à rompre l'isolement. Par ailleurs, une relation privilégiée avec un chef d'entreprise favorise l'identification du créateur avec la position d'entrepreneur.

« *Pour moi, déclarer un parrain, le parrainage est un processus de formation, un échange intense autour de problèmes qu'il faut résoudre tout de suite. Mais, contrairement à la formation qui, dans ses modalités classiques, ne fournit pas de réponse immédiate au problème posé, le parrainage permet un transfert très rapide car il intervient à l'instant précis où un problème est posé* ».



ANNEXE 5 - DES REFERENCES ET TEMOIGNAGES DE PARRAINAGE

Cette dimension pédagogique de la relation de parrainage est facilitée par la position de regard extérieur prise par le parrain : « *Mon parrain m'oblige à lever la tête hors du guidon* ». Certains parrains n'hésitent pas à jouer leur rôle de formateur avec une certaine fermeté : « *Mon premier rôle du parrain, dit l'un d'eux, a été d'imposer un peu d'ordre dans les affaires des créateurs associés, de les obliger à ordonnancer ce qu'ils font...* ».

L'ABSENCE DE TERMES DE L'ECHANGE

...comme, par exemple, lorsqu'un créateur accepte de prendre un parrain pour rassurer son banquier. Il s'y soumet en pensant « *qu'un conseil, c'est toujours bon à prendre* ». Mais la relation ne s'établira jamais véritablement : le créateur dit attendre de son parrain une aide sur la partie gestion de son entreprise. En réponse, son parrain lui envoie un expert-comptable. « *Ce n'est pas ce que j'attendais : j'ai déjà mon propre expert-comptable* ». Le créateur semble attendre autre chose, sans pouvoir le définir. Il finira par dire à son parrain, qui lui a rendu deux visites formelles : « *Ecoutez, si j'ai besoin de vous, je vous le ferai savoir* ».

Dans un cas où le parrainage a été conclu au moment de l'octroi d'un prêt, le parrain se demande, à posteriori, ce qu'il a pu apporter au créateur : « *Ils étaient assez forts par eux-mêmes, je ne sais pas ce que je leur ai apporté* ».

Un créateur, en faisant le bilan des relations qui se sont développées avec son parrain, déclare : « *cette relation a été très importante, mais si elle se poursuit maintenant, ce sera dans d'autres conditions : il s'agira alors de partenariat* ».

Quand des relations se sont renouées entre le chef d'entreprise et l'ancien apprenti, lorsque celui-ci s'est lancé dans la création de sa propre entreprise dans le même secteur d'activité, le parrain a apporté de précieux conseils et coups de pouce. Les autres rencontres ont pris un tour commercial, positionnant le créateur en tant que chef d'entreprise et non plus en tant que sollicitateur de conseils. Mis dans le bain des relations d'affaires, ils se placent désormais dans une position d'égal à égal.

De filleul qu'il était, le créateur est maintenant passé, aux yeux de sa marraine, au statut de collègue du CJD, et ce d'autant plus qu'il vient d'être élu par ses pairs président du CJD local : c'est en effet une consécration.

ANNEXE 6 - APPEL AUX DIRIGEANTS D'ENTREPRISES, CHEFS D'ENTREPRISES OU CADRES DE DIRECTION

Nous avons besoin de vous !

Chaque année des milliers de créateurs d'entreprises

- s'installent à leur compte
- créent leur propre entreprise
- ou reprennent une entreprise existante

Mais malgré, souvent, une bonne qualification et le recours à des appuis divers (formation, conseils, aide au montage du projet), un nombre important d'entre eux échouent.

UN COUP DE POUCE SUPPLEMENTAIRE, L'AVIS D'UN HOMME D'EXPERIENCE, SERAIT PARFOIS DECISIF

PARRAINEZ !

Ils ont des idées, vous avez l'expérience

Etre chef d'entreprise est exigeant et requiert beaucoup de compétences. Vous en savez quelque chose !

Devenir chef d'entreprise est éprouvant et demande d'emblée beaucoup de qualités. Vous le comprendrez aisément !

Bien sûr, c'est à chacun de faire son expérience à la mesure de ses ambitions, mais dans les affaires, chacun est bien content d'avoir été mis en selle par de plus anciens.

Des créateurs et repreneurs d'entreprise ont besoin de votre expérience

Qui, sinon un dirigeant d'entreprise, en prise directe avec la réalité économique, peut conseiller et accompagner efficacement la création d'une entreprise ?

Qui, sinon un dirigeant d'entreprise, peut aider un créateur à s'insérer durablement dans le tissu économique de son bassin d'emploi, de sa région, jouer la carte de la France, de l'Europe ou celle de l'export ?

Qui, sinon un dirigeant d'entreprise, peut favoriser le développement d'une jeune entreprise ?



