Le grand livre de

# L'ENTREPRENEURIAT

Sous la direction de
Catherine **Léger-Jarniou**

Le grand livre de

# L'ENTREPRENEURIAT

Sergio **ARZENI**
Olivier **BASSO**
Jean-Pierre **BOISSIN**
Jérôme **BONCLER**
Sophie **BOUTILLIER**
Pascale **BRENET**
Anne **BRUNET-MBAPPE**
Gilles **CERTHOUX**
Didier **CHABAUD**
Stéphanie **CHASSERIO**
Roland **CONDOR**
Cécile **FONROUGE**
Sébastien **GEINDRE**
Benoît **GRANGER**
Frédérique **GRAZZINI**
Martine **HLADY RISPAL**
François **HUREL**
Catherine **LÉGER-JARNIOU**
Jacky **LINTIGNAT**
Karim **MESSEGHEM**
Philippe **PAILOT**
Christophe **PAPIN**
Stéphanie **PETZOLD**
Sylvie **PHEULPIN**
Sophie **POMMET**
Corinne **POROLI**
Jean **REDIS**
Sylvie **SAMMUT**
Jean-François **SATTIN**
Nathalie **SCHIEB-BIENFAIT**
Dimitri **UZUNIDIS**
Dominique **VELLIN**

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com




ÉDITEUR DE SAVOIRS

Maquette intérieure : Yves Tremblay
Mise en page : PCA
Maquette de couverture : Pierre-André Gualino

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).




© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-059960-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# SOMMAIRE


Introduction UN ÉTAT DES LIEUX DE L'ENTREPRENEURIAT
*Catherine LÉGER-JARNIOU* 7

**PARTIE 1 ENTREPRENDRE** 23

CHAPITRE 1 L'ENTREPRENEUR, LE *DEUS EX MACHINA* DES ÉCONOMISTES ?
*Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS* 25

CHAPITRE 2 L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL, PAR-DELÀ LE TABOU
*Anne BRUNET-MBAPPE* 43

**PARTIE 2 DIFFÉRENTES FAÇONS D'ENTREPRENDRE** 61

CHAPITRE 3 ENTREPRENDRE À PLUSIEURS : UNE AUTRE FORME D'ENTREPRENEURIAT
*Roland CONDOR* 63

CHAPITRE 4 L'INTRAPRENEURIAT : POUR SURMONTER LE DÉCLIN DES GRANDES ENTREPRISES ?
*Olivier BASSO, Sylvie PHEULPIN* 81

CHAPITRE 5 L'EXTRAPRENEURIAT : QUAND LES SALARIÉS DEVIENNENT ENTREPRENEURS
*Pascale BRENET* 99

CHAPITRE 6 TRANSMISSION ET REPRISE, LA CONTINUITÉ GRÂCE À UN NOUVEAU DÉPART
*Jean-Pierre BOISSIN, Frédérique GRAZZINI* 117

CHAPITRE 7 L'AUTO-ENTREPRENEUR, LE NOUVEAU RÉGIME
*François HUREL* 139

CHAPITRE 8 LES ENTREPRISES FAMILIALES : AU CŒUR DE L'ENTREPRENEURIAT ?
*Didier CHABAUD* 157

CHAPITRE 9 LES FEMMES ENTREPRENEURES, UNE IRRÉSISTIBLE ASCENSION
*Stéphanie CHASSERIO, Philippe PAILOT et Corinne POROLI* 173

CHAPITRE 10 L'ENTREPRENEURIAT CHEZ LES JEUNES : APPRENDRE À ENTREPRENDRE
*Nathalie SCHIEB-BIENFAIT* 191

CHAPITRE 11 LES ETI, UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE
*Jacky LINTIGNAT* 211

**PARTIE 3 LEVIERS IMPORTANTS** 229

CHAPITRE 12 LES *BUSINESS ANGELS*, DES ACTEURS ESSENTIELS POUR LE FINANCEMENT DE L'AMORÇAGE
*Jean REDIS, Gilles CERTHOUX* 233

CHAPITRE 13 LE CAPITAL-INVESTISSEMENT : DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE
*Jean-François SATTIN, Sophie POMMET* 253

CHAPITRE 14 L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL, FACTEUR DE RÉUSSITE
*Karim MESSEGHEM, Sylvie SAMMUT* 271

CHAPITRE 15 LES RÉSEAUX, CLÉS DE LA COMPÉTITIVITÉ
*Sébastien GEINDRE* 287

**PARTIE 4 NOUVEAUX BUSINESS** 305

CHAPITRE 16 L'ENTREPRENEURIAT DURABLE, NOUVEL ELDORADO ?
*Cécile FONROUGE, Stéphanie PETZOLD* 307

CHAPITRE 17 L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : EN QUÊTE D'UN ÉQUILIBRE ENTRE MARCHÉ, ÉTAT ET SOLIDARITÉ
*Jérôme BONCLER, Martine HLADY RISPAL, Christophe PAPIN* 321

CHAPITRE 18 LA CRÉATION D'ENTREPRISES INNOVANTES, PANORAMA ET DÉFIS
*Dominique VELLIN* 341

CHAPITRE 19 DU E-COMMERCE AUX M-SERVICES, LES NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES DU WEB
*Catherine LÉGER-JARNIOU, Benoît GRANGER* 363

Conclusion OUVERTURE INTERNATIONALE ET LIBRES PROPOS
*Sergio ARZENI* 381

Bibliographie 391

Index des organismes 413

Index général 415

# L'entrepreneuriat :

## Des rubriques orientées vers l'action :

L'avis des pros

Cas d'entreprise

Focus





### CAS D'ENTREPRISE

#### PAYGREEN

PayGreen est une plateforme Web qui permet d'acheter des produits avec une monnaie virtuelle : le watt. Lorsqu'un client achète un produit écoresponsable, il est récompensé par des watts (1 watt = 10 centimes). Ses watts lui permettent ensuite d'acheter des produits écoresponsables et ainsi d'être engagé dans une démarche de développement durable.

PayGreen a été créée au départ par deux étudiants de l'EM Normandie. Au cours de l'année 2010, alors qu'ils réalisaient leur étude de marché, ils ont été accompagnés par des coachs qui sont entrés dans le capital et les ont mis en relation avec leur futur directeur technique, qui est lui-même devenu actionnaire avec 5 % du capital. Par la suite, le Fonds Jeune Innovation a rejoint l'entreprise en devenant propriétaire à hauteur de 8 %. En à peine deux ans, le concept qui était l'œuvre de deux camarades de promotion est devenu un projet collectif porté par sept personnes. Le réseau, le besoin de financement, l'apport de compétences sont à l'origine de ce développement. Et l'entreprise ne compte pas s'arrêter là.

Comme l'indique Étienne Beaugrand, un des deux fondateurs : « En général, il y a du premier degré d'amorçage qui se fait soit par le réseau, ce qu'on appelle la *love money*, soit par les petits *business angels*, qui font de l'amorçage. Après, en général, les start-up vont chercher entre 250 000 et 500 000 €, censés tenir trois ans, mais au bout de 10 mois, ils cherchent 1,5 million. Tout le monde est dans le même cas… »

### ÉQUIPES ENTREPRENEURIALES : UNE RÉALITÉ SOUS-ESTIMÉE

Le développement de l'entrepreneuriat social et solidaire et la multiplication des formations-actions à l'entrepreneuriat collectif montrent un intérêt grandissant pour les équipes entrepreneuriales. Mais paradoxalement, la France s'intéresse assez peu à l'entrepreneuriat en équipe alors qu'aux États-Unis, plusieurs équipes de recherche tentent de comprendre leur raison d'être, composition et facteurs clés de succès. Pourquoi un tel manque d'intérêt ? L'entrepreneuriat en équipe est-il à ce point une forme non significative de l'entrepreneuriat ? Une réponse négative s'impose même si comparés à d'autres, les entrepreneurs français semblent plus réticents à créer à plusieurs.

#### Aux États-Unis

Lorsque Reich (1987) parle de **mythe de l'entrepreneuriat individuel**, la réalité lui donne raison. Statistiquement, le nombre d'entreprises créées en individuel n'est pas significativement supérieur au nombre d'entreprises créées en équipe. Certaines études avancent même un nombre d'équipes entrepreneuriales supérieur au nombre d'entrepreneurs individuels.

Dans les deux études réalisées aux États-Unis par le *Panel Study of Entrepreneurial*



doit fermer des sites et licencier plusieurs milliers d'employés sur les 8 500 qu'elle comptait. La raison ? L'entreprise n'a pas vu venir un nouveau sur le marché : le jeu vidéo. Il lui faudra cinq ans pour opérer un redressement somme toute spectaculaire. Lego bénéficie paradoxalement de la crise financière, car dans un contexte de faible pouvoir d'achat, les consommateurs optent aujourd'hui pour des jouets traditionnels, moins chers que les jeux électroniques.

### L'AVIS DES PROS

***Comment surmonter l'échec ?***

**Loïc Le Meur, PDG et fondateur de Seesmic**

« J'échoue tous les jours, en permanence, et je change de direction quand c'est le cas. L'agilité est la première qualité d'un entrepreneur, je crois. Il faut avoir un bon board, avec des investisseurs qui le comprennent, sinon c'est la catastrophe. Un succès comme Salesforce, aujourd'hui valorisé à plus de 15 milliards de dollars en Bourse, n'est pas passé loin du dépôt de bilan à plusieurs reprises […]. Il faut juste comprendre que c'est normal, cela fait partie de l'aventure. En France, on ne le sait parfois pas assez. Je trouve excellent que FailCon ait eu lieu en France, cela aide à faire comprendre que l'échec est normal, si ce n'est nécessaire, pour progresser et avancer, entrepreneurs comme investisseurs. Pas les uns contre les autres, mais ensemble. »

*Source : 01.Net, le 4 février 2011.*

**EXEMPLE**

**Le cas de Smartbox au Portugal**

Premier entrant, l'entreprise détient 100 % du marché. Puis la concurrence surgit, mais le manager en charge de la zone ne sait pas faire face. En trois ans, ils ont chuté à 30 % de part de marché. Survivre au succès passe par la nécessaire proactivité de l'entreprise.

Un autre aspect pourrait aussi expliquer les conséquences négatives d'un succès. Les psychologues ont en effet mis au jour des **biais de comportement** lorsque les individus, comme les organisations, sont confrontés à un résultat. Ils ont tendance à s'attribuer en propre les causes d'une réussite et à imputer les causes d'un échec à des facteurs externes.

Ceci a pour corollaire un excès de confiance préjudiciable aux qualités d'écoute, à la recherche d'informations et de conseils. Celui qui a réussi est moins enclin à questionner ses méthodes et sa stratégie.

**EXEMPLE**

**Dans les hôpitaux**

Les médecins ont coutume de rechercher les causes de morbidité ou de mortalité, en revanche, ils consacrent moins d'efforts à la compréhension de la guérison des patients. L'absence d'apprentissage consécutif à une réussite peut ainsi provoquer un échec ultérieur (*Harvard Business Review*, 2011).





### Concilier vie professionnelle et vie privée

C'est plus complexe qu'il n'y paraît pour une entrepreneure. Réussir une meilleure conciliation entre sa vie professionnelle et sa vie privée est un facteur important de motivation pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Pourtant, entre la situation souhaitée et la réalité vécue, l'écart est important.

En effet, il n'est pas si évident que le fait d'être son propre patron permette autant de liberté que désirée. Ainsi, une proportion importante de femmes entrepreneures choisit des secteurs d'activité où la relation client est extrêmement exigeante en temps et en disponibilité (activités de commerce et de service à la personne). De ce fait, elles effectuent davantage d'heures le soir et les fins de semaines que lorsqu'elles étaient salariées. Par ailleurs, une entreprise en démarrage exige beaucoup d'implication et de temps de présence. Pour autant, ces femmes ne sont pas déchargées des tâches domestiques et familiales. La conciliation ne s'en trouve pas facilitée, comme d'ailleurs la gestion et le développement de leur entreprise. Les stratégies des femmes entrepreneures sont alors multiples, allant de la stricte séparation des sphères professionnelle et privée à une complète intégration des deux environnements, en passant par des tentatives d'arbitrages en fonction des situations (Shelton, 2006).

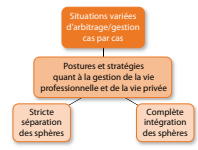



**Figure 9.5** – Concilier vie privée et vie professionnelle

Cette préoccupation se retrouve dans les choix de croissance et de développement de leurs entreprises.

### FOCUS… FOCUS… FOCUS…

#### LE PHÉNOMÈNE DES MOMPRENEURS

On voit aujourd'hui apparaître une nouvelle tendance chez les femmes entrepreneures : les mompreneurs (ou mampreneurs), nées en Amérique du Nord. Les mampreneurs, même si leur nombre semble limité, ont aujourd'hui suffisamment d'importance et de visibilité, en particulier à travers les réseaux sociaux, pour questionner le traitement et la place que l'entreprise réserve à ses professionnelles nouvellement mères pour que celles-ci décident de mettre fin à leur carrière classique. Par ailleurs, ces femmes chefs d'entreprise offrent une façon différente de considérer la façon de faire des affaires et d'être entrepreneur.

# mode d'emploi

## Des repères pour mémoriser et gagner du temps :

Définition



L'entrepreneuriat comme vecteur majeur de création de valeur ne saurait être négligé dans le contexte socio-économique tendu de nos sociétés occidentales. Il est impensable de se priver des talents de près de la moitié de la population active ! C'est en ce sens que les différentes institutions européennes et internationales s'accordent pour souligner l'importance d'accroître la visibilité et la présence des femmes dans le domaine de l'entrepreneuriat (*European Economic and Social Committee* [EESC], 2012 ; Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2012 ; *European Network to Promote Women's Entrepreneurship* [WES], 2012).

### UN PORTRAIT-ROBOT POSSIBLE ?

La collecte de données et de statistiques sur l'entrepreneuriat féminin se révèle complexe, les données des organismes officiels ne sont pas toujours sexuées ; ce qui limite la conduite d'analyses sur les femmes spécifiquement.

**DÉFINITION**

**La FEMME ENTREPRENEURE est celle qui «crée une activité marchande et enregistre son activité dans le fichier SIRENE. Ne sont pas considérées dans la définition les agricultrices et les activités relevant des professions libérales» (Insee).**

Nous pouvons tracer un portrait des femmes françaises entrepreneures à partir de différentes sources (Bel, 2009 ; Insee, 2012 ; Kerjosse, 2007 ; ministère des Droits des femmes, 2012 ; Oseo, 2011).

Il convient donc d'aller au-delà des chiffres et de saisir ce que sont les problématiques vécues par les femmes entrepreneures.

### DES RECHERCHES RÉCENTES

#### Thèmes récurrents

Une vaste littérature, principalement américaine, montre l'existence de spécificités des femmes entrepreneures.

**LES PRINCIPALES THÉMATIQUES DE RECHERCHE**

- Les caractéristiques personnelles et psychologiques de l'entrepreneure.
- L'histoire personnelle de l'entrepreneure et les caractéristiques de son entreprise.
- Les attitudes envers l'entrepreneuriat et l'intention entrepreneuriale.
- Les processus de lancement de l'entreprise.
- Les barrières rencontrées par les femmes entrepreneures.
- Les pratiques managériales et les choix stratégiques de l'entrepreneure.
- Les réseaux professionnels et sociaux et leur utilisation par les femmes entrepreneures.
- La famille.
- La question de l'accès au capital et le financement.
- La performance et la croissance des entreprises gérées par des femmes entrepreneures.
- Les questionnements théoriques sur la pertinence des cadres classiques de l'entrepreneuriat pour saisir la réalité des femmes entrepreneures.

Ce que dit la loi



**CE QUE DIT LA LOI**

**AUX ÉTATS-UNIS**

Plus la législation d'un pays rend difficile le comblement des pertes d'une entreprise et de ses dettes, moins cette société est indulgente à l'égard des échecs des entrepreneurs. La législation américaine sur la faillite témoigne au contraire d'une tolérance financière à l'égard de l'échec : le *Chapter 11*, qui régule les situations de faillite, favorise la continuité de l'entreprise pour à la fois sauvegarder l'emploi et ne pas déstabiliser le système économique. Ce cadre juridique permet à une entreprise en difficultés financières de continuer à fonctionner normalement, tout en laissant une grande marge de manœuvre au débiteur pour se restructurer.

Aux États-Unis, les conditions de remboursement demeurent beaucoup plus libérales que dans la plupart des pays du monde car un failli peut relancer une affaire et solliciter une aide auprès de ses créditeurs. Par conséquent, l'échec n'entrave pas définitivement l'activité d'un entrepreneur. L'histoire des États-Unis peut expliquer cette représentation positive car la première génération d'entrepreneurs américains n'avait pas grand chose à perdre : ils avaient déjà pris les plus grands risques en quittant pays, famille, maison, racines pour un endroit dont ils ne connaissaient même pas la langue, sans même avoir de travail. Ils ne pouvaient donc pas s'offrir le luxe de penser sans cesse à la peur de l'échec.

**FOCUS… FOCUS… FOCUS…**

**LA SILICON VALLEY : UNE CULTURE DU RISQUE ET DE L'APPRENTISSAGE PERMANENT**

Dans ce berceau entrepreneurial de la Californie, l'échec d'un entrepreneur signe son audace, celle d'avoir tenté, et témoigne d'une expérience, c'est-à-dire d'un apprentissage. L'échec n'y est pas personnalisé, il est accepté tel un rite de passage.




**Figure 2.2** – Savoir échouer pour réussir

«Chaque entrepreneur subit un échec majeur. Vous n'en avez pas connu ? Je ne veux pas qu'il arrive avec nous !», lancent les investisseurs qui privilégieront toujours un entrepreneur ayant connu l'échec. Car c'est bien ceux qui subissent le premier échec d'un entrepreneur qui «paient» en quelque sorte pour son apprentissage. Autrement dit, mieux vaut que d'autres aient fait les frais de l'acquisition de l'expérience ! Dès lors, riche de cette première expérience, l'entrepreneur peut

Tableaux



Tableau 9.1 – Création par nécessité versus par opportunité

| Création par nécessité<br>Facteurs *push* | Création par vocation ou opportunité<br>Facteurs *pull* |
|---|---|
| • La lassitude de ne pas avoir d'opportunités de carrière dans les entreprises où elles étaient salariées<br>• L'expérience du « plafond de verre »<br>• Le manque de reconnaissance<br>• L'espoir de réussir une meilleure conciliation vie professionnelle-vie privée<br>• Le besoin de créer son emploi par nécessité économique | L'envie :<br>• d'être indépendante<br>• de saisir une opportunité d'affaire<br>• d'entreprendre<br>• de construire quelque chose<br>• de mener un projet. |

**L'AVIS DES PROS**

***Quel a été l'élément déclencheur dans votre décision de créer votre entreprise ?***

**Fadila Palmer, chef d'entreprise, présidente fondatrice de Lunalogic**

Fadila Palmer a créé Lunalogic en 2000, après une expérience de quelques années dans des start-up informatiques américaines et une expérience en tant que consultante indépendante. Lunalogic est un cabinet spécialisé dans le conseil en services financiers dans les secteurs de la banque, *asset management*, assurance et *corporate*, et compte aujourd'hui 50 consultants (*http://www.lunalogic.com*).

«L'élément déclencheur a vraiment été le goût de l'indépendance, celui d'entreprendre au sens de créer quelque chose, un projet, de voler de ses propres ailes. Ça a été l'esprit au tout début. Ensuite, le projet d'entreprise s'est étoffé progressivement. Les échanges avec des personnes qui s'étaient lancées, qui avaient bien appréhendé leurs risques et qui n'en avaient pas eu peur ont aussi été déterminants. Ce fut un encouragement qui m'a fait partir. Les modèles viennent de mes études et de mes premières expériences professionnelles aux États-Unis et au Royaume-Uni, c'est vraiment le facteur déclencheur. Les Anglo-Saxons ont eu une forte influence sur moi pour ne pas avoir peur du risque. Si je n'étais pas partie aux États-Unis, je n'aurais pas créé mon entreprise.»



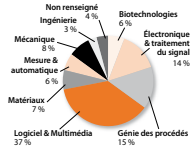

**Figure 9.3** – La décision de se lancer en affaires

Les motivations à la création sont extrêmement diverses. La décision de se lancer en affaires est le résultat d'interactions entre des envies personnelles, des circonstances personnelles et un contexte.

Il ne semble pas y avoir de «déterminisme» ou de mécanismes de reproduction sociale univoque dans la construction d'un parcours entrepreneurial au féminin, mais plutôt un processus de construction personnelle de compétences et de savoirs, mais également de confiance en soi afin d'avoir l'assurance nécessaire pour se lancer.








*Sources : OSEO, MESR. Traitement OSEO.*

**Figure 18.1** – Répartition des entreprises innovantes selon le domaine technologique (entreprises créées entre 1998 et 2007)

Note : dans ce chapitre, cette étude est mentionnée sous l'appellation « étude d'OSEO 1998-2011 ». Il faut préciser que les entreprises étudiées possèdent toutes la caractéristique d'avoir bénéficié d'une aide d'OSEO ou du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) au cours de leurs deux premières années d'existence. Cette caractéristique introduit un biais qu'il convient de prendre en compte, notamment parce que toutes les créations d'entreprises basées sur un projet d'innovation ne sont pas nécessairement aidées par l'une ou l'autre de ces institutions.

Il est vrai que les innovations, sources de croissance, ne sont pas toutes de nature technologique. On peut penser à des activités relevant des industries créatives (publicité, mode, design, arts et spectacles, etc.) ou à certaines innovations de service.

Exemple

**EXEMPLE**

**Les crèches Babilou**

Elles ont connu une belle croissance en dix ans d'existence avec 3 000 emplois créés et 130 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012.

Cependant, les créations d'entreprises basées sur des innovations à contenu technologique méritent une attention particulière pour plusieurs raisons :

- Les économies de l'OCDE traversent aujourd'hui une troisième vague de révolution industrielle basée sur un ensemble d'avancées technologiques majeures dans les domaines de l'information et du traitement de signal, des transports, des biotechnologies, des nanotechnologies, de l'automatisation et des procédés industriels. Cette vague permet l'émergence, dans divers domaines, de secteurs à forte croissance qui ont un impact élevé sur le développement du reste de l'économie.
- les projets de création d'entreprises technologiques sont particulièrement complexes. Ils impliquent des connaissances scientifiques de haut niveau et sont particulièrement coûteux. Ils se traduisent de plus par un risque plus important, non seulement technologique, mais aussi technique et commercial. En retour, les compétences de ces entreprises sont difficilement imitables, surtout quand elles sont protégées par des brevets et/ou intégrées dans des systèmes organisationnels complexes.

