

**Rapport d'étude qualitative sur  
les besoins et les défis  
rencontrés par les entrepreneurs  
de la région genevoise pendant le  
lancement du projet d'entreprise.**

**Anna K. Czepak\***

**Février 2012**

## **Table des matières**

<b>I.</b>	<b>Contexte .....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>Objectifs de l'étude .....</b>	<b>3</b>
<b>III.</b>	<b>Méthodologie, population cible et échantillon.....</b>	<b>3</b>
<b>IV.</b>	<b>Analyse .....</b>	<b>3</b>
<b>IV. a</b>	<b>Les institutions de soutien d'entrepreneuriat et leurs prestations....</b>	<b>3</b>
<b>IV. b</b>	<b>Les entrepreneurs, leurs défis et leurs besoins.....</b>	<b>4</b>
<b>IV. c</b>	<b>Les observations des tendances du marché d'entrepreneuriat dans la région.....</b>	<b>7</b>
<b>V.</b>	<b>Observations.....</b>	<b>8</b>
<b>VI.</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>10</b>

## **I. Contexte.**

Durant ma participation à des présentations de projets start-up devant des investisseurs du Go Beyond, et pendant l'évaluation de ces projets, j'ai constaté un manque récurrent de préparation surtout dans les parties de plan de commercialisation, de modèle de business et de plan financier.

Active dans le domaine de soutien d'entrepreneuriat dans la région genevoise, j'ai analysé les causes de ces lacunes et je propose de potentielles solutions.

Cette étude est axée d'une part sur les besoins et les défis à relever par les entrepreneurs pendant le lancement de projet d'entreprise et d'autre part sur l'offre des outils et moyens mis à disposition par les institutions de soutien.

## **II. Objectifs de l'étude.**

1. Comprendre les défis et les besoins des entrepreneurs.
2. Comprendre l'offre existante proposée par des institutions de soutien d'entrepreneuriat publiques et privées.
3. En rencontrant les deux parties, rassembler les informations nécessaires afin de présenter la situation à l'heure actuelle, accompagnée du potentiel d'amélioration.

## **III. Méthodologie, population cible et échantillon.**

Des enquêtes ont été menées par entretiens directs avec des entrepreneurs / fondateurs de start-up et des représentants d'institutions de soutien d'entrepreneuriat publiques et privées.

Au total des 35 entretiens :

- I. 20 entretiens avec des institutions de soutien d'entrepreneuriat représentant :
  - des institutions publiques
  - des fondations publiques, privées et mixtes
  - des sociétés privées.
- II. 15 entretiens avec des entrepreneurs représentant :
  - Secteurs d'activités:
    - 1/3 secondaire (développement, production et vente de produits innovants)
    - tertiaire (1/3 services traditionnels, 1/3 e-services et e-commerce).
  - Phase Développement :
    - 50% dans la phase de tests des produits sur le marché / premières ventes.
    - 50% dans la phase de commercialisation / croissance des ventes.