ANNEXE 6 - APPEL AUX DIRIGEANTS D'ENTREPRISES, CHEFS D'ENTREPRISES OU CADRES DE DIRECTION

Vous trouverez vous-même satisfaction à relever ce défi :

- c'est l'occasion de réfléchir à vos propres pratiques,
- vous vous sentirez comptable, pour partie, de la réussite du créateur,
- la transmission d'expérience est valorisante.

LE PARRAINAGE

Il consiste en l'appui apporté à un porteur de projet ou à un créateur d'entreprise par un homme ou une femme, chef d'entreprise ou cadre de direction, en vue de le faire bénéficier de son expérience, de lui offrir tout le poids de sa notoriété et de son réseau relationnel, en vue aussi de lui apporter, dans une relation personnalisée, ses conseils et son soutien moral.

L'apport d'un parrain :

- D'abord une présence morale. Pour répondre aux besoins de sécurité du créateur dans sa nouvelle condition de chef d'entreprise, qu'il ne se sente pas seul, sans soutien. Il s'agit avant tout d'établir une relation de confiance, c'est d'abord une démarche de relation humaine.
- Eventuellement, une aide technique. Il s'agit à la fois de faciliter les conditions matérielles de démarrage, d'aider l'entreprise à s'ouvrir sur son marché, de faire acquérir au créateur un comportement de chef d'entreprise.

L'ESPRIT FIR, UN DEFI COLLECTIF

La force de France Initiative Réseau, l'originalité de son réseau de plateformes d'initiative locale est d'avoir choisi de mobiliser les compétences entrepreneuriales pour un véritable parrainage au service de la création d'entreprises.

Il s'agit, non pas d'un organisme, mais d'un réseau de professionnels regroupés en association pour épauler les créateurs d'entreprises.

Ils veulent encourager les porteurs de projet et apporter concrètement leur contribution :

- pour que les projets démarrent dans les meilleures conditions.
- pour aider les créateurs à progresser dans les compétences de dirigeant d'entreprise et assurer ainsi la pérennité de leur nouvelle entreprise.

ANNEXE 7 - RESULTATS D'UNE ENQUETE SUR LE PARRAINAGE

(ENQUÊTE FIR / SOFRES)

Une enquête réalisée au cours de l'année 1995 par France Initiative Réseau auprès de 500 créateurs d'entreprises ayant créé leur entreprise depuis deux ans au minimum, et aidés par les 70 plates-formes d'initiative locale appartenant alors à son réseau d'aide à la création d'entreprises, comprenait un ensemble de questions relatives au parrainage.

En effet, ce mode d'intervention constitue, avec l'octroi de prêts d'honneur, le suivi et l'accompagnement des jeunes entreprises, un « métier de base » de ces associations oeuvrant en partenariat avec l'ensemble des acteurs du développement local.

Les résultats de cette enquête, conçue dans le respect des critères retenus par l'Insee et l'Agence pour la création d'entreprises, donne des indications précieuses sur :

- les attentes des créateurs d'entreprises en matière de parrainage.
- leur disponibilité pour parrainer ultérieurement d'autres créateurs.

QUESTIONS	REPONSES		
	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	NE SAIT PAS
Pour parrainer efficacement, il faut diriger personnellement une entreprise	68%	8%	24%
C'est aux anciens créateurs d'aider les jeunes créateurs	69%	4%	27%
Un parrain, c'est un soutien psychologique dans les moments difficiles	55%	10%	35%
Un cadre d'entreprise peut parrainer efficacement un créateur	47%	16%	37%
Mon parrain est disponible dès que j'ai besoin de lui	32%	14%	54%
Ce que j'attends d'un parrain, c'est surtout qu'il me fasse accéder à des marchés	39%	12%	39%
Je suis prêt à épauler d'autres créateurs	64%	10%	26%
En qualité de créateur, j'éprouve de grands moments de solitude	50%	31%	19%
J'ai besoin des grandes entreprises pour développer ma technologie	30%	35%	35%



ANNEXE 8 - HISTOIRE DE PARRAINAGE

(extraits de la casothèque)

LE CAS DE L'ENTREPRISE BOCARACTAIR

ENTRETIEN AVEC M. L., ARTISAN IMPRIMEUR - CREATEUR

Une fois passé son BEPC, M. L. entre en apprentissage chez Galli & Cie où il apprend le métier de typographe, offset, façonnage, etc. Il reste sept ans dans l'entreprise Galli & Cie d'où il sort ouvrier très qualifié. *« C'est dans cette entreprise où j'ai tout appris du métier d'imprimeur. Grâce à toutes les connaissances que j'ai acquises lors de mon apprentissage, j'ai pu devenir très rapidement responsable du service imprimerie dans l'entreprise Sofina où je suis entré par la suite, et où je suis resté vingt ans, preuve que je leur donnais toute satisfaction ».*

Lorsque, l'entreprise met en place un plan social qui comprend un plan d'aide pour les créateurs d'entreprises potentiels. Bien que n'étant pas licencié, M. L. fait partie des départs volontaires car *« un projet de création avait mûri progressivement dans ma tête au cours de ces dernières années. Je ne supportais plus la hiérarchie. Je voulais être mon propre patron ».* Tout d'abord, il va donc s'adresser au comité d'aide à la création d'entreprises mis en place à Sofina pour que lui soient prodigués les conseils de base, puis, toujours par leur intermédiaire, intégrer un stage de formation à la création d'entreprises. Par la suite, son projet ayant mûri, il s'adresse successivement à la Chambre de métiers,

puis à la Chambre de commerce qui l'oriente sur la plate-forme Objectif Création où il rencontre M. G. Très rapidement, Objectif Création met à sa disposition les compétences d'experts qui vont l'aider dans le mûrissement puis dans l'élaboration de son projet. La Chambre de métiers se charge du montage du dossier financier.