Illustrations schémas

# LES AUTEURS

## La coordinatrice

**Catherine LÉGER-JARNIOU**, docteur ès sciences de gestion est maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine et habilitée à diriger des recherches. Elle est membre de DRM PSL Université Paris-Dauphine, Équipe Management & Organisation. Elle dirige le master 264 Entrepreneuriat & Projets innovants et enseigne, en formation initiale et continue, principalement l'entrepreneuriat, les méthodes d'étude de marché et la stratégie des petites entreprises. Elle est co-fondatrice et vice-présidente de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation en charge de la formation, membre du comité stratégique de l'Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat et du comité scientifique de *Women Equity for Growth*. Elle est également membre de comités scientifiques de nombreuses associations internationales et de comités de lecture de revues scientifiques, présidente du groupe de recherche PEER *Pan European Entrepreneurship Research* et conseille les jeunes entrepreneurs. Signataire de 6 ouvrages et plus de 100 publications et conférences, notamment sur la pédagogie entrepreneuriale, les jeunes et les femmes entrepreneurs ainsi que la croissance des jeunes entreprises. Elle est conseiller éditorial pour la collection « Entrepreneurs » aux éditions Dunod (plus de 25 titres). Auteur d'*Étude de marché* (2011, 4e éd.) et *Construire son Business Plan* avec G. Kalousis (2010, 2e éd.) dans cette collection, ainsi qu'avec G. Kalousis *La Boîte à outils de la création d'entreprise* (2013, 2e éd., Dunod).
*catherine.leger-jarniou@dauphine.fr*

## Les contributeurs

**Sergio ARZENI**, est directeur du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local de l'OCDE (Organisation pour la Coopération et le Développement Économiques) à Paris. Il est également chef du programme LEED de l'OCDE chargé du développement économique et de la création d'emplois au niveau local et supervise le Comité du tourisme de l'Organisation. Diplômé en sciences politiques de l'Université de Rome, il est *Senior Enterprise Fellow* à la School of Entrepreneurship and Business de l'Université d'Essex en Grande-Bretagne. Il est le président de la Commission scientifique d'évaluation des investissements en recherche Innovation et Entrepreneuriat de la région du Piémont en Italie, et membre du Comité scientifique du Formaper (Agence pour la formation entrepreneuriale de la chambre de commerce et d'industrie de Milan, Lombardie).
*sergio.arzeni@ocde.org*

**Olivier BASSO**, professeur associé au CNAM, est un expert facilitateur de la dynamique entrepreneuriale, individuelle et collective. Fondateur d'Unique-Labs, il développe et anime de nombreux séminaires de formation et développement pour futurs leaders et haut-potentiels au sein de grands groupes internationaux. Il est également l'un des co-fondateurs et animateurs du Cercle de l'Institut de l'entreprise et secrétaire général de la Société Française de Management. Il a été auparavant professeur associé en stratégie à ESCP Europe et a dirigé un cabinet de conseil en stratégie et organisation. Normalien, HEC, il est l'auteur de nombreuses publications (livres, articles)

sur l'intrapreneuriat et le leadership dont *Le Manager entrepreneur*, éditions Village Mondial (Prix stylo d'or ANDRH, 2006).
*obs@unique-labs.com*

**Jean-Pierre BOISSIN**, est professeur à l'IAE de Grenoble en Entrepreneuriat et membre du CERAG (UMR CNRS Université Pierre Mendès France). Il est chargé par les ministères de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du Redressement productif de la coordination nationale du plan d'action Entrepreneuriat Étudiants (2010-2013) dans l'enseignement supérieur. Les principaux objectifs sont l'accessibilité à des modules de sensibilisation à l'entrepreneuriat pour tout étudiant en 2013-2014 et le développement d'un cadre propice au passage à l'acte avec l'incubation des projets étudiants. Il a fondé et dirigé la première Maison de l'Entrepreneuriat, à l'Université de Grenoble, modèle essaimé et expérimenté débouchant sur la généralisation nationale avec 23 Pôles Entrepreneuriat Étudiants (1,1 million d'étudiants potentiellement concernés en 2012). Ces travaux portent sur l'intention entrepreneuriale des étudiants et sur les processus de croissance et de gouvernance des entreprises, en particulier l'accompagnement de projets de reprise d'entreprise.
*jean-pierre.boissin@iae-grenoble.fr*

**Jérôme BONCLER**, docteur ès sciences de gestion, est maître de conférences au département Techniques de Commercialisation de l'IUT Bordeaux Montesquieu (Université de Bordeaux). Il consacre ses recherches au domaine de l'économie sociale et solidaire, et plus particulièrement au monde associatif, tant du point de vue entrepreneurial, marketing ou encore managérial. Il appartient à l'équipe de recherche en entrepreneuriat de l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations.
*boncler@u-bordeaux4.fr*

**Sophie BOUTILLIER**, est maître de conférences en économie, habilitée à diriger des recherches à l'Université de littoral Côte d'Opale et docteur ès sociologie. Elle est chercheur au Lab.RII/Grei Université du Littoral Côte d'Opale et du Clersé (Centre Lillois d'Études et de Recherches Sociologiques et Économiques, UMR 8019) à l'Université de Lille 1, et directrice du master Stratégie d'Innovation et Dynamiques Entrepreneuriales. Elle est vice-présidente du Réseau de Recherche sur l'innovation, chargée de l'entrepreneuriat. Ses travaux de recherche portent principalement sur la théorie économique de l'entrepreneur et de l'innovation et sur les changements économiques et sociaux qui en découlent. Elle est l'auteur de plusieurs articles scientifiques et d'ouvrages publiés notamment aux éditions Peter Lang.
*sophie.Boutillier@univ-littoral.fr*

**Pascale BRENET**, docteur ès sciences de gestion, est maître de conférences à l'IAE de Franche-Comté où elle enseigne la stratégie d'entreprise, le business planning et la finance entrepreneuriale. Elle est responsable du master Administration des Entreprises et Entrepreneuriat et Innovation. Elle est membre de l'équipe de recherche RHESO au sein du LEG (laboratoire d'économie et de gestion de Bourgogne et Franche-Comté). Ses recherches

portent sur la création d'entreprises innovantes par des salariés et des chercheurs et sur les conditions d'émergence des jeunes entreprises.
*pascale.brenet@univ-fcomte.fr*

**Anne BRUNET-MBAPPE**, diplômée de l'IEP Paris et docteur ès linguistique théorique, est enseignant-chercheur, professeur de créativité et de culture entrepreneuriale à Novancia Business School Paris. Ses recherches portent sur l'originalité dans l'entreprise et sur les processus de résilience en contexte entrepreneurial. Elle a reçu en 2009 le Grand Prix de la Réflexion impertinente sur l'innovation du CNAM. Elle est l'auteur de *L'Insolite : moteur d'innovation*, paru en 2013 aux éditions Dunod et co-auteur d'*Agir pour entreprendre* paru en 2011 aux Éditions d'Organisation.
*abrunetmbappe@novancia.fr*

**Gilles CERTHOUX**, docteur ès sciences de gestion, est professeur associé à AUDENCIA NANTES École de Management. Il enseigne l'entrepreneuriat et le marketing. Ses travaux de recherche portent principalement sur les *business angels* et sur les nouvelles formes d'investissement (*crowdfunding*, fonds d'entrepreneur, fonds de co-investissement public-privé, « accélérateur »). Il est membre fondateur de Ouest Angels, association de *business angels* de Nantes.
*gcerthoux@audencia.com*

**Didier CHABAUD**, est professeur en sciences de gestion à l'IUT TC de l'Université d'Avignon et des pays de Vaucluse, membre du laboratoire BNC, et président de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation. Ses travaux, qui portent sur les processus entrepreneuriaux, la stratégie des entreprises familiales, et l'ancrage institutionnel des pratiques de gestion, ont donné lieu à la publication d'une soixantaine d'articles dans des revues à comité de lecture et chapitres d'ouvrages.
*didier.chabaud@univ-avignon.fr*

**Stéphanie CHASSERIO**, PhD de l'Université du Québec à Montréal est professeur de management à SKEMA Business School. Ses recherches portent sur les femmes dans les organisations et les femmes entrepreneurs. Elle est également impliquée dans plusieurs réseaux de chefs d'entreprises et groupes de travail visant la promotion de l'entrepreneuriat chez les femmes. Elle est également membre du comité scientifique de *Women Equity for Growth*.
*s.chasserio@skema.edu*

**Roland CONDOR**, docteur ès sciences de gestion, est titulaire de la chaire Entrepreneuriat de l'EM Normandie et professeur en stratégie et management de projets. Ses recherches portent sur la formation du projet entrepreneurial. Il s'intéresse, en particulier, à la construction du projet par les équipes d'entrepreneurs. Outre ses activités de recherche et d'enseignement, il est trésorier de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation.
*r.condor@em-normandie.fr*

**Cécile FONROUGE**, docteur ès sciences de gestion, est membre du laboratoire IRG et maître de conférences à l'Université de Paris-Est. Ses recherches portent sur les réseaux d'entrepreneur et l'innovation, l'entrepreneuriat durable et du luxe mais aussi celui des seniors. Elle est chargée de mission entrepreneuriat au Pôle entrepreneuriat du PRES Paris-Est et à l'Université de Marne-la-Vallée et met en place des actions afin de développer l'esprit d'entreprendre chez les étudiants.
*cecile.fonrouge@univ-mlv.fr*

**Sébastien GEINDRE**, est maître de conférences à l'IAE de Grenoble en management stratégique et membre du CERAG (UMR CNRS Université Pierre Mendès France). Ses recherches portent sur les réseaux stratégiques d'entreprises et les réseaux de dirigeants. Il s'intéresse, en particulier, à la construction des réseaux. Ses travaux ont également porté sur la reprise d'entreprise.
*sebastien.geindre@iae-grenoble.fr*

**Benoît GRANGER**, enseigne à l'Université Paris-Dauphine et dans plusieurs écoles de commerce. Il était, jusqu'en 2012, professeur à Novancia, où il était responsable de la filière Entrepreneur du Master. Il a longtemps été journaliste, puis a créé et développé la société d'investissement France Active, première société d'investissement dédiée aux PME solidaires (actionnaires : Caisse des dépôts, Fondation de France, Fonds social juif unifié, CCFD, Macif, etc.). Il est associé à des travaux d'expertise et de recherche sur les politiques publiques appliquées à la création d'entreprise ; le *social business*, le microcrédit et les finances solidaires.
*benoit.granger@gmail.com*

**Frédérique GRAZZINI**, docteur ès sciences de gestion, est maître de conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble. Ses recherches, développées au sein de l'axe management stratégique du laboratoire CERAG (Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion), portent sur les trajectoires de croissances des jeunes entreprises innovantes, sur la reprise d'entreprise et sur le transfert de technologie. Elle enseigne l'entrepreneuriat social et est responsable du déploiement du dispositif *Enact Us* à l'IAE de Grenoble.
*frederique.grazzini@iae-grenoble.fr*

**Martine HLADY RISPAL**, docteur ès sciences de gestion, est maître de conférences, habilitée à diriger des recherches, à l'Université de Bordeaux et membre de l'Équipe Entrepreneuriat de l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations. Elle enseigne l'entrepreneuriat, le marketing et les méthodologies qualitatives. Ses travaux de recherche portent principalement sur les relations inter-organisationnelles des petites organisations traditionnelles (PME, associations et coopératives). Ses investigations empiriques actuelles portent sur l'entrepreneuriat social et les recherches qualitatives en entrepreneuriat.
*martine.hlady@u-bordeaux4.fr*

**François HUREL**, fondateur et président de l'Union des auto-entrepreneurs (UAE), est l'auteur du rapport remis au gouvernement en 2008 qui préconisait la création du régime de l'auto-entrepreneur. Il préside le Forum international de l'entrepreneuriat de l'OCDE. Avocat, créateur en 1997 et ancien délégué général de l'APCE jusqu'en 2005, il est notamment l'auteur de diverses publications sur la création d'entreprise : *Du créateur d'entreprise au créateur d'emploi* dans la collection « Comprendre » en 1998, *Politiques locales de soutien à la création d'entreprise* dans la collection « Zooms » en 2001 et dans la même collection en 2002, *Créateurs d'entreprises, les mécanismes du renoncement*, et un rapport au Premier ministre sur le développement de l'initiative économique et de la création d'entreprise en 2002, *60 propositions pour redresser la création d'entreprise en France*.
Il est attaché à défendre la cause entrepreneuriale avec le droit d'entreprendre pour tous, ainsi que la simplification administrative en faveur des petites entreprises notamment. Son action se renforce en 2013 avec le développement de son concept novateur de l'épargne de proximité, en faveur de la croissance des petites entreprises et la coordination des actions territoriales en faveur de la création d'entreprises.
*francois.hurel@union-auto-entrepreneurs.com*

**Jacky LINTIGNAT**, est directeur général de KPMG S.A. et président de la Fondation d'entreprise KPMG France. Il est diplômé de Rouen Business School, promotion 1975 et est également titulaire d'un DEA de gestion financière de l'Université Paris-Dauphine. Il est entré chez KPMG en 1977, où il a effectué toute sa carrière. Il est expert-comptable et commissaire aux comptes. En 2005, il est devenu directeur général de KPMG S.A. et membre du Directoire. En 2012, il a été nommé président de la Fondation d'entreprise KPMG dont l'objet est de promouvoir l'insertion des jeunes diplômés des quartiers défavorisés au travers de programmes d'aide à l'éducation et à l'entrepreneuriat. Il enseigne à Toulouse Business School et à l'Université de Toulouse. Il est également membre du conseil scientifique de la Fondation Croissance Responsable. Il est notamment l'auteur de plusieurs publications sur les entreprises de croissance et les ETI.
*jlintignat@kpmg.fr*

**Karim MESSEGHEM**, professeur à l'Université Montpellier 1. Directeur du Labex Entreprendre et responsable de l'équipe entrepreneuriat du Laboratoire MRM, ses travaux portent sur l'accompagnement entrepreneurial et les stratégies des PME. Vice-doyen de l'UFR AES, il co-dirige la chaire Jacques Cœur pour l'accompagnement entrepreneurial et le master Accompagnement entrepreneurial. Il a réalisé une centaine de publications dont plus d'une trentaine d'articles dans des revues classées ainsi que cinq ouvrages. Il a en particulier publié chez EMS avec Sylvie Sammut *L'Entrepreneuriat*. Vice-président de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, il est corédacteur en chef de la *Revue de l'Entrepreneuriat* et co-anime un groupe thématique sur l'accompagnement entrepreneurial.
*karim.messeghem@univ-montp.fr*

**Philippe PAILOT**, titulaire d'un doctorat de l'Université et d'une habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, est maître de conférences à l'IAE de Lille (USTL/Lille 1), chercheur au LEM (UMR 8179) et professeur à Skema Business School. Il consacre ses travaux

de recherche, notamment à l'analyse des freins psychologiques dans la transmission d'entreprise et à l'entrepreneuriat féminin.
*philippe.pailot@univ-lille1.fr*

**Christophe PAPIN**, directeur d'un réseau d'associations d'insertion en Aquitaine. Titulaire d'un DEA en sciences de gestion, il a orienté ses recherches vers l'entrepreneuriat social et solidaire. Membre de l'équipe entrepreneuriat au sein de l'IRGO, Université de Bordeaux, il est particulièrement intéressé par le concept d'opportunité d'affaires et son application dans le domaine de l'entrepreneuriat social et solidaire ainsi que de l'artisanat. Il intervient dans différentes formations universitaires à Bordeaux.
*christophe.papin@sfr.fr*

**Stéphanie PETZOLD**, docteur ès sciences de gestion, est enseignant-chercheur à Kedge Business School. Elle est professeur de marketing et responsable de l'équipe de recherche PME et Innovation. Elle est, entre autres, membre du conseil d'administration de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation. Ses recherches portent principalement sur la stratégie et le marketing des entreprises à fort contenu technologique et innovant. Elle s'intéresse à l'entrepreneuriat durable et aux comportements stratégiques et organisationnels notamment commerciaux des entreprises de haute technologie, des filières agroalimentaires sous indication géographique protégée et des PME en général.
*stephanie.petzold@bem.edu*

**Sylvie PHEULPIN**, MBA Marketing de Peter Drucker Graduate School of Management (Claremont, CA), est en charge d'Innovation et de Recherche Externe chez STMicroelectronics. Elle a acquis 20 ans d'expérience en vente et marketing opérationnel et stratégique dans différents secteurs high-tech et à l'international. En tant que responsable mondiale des Programmes d'innovation chez STUniversity, elle a conduit une centaine d'équipes à innover et générer de nouveaux produits pour la compagnie. Elle a coaché de nombreux innovateurs dans leur développement vers l'intraprenariat et parfois l'entreprenariat et a lancé des pilotes d'incubateurs sur plusieurs sites. La méthodologie d'innovation qu'elle a élaborée a été récompensée en 2010 par un prix interne *Gold STar Award*. Sylvie est conférencière et intervient sur les sujets d'innovation et de *coaching skills for managers* dans les cursus de plusieurs écoles d'ingénieurs et de business dont l'École des Mines de Gardanne, Grenoble INP (MANINTEC, ESISAR), Grenoble École de Management, IDRAC.
*sylvie.pheulpin@gmail.com*

**Sophie POMMET**, docteur ès sciences économiques, est maître de conférences à l'Université de Nice-Sophia Antipolis et membre du GREDEG-CNRS (Groupe de Recherche en Droit, Économie et Gestion). Ses travaux de recherche portent principalement sur le financement de l'innovation et plus particulièrement sur le capital-investissement.
*sophie.pommet@gredeg.cnrs.fr*

**Corinne POROLI**, docteur ès sciences de gestion est professeur à Skema Business School. Elle enseigne la stratégie, l'entrepreneuriat et les méthodologies de recherche. Ses travaux

de recherche portent principalement sur la théorie des organisations, la mort et la résilience des organisations et l'entrepreneuriat. Elle conduit actuellement un projet de recherche sur les femmes entrepreneurs en lien avec une équipe canadienne de l'Université Laval. Elle est membre du comité scientifique de *Women Equity for Growth*.
*corinne.poroli@skema.edu*

**Jean REDIS**, docteur ès sciences de gestion, est professeur associé à ESIEE Paris, Grande école au sein de laquelle il est responsable du département Management de la technologie et Langues. Il est également membre du conseil d'administration de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation et membre de la chaire transversale en entrepreneuriat de la CCIR. Chercheur associé à l'équipe entrepreneuriat et stratégie de l'IRGO, il a publié un ouvrage et plusieurs articles et communications sur les thèmes de la finance entrepreneuriale, du capital-risque et du financement des start-up. Il a par ailleurs exercé la responsabilité de chef de projet à l'incubateur Descartes (campus de Marne-la-Vallée).
*jean.redis@esiee.fr*

**Sylvie SAMMUT**, docteur ès sciences de gestion, est maître de conférences, habilitée à diriger des recherches, à l'ISEM, Université Montpellier 1. Elle enseigne l'entrepreneuriat, le management, et l'analyse des organisations. Auteur de multiples ouvrages et publications internationales, ses travaux de recherche portent sur l'accompagnement entrepreneurial, la stratégie de développement des jeunes entreprises, la stratégie entrepreneuriale. Elle est directrice adjointe de l'ISEM et directrice des études. Elle co-dirige le master 2 Accompagnement entrepreneurial. Au sein du Labex Entreprendre, elle co-dirige la chaire Jacques Coeur et le programme de recherche sur le chercheur-créateur d'entreprise. Membre fondateur de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI), elle en est vice-présidente en charge du développement des groupes thématiques. Elle dirige le Pôle Entrepreneuriat Étudiant de la Région Languedoc-Roussillon.
*sylvie.sammut@univ-monpt1.fr*

**Jean-François SATTIN**, docteur en sciences économiques, est maître de conférences à l'UFR de Gestion de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et membre du laboratoire PRISM (Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management). Ses recherches portent principalement la dynamique entrepreneuriale et sur le financement des activités innovantes au sein des PME.
*jean-francois.sattin@univ-paris1.fr*

**Nathalie SCHIEB-BIENFAIT**, docteur ès sciences de gestion, est maître de conférences habilitée à diriger des recherches à l'IEMN-IAE de l'Université de Nantes, et membre du LEMNA (laboratoire d'économie et de management Nantes Atlantique). Elle est responsable du master 2 Management de projet d'innovation et Entrepreneuriat. Ses enseignements portent sur les dynamiques entrepreneuriales et les processus d'innovation en lien étroit avec ses travaux de recherche. Elle a participé et/ou piloté la création de plusieurs dispositifs de sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat au sein de l'université de Nantes (Créactiv), du territoire nantais (Maison de l'Entrepreneuriat Nantes Atlantique) et de la Région Pays

de la Loire (Pôle Entrepreneuriat Étudiant CREER). Elle est engagée dans l'animation de la plate-forme R-I-F, espace collaboratif d'échanges et de co-construction de connaissances pour accompagner des projets innovants associant des enjeux de recherche, de formation, de coopération.
*nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr*

**Dimitri UZUNIDIS**, est professeur d'économie politique à l'Université technologique de Crète (Grèce) et à l'Université du Littoral Côte d'Opale (France), et professeur associé à la Seattle University (États-Unis). Spécialiste en économie internationale, de l'entrepreneur et de l'innovation, il est aussi directeur de publication des revues *Innovations*, *Cahiers d'économie de l'innovation* ; *Journal of Innovation Economics* et *Marché et Organisations*. Il a aussi des responsabilités éditoriales chez Peter Lang, De Boeck, Springer, etc. Il est rédacteur en chef du tome « Entrepreneurship » de la Springer Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Entrepreneurship. Il est actuellement président du Réseau de Recherche sur l'Innovation.
*dimitri.uzunidis@univ-littoral.fr*

**Dominique VELLIN**, est chargé de cours en économie et de gestion l'innovation et en management stratégique à l'ENSTA ParisTech, à l'École Centrale Paris et à Sciences Po Rennes. Il est régulièrement professeur visitant à l'étranger (Université d'Aston en Grande Bretagne, Université de Deusto en Espagne). Il a participé à l'animation de séminaires de création d'entreprise innovante avec le *Centre for Entrepreneurial Learning* de la *Judge Business School* (Université de Cambridge). Il dispose d'une expérience de plusieurs années dans le conseil en stratégie et organisation (PriceWaterHouseCoopers, Ernst & Young). Il est diplômé de l'ESC Reims et du master recherche Économie des Institutions (EHESS, École Polytechnique, Université Paris X), et il réalise une thèse en gestion stratégique de l'innovation à l'Université Paris-Dauphine.
*dominique.vellin@dauphine.fr*

# PRÉFACE

## Fleur Pellerin

L'entrepreneuriat est au cœur des problématiques de croissance, de compétitivité économique et d'emploi ; il est assurément, aussi, un facteur de progrès. L'impératif d'adaptation à un monde en mutation permanente, tout comme la nécessité de générer de la croissance et de combattre le chômage, ont progressivement amené les pouvoirs publics à engager un effort continu pour établir un environnement incitatif à la création d'entreprises et favorable à la prise de risques.

Avec les *Assises de l'entrepreneuriat*, clôturées le 29 avril 2013 après quatre mois de travaux résolument participatifs, nous avons voulu concentrer les réflexions et les propositions afin d'inscrire au cœur de l'action publique la promotion de la création d'entreprise. Des centaines d'acteurs concernés, qu'ils soient financiers, accompagnants, professeurs, et bien évidemment créateurs, ont travaillé aux côtés du gouvernement pour définir de concert une stratégie de promotion et de développement de l'esprit entrepreneurial et ce, dès le plus jeune âge. Ces Assises furent donc d'abord un dialogue durable engagé avec les acteurs de l'écosystème de la création d'entreprise, indispensables relais de toute action publique en direction des créateurs.

La première série de mesures annoncée par le président de la République lors de la clôture de ces Assises modifie profondément le rapport que l'État entretient avec les entrepreneurs : sensibilisation à l'entrepreneuriat dès le secondaire et généralisation de cursus dédiés dans les universités, allégement de la fiscalité des plus-values de cession de valeurs mobilières, financements nouveaux avec le PEA – PME, la finance participative ou les fonds de Bpifrance dédiés à l'entrepreneuriat, amélioration du statut de Jeune Entreprise Innovante, simplification de certaines démarches… Tout est fait et continuera d'être fait pour que nos entrepreneurs puissent de mieux en mieux déployer leurs ailes.

Quelques semaines après la clôture de ces Assises, je tiens à saluer tous les efforts qui ont permis à ce *Grand Livre de l'Entrepreneuriat* de voir le jour et de mettre en lumière à quel point la création d'entreprise et l'innovation sont les principaux leviers de croissance et d'adaptation aux mutations, les principaux vecteurs de prospérité économique et de promotion sociale.

