

**MINISTRE DE L'ECONOMIE,
DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI
DRIRE ILE-DE-FRANCE**

**ETUDE 3 « *LE CONSEIL AUX ENTREPRISES
EN ILE-DE-FRANCE* »**

RAPPORT FINAL



Cette étude est cofinancée par l'Union européenne.
L'Europe s'engage en Ile-de-France avec le Fonds européen
de développement régional.

Cette étude a été réalisée par le cabinet Euroquality.



Table des matières

INTRODUCTION.....	4
1. CONTEXTE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE.....	4
<i>1.1 LES QUESTIONNAIRES ÉLECTRONIQUES.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2 LES ENTRETIENS.....</i>	<i>5</i>
<i>1.3 L'ÉTUDE BIBLIOGRAPHIQUE.....</i>	<i>5</i>
2. QUELLES PRIORITÉS ONT ÉMÉRGÉ DE CES CONSULTATIONS ?	5
<i>2.1. QUI SONT LES ENTREPRISES CONCERNÉES ?.....</i>	<i>5</i>
<i>2.2. UNE RECHERCHE DE LA QUALITÉ.....</i>	<i>6</i>
<i>2.3 UNE NOTION CENTRALE : LA CONFIANCE.....</i>	<i>7</i>
<i>2.4 UN BESOIN D'ACTEURS RELAIS ADÉQUATS UNE INFORMATION CLAIRE ET APPROPRIÉE</i>	<i>8</i>

Introduction

Dans le contexte des programmes opérationnels « Compétitivité régionale et emploi FEDER », le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi a précisé et affirmé à toutes les régions françaises la nécessité d'un diagnostic de leur système d'innovation.

La Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) Ile-de-France a décidé de réaliser un nombre limité d'études afin d'établir un diagnostic du système d'innovation, dont les présentes recherches concernant le conseil aux entreprises.

Le précédent rapport, remis au Comité de pilotage à la mi-novembre 2009, a donné lieu à l'analyse d'un instantané de la relation entre les entreprises franciliennes et les prestations de conseil. Il nous a ainsi été permis d'établir une esquisse fidèle des entreprises de la région, de leur comportement et de leurs attentes vis-à-vis des organismes de conseil, de même que de leur perception du rôle des pouvoirs publics au sein de cette relation.

L'objet de ce rapport final est de rappeler les points d'enseignement issus de cette analyse quantitative et qualitative concernant le recours au conseil aux entreprises en région Ile-de-France ; et de fournir les éléments nécessaires permettant au Comité stratégique de l'innovation en région Ile-de-France d'apprécier si une action publique est nécessaire ; et de développer et de débattre des réponses publiques adéquates.

1. Contexte méthodologique de l'étude

1.1 Les questionnaires électroniques

Les questionnaires utilisés dans le cadre de cette étude ont été conçus en août 2009 par les consultants d'Euroquality et validés dès la fin de l'été par le Comité de pilotage de l'étude. Les questions abordées ont permis, dans un premier temps, de catégoriser et d'identifier les entreprises répondant au questionnaire selon leur taille, leur secteur d'activité, leur surface financière, etc. Il nous a ainsi été possible, par la suite, de lire et d'analyser les réponses aux thèmes abordés dans le questionnaire à travers ces différentes variables. Ainsi les réponses et remarques apportées concernant les types de conseil sollicités, les conséquences et la portée des activités de conseil, les critères de choix et les obstacles, les biais de connaissance du conseil, la perception des différents types d'organismes de conseil, ont pu être compris selon les différents contextes entrepreneuriaux.

Rappel : Dans le cadre du questionnaire électronique, les entreprises ont été réparties selon leur positionnement face au conseil aux entreprises.

Profil 1 : entreprises ayant recouru au conseil et en étant satisfaites.

Profil 2 : entreprises ayant recouru au conseil mais n'en étant pas satisfaites.

Profil 3 : entreprises n'ayant jamais recouru au conseil mais ouvertes à cette éventualité.

Profil 4 : entreprises n'ayant jamais recouru au conseil et n'envisageant pas cette possibilité.

1.2 Les entretiens

A la suite de ce travail, 41 entretiens ont été menés entre septembre et octobre 2009 auprès d'entreprises franciliennes afin de préciser et d'appuyer l'interprétation offerte par le croisement des données quantitatives fournies. Au cours de ces entretiens, les interviewés étaient invités à se présenter et à partager leur expérience du conseil aux entreprises. Les questions posées dans ce cadre avaient pour objectif de confirmer le sens donné aux indications statistiques produites par les questionnaires électroniques. Au fil des entretiens et des commentaires des répondants, une série de nouvelles questions étaient abordées afin de tester d'éventuelles réponses publiques.