Un organisme de Périgueux spécialisé dans le marketing réalise l'étude de marché. M. L., qui ne possède pour tout capital de départ que 150 000 francs correspondant à sa prime de licenciement, va tout d'abord chercher à mobiliser les capitaux financiers nécessaires au démarrage de son activité, compte tenu des investissements importants à réaliser en machines, même d'occasion. Afin d'obtenir un prêt bancaire, il présente son dossier à la Banque Populaire, à la BNP, au Crédit Agricole et à la Banque Pineau (banque locale). La Banque Populaire lui accorde un prêt à un taux intéressant. Il obtient de la DRIRE une aide aux investissements. La région lui octroie une prime à la création d'entreprises, une aide aux créateurs d'emplois, et Objectif Création un prêt d'honneur. A l'occasion du recrutement de son chef d'atelier, il demande l'aide à l'embauche d'un cadre, qui lui est refusée car celui-ci s'est tout comme lui formé sur le tas, et ne possède donc pas un bac+4, critère requis par la commission.



ANNEXE 8 - HISTOIRE DE PARRAINAGE

(extraits de la casothèque)

L'entreprise de M. L., Siparfai & Cie, démarre avec deux personnes et quelques machines d'occasion. Son activité, la reliure traditionnelle et le pliage, nécessite des achats importants de cuir, dorures, etc... La clientèle, essentiellement composée des bibliothèques locales, n'est pas suffisante pour faire vivre la société. De plus, comme toutes les administrations, les paiements s'effectuent à 90 jours et entraînent donc des problèmes de trésorerie. Par ailleurs, une demande pressante des imprimeries alentour se fait sentir en reliure industrielle. En deux ans, M. L. va donc progressivement abandonner son activité première et se rééquiper en machines plus modernes, reconstruites ou neuves. Pour ce faire, il réinvestit tout son bénéfice dans son appareil productif, oubliant souvent de se rétribuer. Sa clientèle se multiplie rapidement, quoiqu'il ne soit pas en mesure de répondre à tous les besoins exprimés. Elle est essentiellement composée d'éditeurs et d'imprimeurs, dont l'imprimerie Bocaractair. Lorsqu'il recrute un responsable d'atelier qui contribuera pour beaucoup à son image de marque et lui apportera un portefeuille de clients. Après avoir vainement tenté de faire parrainer son projet d'imprimerie par sa précédente entreprise, M. L. prend contact avec plusieurs imprimeurs. Ceux-ci lui suggèrent de monter

plutôt une entreprise de sous-traitance de reliure industrielle, façonnage, pliage, assemblage, encartage, piquage, contre-collage et couverture rigide, spécialité inexistante dans la région alors que les imprimeries sont nombreuses et par conséquent, la concurrence importante.

Étonné que personne n'ait songé à investir dans cette activité, M. L. décide de faire appel à un organisme de Périgueux spécialisé dans les études de marchés. L'étude confirme que le marché est porteur car il n'y a pas de concurrence sur la région, malgré le grand nombre d'imprimeries et de maisons d'édition. M. L. décide donc de soumettre l'idée à G. G., désormais patron de l'imprimerie Bocaractair, depuis le départ de son père à la retraite. Il n'a que très peu rencontré G. G. et toujours dans un contexte extra-professionnel. M. L. a confiance en lui : « *Bien entendu, tout nous sépare, lui c'est un héritier, il n'a pas eu à créer son entreprise comme moi. Depuis qu'il est devenu patron, il n'a fait qu'entretenir ce qui existait déjà. Mais c'est un bon patron, et grâce à lui, l'imprimerie s'est développée et s'est imposée comme une des meilleures de la région. C'est un bon stratège commercial parce qu'il a fait une grande école de commerce. C'est un homme de bon conseil qui sait suivre l'air du temps, il a su moderniser son appareil de production. C'est un des rares imprimeurs de la région à subir la crise sans trop de casse. C'est un grand*

ANNEXE 8 - HISTOIRE DE PARRAINAGE

(extraits de la casothèque)

travailleur ». M. L. éprouve le besoin d'être conforté dans son entreprise. Le fait que personne de la profession n'ait eu l'idée ou l'envie d'exploiter ce marché l'inquiète. De plus, il a besoin d'être guidé dans ses investissements en moyens de production, d'être conseillé sur le montage de son dossier et il souhaite obtenir le soutien de M. G. pour l'obtention de subventions, car celui-ci siège au comité d'octroi des prêts de la région.