## **IV. Analyse.**

### **IV. a Les institutions de soutien d'entrepreneuriat et leurs prestations.**

1. Les types de prestations :

- Conseils généraux sur le sujet de création d'entreprise, cours d'orientation, réorientation vers d'autres sources du soutien plus spécialisées. (Service gratuit).
  - Coaching et suivi des projets, formation continue. (Service entièrement ou partiellement subventionné). Ces instructions ont un processus de sélection des projets défini et elles offrent un soutien continu seulement aux projets sélectionnés.
  - Prestations ponctuelles ou continues, très concrètes selon les besoins spécifiques de start-up. (Ces services d'accompagnement payants sont offerts typiquement par des sociétés privées).
2. Les trois étapes de travail :
- premier contact, information général – en moyenne 300-500 sollicitations par année ;
    - La plupart (+80%) des entrepreneurs prennent contact avec ces institutions par téléphone ou e-mail suite aux recherches sur Internet, recommandations de bouche à l'oreille, ou de rencontres lors d'événements publiques.
  - orientations sur place, conseil général – en moyen 25% des sollicitations ;
  - sélection pour un soutien continu – en moyenne 5% (10-25 projets par année).
3. Les défis des institutions:
- La politique sur le développement d'entrepreneuriat et la culture locale est conservatrice et limitée. Elle manque de vision consistante de croissance à long terme.
  - Manque d'un modèle de business suffisamment fort et autonome dans le cas des institutions semi-publiques et publiques.
  - Insécurité du financement qui limite les ressources et rend difficile la planification de développement des prestations à long terme.
  - Trouver l'équilibre entre la qualité de service et du coût :
    - avoir suffisamment du temps de se faire connaître sur le marché,
    - bien réviser toutes les candidatures et détecter les bons projets,
    - donner un service à forte valeur ajouté aux entrepreneurs.
  - Manque de stratégie de partenariat et coopération entre les différentes institutions publiques et sociétés privées pour:
    - échanger de meilleures pratiques,
    - coopérer sur des projets avec un potentiel d'expansion au delà de la région,
    - avoir une communication claire et consistante sur « qui fait quoi »,
    - développer une expertise à forte valeur ajouté dans les champs les plus demandé par les entrepreneurs.
  - L'écosystème existant très local et exclusif, freine le développement interrégional et international.

#### **IV. b Les entrepreneurs, leurs défis et leurs besoins.**

1. Profil des entrepreneurs interrogés:
- +80% de fondateurs sont suisses d'origine étrangère ou des étrangers établis dans la région lémanique et sont venus dans la région pour d'autres raisons

(famille, travail, études) ont décidé de lancer une activité entrepreneuriale en suisse.

- 2/3 créent leurs sociétés dans des domaines d'activité liées à leurs intérêts personnels en profitant de leur expérience acquise pendant leur parcours professionnel; 1/3 créent leur sociétés comme spin-off de leur travail/expérience professionnelle précédente et restent sur le même domaine d'activité.

2. Profil des entrepreneurs vus par les institutions :

- La majorité des entrepreneurs cherchant un soutien auprès des institutions et sociétés interrogés sont des personnes âgées de 30 à 45 ans (dont 70% hommes et 30% femmes) avec une expérience professionnelle confirmée dans de grandes entreprises.
- Elles veulent devenir entrepreneur dans le domaine de leur expertise professionnelle ou utiliser leurs compétences professionnelles dans un domaine lié à leurs intérêts personnels.
- Les femmes sont plus présentes dans le secteur tertiaire traditionnel. Leurs projets sont axés sur des services moins risqués avec un modèle d'affaire « life style » qui permet de concilier leur vie privée avec une activité professionnelle. Tandis que des hommes ciblent plus des activités à fort potentiel de croissance à risques plus élevés.
- 5-10% des demandeurs de soutien ne parlent pas français de manière suffisante pour passer par tout le processus en français. Des sociétés privées offrent tout un service bilingue franco-anglais, pendant que la majorité des institutions publiques considèrent que la maîtrise du français devrait être un pré requis pour lancer une activité entrepreneuriale dans la région.

3. Composition d'une équipe de start-up:

- La structure de base moyenne est de 1-2 fondateurs plus 2-4 employées. Tous les fondateurs reconnaissent qu'ils manquent de ressources dans l'immédiat ou à long terme, surtout pour la commercialisation / vente de leurs produits et développement de business.
- Le roulement des ressources personnelles est important. Les équipes font face aux conflits de pouvoir et souvent ne sont pas d'accord sur la vision stratégique.
- Par manque de moyens financiers ils ne font pas appel aux professionnels de recrutement. L'embauche est faite à travers leurs connaissances. Les membres d'équipes recrutés manquent parfois de compétences et de l'expérience nécessaire.

4. Temps de la création:

En moyenne les entrepreneurs prennent un an pour lancer officiellement une activité et enregistrer leur société. La phase préliminaire est consacrée à la validation du concept dans leur entourage, à étudier le marché et à comprendre les besoins financiers et les démarches administratives.