Ce livre précis, clair et bien documenté, a été écrit par des spécialistes de la discipline entrepreneuriale et éclairé par les nombreux témoignages d'experts, en prise constante avec le terrain. Il constitue une juste composition entre l'incontournable approche théorique, et l'obligation de rester à l'épreuve des réalités et des contraintes de la vie quotidienne des entreprises. C'est la marque des œuvres qui défient le temps et les modes : celle d'être au carrefour des regards, des disciplines et des approches.

S'adressant au plus grand nombre, futurs créateurs, étudiants, enseignants, acteurs politiques ou œuvrant dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs, puisse cet ouvrage susciter chez ses lecteurs le « déclic » entrepreneurial !

**Fleur Pellerin**
Ministre déléguée auprès du ministre du Redressement productif, chargée des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Innovation et de l'Économie numérique

# PRÉFACE
## Gonzague de Blignières

Pour créer des emplois, il faut avant tout créer des employeurs. La faculté d'entreprendre est un levier de croissance économique et sociale d'une extraordinaire efficacité. Toute initiative qui favorise l'entrepreneuriat et en améliore l'environnement fait donc avancer le pays. À cet égard, le regard que portent les pouvoirs publics et les politiques sur les entrepreneurs est décisif puisqu'il constitue, directement ou indirectement, un encouragement ou un frein à l'envie d'entreprendre.

Malgré les apparences, les initiatives entrepreneuriales sont de plus en plus nombreuses en France. Il y a vingt ans, les jeunes diplômés intégraient presque tous un grand groupe au sortir de l'école ou de l'université. Aujourd'hui, nombreux sont ceux qui veulent tenter l'aventure entrepreneuriale, voire même intrapreneuriale, et les projets abondent. Malheureusement, la peur du risque, le manque de financement ou le défaut d'expérience sabordent beaucoup de ces initiatives et intimident les apprentis entrepreneurs. Or, l'audace est un facteur essentiel de l'esprit d'entreprise. Car ne pas oser, c'est déjà perdre.

J'ai l'intime conviction que l'accompagnement est l'une des réponses les plus efficaces pour préserver et canaliser cette énergie créatrice. Il nous faut aller au-delà de l'image du jeune créateur génial et isolé, qui construit seul les échelons de sa réussite. Le succès, dans une expérience entrepreneuriale qui est par nature risquée et incertaine, vient surtout à ceux qui savent s'entourer des bonnes compétences, qui sont capables de profiter de l'expertise et de l'expérience d'autrui. C'est l'entraide humaine, technique et financière qui disperse le risque et permet de donner vie à la vision originale du créateur.

L'esprit de solidarité doit donc être au cœur de la relation entrepreneuriale pour créer un environnement fertile et stimulant. On pardonne tout à un entrepreneur, car le risque donne de la valeur même à l'échec. L'immobilisme n'est jamais une solution. Il vaut mieux avancer dans le désordre que de piétiner dans l'ordre. C'est un peu ça, l'esprit d'entreprise.

C'est pourquoi je salue avec enthousiasme la sortie de cet ouvrage très riche qui rend compte de l'entrepreneuriat dans son environnement et sous toutes ses facettes. C'est un livre de chevet pour quiconque est tenté par l'expérience, s'y est déjà engagé ou intervient dans le domaine. La situation sur l'entrepreneuriat des jeunes, des femmes, et de l'auto-entrepreneur ; la question des réseaux, du financement ; les cas particuliers de la reprise ou de l'intrapreneuriat ; les domaines de la *high-tech*, du *green*, et de l'entrepreneuriat social ; etc. sont autant de facettes d'une même réalité qu'il convient de connaître pour se poser les bonnes questions et avancer plus éclairé.

Tout le monde n'est pas fait pour être entrepreneur ; mais que ceux qui le sont soient suffisamment guidés, pour pouvoir, le succès venu, prêter à leur tour main-forte aux nouvelles générations.

**Gonzague de Blignières**
Président de RAISE– Président du Réseau Entreprendre Paris

# PRÉFACE
## Frédéric Iselin

La création d'entreprise est à la mode ! Depuis quelques années, des chiffres en augmentation constante en témoignent. Ce qui est particulièrement intéressant, c'est que ces vocations nouvelles sont notamment portées par des populations qu'on n'attendait pas à pareille fête.

Des chercheurs, que la loi Allègre de 1999 a eu la grande vertu d'acculturer à l'entrepreneuriat.

Des étudiants créateurs (y compris dans les écoles les plus prestigieuses), qui savent que les carrières à vie ne sont plus une option, et qui ont compris que le meilleur moyen d'avoir une vie professionnelle épanouie consistait à prendre leur destin en mains.

Les cadres repreneurs, qui voient dans l'entrepreneuriat un moyen de changer de vie professionnelle, ou de favoriser l'innovation trop souvent bridée dans les grandes organisations.

Des salariés qui, grâce au régime de l'auto-entrepreneur, peuvent désormais rechercher officiellement un complément de revenus.

Des femmes, aujourd'hui presque aussi professionnellement actives que les hommes, et dont la contribution, souvent différente, peut se révéler un atout précieux dans une aventure entrepreneuriale.

Bien entendu, ce constat réjouissant doit être tempéré. Si la cause entrepreneuriale mobilise l'État à son plus haut niveau (comme en ont témoigné les Assises de l'entrepreneuriat qui viennent d'être clôturées), c'est également le cas du « millefeuille administratif » dont nous avons le secret.

Bref, de très (trop) nombreuses fées se penchent sur le berceau des entrepreneurs. Il existe ainsi plus de 7 000 dispositifs d'accompagnement et de financement recensés par la Cour des comptes (chiffre en constante augmentation). Qui fait la différence entre les incubateurs, les pépinières, les ruches, les couveuses ou les accélérateurs, sans oublier les nombreux réseaux, clusters et pôles de compétitivité ?

Faire un point accessible, précis, illustré et exhaustif sur la situation de l'entrepreneuriat, qui a évolué si vite et continuera de le faire, n'est pas le moindre mérite de cet ouvrage, appelé certainement à de nombreuses rééditions. Cette photographie de la réalité entrepreneuriale, objet de contributions nombreuses d'auteurs prestigieux, ne manquera pas d'intéresser tous ceux qui entreprennent, reprennent et accompagnent.

**Frédéric Iselin**
Professeur et directeur du Centre d'entrepreneuriat
HEC Paris

# INTRODUCTION

# UN ÉTAT DES LIEUX DE L'ENTREPRENEURIAT

***Catherine LÉGER-JARNIOU***

L'entrepreneuriat est un thème porteur, certains diraient même à la mode, et ceci, tout autour du globe ! Mais en fait, qu'est-ce que l'entrepreneuriat ?

Cette introduction va permettre de définir et clarifier ce concept, d'en donner quelques repères datés, de s'attarder sur les créateurs d'aujourd'hui et notamment sur leur profil. On mettra en lumière le grand dynamisme de la création d'entreprise, mais aussi le faible nombre de transformations de ces très petites entreprises (TPE) en entreprises à taille intermédiaire (ETI) ; ainsi que l'envie d'entreprendre des Français et leur représentation de la création d'entreprise. On abordera également les mesures les plus importantes – et elles sont nombreuses –, qui ont été prises ces dernières années en faveur de l'entrepreneuriat, que ce soit au niveau européen ou en France. Enfin, après avoir fait un détour par la recherche et l'enseignement, on conclura sur l'avenir pour aller plus loin encore, à condition d'être au clair sur les objectifs que l'on cherche à atteindre.

## L'ENTREPRENEURIAT : UN CONCEPT À DÉFINIR !

Le terme entrepreneuriat recouvre différentes acceptations qui méritent d'être clarifiées.

La **première vision** de l'entrepreneuriat est plutôt anglo-saxonne et fait référence à deux courants de pensée :

- L'émergence organisationnelle, emmenée par Gartner (1988, 1990, 1993), est un processus qui permet à un individu de créer une nouvelle organisation. Les conditions de cette création sont alors privilégiées. Cette approche a été reprise notamment par Aldrich (1999), Sharma et Chrisman (1999) ou Hernandez (1999).
- L'identification et l'exploitation d'opportunités, emmenée par Shane et Venkataraman (2000) sur les traces de Stevenson et Jarillo (1990) ou Bygrave et Hofer (1991). Dans cette approche, les conditions d'identification et d'émergence d'une nouvelle activité économique sont importantes ainsi que la façon dont elles sont exploitées, mais elles ne conduisent pas forcément à la création d'une nouvelle organisation. Dans ce cas, les opportunités préexistent dans l'environnement.

Cette vision associe l'entrepreneuriat à la sphère économique et relaie les valeurs telles que le social et l'écologie au second plan, selon Steyaert et Hjorth (2004). Vision que le Programme d'indicateurs de l'entrepreneuriat OCDE-Eurostat, lancé en 2006, reprend en définissant l'entrepreneuriat « comme le phénomène associé à l'activité entrepreneuriale, action humaine consistant à entreprendre pour générer de la valeur en créant ou en développant des activités économiques grâce à l'identification et à l'exploitation de nouveaux produits, processus ou marchés » (OCDE, 2012, p. 9).

Une façon complémentaire d'aborder la création d'entreprise ou d'activité est de faire la distinction entre l'**entrepreneuriat par opportunité** et **l'entrepreneuriat par nécessité**.

L'entrepreneuriat par nécessité concerne les entrepreneurs qui décident de créer parce qu'ils ne trouvent pas d'autres solutions d'emploi (Bosma et Levie, 2009). Ils sont nombreux dans les pays en développement mais cela touche également les chômeurs et toutes les populations en difficulté qui actionnent les leviers « *push* » de la création (chômage, licenciement, menace de perte d'emploi). L'entrepreneuriat par opportunité renvoie aux premières définitions et concerne des personnes qui actionnent les leviers « *pull* » tels que l'autonomie, l'indépendance, la liberté, le statut ou la reconnaissance sociale et l'argent (Carter et *al*., 2003).

La **seconde vision** est plus globale en ce sens qu'elle considère l'entrepreneuriat « comme un mode de comportement, à la fois complexe et multidimensionnel » (Muzyka, 1998) qui s'inscrit dans un processus et dans une relation dialogique individu (seul ou en équipe)/création de valeur, inscrite dans un environnement et dans un espace temporel (Bruyat, 1993). Dans ce dernier cas, il s'agit de manières particulières de concevoir les choses, en prenant des initiatives et en agissant ; de se comporter avec la volonté d'essayer de nouvelles choses ou de les faire différemment, simplement parce qu'il existe une possibilité de changement (Block et Stumpf, 1992). Il s'agit aussi du souhait de développer une capacité à composer avec le changement et d'expérimenter des idées et agir avec ouverture et flexibilité (Léger-Jarniou, 2001).

En un mot, ces deux visions renvoient pour la première à « **l'esprit d'entreprise** » (souvent associé à la création ou la reprise d'entreprise, sans oublier l'extrapreneuriat) et à « **l'esprit entrepreneurial** » ou « **esprit d'entreprendre** » pour la seconde.

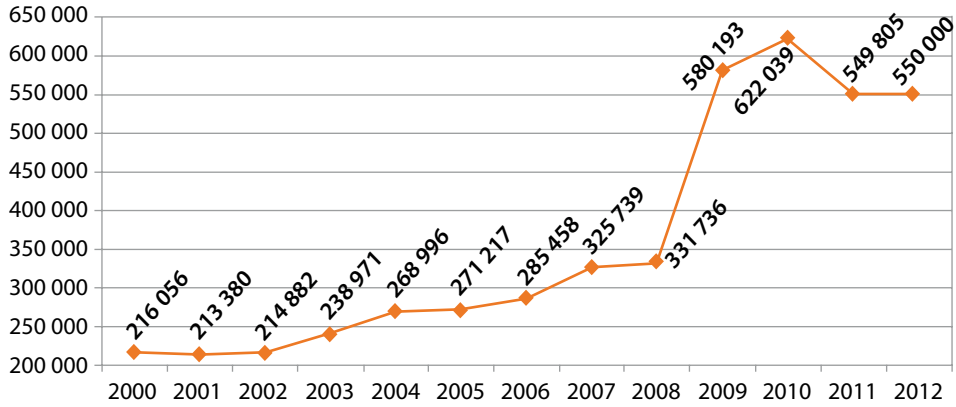
L'esprit entrepreneurial peut s'exprimer dans des situations d'entreprise et dans sa vie de salarié (*via* l'intrapreneuriat dans des entreprises existantes ou dans des entreprises familiales) ; mais aussi en dehors de l'entreprise dans sa vie de tous les jours en tant que citoyen (dans des associations ou en tant qu'auto-entrepreneur par exemple).

Ces deux visions sont complémentaires en ce sens qu'elles forment un continuum dans lequel la création n'est que la partie visible. C'est la raison pour laquelle l'entrepreneuriat dans ce livre est envisagé dans sa conception la plus large, à savoir **un comportement entrepreneurial fondé sur un esprit entrepreneurial et un processus de création d'entreprises**.

# QUELQUES REPÈRES

Après une stagnation, voire une baisse depuis les années 1990 jusqu'en 2002, le nombre annuel de créations d'entreprises en France n'a cessé de croître (+ 187 % entre 2000 et 2010), avant de décroître à nouveau en 2011 (- 12 %) et de se stabiliser autour de 550 000 créations en 2012 (figure 1).

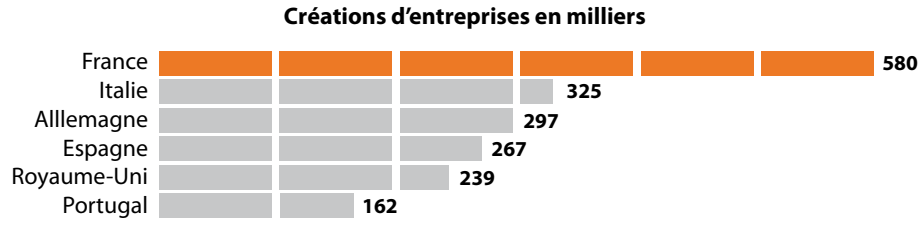
Le régime de l'**auto-entrepreneur**, créé par la Loi de Modernisation de l'Économie en août 2008, a considérablement dynamisé le nombre de créations (+ 75 % entre 2008 et 2009). Les auto-entrepreneurs représentent plus de la moitié des créations annuelles et leur nombre est toujours en augmentation (+ 5 % en 2012).




*Source : Insee*

**Figure 1** – Évolution du nombre de création d'entreprises depuis 2000

On retrouve ce dynamisme dans les **comparaisons internationales** : la France est l'un des pays d'Europe qui crée le plus d'entreprises, avec un taux de création de plus de 15 % (contre moins de 10 % en 2008 comme nos voisins européens).




*Source : Insee*

**Figure 2** – Comparaison au sein de l'Union européenne en 2009

Malgré un réel dynamisme de la création d'entreprises, la France reste souvent présentée comme un pays doté d'une faible **culture entrepreneuriale**. Cette image de la France doit cependant être nuancée. En effet, l'analyse d'enquêtes qualitatives récentes permet de montrer que les Français témoignent d'une forte envie d'entreprendre et que le potentiel entrepreneurial progresse en France (Commissariat général à la stratégie et à la prospective, 2012). Les trois conclusions de ces notes indiquent que le désir d'entreprendre est bien présent en France, le potentiel entrepreneurial progresse mais un décalage existe entre les **intentions** et l'**activité entrepreneuriale** en France.

Décalage confirmé par le TEA, taux d'activité entrepreneuriale, indicateur clé du rapport *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), qui mesure l'activité entrepreneuriale des pays. La France obtient depuis des années un score médiocre et est classée en 63e position sur 69 pays avec 5,2 % seulement de TEA (contre environ 13 % pour les USA, 12 % pour Singapour et 10 % pour les Pays-Bas) (figure 3).

La capacité d'une économie à favoriser la croissance consiste à équilibrer le stock d'entreprises en encourageant la création d'entreprises et la gestion de la transmission d'entreprise. GEM montre une corrélation positive entre l'entrepreneuriat et la croissance économique, en particulier dans les économies développées.

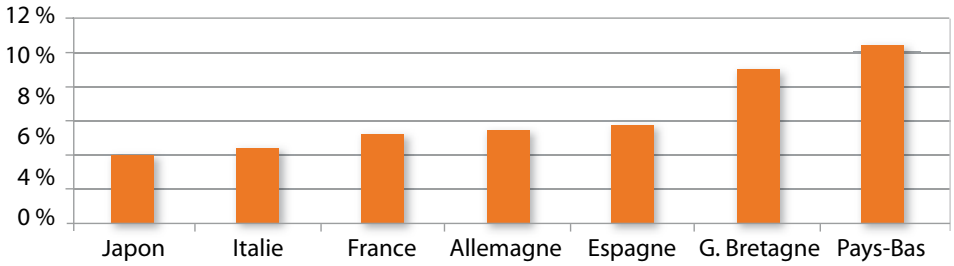



**Figure 3** – Économies tirées par l'innovation (TEA 2012 en %)

Le rapport note d'ailleurs une augmentation des femmes entrepreneurs, une plus grande création dans les services, mais des projets aux ambitions modestes et au contenu peu novateur. Enfin, l'écart entre l'intention de créer (ou l'envie) et la réalité est toujours important (GEM, 2012).

## FOCUS SUR LES CRÉATEURS AUJOURD'HUI

Les créateurs ont des **profils** variés mais sont de plus en plus diplômés (les possesseurs d'un diplôme supérieur au baccalauréat sont passés de 30,2 % en 2002 à 43 % en 2010). Les femmes représentent 30 % des créateurs, en très légère augmentation après une longue période de stabilité. La moyenne d'âge des créateurs se situe autour de 39 ans et les chô-

meurs représentent entre 30 % et 40 % des créateurs (KPMG, 2012). Certains créent même en équipe. On est loin de la figure « héroïque du créateur ».

Les entrepreneurs créent plus dans les **services** que dans les autres secteurs (environ 45 % des créations). En relation avec le secteur et les besoins humains pour démarrer, les créations d'entreprises génèrent moins d'emplois salariés : tout d'abord les auto-entrepreneurs sont, comme leur nom l'indique, seuls mais plus globalement plus de 90 % des créations l'ont été sans aucun salarié.

En revanche, on note que les emplois sont plus pérennes. L'enquête Siné indique que pour les entreprises créées en 2006, 68 800 emplois salariés supplémentaires ont été créés au cours des trois ans qui ont suivi la création (source : Sine-Insee et Insee).

Il est intéressant de noter que le **taux de pérennité** à 3 ans des entreprises créées reste stable, à savoir 66 %. Le taux de pérennité à 5 ans a augmenté progressivement et se situe désormais aux alentours de 50 %. Peut-on lier aussi facilement ce taux au montant des capitaux de départ ? Ce n'est pas certain, mais on note une augmentation du montant des capitaux de départ, ce qui est tout de même un gage de pérennité. Cela étant, près de la moitié des créations démarre avec moins de 8 000 € ; seules moins de 10 % des entreprises ont des capitaux supérieurs à 160 000 €.

L'étude réalisée par Ernst & Young (en collaboration avec la chaire Entrepreneuriat de l'ESCP) intitulée « 20 ans de succès entrepreneurial en France » (2012) est intéressante, car elle dresse un portrait de l'évolution du panorama français à travers un prisme particulier qui est celui des 1 700 entreprises candidates au prix de l'Entrepreneur de l'année entre 1993 et 2011 ; ce qui ne correspond pas à la totalité des entreprises. Cependant, on en tire cinq points clés :

- de plus en plus de créateurs et moins d'héritiers ;
- des entrepreneurs qui se lancent plus jeunes ;
- la taille des entreprises de croissance a sensiblement augmenté ;
- le financement reste cependant un défi majeur de la création au développement ;
- l'international est encore insuffisamment présent dans la réalité de la vie des entreprises.

Ce flux important de créations s'accompagne d'un accroissement du nombre des acteurs qui gravitent autour de la création, en apportant accompagnement (les réseaux, incubateurs, clubs d'entrepreneurs, etc.) et financement (*business angels*, sociétés de capital-risque, clubs, plateformes locales et plus récemment *crowdfunding*).

## BEAUCOUP DE CRÉATIONS… MAIS PEU D'ETI

Ce panorama enthousiasmant ne doit pas dissimuler une difficulté qui est celle de la pérennité des entreprises créées, mais plus encore de leur croissance. En effet, nous battons des records en termes de créations mais nous manquons cruellement d'entreprises de croissance, les fameuses ETI (entreprises à taille intermédiaire) ; ce qui est à terme problématique pour la compétitivité du pays.

La population des entreprises se compose de manière prépondérante de micro-entreprises (de moins de 10 salariés) : dans les pays de l'OCDE : elles représentant 90 % du total des entreprises. Or dans ces pays, les entreprises de plus de 250 salariés représentent une part considérable de la valeur ajoutée et des exportations.

Le faible nombre de salariés au démarrage est problématique.

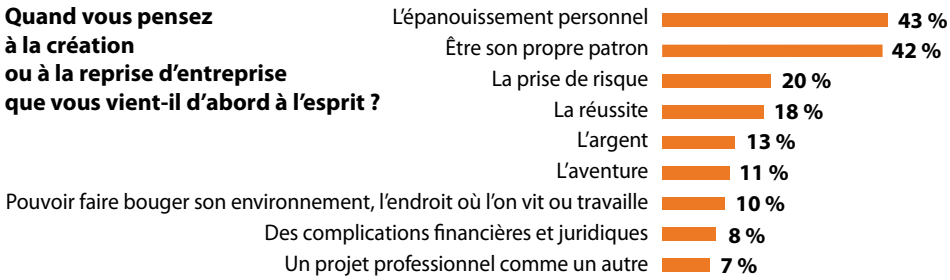
Les taux de naissance des entreprises employant des salariés sont plus élevés dans les services que dans le secteur manufacturier. Les nouvelles entreprises emploient en général de 1 à 4 personnes et peu d'entre elles démarrent avec plus de 10 salariés.

Les entreprises à forte croissance représentent en moyenne une faible part de la population totale des entreprises : entre 3,5 % et 6 % en termes de croissance de l'emploi et 20 % en termes de chiffre d'affaires (OCDE, 2012, p. 86).

Néanmoins, de **nouveaux secteurs** offrent de merveilleuses opportunités, notamment en termes de croissance comme les activités durables, les activités technologiques orientées vers la santé, le bien-être et les objets intelligents, l'e-commerce et toutes les applications Internet liées, sans oublier les ressources de l'économie sociale et solidaire.

## *QUID* DE L'ENVIE D'ENTREPRENDRE DES FRANÇAIS ?

L'étude « L'envie d'entreprendre des Français »[1] réalisée en 2011 donne un éclairage instructif. L'idée que se font les Français de la création d'entreprise est quelque peu idéalisée et renvoie pleinement à la création par opportunité, qui permet autonomie, liberté et bons revenus.




*Source : Baromètre « L'envie d'entreprendre des Français 2011 ».*

**Figure 4 – La représentation de la création**

14 % des Français envisagent de créer une entreprise dans les trois ans et 7 % envisagent une reprise. Ces chiffres sont stables depuis des années alors que les efforts en direction des créateurs ne cessent d'augmenter.

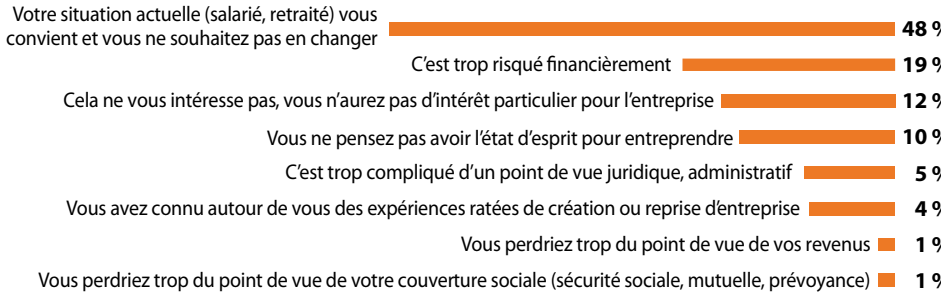
1. Étude initiée par Créativallée et de nombreux partenaires, réalisée par l'Ifop.