Il lui conseille donc de se lancer dans la reliure, domaine où il serait le seul de la région, ce qui lui permettrait de démarrer très rapidement sans avoir à lutter commercialement. M. L. estime que M. G. a accepté de le parrainer parce que le projet est bénéfique pour la région car il crée des emplois, mais aussi parce qu'il répond à une attente des imprimeurs de la région, qui sont obligés d'envoyer à Paris leurs imprimés pour les faire façonner et relier. Un projet comme le sien réduit considérablement leurs coûts. Cependant, M. G. n'est pas intéressé par cette réduction de coûts car il possède ses propres machines d'encartage... M. G. et M. L. se sont rencontrés deux ou trois fois pour le conseil.

C'est au cours de ces premières années que M. G. va le renseigner sur les tarifs pratiqués dans la profession et lui apprendre à établir des devis cohérents avec ses besoins financiers, mais suffisamment intéressants pour être concurrentiels.

Très rapidement, les autres rencontres avec M. G. prennent un tour résolument commercial, ce qui permet à M. L. de se positionner en tant que chef d'entreprise et non plus en tant que solliciteur de conseils. M. G. le met dans le bain des relations d'affaires de la profession. Il le place d'emblée dans une relation d'égal à égal. Cet apprentissage sera très fructueux pour M. L. car M. G. est réputé pour être dur en affaires et exigeant au niveau des prestations demandées. Selon M. L., la réussite de son entreprise renforce l'image de marque de l'imprimerie Bocarctair : « *Ma réussite en tant que chef d'entreprise est une publicité non négligeable pour Bocarctair car elle confirme le professionnalisme de ses dirigeants et la place en première ligne comme lieu d'apprentissage et de formation* ».

C'est bien plus tard que M. L. a eu la réponse à la question qui l'angoissait tant : « *Une fois mon activité démarrée, j'ai compris que si personne ne s'était aventuré dans l'activité dans laquelle j'ai investi, c'est tout simplement parce que les investissements y sont extrêmement lourds et que les exigences des imprimeurs obligent sans cesse à moderniser l'équipement, mais aussi à travailler nuit et jour pour tenir des délais souvent insensés, sous peine de perdre leur clientèle. M. G. est particulièrement exigeant dans ce domaine. Je suis d'ailleurs en retard sur une commande qu'il m'a passée. Vous en a-t-il parlé?* »



ANNEXE 8 - HISTOIRE DE PARRAINAGE

(extraits de la casothèque)

ENTRETIEN AVEC M. G. - PARRAIN

M. G. est le directeur de l'imprimerie Bocaractair à Libourne. C'est une entreprise fondée au début de XXème siècle par la dynastie familiale. La modernisation progressive de l'appareil de production a eu pour effet une compression du personnel et a entraîné la disparition de la plupart des emplois peu qualifiés. Cependant, M. G. est un partisan convaincu de l'apprentissage dont il affirme qu'il est « toujours un des moteurs de la promotion au sein de [son] entreprise ». La clientèle de l'imprimerie est variée : administrations, entreprises, maisons d'édition. Pour ce parrainage, M. G. a été sollicité par la Chambre de commerce de sa région qui gère le dispositif PFIL. C'est M. G., secrétaire de l'association Objectif Création, qui lui a soumis le dossier de M. L., un de ses anciens apprentis qui souhaitait créer une entreprise de reliure et de façonnage industriel. L'ingénierie du dossier était déjà bien avancée. L'étude de marché révélait un réel manque dans ce domaine car il n'existait aucune concurrence sur plusieurs départements alentour.

Pourquoi alors accepter de parrainer M. L. ?

« M. L. a acquis toutes ses compétences professionnelles au sein de mon imprimerie. Je l'apprécie en tant qu'homme et je l'estime capable et sérieux. Le conseiller afin qu'il réussisse dans son entreprise relève de la démarche pratiquée dans mon entreprise : l'apprentissage d'un métier. En l'occurrence, il s'agit ici du métier d'entrepreneur. Par ailleurs, il est vrai que son activité apporte un plus aux imprimeurs de la région. L'imprimerie est un des secteurs les plus représentés sur la région du fait de la présence de nombreuses maisons d'édition ».

M. L. éprouvait le besoin d'être conforté dans son entreprise. Il souhaitait être conseillé sur les prix à pratiquer afin de se positionner pour être concurrentiel sur le marché. M. G. et M. L. se sont rencontrés au moins une fois par mois au gré des hasards. M. G. et M. L. entretiennent des relations de travail amicales. M. G. ignore si M. L. a eu d'autres parrains. Selon M. G., son parrainage a réussi car il a permis à M. L. d'être sécurisé et de développer son entreprise et surtout, il leur a permis de traiter ensemble des affaires d'égal à égal. C'est la première expérience de parrainage de M. G. et malgré son manque de temps et son stress, il se dit prêt à recommencer.