5. Les connaissances des institutions de soutien par entrepreneurs interrogés :

- Les entrepreneurs sont au courant de l'existence de la plupart des institutions. Ils citent Le Service de Promotion Economique, Genilem, CTI, Fondetec, OPI, l'Après, Essaim, Fongit, FAE, FER, Plantin, La Muse, VentureLab, Microcredit Solidaire.

- Par contre ils ne connaissent que peu de sociétés privées offrant service de soutien.
  - Ils reconnaissent que la situation dans la région c'est améliorée depuis quelques années.
  - -50% d'entrepreneurs interrogés ont fait un appel aux institutions de soutien.
  - Dans des cas où les entrepreneurs ont fait l'appel à un ou plusieurs institutions, le taux de satisfaction moyen de prestations reçue est de 40-50%. Seulement trois d'entre eux étaient entièrement satisfaits.
6. Les remarques des entrepreneurs qui ressortent de leur démarche avec les institutions:
- Il y a suffisamment d'institutions mais le rôle de chacune n'est pas toujours clair. Guichet-PME et Panorama sont connus comme une référence de premier contact que par une partie des entrepreneurs. Il n'existe pas d'annuaire regroupant l'ensemble des institutions et services privés.
  - Certaines startups ont obtenu un bon support à forte valeur ajoutée pour leur projet. Mais il faut admettre il est souvent un hasard de tomber sur la bonne personne ou un coach particulier plutôt que de l'avoir choisi consciemment.
  - Généralement la procédure de sélection des projets par des institutions est trop longue et difficile à réussir. Les décideurs tolèrent une trop faible prise de risque.
  - Dans le cas de rejet du dossier par des institutions de soutien, il n'y a pas de retour d'information précise sur des lacunes du dossier / projet.
  - Le soutien obtenu dans la plupart des cas est trop généraliste et ne correspond pas à la réalité d'économie dynamique et innovante d'aujourd'hui.
  - Beaucoup de coachs sont généralistes ou spécialistes techniques. Il manque de coachs / consultants spécialisés dans les domaines de commercialisation, de stratégie de vente et communication marketing, de finance d'entreprise et de gestion administrative du personnel.
  - Il n'y a pas suffisamment d'aide spécialisée, d'accompagnement pour préparer un dossier gagnant afin d'obtenir un financement.
  - Il est difficile d'obtenir une prestation complète de soutien pour un entrepreneur ne maîtrisant pas le français.
  - Il n'existe pas de plate-forme de référence ou de réseaux sociaux pour startups dans la région romande.
7. Les défis des entrepreneurs du point de vue des institutions:
- Passer d'une bonne idée à une réussite commerciale. Souvent les idées sont trop optimistes et commercialement non viables.
  - Faible préparation théorique et pratique sur l'organisation, la gestion d'entreprise, la finance et la vente.
  - Les plans d'affaire ne sont pas bien préparés et aboutis, par conséquent:
    - le modèle du business n'est pas clair et manque d'une bonne stratégie commerciale
    - les fondateurs entrent en conflit sur les points stratégiques et opérationnels,
    - Le plan financier n'est pas viable ce qui diminue le taux de réussite dans l'obtention du financement externe.
8. Les besoins et attentes des entrepreneurs envers les institutions.

Les entrepreneurs souhaiteraient un accompagnement avec un suivi approfondi, une approche innovante, plus flexible sur les étapes suivantes :

- développement de la stratégie de commercialisation de produits et services, recherche et recrutement des spécialistes en vente et développement d'affaires ;
- développement du plan financier solide et d'aide concrète dans la recherche de financement ;
- ouverture sur des réseaux professionnels, introduction dans le milieu d'affaires ;
- recherche et recrutement de personnel ;
- gestion opérationnelle, administrative et locaux à prix abordables;
- création d'un portail Internet interactif et d'un espace de rencontres pour des réunions régulières (entraide) aux entrepreneurs dans le but d'échanger des informations, des idées, des contacts ;
- soutien aux non francophones pour les démarches administratives locales.