Près des trois quarts des personnes interviewées considèrent que les jeunes entreprises contribuent beaucoup ou assez à l'attractivité et au dynamisme de leur région (création d'emploi, préservation de l'environnement) et donnent une bonne image des chefs d'entreprise. Ce constat est confirmé par le sentiment que l'on ne parle pas ou pas assez dans les médias (84 %) des jeunes entreprises et des entrepreneurs.

À partir de telles réponses, on serait en droit d'attendre que le nombre de créations d'entreprises explose, or il n'en est rien, à l'exception des auto-entrepreneurs qui créent pour beaucoup par nécessité.

Comment alors comprendre ce décalage ? Un des éléments de réponse provient de cette même étude sur les freins à la création.

**Quand vous pensez création d'entreprise, quels sont vos freins ?**




*Source : Baromètre « L'envie d'entreprendre des Français 2011 ».*

**Figure 5** – Les freins à la création

Le *statu quo*, la peur de l'échec, un sentiment de manque de compétences ou de confiance en soi sont toujours cités et confirment en partie le manque de culture entrepreneuriale en France.

Et pourtant, l'entrepreneuriat est favorisé, entretenu et amplifié par les pouvoirs publics qui y voient une solution pour créer de l'emploi et de la croissance.

Un réel écosystème existe, parfois un peu compliqué à comprendre, notamment par les premiers intéressés, à savoir les entrepreneurs.

## DES MESURES EN FAVEUR D'UN ÉCOSYSTÈME SPÉCIFIQUE

Un écosystème favorable est nécessaire pour le déploiement de l'entrepreneuriat et notamment de la création d'entreprise. L'indicateur *Doing Business* classe la France au 34e rang pour la facilité à y faire des affaires sur 185 pays (2013).

L'Europe l'a bien compris, comme en témoignent les nombreux textes, rapports et programmes.

## L'EUROPE

L'Europe a une vision parfois ambiguë de l'entrepreneuriat : globalement très économique et centrée sur la création d'entreprise, mais également plus large dans le cadre des programmes liés à l'éducation visant à développer à la fois l'esprit entrepreneurial des jeunes et leur propension à créer. Ne sont reprises ici que les étapes plus importantes.

- Le point de départ semble être le programme « *Best* » qui a été institué à la demande du Conseil de Lisbonne dès 1997, en vue de dresser l'inventaire des méthodes, programmes et organisateurs en faveur de l'entrepreneuriat ; de promouvoir les échanges de bonnes pratiques et de créer des synergies en les diffusant largement.
- Le Sommet « Éducation, formation et emploi » de Lisbonne (mars 2000). L'Union européenne s'est fixé comme objectif à l'horizon 2010 « de devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde ». Les sommets suivants et les nombreux rapports « Éducation et Formation 2010 » puis « Éducation et Formation 2020 » visent toujours à augmenter la qualité et l'efficacité des systèmes d'éducation générale et de formation professionnelle au sein de l'Union européenne.
- Faciliter l'accès à l'éducation et à la formation pour tous et obtenir l'ouverture des systèmes d'éducation et de formation sur le monde.
- L'objectif partiel du « développement de l'esprit d'entreprendre » (associé au troisième objectif). C'est lors de sa réunion au printemps 2002 que le Conseil européen a pris connaissance de l'intention de la Commission européenne d'élaborer, pour le soumettre en 2003, un Livre Vert au sujet de l'esprit d'entreprise. Ce Livre Vert traite de l'importance pour l'Europe d'encourager l'esprit d'entreprendre.
- En février 2004, la Commission européenne a adopté un plan d'action : « l'Agenda européen de la politique de l'esprit d'entreprise » (*The European Agenda for Entrepreneurship*) qui propose des mesures horizontales à l'intention de la Commission et des États membres en vue de l'instauration d'un cadre pour « alimenter la culture entrepreneuriale », à partir de cinq domaines stratégiques d'action parmi lesquels « l'apprentissage par la pratique », le développement des « mini-entreprises » ou des « entreprises d'étudiants » (COM (2004) 70 final, 11 février 2004).
- En février 2005, la Commission européenne a proposé de relancer la stratégie de Lisbonne, notamment pour dynamiser la croissance et les emplois. Concernant les jeunes, l'*European Youth Pact* a été adopté en mars 2005.
- En octobre 2006, la conférence « *Entrepreneurship Education in Europe : Fostering Entrepreneurial Mindsets through Education and Learning* » a débouché sur l'Agenda d'Oslo qui organise de nombreuses propositions par niveau d'éducation (Oslo Agenda).
- L'Europe a besoin de plus d'entrepreneurs, plus d'innovation et les PME d'une plus forte croissance. C'est pourquoi il est nécessaire de stimuler l'esprit d'entreprise des jeunes. Le rôle important de l'éducation dans la promotion des attitudes et des comportements plus entrepreneuriaux est largement reconnu.
- L'entrepreneuriat ici se réfère à la capacité d'un individu à passer des idées aux actes.

Il suppose de la créativité, un sens de l'initiative, de l'innovation et une prise de risque, ainsi que la capacité à planifier et de gérer des projets en vue d'atteindre des objectifs. L'esprit d'entreprise doit être considéré comme un état d'esprit des individus dans la vie quotidienne et une base pour les entrepreneurs créant une activité sociale ou commerciale. L'entrepreneuriat est une compétence clé pour l'apprentissage.

- Les Journées de l'entrepreneur ont été créées en 2007, suivies par la Semaine de l'entrepreneur européen en 2010.
- Le Sommet des Jeunes entrepreneurs G2O YES (*Young Entrepreneurs Summit*) a été créé en 2010 pour valoriser le métier d'entrepreneur.
- Un rapport de la commission intitulé « Construire une Europe entrepreneuriale » a été rendu en mars 2011.
- Un rapport a été préparé en 2012 pour la Commission européenne, DG Entreprises et de l'Industrie : « Effets et impact des programmes d'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur » et suivi du *Education & Training Monitor* (2012) et de « Éducation et formation dans une Europe intelligente, durable et inclusive » (2012).
- Un rapport de janvier 2013 « *Entrepreneurship as a main driver for economic growth* », (memo 13/5) recadre un ensemble de mesures.
- L'*Entrepreneurship & Innovation Programme* (EIP) a été rendu public en 2013.

Comme on peut le noter, l'impressionnante quantité de rapports, programmes ou plans montre l'intérêt de l'Europe pour le sujet, mais peut-être cela manque-t-il de clarté ?

## LA FRANCE

Les mesures sont également nombreuses, comme en témoigne la bonne évaluation des politiques publiques avec la note de 3,61 sur 5 du GEM 2012.

- Tout a vraiment commencé par la loi sur l'Innovation dite loi Allègre en 1999. Elle comportait quatre volets importants : un cadre juridique permettant au chercheur de créer son entreprise pour valoriser ses travaux de recherche, la création d'un réseau d'incubateurs d'entreprises innovantes, la création d'un Concours national et une dotation de l'État pour la création de fonds d'amorçage.
- La loi pour l'Initiative économique en 2003 (loi Dutreil) visait à faire de la création d'entreprise un acte accessible à tous, à faciliter la transition entre le statut de salarié et celui d'entrepreneur, financer l'initiative économique, accompagner socialement les projets et faciliter le développement et la transmission des entreprises.
- La loi en faveur du Travail, de l'Emploi et du Pouvoir d'achat, dite loi TEPA (2007) était destinée à accroître l'activité économique et l'emploi en favorisant notamment l'investissement dans les nouvelles entreprises moyennant des avantages fiscaux.
- La loi de Modernisation de l'économie (LME) en 2008 comportait quatre volets : encourager les entrepreneurs tout au long de leur parcours, relancer la concurrence, renforcer l'attractivité du territoire et améliorer le financement de l'économie. Sans oublier la création du régime de l'auto-entrepreneur qui a donné un coup d'accélérateur à la création d'entreprises : trois auto-entrepreneurs sur quatre n'auraient pas créé d'entreprise si ce régime n'avait pas existé[1].

1. Insee Première n° 1388, février 2010.

- L'État a mis en place ou stabilisé des dispositifs d'aides et exonérations fiscales comme le programme ACCRE et le dispositif NACRE (accompagnement et prêt à taux zéro) pour les demandeurs d'emploi, le prêt à la création d'entreprise (PCE) ainsi que des programmes de financement et de garantie OSEO.
- Le rôle d'OSEO sera repris par la Banque publique d'investissement (Bpifrance) créée en 2013 et qui a pour mission de garantir le financement des PME et des ETI en leur proposant un « guichet unique » dans chaque région.
- Le rapport Gallois sur la compétitivité (2012) comporte 22 mesures dont certaines touchent à la création et au développement des entreprises pour augmenter la compétitivité et l'emploi.
- Les Assises de l'entrepreneuriat (2013), qui ont réuni 300 personnalités autour de 9 groupes de travail, ont formulé un grand nombre de propositions qui seront mises en application prochainement.

## ET LA RECHERCHE N'EST PAS EN RESTE

On assiste à la structuration du champ scientifique avec la création d'associations comme l'AIREPME (Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME)[1] ou l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation[2].

Le nombre de publications académiques est en progression constante depuis des années et la recherche se diffuse dans des journaux ou revues eux-mêmes en plus grand nombre. Les plus célèbres et valorisés sont *Journal of Business Venturing, Entrepreneurship, Theory & Practice, International Small Business Journal, Entrepreneurship and Regional Development, Journal of Small Business and Entrepreneurship, International Entrepreneurship and Management Journal, Revue internationale PME* et la *Revue de l'Entrepreneuriat*.

## ALLER ENCORE PLUS LOIN

Beaucoup de choses ont été réalisées en 15 ans, les chiffres en témoignent. Beaucoup de rapports ont été rédigés, de nombreux programmes lancés (Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat [OPPE]) et on constate une vraie prise de conscience de l'importance de l'entrepreneuriat.

Pour illustrer cette prise de conscience et cette accélération des actions, on peut consulter les actions recensées par l'Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat

1. Historiquement, en 1996, l'Association internationale de recherche en PME (AIRPME) a été créée et modifiée, en 2004, en AIREPME, pour intégrer le E d'entrepreneuriat.
2. Historiquement créée en 1998 sous l'appellation Académie de l'entrepreneuriat. Le passage à AEI, Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, date de 2010.

(OPPE)[1]. On dénombre actuellement 23 PEE (Pôles Entrepreneuriat Étudiant) – avec une volonté de passer à 30 –, 43 masters dédiés à l'entrepreneuriat, ainsi que 145 programmes dans l'enseignement secondaire, 246 dans les universités, 120 dans les écoles de commerce et 102 dans les écoles d'ingénieurs.

Par ailleurs les Assises de l'entrepreneuriat qui se sont tenues en 2013 ont fait travailler 9 groupes thématiques qui ont proposé 44 mesures dont 14 ont été retenues. Parmi ces dernières, on peut mettre en évidence 10 engagements forts, dont 2 qui concernent directement le monde de l'éducation : sensibiliser tous les jeunes à l'esprit d'initiative et à l'innovation, faciliter l'accès à la création d'entreprise pour tous et mobiliser tous les talents. Cela étant, tout cela manque parfois de cohérence et les actions peuvent sembler fragmentées. Mais une telle transformation est véritablement culturelle et donc demande du temps pour être visible et mesurable.

Se pose alors la question : que souhaite-t-on privilégier pour l'avenir ?

## QUEL OBJECTIF PRIVILÉGIER ?

Sensibiliser le plus grand nombre pour devenir une nation entreprenante au sens du développement d'un esprit entrepreneurial partagé par tous ? Ou bien privilégier la création d'entreprise ? Ou encore favoriser la croissance des entreprises déjà créées ? Ou bien tous ces objectifs en même temps ?

De la réponse à cette question va dépendre la réponse en termes d'éducation. Hytti (2002) propose un modèle intéressant pour comprendre les différents volets de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Ce modèle est fondé sur trois états d'esprit interdépendants qui mettent l'accent sur :

1. l'éducation « à propos de l'entrepreneuriat » (*learning about*) en vue d'augmenter la compréhension de ce qu'est l'entrepreneuriat ;
2. l'éducation « pour devenir entreprenant » (*to become entrepreneurial*) pour développer l'esprit entrepreneurial et donner les clés du monde du travail et de la responsabilisation ;
3. l'éducation « pour devenir un entrepreneur » (*to become an entrepreneur*), c'est-à-dire donner les compétences pour agir comme un entrepreneur et gérer une nouvelle entreprise.

Gibb (2001, 2005) proposait que l'enseignement soit centré sur « apprendre pour » (*for*), « à propos » (*about*) et « par » *(through*) l'entrepreneuriat.

**Développer la culture entrepreneuriale** semble le vrai défi pour la France aujourd'hui et correspond, d'une part, aux étapes 1 et 2 décrites par Hytti, et d'autre part, à apprendre « pour » et « à propos » par Gibb.

Cette sensibilisation à la culture entrepreneuriale a pour objectif majeur de rendre les individus « entrepreneurs de leur vie », mais la difficulté provient du fait que l'entrepreneuriat est à la fois méthode pédagogique et contenu (Remes, 2003). Le référentiel de

1. Ces actions sont transmises de manière volontaire par leurs initiateurs à la base de l'OPPE, ce qui signifie que le recensement peut ne pas être complet.

compétences « Entrepreneuriat & Esprit d'entreprendre » publié en 2011 répond pleinement à cette problématique.

**Aller plus loin** en mettant en avant la prise de risque et la culture entrepreneuriale dès le plus jeune âge et dans toutes les circonstances.

Favoriser les innovations pour un développement plus fort et plus rapide et aussi plus international.

**Un dernier challenge** pour l'avenir pourrait être celui de la plus grande popularisation, *via* de nombreux médias, des jeunes entrepreneurs et de leurs entreprises pour donner une image positive de leur action et soulever des vocations…

## LE GRAND LIVRE DE L'ENTREPRENEURIAT

*Le Grand Livre de l'Entrepreneuriat* se veut le livre de référence de l'entrepreneuriat en France aujourd'hui. Chaque chapitre est consacré à une thématique particulière, écrit par un spécialiste du domaine et fait le point sur les grandes dates qui ont contribué au développement de la thématique, ainsi que sur les éléments considérés comme essentiels en 2013. Cela signifie que ce livre date l'entrepreneuriat, qu'il y aura un « avant » et un « après ». Par ailleurs, quelques questions et challenges sont systématiquement envisagés.

C'est bien ce caractère complet, précis et structurant qui a été souligné dans les trois préfaces. Chacune témoigne chacune d'une vision :

- institutionnelle par Fleur Pellerin, ministre déléguée auprès du ministre du Redressement productif, chargée des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Innovation et de l'Économie numérique ;
- entrepreneuriale par Gonzague de Blignières, président de RAISE et président du Réseau Entreprendre Paris ;
- académique par Frédéric Iselin, professeur et directeur du Centre d'entrepreneuriat à HEC Paris.

Ce *Grand Livre de l'Entrepreneuriat* se veut généraliste, c'est-à-dire à la fois clair et précis. Il traite de nombreux aspects de l'entrepreneuriat, même s'ils ne peuvent tous être abordés dans un seul volume. C'est le choix qui a été fait pour la construction de ce livre de consacrer un chapitre à chaque thème, soit 19 chapitres au total, laissant la place au développement des idées. Les regards croisés ont été privilégiés entre académiques, professionnels et institutionnels par le biais d'avis d'experts, de témoignages, de cas et d'illustrations.

La structure des chapitres est la même (sauf le premier qui a une approche historique), à savoir :

- Les enjeux
- Les dates marquantes
- Les points importants
- Les challenges.

Le livre est composé de quatre parties qui abordent des thématiques différentes, après l'introduction qui dresse un état des lieux de l'entrepreneuriat.

La **première partie** se veut une partie de présentation du contexte de l'entrepreneuriat.

Le **chapitre 1** est centré sur la figure de l'entrepreneur vue par les économistes et il est intéressant de noter que les principaux économistes n'ont jamais été entrepreneurs ni proches de telles personnes. Le paradoxe de la théorie de l'entrepreneur réside dans le vocable même d'entrepreneur, qui désigne un type d'agent économique (un chef d'entreprise) alors même que l'entrepreneur demeure un mythe pour les économistes. L'entrepreneur doit donc être appréhendé comme une métaphore.

Entreprendre signifie prendre des risques et donc parfois échouer ; aussi une approche de l'échec dans notre société française est intéressante et nouvelle, notamment quand on la compare à la réalité d'autres pays. Il n'est pas question de légitimer l'échec, mais il s'agit d'abandonner l'image de l'entrepreneur héroïque et de réhabiliter l'humilité et la force de l'apprentissage. Apprendre à échouer, c'est apprendre à repartir enrichi par l'expérience (**chapitre 2**).

La **deuxième partie** du livre se propose de passer en revue les principales façons d'entreprendre.

Entreprendre à plusieurs, en équipe, loin de la figure du « héros solitaire » est une autre manière d'entreprendre. Le nombre d'entrepreneurs qui créent ou désirent créer en équipe augmente, notamment chez les jeunes. L'équipe la plus répandue est la dyade, c'est-à-dire un groupe de deux personnes ; avec le besoin de rompre l'isolement et de bénéficier de compétences complémentaires (**chapitre 3**).

Mais entreprendre, c'est aussi intraprendre au sein d'une grande entreprise déjà créée, pour simplement éviter son déclin. Intraprendre, c'est mettre en place une dynamique entrepreneuriale fondée sur les compétences et l'innovation de son personnel *via* le développement de nouveaux businesses ou l'instauration d'une attitude entrepreneuriale des salariés (**chapitre 4**).

Entreprendre, c'est également extraprendre, ce qui consiste à créer une nouvelle activité ou nouvelle entreprise à partir d'une entreprise parente. Cette nouvelle entreprise peut être directement issue de l'organisation parente pour qui cette activité n'est pas considérée comme stratégique et qui laisse des (ex)salariés la développer ; ou bien il peut s'agir d'une création spontanée de la seule initiative d'un salarié qui souhaite exploiter des opportunités qui ne le sont pas par son entreprise d'origine (**chapitre 5**).

Un des aboutissements de l'entrepreneuriat peut s'envisager sous la forme de la transmission de son entreprise. La transmission-reprise donne un nouveau départ à l'entreprise et permet de maintenir ou de dynamiser le niveau d'activité économique d'une région. Il existe un grand nombre d'entreprises en France qui sont à reprendre, même si l'adéquation entre l'offre (très petites entreprises en milieu rural) et la demande (entreprises de bonne taille en milieu urbain) n'est pas toujours au rendez-vous (**chapitre 6**).

Bien entendu, il est tout à fait possible d'entreprendre et de se lancer dans l'aventure en tant qu'auto-entrepreneur et les chiffres de création *via* ce nouveau régime en témoignent. Ce régime simplifié est une véritable avancée dans le panorama français. Il séduit de nouveaux entrepreneurs chaque jour, qui ne se seraient pas lancés sans ce régime ; mais il est au cœur de nombreuses discussions sur son avenir (**chapitre 7**).

Un regard sur les entreprises familiales permet de mettre en lumière leur côté entrepreneurial et des leçons sont peut-être à tirer, en termes de management, de vision à long

terme et de réseau, notamment pour assurer l'innovation et le dynamisme de l'ensemble des entreprises (**chapitre 8**).

Il est également question des femmes entrepreneurs dont le nombre augmente régulièrement et dont on ne parle pas assez. Or la présence des femmes dans la création d'entreprise est source de croissance économique et ce, dans le monde entier. Qu'elles créent par opportunité ou par nécessité, leur vision du succès est différente de celle des hommes en ce qu'elles mettent davantage l'accent sur la pérennité de l'entreprise (**chapitre 9**).

Les jeunes et la question de leur apprentissage sont cruciaux si l'on souhaite développer leur esprit entrepreneurial très tôt. Entreprendre s'apprend et les programmes se sont développés ces dernières années, qu'ils visent la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre ou la création d'entreprise. Le bilan est encore mesuré en nombre de créations, mais une prise de conscience est réelle, même si ce processus d'acculturation demande du temps avant de pouvoir en faire une évaluation complète (**chapitre 10**).

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) devraient être une suite logique de la forte création d'entreprises. Or leur nombre est toujours réduit en France, ce qui participe à la baisse de la compétitivité française depuis dix ans. Favoriser les ETI est une nécessité car elles sont sources d'innovation, de développement à l'international, et se développent rapidement par croissance externe. Leur dynamisme entrepreneurial stabilise l'activité économique (**chapitre 11**).

La **troisième partie** se concentre sur quatre leviers importants pour l'entrepreneuriat.

Le premier de ces leviers est financier, pierre angulaire de la création, et deux chapitres lui sont consacrés, ce qui permet de montrer le *continuum* des sources de financement dans le temps : du financement des premières étapes (le démarrage, **chapitre 12**) au financement du développement de l'activité (**chapitre 13**).

Les jeunes entreprises ont des besoins financiers différents en fonction de leur stade de développement. Le rôle, le profil, la structuration des *business angels* ainsi que leur processus d'investissement sont analysés pour mettre en avant leurs apports lors du démarrage d'une nouvelle entreprise. Ensuite, le capital-investissement prend le relais, et c'est bien souvent un mode de financement incontournable pour les entreprises innovantes. Ces acteurs ont des attentes et des méthodes différentes de celles des *business angels*. Il est tout à fait nécessaire de bien les connaître avant de faire appel à eux.

L'accompagnement est également un levier primordial pour donner confiance aux entrepreneurs et les aider en fonction de leurs spécificités : il est source de succès et de pérennité des entreprises créées. Mais l'accompagnement est multiple/multiforme et de ce fait, il est devenu un marché où de nombreux acteurs affichent leurs spécificités et sont en concurrence, alors même que les ressources publiques diminuent et que les exigences d'évaluation augmentent. L'entrepreneur a parfois des difficultés à se repérer (**chapitre 14**). Un autre levier essentiel pour la réussite des nouvelles entreprises est l'accès aux réseaux qui permettent d'améliorer la compétitivité des entreprises et de rompre l'isolement du nouvel entrepreneur. Les réseaux sont multiples et se développent sans cesse, qu'ils soient traditionnels ou virtuels, centrés sur l'échange ou la défense d'intérêts, réseaux d'affaires ou d'anciens élèves, etc. ; ils sont source de confiance et augmentent le capital social de l'entrepreneur (**chapitre 15**).

La **dernière partie** traite de secteurs particuliers de l'entrepreneuriat et porteurs de fort potentiel ou espérance.

Le premier est l'entrepreneuriat durable, qui connaît un fort développement, même si les contours de la notion restent flous. Comprendre ce que recouvre l'entrepreneuriat durable, identifier les différents acteurs et visualiser que des petites entreprises existent à côté de géants de l'industrie permet d'envisager l'évolution de leurs rôles (**chapitre 16**).

L'entrepreneuriat social ou social et solidaire est une manière d'entreprendre sur laquelle beaucoup de fées se penchent depuis quelques années, même s'il représente des réalités très diverses qui partagent néanmoins toutes le même attachement à trois mondes aussi différents que le social, l'économique et l'institutionnel (**chapitre 17**).

La création d'entreprises innovantes demeure un centre d'intérêt très français où la technologie a toujours eu une place privilégiée, même si les entreprises innovantes dépassent le seul secteur de la technologie. De nombreux textes et aides leur sont consacrés avec pour point de départ la loi sur l'innovation de 1999. Créations plus risquées et plus coûteuses, elles sont porteuses d'espoir en termes d'emplois hautement qualifiés et d'innovations (**chapitre 18**).