ANNEXE 8 - HISTOIRE DE PARRAINAGE

(extraits de la casothèque)

LE CAS DE L'ENTREPRISE GARANCE

ENTRETIEN AVEC

M. D. - ENTREPRISE GARANCE - CREATEUR

B. D. a 46 ans, il est marié et père de trois enfants. Il a travaillé dans plusieurs sociétés (Sodam Brandt, Leclerc, Carrefour, Conforama) avant de créer son entreprise, à la suite d'un licenciement économique en 1991. Initialement, il ne désirait pas créer une entreprise et s'était donc limité à une recherche d'emploi dont il a vite perçu les limites : « *J'étais trop vieux, trop cher* ». *C'est cette prise de conscience qui a fait resurgir une « vieille envie de créer une entreprise »*, idée qu'il n'avait jamais approfondi en raison des contraintes qu'elle impose et de la désorganisation qu'elle engendre dans la vie privée. Il s'est donc orienté vers le service aux entreprises et aux particuliers en faisant le choix de ne pas être seul, par le biais de la franchise. Il lui semble important de faire partie d'un réseau et de bénéficier de références « *pour être plus fort sur le terrain* ». Il a fait le choix du service de dépannage en raison de ses compétences professionnelles et après avoir réalisé une étude de marché. Il fait des démarches auprès de la DDTE pour constituer son dossier ACCRE, mais cela se passe très mal. « *C'était un désastre* ». Découragé, il abandonne la piste DDTE et après avoir pris connaissance de Paradis, la structure

de conseil et de parrainage pour les nouvelles entreprises, il prend rendez-vous. Il est intéressé à deux titres par Paradis. D'une part, il a besoin de fonds, et la possibilité d'obtenir un prêt (50 000F) est déterminante dans sa démarche. D'autre part, il est toujours convaincu de l'importance du réseau et le parrainage proposé le séduit. Il a déjà constitué un dossier, notamment avec l'appui amical d'un expert-comptable, et présente son projet au responsable de la structure. Après plusieurs entretiens et l'apport de quelques modifications, son dossier est fin prêt. Les 50 000 F sont débloqués, l'activité peut démarrer. Sa rencontre avec M. L., son parrain, remonte à cette date.

M. L. lui a apporté un appui lors de l'embauche de ses salariés, pour la mise en place de son matériel informatique et pour la prise de contacts avec des clients potentiels. Il attend de son parrain un soutien moral. Il reconnaît que dès qu'il a sollicité son parrain, il a obtenu les réponses et les facilités qu'il recherchait. Mais il estime que si on est trop dépendant de quelqu'un, on ne doit pas être chef d'entreprise. Il parle de son besoin de se confier et d'être aidé, et de son désir de se prendre en charge et d'être indépendant. Il dit clairement qu'il s'est fixé des limites dans le parrainage car il « *n'aime pas déranger les autres* ».



ANNEXE 8 - HISTOIRE DE PARRAINAGE

(extraits de la casothèque)

Il est accompagné par d'autres personnes dans sa création. Elles interviennent sur des points techniques de gestion et de comptabilité. A la suite du premier bilan avec Paradis, il a dû mettre en place des outils de gestion. Il a été aidé dans cette tâche par des retraités qui font du bénévolat. Il sait qu'il peut faire appel à eux en cas de besoin. D'ailleurs, il voit l'une de ces personnes régulièrement pour faire l'analyse financière de son activité. Par ailleurs, il est tenu de rendre des comptes à Paradis tous les six mois et de fournir un mini bilan. Il pense que ces différents parrainages sont très liés et indispensables. Il constate qu'il ne voit peut-être pas assez M. L., seulement trois à quatre fois dans l'année, mais il ajoute qu'il est pris par la marche de son entreprise.

Il qualifie la relation de parrainage de « *strictement professionnelle* » et pense que « *ça pourrait marcher avec n'importe qui* ». Il constate que c'est une pratique indispensable qui évite de tâtonner et d'être mal conseillé dès le départ. Avant de s'adresser à Paradis, il s'était renseigné auprès de la CCI qui lui avait conseillé d'acquérir un matériel informatique qu'elle s'était chargée de lui installer moyennant 1 500 F par jour d'intervention, soit un coût total de 6 000 F. A l'usage, M. D. s'est rendu compte que le logiciel installé ne lui convenait pas et a dû faire appel à l'informaticien de M. L. L'accumulation de ce type d'erreurs lui a

coûte environ 20 000 F au démarrage de l'entreprise. M. Debureau a réalisé sur 16 mois un CA de 1 600 000 F. Il a cinq salariés et envisage d'en prendre un sixième mais il dit que les charges sont « *atroces* » et « *qu'il faudrait un crédit d'un an au démarrage pour avoir une trésorerie costaud* ».