1.3 L'étude bibliographique

Une étude bibliographique, notamment auprès des bases de données de l'OCDE, nous a parallèlement fourni, en arrière-plan de nos recherches, les éléments nécessaires à une connaissance théorique de la problématique du recours au conseil aux entreprises à l'échelle mondiale. Les besoins, ainsi que les différentes politiques publiques mises en œuvre dans différents pays, ont été étudiés dans l'idée de soumettre certaines de ces initiatives au jugement des entrepreneurs franciliens interviewés. Ainsi, certaines propositions ont rapidement été écartées, tandis que d'autres ont été soumises à la sagacité de tous les répondants, afin de s'assurer de l'intérêt de ces remarques dans le cadre des politiques publiques franciliennes.

2. Quelles priorités ont émergé de ces consultations ?

2.1. Qui sont les entreprises concernées ?

Les entreprises franciliennes interrogées dans cette étude se répartissent en **deux grandes catégories**: d'un côté **les entreprises qui gèrent leur chaîne de valeur** –elles connaissent leurs besoins, innovent, et savent recourir au conseil si nécessaire-. Il s'agit en général d'entreprises de service dont le représentant légal a un niveau d'étude élevé et se trouve fortement inséré dans différents réseaux sociaux professionnels, et où le personnel est

qualifié. Ces entreprises ont de véritables dynamiques d'investissement : elles sont innovantes et n'hésitent pas à recourir à des prestations de conseil dont elles sont d'ailleurs le plus souvent satisfaites.

A l'opposé se trouve **l'immense majorité des entreprises de la région qui subissent cette chaîne de valeur**. Il s'agit d'entreprises de petite taille, dont le représentant légal -comme les salariés- ont un niveau d'étude plus faible, et souffrent d'un véritable **frein psychologique** envers le changement, l'investissement et le recours à un conseil extérieur. Elles ont une vision à plus court terme et **appréhendent difficilement leurs besoins**. Ainsi il leur **manque la motivation** indispensable pour trouver un intérêt au conseil, connaître ses possibilités, et dépasser la question du coût de prestations de conseil.

Cependant, on retrouve des caractéristiques communes à tous les types d'entreprises présents en région Ile-de-France : l'expertise scientifique et/ou technique est présentée comme un critère fondamental dans le choix du conseil. Pourtant seule une minorité perçoit les certifications et labellisations comme des critères de sélection ou d'exclusion d'un prestataire. Cette dichotomie se retrouve ailleurs dans le monde. De nombreuses politiques publiques ont été essayées, de la création d'un réseau de conseil public financé par le privé à près de 80% au Japon, en passant par la mise à disposition de maîtres d'œuvre épaulant l'entreprise face au monde du conseil en Grande-Bretagne, ou la création de réseaux en Allemagne.

Les données récoltées au cours de cette étude nous révèlent clairement que le **facteur distinctif entre ces deux types d'entreprise repose sur leurs capacités humaines**. Les entreprises les plus passives expriment à la fois un **problème de relationnel, d'accès culturel, et de confiance dans l'intermédiation**.

2.2. Une recherche de la qualité

Importance de l'expertise : L'étude quantitative et qualitative a clairement démontré que le **facteur clé en matière de choix d'un prestataire est l'expertise scientifique et/ou technique** que ce dernier peut apporter aux entreprises. Cette priorité peut être liée à la volonté des entrepreneurs de se trouver face à des consultants ayant une bonne compréhension de leurs besoins et des problématiques de l'entreprise. **Le besoin d'être écouté et compris dans ses particularités** est ainsi récurrent. Il permet probablement aussi de justifier un non recours au conseil, ce dernier pouvant rarement être expert dans tous les domaines. Les répondants lient généralement ces explications au fait que les consultants n'ont pas d'obligation de résultats –ce qui intéresse en premier lieu les entrepreneurs- mais seulement de moyens –difficilement vérifiables par les entreprises.

Cependant cette nécessité ne ressort pas de façon aussi prégnante dans les précédentes études menées en région sur le sujet. Cette particularité peut de ce fait se comprendre comme l'expression de besoins ponctuels qui nécessitent d'être satisfaits de façon performante pour justifier du recours à un conseil extérieur.