#### **IV. c Les observations des tendances du marché d'entrepreneuriat dans la région.**

1. Nombre de sollicitations :
  - Ces dernières années on note peu de différence dans le nombre global de sollicitations de soutien par entrepreneurs.
2. Changement de profil d'entrepreneur:
  - On observe plus d'ex-employés avec une expérience professionnelle acquise qui veulent devenir entrepreneurs soit par nécessité soit par volonté de développer leurs propres idées d'affaire.
3. Secteur d'activité :
  - Une partie de projets suivent les tendances de marché. Il y a alors une hausse des activités dans l'économie sociale et solidaire, bio, écologie, cleantech. La tendance Internet, ITC est aussi encore bien présente.
  - L'autre partie reste fidèle aux industries traditionnelles comme petit commerce, luxe, produits niche.
4. Financement :
  - Les investisseurs montrent une attitude de plus en plus réticente aux risques et d'investir en phase de financement d'amorçage. Les institutions bancaires sont de plus en plus exigeantes pour accorder un crédit.
  - Une création de société dans le canton de Genève est plus chère et plus complexe comparé aux autres cantons et pays voisins.
  - La politique publique fiscale et bancaire n'est pas adaptée à la promotion d'entrepreneuriat. La loi JEDI (Jeunes Entreprises Développant des Innovations) est l'unique support mais applicable seulement dans des cas bien spécifiques.
  - Ils existent des concours qui accordent des prix aux meilleurs projets, mais cela reste un support financier très ponctuel et imprévisible.

## V. Observations.

A l'heure actuelle, le tissu du soutien d'entrepreneuriat dans la région genevoise est en développement continu. Il est beaucoup plus efficace et mieux reconnu qu'il y a 5-8 ans en arrière. Néanmoins, il a toujours un certain potentiel d'amélioration.

### Observation 1:

La politique cantonale est conservatrice et semble être moins propice pour entrepreneurs que dans d'autres cantons suisses ou en France, surtout par rapport aux coûts, taxes et financement.

Question :

Comment attirer l'attention des autorités sur un besoin de dynamiser et assouplir la politique locale de développement d'entrepreneuriat? Quelles mesures pourraient être introduites afin de permettre la création des sociétés plus rapidement et à moindre coût ainsi que d'inciter des entrepreneurs à créer des nouveaux emplois ?

Quelle est la possibilité d'initier une meilleure coordination des pratiques au niveau fédérale et cantonal ?

### Observation 2:

Les prestations offertes par des institutions et des sociétés privées actives dans le domaine de soutiens d'entrepreneuriat sont connues par des entrepreneurs de manière fragmentaire, aléatoire. Panorama de Guichet PME - le seul répertoire existant n'est ni bien connue ni exhaustive (il n'inclue pas des sociétés des prestations privées).

Question :

- Est-ce qu'une association consolidant toutes les institutions de soutien publiques et privés présentent dans la région (i.e. sous l'agenda du Guichet PME ou OPI) pourrait aider à :
  - développer une stratégie de communication cohérente ;
  - définir et répertorier des meilleures pratiques ;
  - éclaircir qui fait quoi et quel type de soutien est prévue pour quel type d'activité ;
  - recommander des outils informatiques (software) de base pour la gestion de start-up/PME ?

### Observation 3:

Le soutien offert par des institutions est souvent très général et ne répond pas aux besoins spécifiques des entrepreneurs.

Questions:

- Comment développer des capacités de soutien à forte valeur ajoutée, spécialisées dans des domaines les plus recherchés tels que:
  - développement d'un modèle du business et de la stratégie commerciale ;
  - commercialisation et développement de la vente ;
  - planification du marketing et de la communication ;
  - gestion des finances, fonds de roulement et préparation à la recherche de financement ;
  - organisation : locaux, personnel, gestion administrative ?