ENTRETIEN AVEC M. L. - DIRECTEUR DE SERVICE PUBLIC - PARRAIN

M. L. est directeur d'un service public. Il a fait toute sa carrière dans le public, à l'exception d'une année dans le privé où il était secrétaire général d'une société. De cette expérience, il tire la constatation qu'il faut instaurer dialogue et collaboration entre le public et le privé. Le service public qu'il dirige est dans son domaine l'un des plus dynamiques en France depuis quinze ans. Il a une tradition d'innovation et met en place des actions phares telles qu'expérimentations informatiques, constitution d'associations d'usagers, opérations pilotes en faveur des usagers. M. L. ne se souvient pas dans quelles circonstances il a connu le responsable de Paradis, la structure de conseil et de parrainage pour les nouvelles entreprises, mais situe cette rencontre dans le cadre de ses nombreuses activités au niveau de la région. Le responsable de Paradis a fait appel à M. L. et lui a proposé de devenir le parrain de M. D., créateur d'une entreprise franchisée de dépannage. M. L. a accepté parce que

ANNEXE 8 - HISTOIRE DE PARRAINAGE

(extraits de la casothèque)

c'est une démarche qui correspond à une conviction forte qu'il faut « *se rencontrer et se comprendre* », combinée à un « *désir de faire et de connaître autre chose* ». Il ajoute que c'est une question d'éthique et de philosophie personnelle. Après une première rencontre en présence du responsable de Paradis, le parrain et le créateur se sont acceptés mutuellement et ont commencé à repérer les domaines dans lesquels le parrainage pourrait s'exercer.

M. D. bénéficie d'autres interventions de parrains-experts sur des points techniques tels que la gestion ou la comptabilité. Il n'y a pas de concertation entre les parrains, mais M. L. avoue qu'il n'a pu se rendre aux réunions organisées par PARADIS, ce qui lui aurait donné l'occasion de rencontrer les autres parrains. De son propre aveu, M. L. estime qu'il n'est d'aucun secours sur les questions financières, tout au plus peut-il apporter une vision de bon sens. Ce parrainage a deux ans ; le parrain évalue le temps passé sur cette relation de parrainage comme quantité négligeable. Ils se voient une fois tous les deux mois. M. L. qualifie cette relation de « *professionnelle avec beaucoup de convivialité* ». Il croit que M. D. n'hésite pas à faire appel à lui en cas de problème « *et ça me fait plaisir* », ajoute-t-il. Il estime son « *fil-leul* » et le juge comme un bon professionnel, quelqu'un qui « *se donne du mal et cherche à comprendre* ». Il pense qu'il

l'a aidé à y voir clair dans ses besoins, mais s'il devait faire un bilan, il dirait qu'il n'est pas sorti d'affaire. « *J'ai constitué une base solide qui devrait lui permettre de décoller* ».

M. L. a toujours été très disponible pour M. D. Il a donné comme mot d'ordre à sa secrétaire de lui passer tous les appels de ce dernier. Il répond toujours à ses demandes dans des délais rapides : « *Je ne veux pas le décevoir et je ne veux pas qu'il plonge* ». Cette expérience a beaucoup enrichi M. L. qui explique « *qu'il faut être gonflé, courageux pour créer son entreprise* ». Il trouve que cela relativise sa propre situation, les exigences par rapport à ce qui est acquis, « *ça remplit d'humilité, c'est salutaire* ». Cela lui fait dire : « *Tous mes employés devraient vivre ça, ce sont des enfants gâtés* ». Il essaye d'inculquer cet esprit à ses collaborateurs en les impliquant dans ce parrainage. Il fait également connaître cette initiative au personnel du service public qu'il dirige et a expliqué ses motivations dans le bulletin interne. Il résume ainsi son implication : « *Aider les entreprises, c'est s'aider soi-même* ». M. L. est prêt à recommencer un parrainage si on le lui propose. Il se demande cependant si les « *parrains du privé* » sont plus efficaces que lui, et souligne que ce ne serait pas un problème si tel était le cas, mais cela lui permettrait de savoir quelles sont ses limites en tant que « *parrain du public* ».



ANNEXE 8 - HISTOIRE DE PARRAINAGE

(extraits de la casothèque)

LE CAS DE L'ENTREPRISE SFA

ENTRETIEN AVEC M. F. ET Mme P. - SFA - CREATEURS

M. F. est gérant de la société SFA qu'il a créée avec M. et Mme P. le 11 janvier 1993. Il s'agit de contrôle et de formation sur machine à mesurer tridimensionnelle. Ces machines, encore peu répandues sur le marché, servent à contrôler des pièces sortant d'usine avant qu'elles ne soient réalisées en série (vérification des cotes de chaque pièce sur machine tridimensionnelle et sur PAO). L'activité de SFA consiste d'une part à former des personnels qui vont travailler sur ces machines, car de plus en plus d'entreprises se dotent de ce matériel, et d'autre part à faire le contrôle de pièces provenant d'entreprises clientes. M. F. et Mme P. travaillaient dans la même société de formation et ont saisi l'opportunité d'une compression de personnel pour négocier leur départ.