Identification des besoins : L'examen des réponses de profil 4 nous a amené à constater un **fréquent sentiment d'absence de besoin de conseil** pour l'entreprise. Il semble que les sociétés franciliennes ne pensent au conseil aux entreprises qu'en cas de péril ou d'extrême urgence. Avant cela, la plupart des entrepreneurs estiment pouvoir faire évoluer leur société seuls. On peut également noter qu'une part de ce refus du conseil aux entreprises provient de la **méconnaissance de l'offre et des opportunités** que cela recouvre.

2.3 Une notion centrale : la confiance

Le relationnel : Le mode de connaissance privilégié par les entrepreneurs pour accéder au conseil aux entreprises est le bouche à oreilles, **ce qui implique l'insertion forte du représentant légal dans des réseaux sociaux et professionnels lui permettant d'accéder informellement aux bonnes informations**. On peut considérer ainsi que cette insertion, quel que soit le domaine d'activité de l'entreprise, s'effectue en parallèle de l'expérience des dirigeants de l'entreprise et que nombre de dirigeants est en position de faiblesse en n'appartenant pas à des cercles initiés. Au cours des entretiens réalisés auprès des entrepreneurs de profil 3 et 4, on constate ainsi que ces entreprises se tournent en cas de besoin vers leur Fédération qu'elles considèrent généralement comme leur interlocuteur naturel. Sans réseau, fédérations et syndicats sont facilement mentionnés comme interlocuteur susceptible de renseigner les entreprises, au contraire d'autres organismes. Ce déficit relationnel doit se lire également dans la structure sociologique des représentants légaux des entreprises de profil 3 et 4 qui ne bénéficient pas, par exemple, de réseaux d'« anciens » initiés durant les études.

Reconnaissance mutuelle : Il est régulièrement apparu durant cette étude qu'il existait des **difficultés de compréhension** –ou des soupçons de mauvaise compréhension- entre les PME et les consultants en entreprise. Ils n'utilisent en effet pas le même vocabulaire ni le même jargon, ce qui crée un décalage et laisse la porte ouverte aux malentendus et aux insatisfactions. Le secteur d'activité des entreprises, souvent très éloigné du monde du conseil, peut se conjuguer avec des schémas de pensée distincts et parfois incompatibles. De même, la description du niveau d'études des représentants légaux et des salariés des entreprises influe sur cette capacité à comprendre des fonctionnements, des logiques, et des

façons de s'exprimer différentes. Ce décalage est très vivement ressenti par les entrepreneurs qui souhaitent travailler avec des personnes qu'ils comprennent et dont ils se sentent être compris. **Cette connivence et cet *intuitu personae* sont nécessaires à l'établissement d'une confiance permettant aux entrepreneurs de concevoir le recours au conseil comme un acte bénéfique pour l'entreprise et non comme une perte de temps et d'argent.**

2.4 Un besoin d'acteurs relais adéquats

Une information claire et appropriée

La communication est une des lacunes principales qui entrave le recours au conseil aux entreprises en Ile-de-France. L'analyse qualitative¹ menée durant cette étude nous a révélé que les entreprises avaient des connaissances très partielles et incertaines du panel de choix de conseil s'offrant à elles, des aides possibles, ainsi que des apports du conseil pour une entreprise, quelle qu'elle soit.

Problème de l'accompagnement : la multiplicité des guichets auxquels s'adresser complique la tâche des entreprises qui savent rarement trouver d'elles-mêmes l'interlocuteur idoine, y compris en tant que simple relais d'informations. Beaucoup de dirigeants de sociétés franciliennes nous ont ainsi avoué préférer ne pas avoir recours au conseil aux entreprises du fait de la difficulté représentée par la recherche de l'offre de conseil aux entreprises correspondant à leur besoin.

Un obstacle majeur repris à la fois dans les questionnaires et les entretiens concerne le **manque de temps et de moyens en termes de ressources humaines** à accorder aux activités de veille nécessaires pour appréhender le conseil aux entreprises. Ce même manque se fait sentir après la prestation de conseil lorsque l'entreprise se retrouve à nouveau seule. Un problème d'accompagnement se pose alors, à la fois avant et après le recours au conseil aux entreprises.

¹ Se reporter au rapport intermédiaire, contenant l'analyse quantitative et qualitative du recours au conseil aux entreprises des PME franciliennes, remis au Comité de pilotage à la mi-novembre 2009.