Le e-business et les activités Internet sont des secteurs d'avenir avec des croissances de chiffres d'affaires étourdissantes et très privilégiés par les jeunes créateurs. On note une évolution du e-commerce vers les services mobiles, ou m-services, pour suivre les attentes des consommateurs qui sont de plus en plus nomades, et également parce que les opportunités pour les créateurs se situent dans ces niches de marché ; le marché traditionnel du e-commerce ne profitant que très marginalement aux nouveaux créateurs du fait du coût d'accès très élevé au marché (**chapitre 19**).

La **conclusion**, sous forme de libres propos est confiée à Sergio Arzeni, directeur du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local de l'OCDE, qui nous confie sa vision de l'entrepreneuriat en France et dresse une comparaison avec d'autres pays.

# SOMMAIRE

**CHAPITRE 1** L'ENTREPRENEUR
*Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS* 25

**CHAPITRE 2** L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL
*Anne BRUNET-MBAPPE* 43

# ENTREPRENDRE

# CONTEXTE

PARTIE 1



# L'ENTREPRENEUR

## 1 CHAPITRE LE *DEUS EX MACHINA*[1] DES ÉCONOMISTES ?

### L'ÉQUATION ENTREPRENEURIALE

Bien qu'au centre du capitalisme, l'**entrepreneur** intéresse peu les **économistes**, lesquels se focalisent principalement soit sur des analyses macroéconomiques (depuis la main invisible de Smith), soit sur des analyses microéconomiques (depuis l'individualisme méthodologique de Walras) (Boutillier, Uzunidis, 1995, 1999, 2011 ; Landström, Lohrke, 2010). Par ailleurs, lorsque les économistes s'intéressent à l'entrepreneur, c'est rarement pour évoquer telle ou telle grande figure historique ou contemporaine, mais davantage la dynamique de changement introduite dans une économie en situation d'**innovation** permanente.

Nous défendons l'idée selon laquelle l'entrepreneur est une espèce de *deus ex machina* pour les économistes, en d'autres termes une sorte d'incantation qu'ils invoquent lorsqu'ils sont dans l'impossibilité d'expliquer un phénomène économique (croissance économique et progrès technique) dans toute sa complexité.

Trois économistes ont structuré la théorie de l'entrepreneur, Richard Cantillon (fin XVII^e siècle), Jean-Baptiste Say (début XIX^e siècle) et Joseph A. Schumpeter (début XX^e siècle).

Richard Cantillon a été sacré par nombre d'historiens de la théorie économique comme l'initiateur de la théorie économique de l'entrepreneur qu'il définit comme celui qui supporte l'incertitude du marché. Un siècle plus tard environ, Jean-Baptiste Say définit l'entrepreneur comme l'intermédiaire entre le savant (connaissance) et l'ouvrier (industrie). Au début du XX^e siècle, J. A. Schumpeter présente l'entrepreneur comme l'agent économique qui réalise de nouvelles combinaisons de production, en d'autres termes qui innove.

Tous trois forment le corpus théorique de base de la théorie de l'entrepreneur, laquelle a forcément évolué depuis le XVIII^e siècle jusqu'à l'aube du XX^e siècle. Au début de cette période, l'économie sort du carcan féodal (corporation, réglementation, etc.) pour entrer dans celle du capitalisme industriel.

Ces trois économistes écrivent l'équation entrepreneuriale de base :

**Entrepreneur =**
**incertitude + risque + innovation**

Ils n'ont certes pas été les seuls (Walras, Menger, Marx, Marshall, Coase, etc.) à s'intéresser

1. Nous empruntons cette expression à Fernand Braudel (2008) qui reprochait à Schumpeter son analyse trop simpliste de la dynamique du capitalisme.

au sujet, mais ils ont été les seuls à focaliser leurs écrits sur ce personnage.

Alors que les années de forte croissance économique (1945-1975) placent l'entrepreneur sur un strapontin, le ralentissement de la croissance économique à la fin des années 1970 lui donne un nouveau souffle. Les Trente Glorieuses ont été marquées par l'augmentation importante du salariat et la croissance de la taille des entreprises : les opportunités d'embauche en termes d'emploi salarié ont augmenté rapidement. En revanche, à partir de la fin des années 1970, les créations d'emplois salariés ralentissent et la création d'entreprise devient alors plus attractive. Cet entrepreneur relooké à la fin du XXe siècle est à l'image de la nouvelle économie du moment : il essaie de se faire une place entre les grandes entreprises qui se partagent le marché mondial et les États, qui par le biais des politiques publiques, lui donnent une mission de premier plan : créer des emplois (en premier lieu le sien) et innover (techniquement, économique et socialement). Cependant, le projet de démystification de l'entrepreneur entamé par les libéraux du XXe siècle vise essentiellement à focaliser l'attention sur le marché plus que sur ses acteurs.

Nous conclurons ce chapitre par une confrontation de ces théories avec la réalité de l'entrepreneuriat à l'heure de la crise économique.

## LE HÉROS DU CAPITALISME INDUSTRIEL

À partir de la fin du XVIIe siècle, l'économie commence à se structurer en tant que **discipline scientifique** accompagnant un développement industriel naissant (première révolution industrielle). Les écrits de ces précurseurs privilégient l'initiative individuelle et le marché, mettant en avant un acteur économique clé, l'entrepreneur. Celui-ci agit dans un environnement économique très incertain et prend des risques à l'image de l'entrepreneur de Cantillon. Mais c'est avec J.-B. Say, au début du XIXe siècle, que l'entrepreneur se dessine comme le fer de lance du progrès technique analyse que reprendra partiellement J. A. Schumpeter au début du XXe siècle. Cependant, la croissance de la taille des entreprises remet progressivement en question l'image d'un entrepreneur triomphant au profit d'une organisation dont il ne serait que l'un des rouages (Marx, Coase). Ceci alors que la théorie marginaliste ambitionne de donner à la fin du XIXe siècle un nouveau souffle à l'analyse libérale, elle cantonne paradoxalement l'entrepreneur au rôle de simple exécutant.

### RICHARD CANTILLON, ENTREPRENEUR AVENTURIER

*Richard Cantillon (vers 1680-1735) exerce de multiples métiers dont celui de banquier. Il est amené à quitter la France précipitamment après la faillite de la banque de Law à laquelle il participe.* Essai sur la nature du commerce en général, *son œuvre majeure, n'est publiée que plus de dix ans après sa mort. Des doutes demeurent sur la date de son décès, qui aurait eu lieu lors de l'incendie de sa maison, pendant lequel il aurait été assassiné par son valet. L'image qu'il donne de l'entrepreneur est en partie le reflet de son existence : celle d'un aventurier.*

Proche des physiocrates, Cantillon est volontiers critique. Mais, il partage un aspect important de leur analyse : les vertus du **libre-échange**. Dans ce contexte, l'entrepreneur occupe une place importante dans la production et le commerce. Il se substitue au Prince, grand organisateur de l'ordre mercantiliste. Cantillon distingue les « gens à gages certains » et ceux « à gages incertains ». Il classe l'entrepreneur dans la deuxième catégorie.

L'entrepreneur prend des risques en s'engageant vis-à-vis d'un tiers de façon ferme, sans garantie sur la solvabilité de son client ou de son commanditaire. Souvent sans fortune, l'entrepreneur, grâce à ses projets, fait progresser l'économie, mais la société se méfie de lui et le rejette. Dans son œuvre, l'entrepreneur matérialise ce qui deviendra plus tard la « main invisible » de Smith, en tant que « catalyseur de la production et des échanges ».

Cantillon n'a pas la primauté de cette idée. En 1675, Jacques Savary publie *Le Parfait Négociant,* véritable best-seller du droit des marchands. Mais l'ouvrage s'apparente davantage à un code du commerce qu'à un manuel d'économie politique. Cantillon donne à l'entrepreneur une dimension importante en conceptualisant son comportement (Murphy, 1997, p. 186). Il distingue deux types d'économie, une économie centralisée (symbolisée par un grand domaine administré de type féodal) et celle de marché. Dans le premier système, la richesse est concentrée entre les mains des propriétaires terriens, dans le nouveau ce sont les entrepreneurs qui concentrent la richesse. Ceux-ci ont pour tâche d'identifier les demandes et de diriger la production pour les satisfaire. Ils prennent des risques et vont en éclaireur pour trouver les activités potentiellement rentables. Cantillon identifie déjà l'entrepreneur comme un facteur de changement économique face à l'ordre engoncé de l'économie du Prince.

## JEAN-BAPTISTE SAY OU LE MÉTIER D'ENTREPRENEUR

*Jean-Baptiste Say (1767-1832) découvre le métier d'entrepreneur en le pratiquant, en tant que rejeton d'une brillante famille d'entrepreneurs illustres. Il est certainement l'économiste français le plus célèbre de son temps et obtient la première chaire d'économie au Collège de France et au Conservatoire national des arts et métiers. Il est ministre des Finances sous le Premier Empire et journaliste. Adepte des idées de Smith, qu'il cherche à populariser en France, il publie en 1803 son* Traité d'économie politique *où il identifie les avantages de la libre entreprise et du marché. Ce traité est mal accueilli par le pouvoir. Il ne put publier une seconde édition ni exercer la profession de journaliste ; il devient entrepreneur en créant une entreprise de coton répondant aux critères de la modernité de l'époque. L'entreprise prospère très rapidement. Mais, il n'est le dirigeant que pour une période relativement courte.*



© *Blandine Laperche*

**Figure 1.1** – Jean-Baptiste Say

Say s'applique à définir ce qu'il nomme le « **métier de l'entrepreneur** » :

- Il agit pour son propre compte. Mais entrepreneur et chef d'entreprise ne sont pas tout à fait synonymes. L'entrepreneur n'a pas forcément recours au travail d'autrui. Il monte une affaire dans un souci d'indépendance.
- Il peut exercer différentes professions : horloger, cultivateur, teinturier, etc.
- C'est en innovant qu'il est entrepreneur, puisqu'il est un intermédiaire entre le travail d'exécution de l'ouvrier et le travail de

recherche du savant. Son travail est productif au même titre que celui du savant et de l'ouvrier.

- Il doit être doté par la providence d'une « capacité de jugement ». La réunion de ces qualités en un seul individu n'est pas courante, car « ce genre de travail exige des qualités morales dont la réunion est peu commune ».
- Il a « la tête habituée au calcul » pour « comparer les frais de production avec la valeur que le produit aura lorsqu'il sera mis en vente ».
- L'entrepreneur joue un rôle économique actif, non seulement en créant une entreprise, mais aussi en organisant et planifiant la production, et en supporte personnellement tous les risques.
- Les profits ne sont pas le « fruit de la spoliation », car leur réalisation dépend d'un grand nombre d'aléas que l'entrepreneur ne peut maîtriser. Il doit aussi supporter toutes les conséquences de la banqueroute, jusqu'à tout perdre.

Say, comme plus tard Schumpeter, met l'accent sur la capacité d'innovation de l'entrepreneur. Pour surmonter les multiples obstacles, il ne peut s'en remettre à la routine. Il doit sans cesse inventer, c'est-à-dire avoir le « talent d'imaginer tout à la fois les meilleures spéculations et les meilleurs moyens de les réaliser ».

## LÉON WALRAS ET CARL MENGER, DES MARGINALISTES DIVERGENTS

*Léon Walras (1834-1910) et Carl Menger (1840-1921) sont avec Stanley Jevons (1835-1882) à l'origine du renouveau de la théorie classique à la fin du XIXe siècle, le marginalisme. Rejeté par l'université française, Walras fait carrière à l'université de Lausanne. Walras (que Schumpeter considérait comme le plus grand des économistes) cherche à mettre l'économie en équations. Ce projet le conduit à simplifier excessivement le fonctionnement de l'économie et à réduire l'entrepreneur à une fonction de production. Menger cherche en revanche à mettre l'accent sur ce qui fait la spécificité de chaque individu, y compris sur le plan subjectif. Proche du pouvoir, il est aussi journaliste et professeur d'économie. Comme Walras, le métier de l'entrepreneur demeure pour lui très abstrait. Quant à Jevons, il est peu impliqué dans l'entrepreneuriat, bien que son approche de l'économie soit fondamentalement basée sur l'individu.*

À la fin du XIXe siècle, les économistes néoclassiques recentrent leurs travaux sur les principes fondateurs de Smith (concurrence et propriété privée) et élaborent un ensemble d'outils d'investigation scientifiques et mathématiques. L'entreprise disparaît et devient une combinaison de facteurs de production. La fonction de production fait abstraction tant de l'entreprise comme organisation composée d'un nombre plus ou moins important d'individus et qui obéit à un ensemble de règles de fonctionnement, que de l'entrepreneur comme décideur.

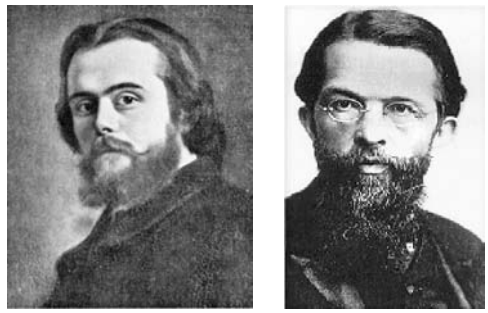


**Figure 1.2** – Léon Walras et Carl Menger

$$Q = f(X_1, X_2, \ldots, X_n)$$

Dans ce cadre conceptuel, l'entrepreneur disparaît non en raison de la bureaucratisation de l'activité productive (*cf.* développement du capitalisme managérial), mais parce que le risque – et par conséquent le profit – disparaissent. Les agents économiques partagent

les mêmes informations. Dans ces conditions, le risque s'évanouit puisque l'incertitude propre au fonctionnement du marché disparaît également. Or, relever un défi dans un contexte concurrentiel difficile constitue pour des auteurs clés tels que Cantillon et Say, une des caractéristiques essentielles de l'entrepreneur.

Paradoxe ? Walras ne construit pas une théorie claire de l'entrepreneur bien que son modèle de pensée soit basé sur la libre entreprise. L'entrepreneur n'est pas, contrairement à la description qu'en font Cantillon ou Say, un individu exceptionnel. Tout est fondu : entrepreneur, entreprise et production.

L'entrepreneur peut être perçu comme une fonction de production au même titre que l'entreprise, soit une espèce de boîte noire dont on ignore tout du fonctionnement.

Comble du désarroi : **à l'équilibre le profit est nul**… Alors que la fonction première de l'entrepreneur est de maximiser son profit.

Bien que généralement associé aux travaux de Walras en tant que cofondateur du marginalisme, Menger construit un cadre théorique différent, en mettant l'accent sur le processus d'apprentissage au cours duquel les agents acquièrent des connaissances. Le monde économique de Menger n'est pas transparent. Les connaissances sont découvertes par des agents économiques particuliers, les « agents les plus clairvoyants ». Ceux-ci n'ont pas un comportement maximisateur, mais poursuivent des objectifs qui leur sont propres dans un contexte d'**incertitude** et sont par conséquent susceptibles de se tromper. Tous les individus ne partagent pas la même vision du monde et ne disposent pas des mêmes informations. On peut parler en ce sens de responsabilité limitée, bien que le concept proprement dit remonte à la fin des années 1940 (Simon, 1947). L'entrepreneur mengerien agit dans un contexte d'incertitude et n'a pas une vision objective de la situation économique dans laquelle il est inséré. Elle est subjective puisqu'elle dépend de la position qu'il occupe sur le marché, mais également de sa propre identité. Chaque agent économique est unique et se singularise par des traits caractéristiques. La pensée de Schumpeter s'inscrit dans celle de Menger…

## ALFRED MARSHALL, LES MANAGERS ET LES ENTREPRENEURS



**Figure 1.3** – Alfred Marshall

*Alfred Marshall (1842-1924) est professeur d'économie à l'université de Cambridge. Parmi ses différents étudiants, il en est un illustre, J. M. Keynes (celui-ci qualifie volontiers les entrepreneurs d'« esprits animaux »), à qui il explique qu'il perdra son temps en devenant économiste, car Marshall considère qu'il a tout dit. Fort critique dans ses* Principes d'économie politique *vis-à-vis des milieux d'affaires, car l'économie moderne « fournit de nouvelles tentations d'être malhonnête en affaires », libéral et professeur d'université illustre, Marshall ne connaît pas le monde de l'entreprise. Son expérience de l'entrepreneuriat demeure théorique et abstraite.*

Marshall est à la fois fasciné et prudent face au monde des affaires. Il observe l'émergence du capitalisme managérial (la croissance de la taille des sociétés de capitaux et le développement du salariat) et est perplexe sur le devenir de l'entrepreneur, mais aussi sur les opportunités nouvelles offertes par les progrès de la science. En raison de l'augmentation de la taille des entreprises et de la complexification de l'organisation qui en découle, le producteur est maintenant beaucoup plus éloigné du consommateur. Les rapports de concurrence s'en trouvent transformés. Or, c'est de la concurrence que sont nées de multiples inventions, grâce à la clairvoyance d'individus hors du commun.

### Compétition
### Liberté économique

Au vocable « compétition », Marshall substitue les expressions de « liberté de l'industrie et du travail » ou encore « liberté économique », et souligne que « […] presque toutes les innombrables inventions qui nous ont donné l'emprise de la nature ont été l'œuvre de travailleurs indépendants » (tome II, p. 562). La « **liberté économique** » a fait triompher « les hommes les plus capables de fonder une entreprise, de l'organiser et de la diriger ». Ce qui n'est pas sans évoquer les « agents les plus clairvoyants » de Menger.

L'analyse de Marshall est aussi historique. Il distingue d'une part le passage de l'économie traditionnelle à l'économie du capitalisme concurrentiel, puis de concurrentiel à managérial. L'apparition de l'entrepreneur est antérieure au capitalisme. Celui-ci a d'abord régné sur le travail à domicile. Puis, est venu « le système de grandes entreprises » où l'entrepreneur se spécialise dans une fonction de direction et d'organisation de l'entreprise. Ces bouleversements, qui mettent un terme à la coutume devenue « trop lente à se former et trop aveugle pour n'agir que lorsque son action était utilisée », interpellent les « hommes d'énergie, prêts à tout, entreprenants », ne comptant que sur eux-mêmes, « considérant le succès qu'ils devaient à leur énergie ». L'« esprit d'entreprise » qui habite ces hommes d'énergie est par nature ce qui distingue l'économie moderne de l'économie primitive. L'entrepreneur est cependant un mal-aimé. Sa fortune est souvent suspecte aux yeux du commun, bien que les profits qu'il réalise ne soient que la juste rémunération de son labeur. L'entrepreneur est entrepreneur parce qu'il parvient « à faire des choses nobles et difficiles parce qu'elles sont nobles et difficiles » (tome II, p. 391). Mais l'hostilité apparente de la société ajoute du piment à l'action d'entreprendre !

À partir de la fin du XIX^e siècle, l'économie capitaliste se transforme de nouveau. La socialisation du capital divise la fonction d'entrepreneur entre le directeur et les actionnaires, de concurrentiel le capitalisme devient managérial.

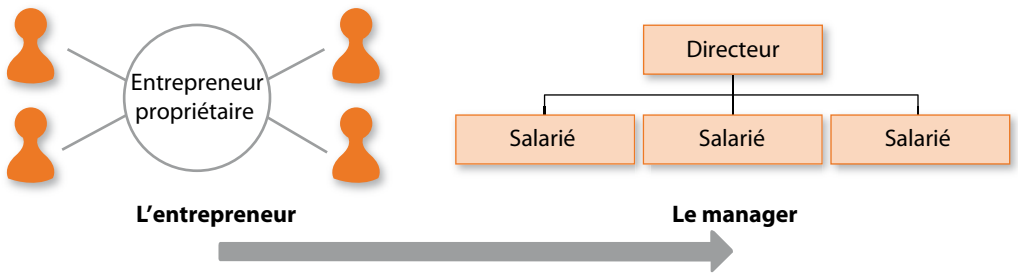



**Figure 1.4** – De l'invidu à l'organisation

Le directeur a en charge la direction stratégique de l'entreprise, mais il est salarié de l'entreprise et ne supporte plus les risques liés à sa gestion. La fonction entrepreneuriale se socialise. Une division du travail s'opère entre la propriété et la direction de l'entreprise. En cas de faillite, le dirigeant (salarié de l'entreprise) risque sa réputation et son emploi… Les actionnaires en revanche « supportent les risques, mais délèguent presque toutes leurs fonctions en tant que propriétaires de l'affaire aux directeurs » (tome I, p. 485). En bref, le risque est socialisé.

Mais, les grandes entreprises ne règnent pas en maîtres. Deux mondes cohabitent en ce début de XXe siècle, celui de l'entrepreneur et celui du manager/actionnaire. **L'entrepreneur et le manager se partagent le marché**. Le premier survit grâce à son dynamisme et à sa capacité d'innovation. Le second s'appuie sur la solidité d'une organisation de grande taille, à l'abri de l'incertitude. Certes, l'énergie et l'initiative lui font défaut, cependant les moyens financiers importants dont il dispose lui permettent d'utiliser des idées nouvelles. Ils ont un rôle bien différent. L'entrepreneur n'a pas à se justifier les décisions qu'il prend. Ce n'est pas le cas du manager qui doit être approuvé par son conseil d'administration et éventuellement par l'ensemble des actionnaires réunis en assemblée. L'entrepreneur est charismatique et sait motiver son personnel. La vitalité de la petite entreprise est étroitement liée aux qualités de son propriétaire : diligent, assidu dans la surveillance de l'affaire, habitué à une multitude de détails.

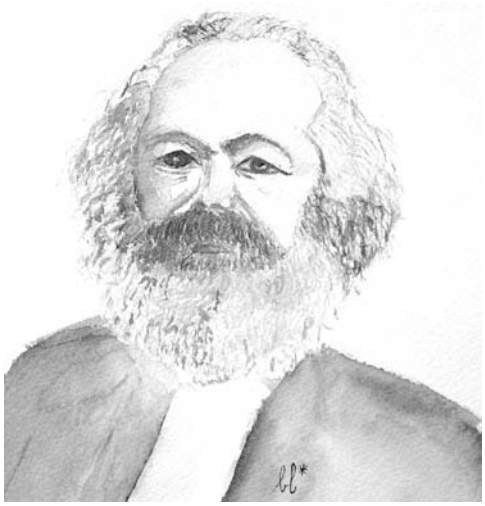
Le défaut principal des grandes firmes réside dans leur centralisation administrative excessive. Les grandes entreprises dominent de nombreux marchés grâce à la supériorité des méthodes de production en grandes séries. Toutefois, certains domaines de production et étapes du processus de production sont moins coûteux à réaliser sur une petite échelle ; aussi une division du travail s'instaure entre grandes et petites entreprises. Si l'entrepreneur ne disparaît pas, son indépendance est rognée parce que son carnet de commandes dépend des grandes entreprises. L'État doit accompagner cette évolution, en mettant en place des dispositifs légaux garantissant l'apport des actionnaires. Son rôle est de maintenir la confiance, en assurant la stabilité et l'harmonie des marchés grâce aux services publics rendus par la police, la justice, la construction et l'entretien des infrastructures.

## DIALECTIQUE DE L'ORGANISATION ET DU MARCHÉ

*Karl Marx (1818-1883), Joseph Schumpeter (1883-1950) et Ronald Coase (né en 1910) ne partagent pas les mêmes convictions sur l'économie capitaliste. Pourtant, Schumpeter était arrivé à une conclusion proche de celle de Marx quant au devenir incertain du capital, celle de la disparition probable du capitalisme auquel se substituerait une économie planifiée. Si Schumpeter reste le théoricien de l'entrepreneur, il s'interroge, comme Marshall, sur le développement du capitalisme managérial. Coase, Prix Nobel 1991, manie la dialectique entre le marché et l'organisation en fonction du degré d'incertitude de l'activité économique (expansion ou récession). Tous trois ont en commun de ne pas être entrepreneur et par conséquent d'être restés à une vision théorique de l'entrepreneuriat. Néanmoins, Marx joue à la Bourse pour arrondir (sans succès) ses fins de mois difficiles. Quant à Schumpeter, rejeton d'une famille d'industriels du textile, il exerce brièvement les fonctions de ministre des Finances et dirige pendant quatre ans une banque privée, laquelle fait faillite.*

Plusieurs questions unissent Marx, Schumpeter et Coase : quels sont les ressorts de la croissance de la taille des entreprises ? Que devient l'entrepreneur dans une économie dominée par de grandes entreprises ?