Ces événements leur ont donné l'occasion de faire aboutir un projet commun auquel s'est associée l'épouse de M. P. qui était à l'époque au chômage. Dès le mois de juillet, ils se sont donc renseignés sur les aides à la création. Ils se sont rendus à la DDTE, passage obligé dont ils conservent un mauvais souvenir (accueil désagréable, dossier égaré à plusieurs reprises...). Afin de trouver

un local, ils se sont adressés à une association locale qui n'a pas pu répondre à leur demande, mais en revanche les a orientés vers Hagiographie, la structure de conseil et de parrainage pour les nouvelles entreprises. Ils ont dû constituer un dossier très complet pour présenter leur projet. Ce fut le rôle de Mme P. de constituer ce dossier. Elle avait suivi un stage de création d'entreprises d'un mois et demi à la Chambre de métiers. Elle constate que cela lui a été très utile pour remplir ce dossier puis être opérationnelle dans sa fonction administrative au sein de la nouvelle entreprise. Parallèlement, Mme. P. et M. F. prenaient des contacts avec le fabricant de machines à mesurer tridimensionnelles. Ils avaient pour objectif de négocier l'achat d'une machine supplémentaire, ainsi que l'assurance d'un minimum de sous-traitance de formation à l'année. En effet, le fabricant vend des machines sur lesquelles seules SFA et une autre structure de ce type située dans le sud de la France font de la formation. Le fabricant adresse donc les entreprises qui acquièrent ce matériel à l'une de ces deux sociétés de formation.

ANNEXE 8 - HISTOIRE DE PARRAINAGE

(extraits de la casothèque)

Les créateurs n'étant pas en mesure d'acquérir la machine, dont le prix est de 600 000 F, le projet d'entreprise a failli périliter. Ils ont à ce moment-là pris contact avec M. A., Pdg de Sainte-Claire, qui est ultérieurement devenu leur parrain.

Ils expliquent cette démarche par la nécessité de se présenter et de travailler en bonne entente avec une entreprise du même secteur. Mis en confiance à la suite de ce premier entretien, ils n'ont pas hésité à faire appel à M. A. le jour où ils ont vu que leur projet tombait à l'eau. Devant les difficultés rencontrées par les créateurs pour s'installer et faire les investissements nécessaires à leur fonctionnement, ce dernier a proposé de créer un nouveau service de contrôle sur machine à mesurer tridimensionnelle au sein de son entreprise et d'en confier la responsabilité aux deux hommes. Dans le même temps, le fabricant de machines, constatant que les créateurs rencontraient de réels problèmes pour acquérir le matériel (aucune banque n'acceptait de faire un prêt), leur proposait une solution intermédiaire : la location d'une machine à mesurer. La situation était débloquée et MM. F. et P. ont donc décliné l'offre de M. A. Le financement indispensable au démarrage de l'entreprise était constitué de la manière suivante : M. F., M. et Mme P. ont chacun bénéficié du montant maximum de l'ACCRES (soit trois fois 43 000 F). Ils ont également obtenu

un prêt de 50 000 F d'Hagiographie, et un prêt de 180 000 F d'une banque, sous réserve de l'obtention du label Hagiographie. Orientés vers cette structure, ils s'étaient renseignés sur son fonctionnement sans intention délibérée d'y avoir recours. Finalement, ils ont beaucoup investi en temps et en énergie pour remplir le dossier. Par l'intermédiaire d'Hagiographie, ils ont également pu bénéficier de l'intervention d'une société de conseil membre de son réseau de compétences, qui a réalisé une expertise de leur projet et l'a validé.

En outre, les créateurs sont d'accord pour dire que le parrainage est une bonne chose dans la mesure où ils estiment que c'est un moyen de pénétrer un réseau et de se faire connaître. Leur cas est un peu particulier puisqu'ils ont proposé à Hagiographie un entrepreneur avec qui ils étaient déjà en relation, M. A., pour être leur parrain. M. A. a participé à une réunion qui réunissait un représentant d'Hagiographie et M. F. et P. Depuis, la relation est directe entre le parrain et les créateurs. Le parrain intervient à leur demande sur des points de gestion, donne des conseils et contribue à les faire connaître. Il participe également au capital de manière symbolique afin de signifier son attachement à ce projet. En contrepartie de l'appui apporté, SFA, la jeune société, reçoit M. A. accompagné de clients qui veulent acquérir une machine à mesurer tridimensionnelle, et procède à une démonstration sur leur propre matériel.