- Est-ce qu'une collaboration avec des *coachs* spécialisés, orientés sur le développement du business, commercialisation et finances en plus des *coachs* techniques pourrait répondre à cette demande ?
- Comment donner un feed-back constructif et détaillé aux entrepreneurs en cas de rejet de leur projet ? Est-ce qu'un formulaire de feed-back pourrait aider aux *coachs* de donner des réponses exhaustives ?

**Observation 4:**

Des entrepreneurs ont besoin d'une espace (physique et virtuelle) d'échange et des rencontres libres, informelles, créatives et interactives. Des espaces commerciales existantes sont trop chères ou très sélectives. Des plateformes virtuelles sont statiques, uniquement informatives ou très spécialisées.

Questions:

- Dans quelle mesure, il peut y avoir une coopération entre différentes structures afin de créer une espace dynamique d'échange et de rencontres entre entrepreneurs, comprenant des places de travail et des bureaux à prix abordable, tel qu'un business co-working hub (i.e. benchmark Hub Zurich) ?
- Comment former et modérer une entraide entrepreneuriale ?
- Serais-t-il utile de créer d'une plate-forme informatique / portail d'échange interactive ?

**Observation 5:**

Le domaine d'expertise des entrepreneurs, souvent technique, est focalisé sur leur produit ou service. En général, quand ils viennent chercher de l'aide pour lancer leur projet ils n'ont aucune connaissance de base dans la matière de gestion et d'organisation d'entreprise, de finance, de vente, etc.

Questions:

- Comment les institutions de soutien peuvent améliorer des connaissances de base en gestion d'entreprise des entrepreneurs débutants ?
- Est-ce que l'introduction d'un module gratuit de formation sur des bases de création et gestion d'entreprise, comme pré-requis pour entamer le processus de sélection de projets, pourrait en augmenter l'efficacité ?
- Est-ce que un tel module devrait être proposé sous forme d'e-learning ou plutôt comme un stage en groupe ?

**Observation 6:**

Un entrepreneur non-francophone créant une société à Genève rencontre encore davantage des difficultés, notamment pour obtenir un soutien.

Questions:

- Considérant que la demande peut être jugée trop faible pour que toutes les institutions de soutien allouent des ressources et développent leur capacités pour offrir des prestations en anglais, sera-t-il envisageable de mettre en valeur et faire connaître largement dans le réseau international l'offre de ces institutions et sociétés travaillant déjà en bilingue ?
- Est-ce qu'il serait utile de répertorier des institutions de soutien offrant des services en anglais ?

## VI. Conclusion.

Développement dynamique d'entrepreneuriat dans la région nécessite une politique de soutien stimulante, consistante et continue. Le réseau des institutions tant publiques comme privées soutenant l'entrepreneuriat se développe progressivement. Une amélioration d'offre est remarquable. Les entrepreneurs reconnaissent l'effort et sont satisfaits de l'augmentation des nombres des prestations. En revanche, ils expriment le besoin d'améliorer la qualité de certaines prestations proposées.

Les observations formulées ci-dessus ont pour but de stimuler une réflexion sur des démarches envisageables afin de:

- rendre encore plus efficace le travail des institutions de soutien existantes,
- aider des entrepreneurs débutants à réussir leurs projets,
- dynamiser le développement d'entrepreneuriat dans la région genevoise.

Dans la réflexion sur la dynamique d'entrepreneuriat à Genève, il faudrait également se pencher sur la question de l'impact de la crise économique européenne sur l'économie suisse ? Quelles mesures pourraient être mises en place pour rendre cette situation avantageuse et stimulante pour des initiatives entrepreneuriales locales?

---

\*

**Anna K. Czekaj** : Experte en développement des affaires commerciales et marketing avec une expérience de plus de 10 ans dans des entreprises de grande et petite taille. Membre d'un réseau des Business Agnells – Go Beyond – engagée dans les activités du groupe genevois en faisant l'évaluation des entreprises en phase de développement.

**Contact** : +41 (0) 78 830 4298, [aczekaj@yahoo.com](mailto:aczekaj@yahoo.com)