Enfin, si une tendance certaine à la concentration du capital est manifeste depuis le XIXe siècle, ce processus est-il rédhibitoire ?



© *Blandine Laperche*

**Figure 1.5 – Karl Marx**

Marx n'est pas un théoricien de l'entrepreneur, cependant une lecture approfondie de son œuvre est riche d'enseignements quant au rôle et à la place de celui-ci dans la dynamique du capitalisme. Marx emploie cependant rarement le vocable « entrepreneur », il lui préfère celui de « capitaliste », qu'il qualifie fréquemment d'« agent fanatique de l'accumulation » qui « force les hommes, sans merci ni trêve à produire pour produire […] » (tome I, p. 421-447). L'entrepreneur (ou le capitaliste ?) est pris dans une espèce de spirale sans fin. Sa capacité d'initiative (d'action) est limitée par la loi coercitive du marché. Il est tout aussi aliéné que le travailleur qu'il exploite. Dans le *Manifeste du parti communiste*, la bourgeoisie est dépeinte comme l'agent « sans volonté propre et sans résistance » aux forces de l'industrie (Marx, Engels, 1976, p. 47). **L'entrepreneur est par conséquent modelé par la concurrence**, plus qu'il ne modèle celle-ci.

Le capitalisme est pris dans une espèce de dynamique qui le dépasse et qu'il cherche à maîtriser. La concurrence est dure. Il faut grandir pour ne pas disparaître. Le capitalisme se transforme. De grosses entreprises de taille mondiale émergent pour contrôler de plus en plus étroitement l'incertitude des marchés. La production se socialise progressivement. Le capitalisme change de nature… Marx s'approprie la théorie de la fin de l'histoire de Hegel (que Schumpeter reprend) et évoque la possibilité d'une nouvelle forme d'organisation de l'économie où le marché et la propriété privée auraient disparu. L'État aurait alors en charge l'administration de l'économie.



© *Blandine Laperche*

**Figure 1.6 – Joseph Schumpeter**

Au début du XXe siècle, Schumpeter cherche à remédier aux lacunes du modèle walrasien (qu'il admire cependant). L'entrepreneur schumpetérien introduit l'idée de mouvement, en innovant. C'est un agent irrationnel au sens walrasien du terme, mais rationnel selon la terminologie de Menger. Son comportement n'est pas guidé par le calcul économique. À l'image de la description qu'en donne Cantillon : il aime le jeu et assume le risque.

L'entrepreneur est le moteur de la « **destruction créatrice** » qui « […] constitue la donnée fondamentale du capitalisme : c'est en elle que consiste, en dernière analyse, le capitalisme et toute entreprise capitaliste doit, bon gré mal gré, s'y adapter » (p. 116-117). Il est en ce sens fortement influencé par Marx, pour qui une dynamique économique inhibe les décisions individuelles, même si l'entrepreneur schumpetérien cherche à s'en rendre maître.

Le mobile de l'entrepreneur schumpetérien réside précisément dans le défi, le changement, le jeu. Son objectif est d'aller contre l'ordre économique établi. Schumpeter en vient ainsi à instrumentaliser l'entrepreneur pour expliquer la dynamique du capitalisme. L'entrepreneur est un opportuniste. L'innovation est, grossièrement, ce qui permet à l'entrepreneur d'accroître son chiffre d'affaires et sa position dominante sur le marché. Aussi, bien que l'entrepreneur ne soit pas résolument certain de l'effet de sa trouvaille, celle-ci peut devenir (en cas de réussite) un moyen de lui conférer provisoirement une position de monopole (en raison des rapports de concurrence).

L'entrepreneur schumpetérien est l'agent économique qui réalise de « nouvelles combinaisons de facteurs de production » qui sont autant d'opportunités d'investissement (p. 329-336)[1], et s'apparentent quasiment aux pratiques dénoncées par Marshall.

Le portrait de l'entrepreneur schumpetérien se résume sommairement aux traits suivants :

- Bien qu'indépendant sur le plan juridique, son indépendance (économique) est limitée par la concurrence.
- L'entrepreneur n'est entrepreneur que lorsqu'il réalise de nouvelles combinaisons de facteurs de production. Personne n'est entrepreneur à vie.
- L'exécution des nouvelles combinaisons est « difficile et accessible seulement à des personnes de qualité déterminées ».
- Être entrepreneur ne se résume pas à combiner les facteurs de production, activité qui peut (paradoxalement ?) devenir routinière. Mais, seul l'entrepreneur réalise de nouvelles combinaisons de facteurs de production. Gérer la production au quotidien s'inscrit dans une routine.
- Il relie le monde de la technique et celui de l'économie en réalisant ses nouvelles combinaisons de facteurs de production. La réalisation de cet objectif est risquée. C'est pour cela qu'elle suscite l'intérêt de l'entrepreneur.
- La recherche du profit est secondaire, bien qu'elle ne soit pas délaissée par l'entrepreneur. Il est une espèce de joueur pour qui la joie de créer l'emporte sur la recherche intrinsèque du gain. Le profit couronne le succès de nouvelles combinaisons de facteurs de production et apparaît ainsi comme l'expression de la valeur de la contribution de l'entrepreneur à la production (comme le salaire pour le travailleur). Le profit entrepreneurial ne peut être considéré, comme l'affirmait Marx, comme le résultat de l'exploitation du travailleur.
- Il est un calculateur génial car il peut prévoir mieux que les autres l'évolution des marchés.
- Il a du charisme et de l'autorité. « […] Il est le révolutionnaire de l'économie – et le pionnier involontaire de la révolution sociale et politique – ses propres collègues le renient, quand ils sont d'un pas en avance sur lui, si bien qu'il n'est pas reçu parfois dans le milieu des industriels établis » (p. 128).

1. Ces nouvelles combinaisons se manifestent sous de multiples formes : fabrication de nouveaux biens ; introduction d'une méthode de production nouvelle d'une branche de production vers une autre ; ouverture de nouveaux débouchés ; conquête d'une nouvelle source de matière première ou de produits semi-ouvrés ; réalisation d'une nouvelle organisation (exemple : apparition d'un monopole).

Ces entrepreneurs qui innovent sont aussi des pionniers. Ils jouent un rôle essentiel en tant qu'exemples et impulsent du même coup une dynamique économique nouvelle. Ils suppriment les obstacles pour les autres au-delà de la branche de production où ils apparaissent. Ainsi l'économie nationale est entraînée.

Coase (1937) ne pose pas la question de la disparition de l'entrepreneur, ni du capitalisme, qui sont pour lui des données quasi-immuables. Son modèle théorique vise à expliquer les mouvements du marché et de la croissance des firmes, imaginant même une situation extrême où le marché se confondrait avec une seule et même firme, situation de monopole absolu. Mais cette situation correspond à un cas d'école. Coase se démarque de la définition néoclassique de la firme, qu'il conçoit non comme une fonction de production, mais comme une organisation, et appréhende l'entreprise comme une forme organisationnelle alternative au marché. Deux orientations peuvent se présenter : ou bien l'entrepreneur produit lui-même, ou bien il délègue à des partenaires. Dans ce dernier cas, l'activité de production se présente d'abord sous la forme d'une relation contractuelle. La formation d'une entreprise revient à intégrer les fonctions du marché, soit à assimiler l'incertitude. Dans ces conditions, la problématique du risque présentée, avec Cantillon et Say, comme fondatrice de la théorie de l'entrepreneur, passe de l'entrepreneur à l'entreprise.

L'analyse de Coase constitue une avancée théorique importante pour la théorie néoclassique puisqu'elle a conduit à dépasser l'analyse réductrice de Walras. L'analyse de Coase apporte aussi une explication pertinente sur la taille des entreprises (qui se démarque des hypothèses basiques de la concurrence pure et parfaite, et en premier lieu celle de l'atomicité du marché). La taille de l'entreprise augmente lorsque des transactions additionnelles (qui auraient pu être des échanges coordonnés par le marché, c'est-à-dire par le mécanisme des prix) sont organisées par l'entrepreneur. La taille régresse quand l'entrepreneur renonce à de telles transactions. Il est alors possible de traiter scientifiquement des déterminants de la taille des firmes. Les avantages de la coordination interne ne conduisent pas à l'entreprise universelle car la création d'une firme implique aussi des coûts imputables principalement aux rendements décroissants. Il existe un optimum de partage de la coordination entre la firme et le marché qui permet de déterminer la taille de l'entreprise grâce à un raisonnement à la marge. En bref, **l'entreprise semble exister indépendamment de l'entrepreneur**.

## L'ENTREPRENEUR FACE À DE NOUVEAUX DÉFIS

Hayek, Mises, Kirzner, Knight et Casson décrivent un entrepreneur dont l'activité s'inscrit dans une économie dominée par de grandes entreprises, celle de la seconde moitié du XX^e^ siècle. Comme s'il s'agissait de revenir aux sources des économistes fondateurs, les néoclassiques, dont les travaux s'égrainent au cours du XX^e^ siècle, remettent en question l'hypothèse de transparence du marché et réhabilitent du même coup l'entrepreneur en partant de l'analyse fondatrice de Menger. La fonction de l'entrepreneur est de canaliser l'incertitude propre au fonctionnement du marché et de découvrir de nouvelles opportunités de profit. C'est en ce sens que la fonction entrepreneuriale contribue à transformer de façon permanente le capitalisme. Aussi, contrairement aux écrits de Marx et de Schumpeter qui pouvaient laisser supposer la disparition du capitalisme, ces

auteurs ne remettent aucunement en cause son existence.

## LUDWING VON MISES, L'ENTREPRENEUR TOMBE DE SON PIÉDESTAL



**Figure 1.7** – Ludwing von Mises

*Libertarien, Ludwing von Mises (1881-1973), s'attache à démystifier la fonction entrepreneuriale. Tout le monde peut être entrepreneur, selon Mises, qui s'inquiète de la croissance du salariat. L'objectif de l'entrepreneur est de s'enrichir en gagnant des parts de marché. Il est dans ces conditions à la merci des consommateurs. Professeur d'économie à l'université de New York, il ne connaît l'entrepreneur et l'économie que par la théorie.*

Mises s'inscrit, comme Hayek, dans la problématique de Menger. Les entrepreneurs sont « des gens qui cherchent à obtenir un profit en tirant parti de différences dans des prix. Plus rapides dans leur compréhension et voyant plus loin que les autres hommes, ils cherchent autour d'eux des sources de profit. Ils achètent où et quand ils estiment les prix trop bas, et ils vendent où et quand ils estiment les prix trop élevés. Ils s'adressent aux propriétaires de facteurs de production, et leur concurrence fait monter les prix de ces facteurs jusqu'à la limite qui correspond à leur anticipation des prix des futurs produits. Ils s'adressent aux consommateurs, et leur concurrence pousse des biens de consommation vers le bas jusqu'au point où toute l'offre est la force motrice du marché de même que c'est la force motrice de la production » (p. 150).

L'entrepreneur est un agent économique singulier, mais un même individu peut combiner les fonctions d'entrepreneur, de propriétaire, de capitaliste et de travailleur. Dans ces conditions, quelle est la fonction spécifique de l'entrepreneur ? Elle « […] consiste à déterminer l'utilisation des facteurs de production. L'entrepreneur est l'homme qui les consacre à des fins spécifiques » (p. 151).

Mises reconnaît **l'objectif purement égoïste de l'entrepreneur : s'enrichir**. Cependant, il note que l'entrepreneur ne dispose pas d'une entière liberté d'action, celle-ci étant contrainte par les lois du marché. Par exemple, l'entrepreneur ne peut faire fi des goûts des consommateurs. La réussite entrepreneuriale réside dans sa capacité à servir les consommateurs, lesquels deviennent ainsi de véritables capitaines d'industrie.

Suivant Schumpeter, et bien d'autres, l'entrepreneur n'est pas incarné dans un individu, mais dans une fonction. Dans la réalité économique, on peut identifier un entrepreneur parce qu'il est propriétaire d'une entreprise ou parce qu'il a créé une start-up. Dans la théorie économique, il est plus difficile d'identifier un entrepreneur car celui-ci n'est pas appréhendé par nombre d'économistes comme étant un individu donné. Par exemple, Schumpeter identifie Henry Ford comme étant un entrepreneur lorsqu'il

invente le Model T. À partir du moment où il est qualifié d'entrepreneur, il entre dans la gestion routinière de son entreprise et n'est plus un entrepreneur. Parler de l'entrepreneur est, pour nombre d'économistes, le moyen grâce auquel ils identifient le mouvement de l'économie (qui se manifeste par des créations d'entreprises, d'emplois, des innovations, l'augmentation du taux de croissance du produit national brut, etc.). D'autant plus que tous les entrepreneurs ne sont pas des innovateurs, mais souvent des individus qui sont conduits à créer une entreprise parce qu'ils sont dans l'impossibilité de trouver un emploi salarié.

Chercher à incarner l'entrepreneur dans un personnage imaginaire, c'est recourir à un « subterfuge méthodologique ». Selon Mises, tout le monde peut être entrepreneur (ce qui signifie implicitement que l'état d'entrepreneur n'est pas permanent). Ceci est d'autant plus vrai lorsque l'activité de l'entrepreneur réside dans des arbitrages sur les prix : tous les agents économiques (entrepreneurs, travailleurs, consommateurs, etc.) sont amenés à en faire de même, à spéculer, puisque « chaque action est intégrée dans le flux du temps et implique donc une spéculation » (*idem*).

Mises poursuit son processus de déconstruction de la théorie de l'entrepreneur en cherchant à remettre en question un ensemble d'idées généralement admises. Ainsi l'entrepreneur n'est pas un propriétaire car il doit emprunter les fonds dont il a besoin pour acquérir ses moyens de production. S'il réussit, le profit est à lui, mais s'il échoue, « la perte retombe sur les capitalistes qui lui ont prêté les fonds » (p. 151). L'entrepreneur tombe de son piédestal, **sa réussite est très incertaine**. Mais, l'analyse de Mises est tout à fait pertinente pour appréhender un phénomène qui se développe depuis quelques années : celui de la création d'entreprise par défaut d'emploi salarié, qui a entraîné la multiplication de mesures d'accompagnement spécifiques depuis le début des années 1980 (Darbus, 2008). En vertu de ces pratiques, tout individu peut être entrepreneur… S'il est bien accompagné (ce que ne dit pas Mises) !

## FRANCK KNIGHT, DES RISQUES NON PROBABILISABLES

*Franck Knight (1885-1962) est l'un des fondateurs de l'école (très libérale) de Chicago. Il appartient aussi à la Société du Mont-Pèlerin (dont il fut l'un des premiers membres), cofondée par Hayek, association internationale soucieuse de promouvoir le libéralisme économique. Il focalise ses travaux sur l'ignorance (par opposition à l'hypothèse de transparence du marché des Marginalistes), théâtre dans lequel joue l'entrepreneur.*

Knight construit son analyse sur le dytique « entrepreneur/incertitude ». **Le profit entrepreneurial est une rémunération juste** car elle est le produit de l'incertitude et du risque pris. Knight oppose deux types de société. La première (de pure imagination) se caractérise par l'absence d'incertitude : tous les agents économiques disposent des mêmes connaissances et informations. Dans la seconde société, règne l'incertitude, laquelle change radicalement la situation. L'entrepreneur n'a pas la capacité de maîtriser ni la demande, ni les goûts des consommateurs. Or, la raison d'être de l'entrepreneur est directement liée à la tyrannie des consommateurs. Il doit se plier à leurs désirs (Knight, 2006) :

- la prévision des goûts des consommateurs suppose une bonne maîtrise de la direction technologique de l'entreprise et du contrôle de la production, tâches qui sont exclusivement du ressort de l'entrepreneur ;
- dans ce contexte, l'entrepreneur prend des risques qui ne sont pas probabilisables

en raison du caractère imprévisible de l'évolution du marché et des goûts des consommateurs. Le profit en est bien la juste rémunération, soit la juste récompense.

## FRIEDRICH VON HAYEK, IGNORANCE ET RÉUSSITE

*Prix Nobel en 1974, Friedrich A. von Hayek (1899-1992) est un économiste ultralibéral. Ses écrits, marginalisés pendant les années 1945-1975 (au profit du keynésianisme), ont été l'objet depuis la révolution libérale d'un regain d'intérêt. L'ordre spontané (du marché par opposition à la planification publique) qu'il privilégie doit se substituer au carcan étatique. Le marché est un puissant moteur pour révéler les préférences et les informations dont les individus ont besoin pour entreprendre. L'entrepreneur agit dans l'ignorance des effets de ses décisions. Laisser les entrepreneurs agir est un gage de progrès économique et social.*

Hayek s'inscrit aussi dans la problématique de Menger : **l'entrepreneur est dans l'incertitude**. Et c'est grâce à cela que le capitalisme tourne. Hayek est terriblement critique vis-à-vis de ce qu'il nomme les intellectuels, à qui il reproche de ne rien comprendre ni à l'économie, ni à l'entrepreneur, par bêtise ou par ignorance. Or, les marchands ont été depuis toujours les moteurs de la civilisation. Ils font circuler les richesses et constituent un puissant vecteur de progrès économique et social.

L'information est le nerf des affaires : les agents économiques agissent dans l'ignorance des décisions des autres. La première condition pour comprendre la société « est de prendre conscience de l'inéluctable ignorance par les hommes de beaucoup de ce qui les aide à atteindre leurs fins. La plupart des avantages de la vie en société […] reposent sur le fait que l'individu bénéficie de plus de connaissances qu'il ne le discerne. On pourrait dire que la civilisation commence lorsque l'individu, dans la poursuite de ses objectifs, peut faire usage de plus de savoir qu'il n'en a acquis lui-même, et qu'il peut franchir largement les frontières de son ignorance, en profitant de connaissances qu'il ne possède pas » (p. 23-24). L'individu peut paradoxalement réussir malgré lui, ou tout au moins sans posséder toutes les informations nécessaires au succès de son entreprise. Hayek reconnaît implicitement l'existence d'externalités positives, générées par la production socialisée de la connaissance et de l'information ; lesquelles peuvent être appropriées et générer des opportunités d'investissement.

## ISRAEL KIRZNER OU LA VIGILANCE ENTREPRENEURIALE



**Figure 1.8** – Israel Kirzner

*Professeur d'économie, en dernier lieu à l'université de New York, Israel Kirzner (né en 1930) est issu de l'école de Menger. Il définit l'entrepreneur comme un créateur d'informations. L'entrepreneur est un innovateur et joue un rôle important dans le fonctionnement des marchés. Kirzner a aussi construit son analyse en opposition à celle de Schumpeter. Contrairement à ce dernier, l'entrepreneur kirznerien n'est pas un créateur d'opportunités d'investissement, mais un découvreur.*

**Découvreur d'opportunités**
**Vigilance entrepreneuriale**

Kirzner décrit l'activité entrepreneuriale comme la découverte d'opportunités de profit. Il en découle le concept de « vigilance entrepreneuriale » qui se définit comme une sorte de capacité particulière des entrepreneurs à acquérir l'information de façon spontanée. « […] Nous savons que les êtres humains n'opèrent pas dans un monde de parfaite connaissance, et c'est cela qui nous conduit à souligner l'importance de la vigilance dont les individus peuvent faire preuve à l'égard d'informations nouvelles » (p. 29). Le profit est ainsi la récompense obtenue en partie par hasard et grâce à l'habileté de l'entrepreneur à anticiper. Kirzner refuse la problématique de la maximisation du profit. Ou, plutôt, l'entrepreneur n'est pas seulement un agent calculateur, il est également attentif aux opportunités.

**Les opportunités de profit naissent du déséquilibre**. L'entrepreneur se présente donc comme l'agent économique qui exploite l'ignorance et révèle l'information. « Ainsi, dans un monde de connaissance parfaite, c'est-à-dire où des occasions de gain inexploitées sont exclues, un tel preneur de décision n'a simplement rien à faire – n'a aucun champ d'action pour exercer une quelconque prise de décision. » (p. 31-32) Il renvoie dos à dos le modèle de la concurrence pure et parfaite et la théorie de Schumpeter. « […] La théorie de Schumpeter diffère de la mienne. L'entrepreneur de Schumpeter agit pour perturber une situation d'équilibre. L'action de son entrepreneur interrompt un flux circulaire incessant. Il est décrit comme déclenchant le changement et générant de nouvelles opportunités ». (p. 57) L'entrepreneur n'est pas une source d'innovations *ex nihilo* « mais vigilant aux occasions qui existent déjà et qui attendent d'être remarquées » (p. 58). La créativité de l'entrepreneur est intrinsèquement liée à un état de déséquilibre. Au demeurant, Walras l'avait bien montré : lorsque le marché est à l'état d'équilibre le profit est nul (les pertes et profits s'équilibrent).

Cette capacité se manifeste par la faculté de percevoir les opportunités offertes par le marché. Grâce à cette qualité, l'entrepreneur sait comment combiner les facteurs de production et dans quelles proportions. Il sait également comment rencontrer les personnes disposant des informations dont il a besoin pour trouver des sources de profit. À sa façon, Kirzner remet en question le mythe du *self-made-man* en montrant implicitement que la réussite entrepreneuriale n'est pas fonction des seules qualités intrinsèques d'un individu, aussi exceptionnel soit-il. La réussite de l'entrepreneur est inhérente au contexte économique dans lequel il est encastré.

En découvrant des opportunités de profit, l'entrepreneur introduit du changement qui crée une nouvelle situation d'incertitude, mais dont peuvent tirer profit d'autres entrepreneurs qui, à leur tour, décèleront d'autres opportunités que d'autres avaient ignorées. L'existence d'un déséquilibre signifie qu'il existe des poches d'ignorance au sein du marché. Or, en l'absence de poches d'ignorance, il n'y a plus d'opportunités d'investissement et par conséquent plus d'entrepreneur. Cette conclusion ne déplairait pas à Walras…

## MARK CASSON, L'ENTREPRENEUR, L'INFORMATION ET LA FAMILLE

*Mark Casson (né en 1945) est professeur d'économie à l'université de Reading en Angleterre et ne connaît l'entreprise et l'entrepreneur que par le prisme de la théorie. Ses travaux sur l'entrepreneur (qui ne constitue pas son champ de recherche exclusif) combinent les apports*

*de Schumpeter, Hayek et Knight. Bien que cherchant à formaliser au plus près la fonction entrepreneuriale, il introduit volontiers des facteurs non économiques dans son analyse relevant de la culture et des institutions. L'entrepreneur décrit par Casson n'est pas un héros, mais essaye d'exister dans un environnement économique difficile.*

Casson prolonge l'analyse néoclassique afin d'y faire entrer l'entrepreneur en y introduisant des éléments non-économiques. Ce qui le conduit à mettre en évidence deux éléments d'analyse fondamentaux : la famille (création d'un réseau de relations pour trouver des financements et des marchés) et la maîtrise de l'information (pour trouver des fonds et des marchés).

Il définit l'entrepreneur comme quelqu'un de spécialisé qui prend des décisions réfléchies relatives à la coordination de ressources rares. Cette définition est valable, quel que soit le cadre institutionnel considéré. On trouve des entrepreneurs en dehors du capitalisme : planificateur d'une économie socialiste, voire un prêtre ou un roi dans une société traditionnelle. Dans les faits, toutefois, la fonction d'entrepreneur est étroitement identifiée par l'entreprise privée dans une économie de marché.