ANNEXE 8 - HISTOIRE DE PARRAINAGE

(extraits de la casothèque)

Ils sont très contents de leur parrain, ils voient dans son intervention « une sécurité, un œil extérieur, un matelas de sécurité ». De plus, les relations sont très cordiales. Ils ne savent pas déterminer la fréquence des rencontres avec leur parrain « puisque c'est à la demande ». Ils rencontrent le représentant d'Hagiographie une fois par trimestre. Normalement, ils devraient produire à chaque fois un mini-bilan, mais ils trouvent que c'est trop contraignant et trop coûteux. Leur CA est stable et prévisible puisqu'il est fonction de la sous-traitance négociée en début d'année. Pour l'instant, ils se contentent de produire des situations et des projections qu'ils analysent avec Hagiographie. Ils souhaitent néanmoins développer leur marché et axer plus leur activité vers le contrôle de pièces. Pour cela, ils doivent entreprendre des démarches commerciales, ce qui est difficile à l'heure actuelle, compte tenu de leur effectif. MM. F. et P. assurent les formations et le contrôle et ne peuvent dégager de temps pour prospecter. De plus, les formations se déroulent sur les machines et ils doivent souvent travailler le soir et le week-end pour exécuter le contrôle des pièces. C'est un travail très contraignant car ils doivent réagir rapidement aux commandes. A ce stade de leur développement, ils ne peuvent toutefois pas embaucher car les charges sociales sont trop importantes. Le CA prévu pour l'année est de 1 MF.

Ils disent qu'il leur reste juste assez pour vivre alors qu'ils sont trois salariés. Ils ajoutent que, comble de

malchance, l'entreprise ne peut bénéficier d'exonération d'impôts les premières années car c'est une reprise et non une création. Ils constatent que « le parcours du combattant n'est rien à côté de la création d'entreprises » et pensent qu'il faudrait des mesures mieux adaptées à la création et également des gens mieux formés pour répondre aux questions du créateur et l'orienter. M. F. indique qu'il acceptera d'être à son tour parrain quand son entreprise sera plus solide pour « apporter des éléments positifs ». Il est sensible aux relations interentreprises et au fonctionnement en réseau. D'ailleurs, il fait partie d'une association de créateurs d'entreprise.

ENTRETIEN AVEC M. A. A. - ENTREPRISE SAINTE-CLAIRE - PARRAIN

Sainte-Claire est une entreprise de négoce en machines outils et outillage industriel destinés aux PME-PMI. Pour reprendre les termes de son Pdg, M. A., « nous sommes des revendeurs qui représentons des constructeurs ». C'est une entreprise qui a été créée en 1973 et rachetée en 1989 par M. A. Elle emploie 37 personnes et son CA est de 60 MF. M. A. a rencontré dans le cadre professionnel M. F. qui lui a fait part de son projet de formation sur machines à mesurer tridimensionnelles. Il a prêté une oreille attentive à ce projet et a même proposé, à un moment où il allait échouer faute de fonds propres, de créer un département formation et contrôle au sein de sa propre entreprise. C'était une opportunité

ANNEXE 8 - HISTOIRE DE PARRAINAGE

(extraits de la casothèque)

pour Sainte-Claire de développer un nouveau service. Or le fabricant de machines à mesurer tridimensionnelles voyait avec méfiance la perspective que Sainte-Claire, qui est par ailleurs diffuseur de la marque, soit également formateur. M. A. pense que les réticences du fabricant provenaient du fait qu'ils auraient dû envoyer le personnel en formation chez la concurrence. Ils ont donc choisi de favoriser la création de l'entreprise SFA de M. F. en facilitant l'acquisition du matériel par la possibilité de le louer.

A l'issue de ces négociations, M. A. a accepté de parrainer M. F. et P. Il pense que c'est une conséquence naturelle des contacts précédents. Il ajoute que quand un créateur tombe sur quelqu'un qui l'écoute et « *qu'il l'a sous la main* », il fait appel à lui avant de voir ailleurs. Il trouve que M. F. et P. « *ont fait fort* » en le sollicitant à nouveau alors qu'ils venaient de décliner sa proposition d'intégrer SAINTE-CLAIRE. Le parrainage pour M. A., c'est une question de « *petits ions qui se baladent entre les gens* ». Cela repose beaucoup sur des affinités, du relationnel, de l'intuition. Il dit que c'est comme quand on accepte d'être le parrain d'un bébé, « *on ne connaît pas le bébé* », mais on espère qu'il va grandir et réussir et on est conscient d'avoir une certaine responsabilité dans cet accomplissement. Pour une entreprise, c'est un peu la même chose. Il voudrait que l'entreprise qu'il parraine soit gérée correctement, « *dans les règles et dans le même esprit que [son] entreprise* ». Il se sent une responsabilité morale et pense qu'il a

le devoir de tirer la sonnette d'alarme si la situation évolue dangereusement. A partir de là, s'il n'est pas écouté, il se sentira dégagé de toute responsabilité, car son rôle est d'alerter et de conseiller.



Achévé d'imprimer en France - juillet 2000
Imprimerie Louyot S.A. - Tél. : 01 43 43 48 97



France Initiative Réseau



EDF

Secrétariat Général

Délégation à l'Action Régionale

Délégation aux Implantations Industrielles

91, rue du Faubourg Saint-Honoré - 75008 Paris

Les Cahiers de France Initiative Réseau

14, rue Delambre - 75014 Paris

Tél.: 01 40 64 10 20 - Fax : 01 43 20 58 34

www.fir.asso.fr