**La réussite entrepreneuriale est conditionnée par l'information et la famille.** L'information englobe les opportunités de profit. La famille constitue une source notable d'informations. La connaissance même de sa propre famille peut se transformer en avantage. Mais la réussite est limitée par la fortune familiale et par l'éventail de ses compétences. L'entrepreneur est confronté à de multiples barrières à l'entrée :

- faiblesse des ressources financières : les contacts informels avec la famille, les amis, les partenaires commerciaux sont importants pour collecter des capitaux, des contrats avec des intermédiaires financiers ;
- difficulté de collecter de l'information : en dehors de la famille, les clubs et les associations constituent les plus importantes institutions à but non lucratif grâce auxquelles les individus peuvent nouer des contacts et collecter l'information nécessaire au démarrage de leur entreprise ;
- le niveau d'instruction de l'entrepreneur : les qualifications issues de l'instruction jouent un rôle très important pour passer outre les contraintes imposées par l'absence de fortune personnelle.

**Il n'est pas facile d'être un entrepreneur**, rien de nouveau depuis Say : capacité de négociation, d'organisation, de gestion, capacité de vente et d'innovation. Mais, pourquoi devenir entrepreneur ?

- Créer son entreprise pour échapper au chômage ? Lequel est provoqué par les syndicats salariés qui ont imposé un taux de salaire trop élevé pour les employeurs.
- Refus de la hiérarchie ?
- Rechercher un emploi à temps partiel, comme complément de rémunération, ou devenir entrepreneur, en complément d'une activité salariée ?
- Exploiter ses talents librement ?

Parmi ces quatre arguments, seul le quatrième est positif. L'individu agit alors en qualité d'« employeur en dernier recours » pour lui-même et il y a peu de chances qu'il réussisse pour les raisons suivantes :

- Un individu qui considère qu'il est difficile de trouver un emploi dans une situation de concurrence, ou de conserver un emploi une fois qu'il l'aura obtenu, n'aura vraisemblablement pas les qualités requises pour réussir dans les affaires.
- Un individu qui ne supporte pas d'être employé ne sera vraisemblablement pas capable d'employer d'autres personnes.
- Un individu qui souhaite travailler comme il l'entend ne fournira certainement pas aux clients la qualité de service qu'ils attendent,

ce qui limite les chances de survie de son entreprise.

- On peut également penser qu'un entrepreneur sans expérience de salarié sera sérieusement pénalisé. Pour réussir, il est souhaitable de commencer comme salarié. Les salariés peuvent apprendre le métier de leur employeur, avant de s'y lancer. Ils peuvent mettre à profit l'expérience positive ou négative acquise dans l'entreprise de leur employeur.

Un lien très étroit existe entre la condition de salarié et celle d'entrepreneur dans la mesure où la première peut constituer une espèce de tremplin pour devenir entrepreneur. Pour parvenir à créer son entreprise, les exigences sont nombreuses : le capital (l'épargne personnelle), les formes juridiques sur lesquelles l'entreprise peut prendre appui (société de capitaux, société de personnes), le niveau de qualification institutionnel, l'expérience professionnelle de l'entrepreneur (a-t-il été salarié avant de devenir entrepreneur ?), les réseaux (relations personnelles, familiales et professionnelles) sur lesquels il peut s'appuyer.

Le capital pose toujours problème. Il est difficile d'emprunter car les prêteurs potentiels ne partagent pas forcément l'enthousiasme ou les angoisses de l'entrepreneur. Pour contourner les obstacles, Casson affirme qu'il convient soit de prendre un emploi de cadre, soit d'épargner en faisant un travail routinier avant d'entamer une carrière d'entrepreneur.

Plus une économie compte d'entreprises nouvelles, plus elle est capable de se renouveler et par conséquent de se développer. Ce filtrage des nouvelles vocations s'effectue principalement par la qualification obtenue à l'université, dans les écoles de commerce ou les associations professionnelles. Le système éducatif joue ainsi un rôle important. Pour trouver les capitaux nécessaires au démarrage de l'entreprise, l'entrepreneur peut avoir recours aux banques, mais ces dernières ne se montrent pas toujours très favorables au financement du projet entrepreneurial. « La principale alternative à la banque demeure la famille » (p. 277). Celle-ci est un substitut efficace à la banque ou à toute autre forme de financement institutionnel de la création d'entreprise, parce qu'elle se développe sur plusieurs générations (solidarité intergénérationnelle). Ensuite, les prêteurs engageront leurs capitaux avec confiance en raison de la bonne image de la famille.

Si la famille fait défaut, l'autre solution consiste pour Casson « à travailler avec plus d'ardeur encore et à épargner encore plus. Il renonce à ses loisirs et à sa consommation courante afin d'obtenir des fonds supplémentaires pour ses investissements » (p. 278). Les loisirs sont au demeurant peu importants pour l'entrepreneur, non seulement parce qu'en raison de la nature même de son activité, il est difficile de définir la frontière entre le travail et le loisir, mais aussi parce que l'entrepreneur doit prouver aux autres le bien-fondé de son projet. L'un des intérêts principaux de l'analyse de Casson est de n'avoir pas cherché à faire de l'entrepreneur un héros. Est-ce en raison du contexte économique qui caractérise la fin du XX$^{e}$ siècle, période au cours de laquelle bien des certitudes ont été balayées (remise en cause du keynésianisme) ? L'entrepreneur de Casson n'est donc pas un héros, mais un agent économique, presque comme les autres, qui cherche à trouver sa place sur le marché du travail. Entrepreneur ou salarié, au fond peu lui importe pourvu qu'il ait l'emploi, traduisant ainsi la précarisation de l'emploi d'une manière générale (Gaudard, 2013).

## LA THÉORIE À L'ÉPREUVE DES FAITS

La complexité de la théorie de l'entrepreneur réside dans une double vocation, avec d'une part l'idée selon laquelle il existe des individus nommés « entrepreneurs » que l'on peut aisément identifier parce qu'ils sont par exemple propriétaires et dirigeants d'une entreprise, et d'autre part la volonté d'identifier par le biais du vocable « entrepreneur » un phénomène économique donné. Ce phénomène est celui (pour simplifier) de la croissance économique et du progrès technique qui l'accompagne d'une manière générale.

Les auteurs dont nous avons évoqué les travaux se situent dans la seconde catégorie. Il est illusoire d'essayer de rechercher dans l'économie réelle un entrepreneur schumpetérien, hayekien ou autres. **L'entrepreneur n'est pas incarné dans un personnage spécifique**. Depuis Cantillon, jusqu'aujourd'hui, la fonction entrepreneuriale incarne une dynamique créative, mais aussi celle de la récession, parce que l'une ne va pas sans l'autre. Nombre d'économistes se sont en effet focalisés sur l'entrepreneur (en tant qu'acteur économique) pour expliquer une dynamique techno-économique qui est par définition macroéconomique.

Or, depuis les Classiques, les économistes dissertent toujours sur le lien entre l'agent économique et la dynamique économique dans laquelle il est inséré (voir l'ensemble des controverses autour de la question du *no bridge* entre les analyses micro et macroéconomiques). Les analyses sur le rôle et la place de l'entrepreneur dans la dynamique économique s'inscrivent en définitive dans cette problématique. D'où le risque d'en faire un *deus ex machina* du capitalisme, alors que le progrès technique et la croissance sont des phénomènes complexes dont l'explication ne peut être réduite à une seule entité.

La fonction d'entrepreneur consiste à schématiser le mécanisme du changement, de la production et de la diffusion d'innovations, non à identifier tel ou tel individu comme étant un entrepreneur. Car la question essentielle, pour les économistes cités, est de mettre en lumière le mécanisme grâce auquel la création de connaissances nouvelles se réalise et donne naissance à la création d'activités nouvelles. En tant qu'observateurs attentifs du monde économique, social et technique qui les entoure, les économistes définissent la fonction entrepreneuriale comme la capacité du créateur à détecter des opportunités d'investissement qui peuvent s'avérer sources de profit. Ces opportunités naissent de l'incertitude, qui naît à son tour des rapports de concurrence entre les firmes. Cependant, détecter une opportunité d'investissement n'est pas l'assurance du profit. Nombre d'entrepreneurs ont fait faillite en créant une entreprise dans une activité *a priori* riche en perspectives positives, hier comme aujourd'hui.

« Comment survivre s'il n'y a pas de demande ? Comment s'agrandir si les charges sont lourdes, les banques nous lâchent et l'État ne nous aide pas ? » Lors de nos enquêtes dans le Nord-Pas-de-Calais ou dans la région parisienne, les chefs de petites entreprises se plaignent du niveau des charges fiscales, financières et productives ainsi que de la faiblesse du marché, de la réticence du banquier et du désintéressement des politiques aux problèmes des PME (malgré les multiples dispositifs d'aide à la création d'entreprises mis en place par les gouvernements successifs).

**Agent du changement**, l'entrepreneur se singularise par sa capacité à prendre des risques et fait partie des « gens à gages incertains ». « On est conscients qu'on prend des risques, mais les accompagnateurs nous rassurent… Il faut bien qu'on trouve du travail, non ? Ma boîte est ma vie, mon moyen d'existence et celui de ma famille… », déclare cet

entrepreneur dans le conseil de la banlieue parisienne. Aider à la création d'entreprise dans une économie à fort chômage relativise le raisonnement de la théorie économique. Et encore plus quand la demande ne suit pas. Pour paraphraser Knight, l'entrepreneur est tyrannisé par le consommateur !

Le vocable entrepreneur prête, en effet, à confusion car il désigne d'emblée un personnage bien réel de la vie économique, et pourtant les économistes y ont majoritairement eu recours comme une métaphore.

**Le paradoxe de la théorie de l'entrepreneur** réside dans le vocable même d'entrepreneur qui désigne un type d'agent économique que l'on peut aisément identifier en tant que tel dans l'économie réelle (*cf.* un chef d'entreprise), mais d'un autre côté ce n'est pas la position que les économistes adoptent, quelle que soit cette position. L'entrepreneur doit être appréhendé comme une **métaphore**, permettant d'expliquer le mouvement du capitalisme, les périodes d'expansion et de récession ; en bref le mouvement des affaires.

L'entrepreneur, depuis Cantillon jusqu'à Casson, matérialise le mouvement de l'économie, dans sa dynamique de croissance ou de récession, qui sont interdépendantes. En innovant, il crée une poche d'incertitude à la fois pour sa propre entreprise et pour les autres, puisqu'il est dans l'incapacité d'anticiper la réaction des consommateurs et par conséquent de créer des marchés, quelle que soit sa taille.

Lorsque Bill Gates crée Microsoft au début des années 1980, le micro-ordinateur en tant qu'objet technique ne correspond pas à une exigence des consommateurs, puisque l'informatique s'est jusqu'alors développée pour des besoins d'ordre militaire (Boutillier, Uzunidis, 2011). D'un autre côté, en dehors de ces créations d'entreprises exceptionnelles qui sont à l'origine de la création d'industries nouvelles, une pléthore d'entreprises (de petite taille) sont créées tous les jours. Ces dernières constituent un ensemble très hétérogène (taille, statut juridique, secteur d'activité, raisons de création, etc.) (Aldrich, 2011). Or, dans bien des cas, ce n'est pas la volonté d'innover qui a motivé ces entrepreneurs, mais plus prosaïquement la nécessité de créer son emploi. Le statut d'auto-entrepreneur qui constitue la dernière innovation juridique en matière d'entrepreneuriat en France, est riche d'enseignement. « Le statut d'auto-entrepreneur constitue une véritable bombe à retardement », selon le représentant de la chambre des métiers de la région du Nord-Pas-de-Calais à Dunkerque.

« Avec un clic, vous pouvez créer votre entreprise. Mais vous ne pouvez pas créer votre marché, et quand il n'y a pas de demande… Ces entreprises sont condamnées avant d'exister. » Les propos de Casson doivent être médités.

# L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL

## 2 CHAPITRE PAR-DELÀ LE TABOU

## LES ENJEUX

### L'ÉCHEC, INHÉRENT À L'ENTREPRENEURIAT

Les aventures entrepreneuriales les plus largement diffusées sont des histoires de réussite. Il suffit de penser aux entreprises dont le nom se confond avec celui de leur entrepreneur fondateur, tels Pierre Kosciusko-Morizet (PriceMinister), Marc Simoncini (Meetic), Dassault père et fils, Pierre Hermé, Gaston Lenôtre, Pasquier (et ses brioches) ou les mythiques américains Bill Gates (Microsoft) et Steve Jobs (Apple) ou le britannique Richard Branson (Virgin). Pourtant, les entrepreneurs à la tête d'organisations performantes ont tous connu petits ou grands échecs avant de réussir.

L'Insee indique une augmentation constante du nombre de créations d'entreprises en France entre 2003 et 2010. Mais dans le même temps, les défaillances d'entreprises se comptent chaque année par dizaines de milliers, touchant particulièrement les jeunes entreprises de moins de cinq ans. La crise financière puis économique a entraîné une progression spectaculaire des défaillances d'entreprises, et donc d'échecs entrepreneuriaux entre 2007 et 2009. Une amélioration se fait toutefois sentir en 2010 et en 2011 ; les défaillances se stabilisant en 2011, mais à un niveau élevé. Puis on note une augmentation de 2,8 % entre 2011 et 2012, comme le montre le tableau 2.1.

Tableau 2.1 – Évolution des défaillances d'entreprises en France

| **Années** | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Nombre** | 56 861 | 63 709 | 60 554 | 59 614 | 61 278 |

*Source : Altares,* Défaillances et sauvegardes d'entreprises en France. *Bilan 2012, janvier 2013.*

Selon une étude CSA de janvier 2009, un tiers des Français âgés de 20 à 65 ans souhaiteraient créer leur entreprise. Parmi les deux tiers restants, 55 % des personnes interrogées évoquent la peur de prendre des risques financiers pour expliquer le refus de se mettre à leur compte.

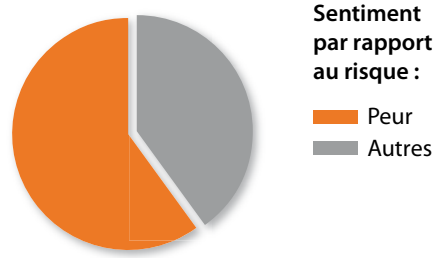



**Figure 2.1** – La peur de prendre des risques financiers

Si la France reste un pays d'entrepreneurs dans l'âme, la peur du risque et son corollaire, la peur de l'échec, peuvent nuire à la dynamique entrepreneuriale et limiter les projets de développement des PME. Car en France, la culpabilité pesant sur celui qui a connu un revers en affaires reste lourde.

Qu'entend-on par échec entrepreneurial et quel est son impact sur l'entrepreneur ? Quelle représentation les pays s'en font-ils dans le monde ? Comment tirer les leçons de ses erreurs et dépasser un échec ? Que faut-il mettre en place en France pour aider les entrepreneurs en cas de défaillance ? Parlons donc de l'échec entrepreneurial, par-delà les tabous.

## LES DATES MARQUANTES

### *DURA LEX SED LEX…*

- En France, le cadre juridique des défaillances d'entreprises distingue les entreprises rencontrant des difficultés profondes et durables – qu'il convient de liquider – de celles confrontées à des troubles conjoncturels et dont l'activité doit être préservée. Depuis la loi du 26 juillet 2005 sur la sauvegarde des entreprises[1], la responsabilité de l'entrepreneur dont l'entreprise rencontre des difficultés n'est pas automatiquement engagée.
- La loi du 15 juin 2010 relative à l'entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL) constitue aussi un fait marquant. En effet, depuis la création du régime d'auto-entrepreneur en 2008, le nombre d'entrepreneurs individuels a fortement augmenté. Or ces structures fragiles représentaient environ un quart des faillites en 2009. La loi sur l'EIRL leur confère une protection, car elle permet, en cas de faillite, de séparer patrimoine professionnel et patrimoine personnel (logement, voiture, etc.). Seul le patrimoine professionnel de l'entrepreneur sert de garantie aux créanciers, évitant ainsi qu'il ne se retrouve à la rue.
- Les Assises de l'entrepreneuriat d'avril 2013 marquent une avancée. En effet, celui dont l'entreprise a fait l'objet d'un jugement de liquidation judiciaire datant de moins de trois ans n'est désormais plus « fiché » par un indicateur spécifique auprès de la Banque de France. Cette mesure vise la déstigmatisation de l'échec entrepreneurial.
- Enfin, au niveau européen, le *Small Business Act for Europe* adopté en juin 2008, reflète la volonté politique de la Communauté européenne de renforcer les PME. Il prône notamment le droit à une seconde chance après un échec entrepreneurial.

### LES LANGUES SE DÉLIENT

- En 2009, une conférence dédiée à l'échec, la *FailCon*, acronyme de *Conference on Failure*, a vu le jour à San Francisco pour permettre aux entrepreneurs et aux investisseurs de partager expériences et conseils autour de leurs échecs. On doit cette initiative à deux femmes, Cass Phillipps et Diane Laviglio, évoluant dans l'univers des start-up et lassées des tribunes présentant systématiquement des réussites. Cet événement atypique a conquis du terrain : Singapour, Sydney, Berlin, le Brésil, l'Inde ont désormais leur *FailCon*. De quoi y parle-t-on ? Des émotions générées par l'échec, du rôle pédagogique des erreurs, petites ou grandes, ou de la gestion de l'incertitude.
- En France, une *FailCon* s'est tenue pour la première fois en janvier 2011 sur le modèle de la conférence américaine pour initier une libération de la parole sur l'échec entrepreneurial.

1. Cette nouvelle législation prévoit trois procédures différentes de gestion amiable des entreprises en difficulté : le mandat *ad hoc*, la conciliation et la sauvegarde. Lorsque la cessation de paiement est effective, la situation de l'entreprise dicte au tribunal de commerce le choix entre le redressement judiciaire et la liquidation judiciaire.

## LES POINTS IMPORTANTS

### ÉCHEC ET ÉCHEC

Fondamentalement interprétatif, tout échec est une affaire de perception.

On parlera d'échec dès lors que le résultat d'une action n'est pas celui attendu et qu'il en ressort une profonde insatisfaction.

La notion d'insatisfaction est capitale car c'est dans cette perception que l'échec prend son sens. D'où l'expression répandue de « sentiment d'échec ». Parfois, à l'inverse, un résultat inattendu peut être ressenti comme une réussite : la navigation sur Internet illustre cette démarche par laquelle l'internaute parvient à une information qu'il ne cherchait pas initialement et qui, finalement, le satisfait plus encore que ce qu'il recherchait *a priori*.

L'échec est indissociable de l'activité entrepreneuriale, comme il s'inscrit potentiellement dans toute action. Il est toujours à mettre en rapport avec la nature de l'engagement dans l'acte. Or pour l'entrepreneur, qui risque sa vie personnelle, sociale, matérielle ainsi que son image, l'engagement dans l'action est central.

### L'AVIS DES PROS

***Smartbox***

**Pierre-Édouard Sterin, PDG et fondateur**

Smartbox est leader mondial des coffrets cadeaux. Pourtant, avant cette réussite entrepreneuriale, son créateur a connu l'échec d'une vingtaine de projets entrepreneuriaux dans des secteurs très divers. Aujourd'hui, il accompagne et finance des entrepreneurs par l'intermédiaire du fonds d'investissement qu'il a créé Otium Capital.

*Quelle est votre définition de l'échec en tant qu'entrepreneur ?*

« J'adhère à ces propos d'entrepreneurs américains : "Plus vous échouez, plus vous vous approchez de la réussite". Dans chaque challenge, on a une chance sur dix de réussir, donc plus on échoue, plus on se rapproche de cette chance sur dix. Un premier échec représente une case noircie sur les dix, dès lors, il n'en reste plus que neuf à noircir jusqu'à la réussite ! On échoue aussi parce qu'on tente énormément de choses. Je relativise tout et de plus en plus. Mais je ne ressens pas systématiquement comme étant une réussite ce qui est perçu comme tel par les autres. Mes échecs se caractérisent toujours par un chiffre. »

*Un échec récent et sa leçon ?*

« Smartbox à Shanghai : en Chine, la culture de l'apparence n'est pas compatible avec notre concept de coffret-cadeau ; un cadeau doit épater, il doit donc être visible. Nous avons compris qu'il n'y avait par conséquent aucun potentiel actuellement en Chine. »

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SINE

L'enquête Sine (système d'information sur les nouvelles entreprises) de l'Insee suit en permanence l'évolution des jeunes entreprises françaises au fil des années. Voici les contextes de création relevés comme étant le plus souvent à l'origine des défaillances :

- l'insuffisance d'investissement initial ;
- la création d'une entreprise par un jeune ou un chômeur ;
- l'absence de diplôme chez le créateur ;
- la création dans les secteurs du commerce ou de l'immobilier.

Les causes souvent avancées pour expliquer une défaillance renvoient à l'inadéquation des atouts de l'entrepreneur avec les besoins de l'entreprise ou à une inadaptation du business model. L'entreprise n'est alors plus alignée avec son environnement et/ou incapable d'élaborer une stratégie.

Mais de vrais échecs se nichent là où on ne les perçoit pas toujours, c'est ce que l'entrepreneur et auteur Seth Godin met en évidence. Tous les jours, il y a environ dix minutes de queue devant les toilettes pour dames à la gare ferroviaire Grand Central de New York. C'est un échec. Un échec de design (par mauvaise configuration du service) et un échec à l'égard du client (par manque de respect vis-à-vis des femmes). Mais comme cet état de fait n'est pas perçu comme tel, la situation ne connaît pas d'amélioration.

Tous les jours, des centaines de clients appellent la *hotline* d'une entreprise parce qu'ils ne savent pas utiliser ses produits : c'est un échec. Et un échec plus grave que s'ils n'avaient pas du tout acheté ces produits. Une absence de ventes aurait déclenché le signal d'alarme alors que la sonnerie du téléphone apparaît comme une situation normale ; l'échec n'est pas ressenti[1].

1. Source : *Harvard Business Review*, septembre 2010.

Une démythification de l'échec entrepreneurial passe certainement par une reconnaissance des erreurs.

## L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL DANS LE MONDE

Le *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) propose chaque année un classement des pays du monde selon leur dynamisme entrepreneurial. Différents critères sont retenus tels que l'intérêt d'opter pour une carrière d'entrepreneur, la place des entrepreneurs dans les médias, le statut des entrepreneurs à succès, le taux d'intentions entrepreneuriales ou encore le taux d'opportunités perçues et la peur de l'échec. Le tableau 2.2 montre qu'en France, la propension à percevoir et reconnaître les opportunités entrepreneuriales est significative (38 %), mais que parmi ces entrepreneurs de 18 à 64 ans ayant perçu une vraie opportunité, 43 % redoutent l'échec. Au contraire, aux Pays-Bas, en Suisse, aux États-Unis et en Suède, l'esprit d'entreprendre semble plus modérément influencé par la peur de l'échec.

Il faut cependant noter qu'entre 2010 et 2012, les chiffres relatifs à la peur de l'échec ont très sensiblement augmenté dans tous les pays ci-dessous, la Grèce passant notamment

de 50,9 % à 61 % et l'Italie de 36,8 % à 58 % ! La France, quant à elle, est passée de 40,5 % en 2010 à 43 % en 2012.

Tableau 2.2 – Entrepreneuriat et peur de l'échec

| | Opportunités perçues | Peur de l'échec |
|---|---|---|
| **Allemagne** | 36 | 42 |
| **États-Unis** | 43 | 32 |
| **Finlande** | 55 | 37 |
| **France** | **38** | **43** |
| **Grèce** | 13 | 61 |
| **Italie** | 20 | 58 |
| **Japon** | 6 | 53 |
| **Pays-Bas** | 34 | 30 |
| **Royaume-Uni** | 33 | 36 |
| **Suède** | 66 | 33 |
| **Suisse** | 36 | 32 |

*Source : GEM Global Report 2012.*

La culture française valorise la réussite et stigmatise l'échec. La prégnance de la peur de l'échec est précisément liée à notre perception de la réussite. Dans une enquête réalisée par Opinion Way pour l'Association Progrès du Management en novembre 2011, 48 % des chefs d'entreprise considèrent que l'échec professionnel est « moins bien perçu en France qu'ailleurs » et 57 % estiment que le « rebond professionnel après l'échec est particulièrement difficile dans l'hexagone ». C'est qu'**en France, le poids de l'échec s'inscrit dans une logique de résultat plus que d'accomplissement**.

Cette polarisation sur le résultat, et la pression qui l'accompagne, sont partagées par nombre de pays : des études ont montré la grande aversion au risque en Australie et en Nouvelle-Zélande, qui comptent d'ailleurs peu de *serial entrepreneurs*. Au Japon, des études sur la région d'Akita, au nord du pays, montrent un lien causal entre le nombre de faillites et le taux de suicides ; le suicide de l'entrepreneur vient rétablir l'honneur et permet même à sa famille de percevoir une assurance. Comme d'autres, le Japon a pourtant cherché à reproduire la dynamique de la Silicon Valley, en créant des parcs technologiques, en apportant des moyens à la R & D et en développant la recherche universitaire. Mais l'innovation stagne par manque de créations de start-up, car au Japon, l'échec entraîne le bannissement du créateur d'entreprise. Le stigma social et les conséquences financières sont tels que les Japonais ont développé une aversion au risque. La propension à percevoir et à reconnaître les opportunités entrepreneuriales y est très faible (à peine 6 %). De ce fait, la plupart des entreprises japonaises sont dirigées par des primo créateurs ; « ils reproduisent alors tous les mêmes erreurs », pointe Vivek Wadhwa, directeur de recherche à la Duke University en Caroline du Nord.

L'un des problèmes couramment évoqués par les entrepreneurs après un échec est le manque de confiance des investisseurs. Ils opposent toutefois l'investisseur ayant eu une expérience d'entrepreneur à celui dont le parcours est exclusivement financier. Ceux qui, entrepreneurs eux-mêmes, ont parfois déjà échoué, comprennent l'échec et perçoivent positivement l'entrepreneur voulant relancer une activité. Ils l'envisagent comme un individu déterminé, qui fera face et arrivera à s'en sortir. En revanche, quand il s'agit d'un fonds d'investissement classique ou d'investisseurs issus de grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce ayant exercé toute leur activité dans la finance, alors le niveau d'acceptation de l'échec serait bas, tout simplement parce que ces personnes n'ont jamais échoué…

## CE QUE DIT LA LOI

**AUX ÉTATS-UNIS**

Plus la législation d'un pays rend difficile le comblement des pertes d'une entreprise et de ses dettes, moins cette société est indulgente à l'égard des échecs des entrepreneurs. La législation américaine sur la faillite témoigne au contraire d'une tolérance financière à l'égard de l'échec : le *Chapter 11,* qui régule les situations de faillite, favorise la continuité de l'entreprise pour à la fois sauvegarder l'emploi et ne pas déstabiliser le système économique. Ce cadre juridique permet à une entreprise en difficultés financières de continuer à fonctionner normalement, tout en laissant une grande marge de manœuvre au débiteur pour se restructurer.

Aux États-Unis, les conditions de remboursement demeurent beaucoup plus libérales que dans la plupart des pays du monde car un failli peut relancer une affaire et solliciter une aide auprès de ses créditeurs. Par conséquent, l'échec n'entrave pas définitivement l'activité d'un entrepreneur. L'histoire des États-Unis peut expliquer cette représentation positive car la première génération d'entrepreneurs américains n'avait pas grand chose à perdre : ils avaient déjà pris les plus grands risques en quittant pays, famille, maison, racines pour un endroit dont ils ne connaissaient même pas la langue, sans même avoir de travail. Ils ne pouvaient donc pas s'offrir le luxe de penser sans cesse à la peur de l'échec.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LA SILICON VALLEY : UNE CULTURE DU RISQUE ET DE L'APPRENTISSAGE PERMANENT

Dans ce berceau entrepreneurial de la Californie, l'échec d'un entrepreneur signe son audace, celle d'avoir tenté, et témoigne d'une expérience, c'est-à-dire d'un apprentissage. L'échec n'y est pas personnalisé, il est accepté tel un rite de passage.

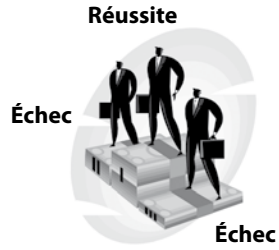



**Figure 2.2** – Savoir échouer pour réussir

« Chaque entrepreneur subit un échec majeur. Vous n'en avez pas connu ? Je ne veux pas qu'il arrive avec nous ! », lancent les investisseurs qui privilégieront toujours un entrepreneur ayant connu l'échec. Car c'est bien ceux qui subissent le premier échec d'un entrepreneur qui « paient » en quelque sorte pour son apprentissage. Autrement dit, mieux vaut que d'autres aient fait les frais de l'acquisition de l'expérience ! Dès lors, riche de cette première expérience, l'entrepreneur peut

passer à autre chose. Dans la Valley, si beaucoup d'entrepreneurs réussissent dès leur première start-up, la plupart ne réussissent qu'à la deuxième ou troisième tentative.

Tina Seelig, responsable du *Stanford Technology Ventures Program* va même jusqu'à affirmer qu'il faut échouer vite et souvent pour augmenter ses possibilités d'apprentissage. Le journaliste de la BBC Peter Day indiquait il y a peu : *"Silicon Valley was not built on the spires of earlier successes but on the rubble of earlier failure, the companies that grew large and then collapsed in a spectacular way, and then, a bunch of little start ups colonised their old offices. You see this again and again and again in the Valley. This place works because we know how to fail."*

Un mantra circule dans la Silicon Valley : *"Fail fast. Time is short. Money is dear. Manifest that destiny or move aside."* Parce que la plupart des idées de start-up périment très vite, l'échec y est un phénomène à la fois considérable et qu'on exploite. Amanda Murray, experte au Lemelson Center for the Study of Invention and Innovation, évoque la recette de la Valley qui serait composée d'erreurs et d'échecs acceptés, de réussite, d'un peu de chance et d'une flexibilité face à l'incertitude. Elle introduit même la notion de *noble failure*, l'échec qui permet d'apprendre sur le monde des affaires, mais aussi d'en savoir plus sur le marché, sur la technologie ou tout simplement sur soi-même. S'il y avait une stigmatisation de l'échec dans la Silicon Valley, celle-ci disparaîtrait en quinze jours, affirme Amanda Murray.

Steve Jobs aussi positivait l'échec : *"Some of the failures are as widely discussed as the successes. And even in the failures, people are admired for trying. You've got to act, and you've got to be willing to fail. You've got to be willing to crash and burn. If you're afraid of failing, you won't get very far."*

Quelle leçon retenir de la culture entrepreneuriale de la Silicon Valley ? Il n'est pas question de légitimer l'échec car celui-ci est naturel et ne requiert aucune autorisation. Il s'agit d'abandonner l'image d'un entrepreneur héroïque et de **réhabiliter l'humilité et la force de l'apprentissage**.

## SURVIVRE APRÈS LA RÉUSSITE POUR ÉVITER L'ÉCHEC

Des recherches récentes ont montré que la réussite pouvait aussi être la source d'échecs ultérieurs. Survivre à la réussite, tel est alors l'enjeu. Si les chefs d'entreprise s'accordent sur la nécessité d'apprendre de leurs échecs, très peu bizarrement s'interrogent sur les raisons de leur réussite. Dans le meilleur des cas, ils se placent dans une culture d'analyse de l'échec, plus que d'**analyse du succès**. Or, l'absence d'analyse des processus qui se sont révélés efficients pourrait expliquer le déclin de grandes entreprises aux réussites flamboyantes. Dans une interview donnée en mars 2010, Luc de Brabandère, vice-président du *Boston Consulting Group*, insiste sur l'importance du « feedback comme condition de succès pour les entreprises dans un monde de plus en plus incertain ». Parce qu'aucune idée n'est éternellement bonne, dit-il en substance, même lorsque tout marche, l'entreprise qui n'écoute pas les retours des clients ou du marché peut s'effondrer. Il donne ainsi l'exemple de la célèbre entreprise danoise Lego.

### EXEMPLE

**Lego**

Avec ses petites briques à assembler, l'entreprise connaît une croissance constante pendant en trentaine d'années. Mais au début des années 2000, Lego s'effondre, perd 25 % de son chiffre d'affaires et, en quelques années,

doit fermer des sites et licencier plusieurs milliers d'employés sur les 8 500 qu'elle comptait. La raison ? L'entreprise n'a pas vu venir un nouveau sur le marché : le jeu vidéo. Il lui faudra cinq ans pour opérer un redressement somme toute spectaculaire. Lego bénéficie paradoxalement de la crise financière, car dans un contexte de faible pouvoir d'achat, les consommateurs optent aujourd'hui pour des jouets traditionnels, moins chers que les jeux électroniques.

## L'AVIS DES PROS

***Comment surmonter l'échec ?***

**Loïc Le Meur, PDG et fondateur de Seesmic**

« J'échoue tous les jours, en permanence, et je change de direction quand c'est le cas. L'agilité est la première qualité d'un entrepreneur, je crois. Il faut avoir un bon board, avec des investisseurs qui le comprennent, sinon c'est la catastrophe. Un succès comme Salesforce, aujourd'hui valorisé à plus de 15 milliards de dollars en Bourse, n'est pas passé loin du dépôt de bilan à plusieurs reprises […]. Il faut juste comprendre que c'est normal, cela fait partie de l'aventure. En France, on ne le sait parfois pas assez. Je trouve excellent que FailCon ait eu lieu en France, cela aide à faire comprendre que l'échec est normal, si ce n'est nécessaire, pour progresser et avancer, entrepreneurs comme investisseurs. Pas les uns contre les autres, mais ensemble. »

*Source : 01.Net, le 4 février 2011.*

## EXEMPLE

**Le cas de Smartbox au Portugal**

Premier entrant, l'entreprise détient 100 % du marché. Puis la concurrence surgit, mais le manager en charge de la zone ne sait pas faire face. En trois ans, ils ont chuté à 30 % de part de marché. Survivre au succès passe par la nécessaire proactivité de l'entreprise.

Un autre aspect pourrait aussi expliquer les conséquences négatives d'un succès. Les psychologues ont en effet mis au jour des **biais de comportement** lorsque les individus, comme les organisations, sont confrontés à un résultat. Ils ont tendance à s'attribuer en propre les causes d'une réussite et à imputer les causes d'un échec à des facteurs externes. Ceci a pour corollaire un excès de confiance préjudiciable aux qualités d'écoute, à la recherche d'informations et de conseils. Celui qui a réussi est moins enclin à questionner ses méthodes et sa stratégie.

## EXEMPLE

**Dans les hôpitaux**

Les médecins ont coutume de rechercher les causes de morbidité ou de mortalité, en revanche, ils consacrent moins d'efforts à la compréhension de la guérison des patients. L'absence d'apprentissage consécutif à une réussite peut ainsi provoquer un échec ultérieur (*Harvard Business Review*, 2011).

## TIRER LES LEÇONS DE SES ERREURS

Toutes les grandes entreprises ont commis des erreurs ; certaines ont su les admettre, conduisant des chefs d'entreprise à s'excuser auprès de leur clientèle, d'autres, au contraire, ont préféré occulter leur erreur, une option qui sera souvent considérée comme un faux pas par les clients.



### EXEMPLE

**Perrier**

À la fin de l'année 1989, alors que Perrier est en pleine forme financière, un retard dans le changement des filtres dans l'usine de Vergèze dans le Gard entraîne une augmentation de la teneur de benzène dans les bouteilles destinées au marché américain. La Food and Drug Administration en est informée, et le 2 janvier 1990, Perrier est contraint de retirer du marché américain 3 millions de caisses d'une valeur de 40 millions de dollars. Puis l'Allemagne stoppe ses ventes, et en quelques jours, toutes les ventes sont suspendues aux États-Unis, au Canada, au Japon, en Suisse, au Danemark et à Hong Kong.

Réaction de Perrier : le 14 janvier, son PDG, Gustave Leven, annonce le retrait mondial de toutes les bouteilles. Transparent, il déclare que des tests pratiqués en interne mettent hors de cause la source d'eau minérale : il s'agit en réalité d'une erreur humaine que l'entreprise assume. Le directeur général de la Santé vient alors renforcer cette annonce en affirmant que « la consommation quotidienne d'un demi-litre d'eau Perrier pendant 30 ans n'augmenterait que d'un millionième le risque d'apparition d'un cancer » et qu'il n'y aurait dans le retrait des eaux aucune mesure d'ordre sanitaire mais bien un geste commercial fort. Le lendemain, l'action Perrier affichait + 6,5 %.

**Leçon** : par la franchise, l'entreprise se relève d'une erreur qui aurait pu lui coûter la vie. Le coût du retrait des 160 millions de bouteilles s'est en effet élevé à 400 millions de francs !

## 8 HOMMES D'ACTION PARLENT DE L'ÉCHEC

« Le succès est fait de 99 % d'échecs. » Soichiro Honda

### POUR UNE CULTURE DU RISQUE

« Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit, dites-vous que c'est parce qu'un jour, quelqu'un a pris une décision courageuse. » Peter Drucker

« Punir l'échec est le meilleur moyen pour que personne n'ose. » Jack Welch

« Une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover. » Albert Einstein

### APRÈS L'ÉCHEC, APPRENDRE

« Il ne suffit pas de dire : je me suis trompé ; il faut dire comment on s'est trompé. » Claude Bernard

« Ce que je veux savoir avant tout, ce n'est pas si vous avez échoué, mais si vous avez su accepter votre échec. » Abraham Lincoln

« Un échec est un succès si on en retient quelque chose. » Malcolm Forbes

« Je n'ai pas échoué. J'ai simplement trouvé 10 000 solutions qui ne fonctionnent pas. » Thomas Edison

## EXEMPLE

**Les laboratoires Vichy**

En 2005, les laboratoires Vichy ouvrent le blog *Le journal de ma peau*. Objectif : donner la parole aux consommatrices sur les produits de la marque. Une première blogueuse, Claire, vante alors la nouvelle crème antirides Vichy. Mais les internautes ne tardent pas à comprendre qu'en réalité une agence de publicité se cache derrière Claire et qu'ils ont été trompés. Face aux réactions sur Internet, les collaborateurs de Vichy décident de se mettre à nu et de présenter leur vrai visage sur le site. Les blogueurs sont ensuite invités à s'exprimer librement sur la fameuse crème. Ils saluent le courage du revirement de l'entreprise et certains y vont même de leurs conseils.

**Leçon** : erreur avouée peut être pardonnée par les clients…

## HARLEY DAVIDSON

**Harley Davidson**

À la fin des années 1990, la célèbre entreprise de motos Harley Davidson pense qu'elle peut augmenter son chiffre avec des produits dérivés destinés à une plus large cible[1]. S'appuyant sur la force de sa marque, elle met sur le marché une gamme de parfums pour homme et pour femme sans imaginer qu'une nouvelle clientèle ne cherche pas forcément à avoir l'odeur d'un biker. Quant aux bikers fidèles de la marque Harley Davidson, ils ne se retrouvent pas dans l'image véhiculée par un produit cosmétique. Les ventes ne suivent pas et, tirant la leçon de l'erreur, Harley Davidson abandonne la fabrication de parfums.

**Leçon** : l'entreprise a compris le danger de quitter son cœur de cible. De la même façon, Coca-Cola ferait sans doute une erreur en lançant autre chose que du Coca-Cola !

## APPLE

**Apple**

Apple lance en juin 2010 de manière magistrale son smartphone iPhone 4. Très vite, une polémique naît en raison d'une mauvaise réception quand l'appareil est tenu d'une certaine façon, car l'armature métallique entourant le mobile fait partie du système d'antennes. Or, dans ce qui s'apparente à un excès d'orgueil, Apple annonce dans un premier temps que les utilisateurs doivent s'adapter au téléphone et non l'inverse. La réaction des geeks des quatre coins du monde se fait puissante. Le temps passe et risque de ternir l'image d'Apple qui finit par reconnaître une erreur dans l'algorithme. Le 2 juillet 2010, soit un mois plus tard, et alors que plusieurs clients s'apprêtent à poursuivre Apple, un communiqué est finalement diffusé : « Au cours de notre enquête, nous nous sommes rendu compte avec stupeur que la formule que nous utilisons pour calculer le nombre de barres d'intensité du signal à afficher est totalement erronée (…). Pour remédier à cela, nous sommes en train d'adopter la formule recommandée récemment par AT & T pour calculer le nombre de barres à afficher pour une intensité du signal donnée (…). Nous publierons dans quelques semaines une mise à jour logicielle gratuite qui intégrera la formule ainsi corrigée ». Puis, quelques jours plus tard au cours d'une conférence de presse, Steve Jobs présente les excuses de l'entreprise à ses clients et une offre commerciale compensatrice : « Des étuis gratuits pour tout le monde. »

**Leçon** : en tardant à admettre l'erreur, Apple a couru le risque d'ébranler la confiance en sa marque. La reconnaissance de la responsabilité de l'entreprise et le geste commercial ont sans doute permis à Apple de demeurer aujourd'hui un des leaders de la téléphonie mobile.

1. Source : Haig, 2011.

## SURMONTER L'ÉCHEC ET LE DÉPASSER




Un entrepreneur noue un lien intime avec l'entreprise qu'il a créée ou reprise. Le retentissement individuel d'un échec entrepreneurial est à la hauteur de cet investissement affectif, même si les conséquences varient selon l'individu, les enjeux, les objectifs, le contexte matériel et socioculturel. En tout état de cause, un échec engendre toujours un sentiment de perte. Dès lors que l'entrepreneur interprète le résultat de son action comme un échec, un **deuil** se déclenche chargé d'émotions et d'affects variables et évoluant au fil du temps.

Après des phases qui peuvent être marquées par le déni de l'échec, la tristesse ou la colère, une phase d'analyse de la situation et de prise de conscience peut s'engager au cours de laquelle l'échec entrepreneurial n'est plus envisagé de manière uniquement négative. Si l'entrepreneur poursuit son cheminement mental, la fin du deuil de l'échec se réalisera à travers un processus de résilience. C'est seulement alors que l'échec peut être considéré comme dépassé.



### DÉFINITION

**LA RÉSILIENCE est la capacité d'un individu à se sortir d'une épreuve traumatisante et à la dépasser en s'en trouvant renforcé. Dans le contexte entrepreneurial, il s'agit d'une aptitude à surmonter l'obstacle représenté par l'échec, à se réengager et à démarrer une nouvelle activité malgré les traces laissées par cet événement. Le processus résilient, s'il est bien mené, tient en deux mouvements : un premier temps d'acceptation permet à l'entrepreneur de retrouver l'estime de soi et un sentiment de maîtrise parfois perdus. Ceci peut se traduire par une nouvelle envie d'entreprendre. Dans un second temps de reconstruction et d'apprentissage, l'entrepreneur recouvre l'énergie d'entreprendre. C'est enrichi de son expérience qu'il se réinvestira dans une nouvelle activité entrepreneuriale.**

**La résilience est une force individuelle et organisationnelle. De fait, certaines entreprises témoignent d'une capacité à dépasser les crises ; elles sont donc moins vulnérables aux échecs.**

**Diane Coutu, éditrice en chef de la *Harvard Business Review*, relève trois forces distinctives des entreprises résilientes :**

**1. un pragmatisme leur permettant d'assumer la réalité avec objectivité ;**

**2. une capacité à improviser et à inventer des solutions lors de besoins inattendus en comptant sur leurs propres ressources ;**

**3. une culture interne reposant sur le partage de certaines valeurs, points d'appui en cas de crise ou de danger.**

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### FAIRE LE DEUIL D'UN ÉCHEC ENTREPRENEURIAL

La fin d'un projet non abouti ou l'interruption définitive de l'activité sont assimilables à une mort symbolique. Cette perte, tout abstraite qu'elle soit, entraîne un deuil, toujours douloureux[1]. La douleur de l'échec est la douleur du deuil qui se déclenche dès le constat d'échec. Ce point aussi explique le caractère mythique et **tabou** de l'échec. Car, dans notre société, la souffrance et les émotions douloureuses sont à occulter.

Les psychiatres distinguent le plus souvent quatre à cinq phases dans le processus de deuil. Dans un premier temps, l'entrepreneur sorti de l'action, se réfugie dans l'effet anesthésiant du déni (phase 1). S'ensuit une période de tristesse et/ou de colère où apparaissent des sentiments de culpabilité et/ou de honte. Au cours de cette phase de repli (phase 2), le sentiment d'échec se traduit par la **peur d'entreprendre**. Le risque est alors envisagé uniquement dans ses aspects négatifs. Si le processus de deuil se poursuit, l'entrepreneur atteint une phase de réflexion et de relativisation (phase 3). Il est encore dans le doute mais le sentiment d'échec devient **dépassable**, un réengagement est perçu comme possible. La sortie de l'échec se réalise de façon effective à partir des deux phases du processus de résilience.

La résilience correspond aux phases ultimes de sortie de l'échec. Elle procède d'une double dynamique : la résistance à la destruction d'une part, puis la capacité à continuer et à augmenter ses compétences, d'autre part. La résilience passive (phase 4 du deuil) se manifeste par l'acceptation de l'échec : l'entrepreneur fait face, il est restauré mais pas encore dans l'action. La résilience active (dernière phase du deuil) se manifeste par le retour à une dimension créative et de l'énergie d'entreprendre, souvent appelé un peu facilement rebond.

Pourquoi parle-t-on de **sentiment d'échec**, sentiment parfois si traumatisant qu'un entrepreneur décidera d'abandonner toute activité entrepreneuriale ? C'est que tout individu n'est pas en mesure de mener ce processus de deuil jusqu'à son terme. Cette aptitude dépend à la fois du tempérament ou des compétences cognitives et naturellement aussi de l'environnement. Le neuropsychiatre Boris Cyrulnik évoque le rôle primordial des « facteurs de protection extérieurs ». Sans ces « tuteurs de résilience », certains individus restent bloqués dans une des premières phases du deuil de l'échec. C'est précisément l'ensemble des manifestations psychologiques qui résultent d'un deuil non abouti, et leurs conséquences sur les actions consécutives à l'échec, qui définissent le sentiment d'échec.

Apprendre à échouer, c'est apprendre à repartir, enrichi de l'expérience analysée et comprise.

## QU'APPREND-ON D'UN ÉCHEC ENTREPRENEURIAL ?

De récentes études académiques ont montré pourquoi le niveau d'apprentissage après un échec était éminemment variable. Il dépendrait :

1. « Deuil » vient du latin « *dolore* », souffrir.

- de la phase de l'activité entrepreneuriale dans laquelle intervient le revers ;
- de la part de responsabilité que s'attribue l'entrepreneur ;
- de sa gestion émotionnelle.

### L'influence du moment

Selon J. P. Eggers et J. H. Suh, professeurs à la NYU Stern School of Business, dans le cas du lancement d'un nouveau produit, par exemple, l'échec se révèlerait profitable – à condition qu'il ne soit pas total – lorsqu'il intervient dans la phase d'exploitation et non pas dans la phase d'exploration. En effet, l'exploitation consistant en une activité de court terme et reposant sur des améliorations par itération, l'apprentissage s'y effectue selon un processus rapide. C'est sur ce **modèle d'essai-retour-correction** qu'opèrent notamment les entreprises de logiciels à travers l'édition de versions successives 1.0 puis 2.0, etc. En revanche, des échecs survenant dans la phase exploratoire ne seraient pas porteurs de suffisamment d'informations assimilables et pourraient même accroître la peur du risque.

### L'attribution de la responsabilité

Les théories de l'attribution élaborées en psychosociologie évoquent la tendance d'un individu à s'attribuer en propre les causes d'un succès et à attribuer un échec à des facteurs externes. Des études empiriques ont montré que les entrepreneurs les moins affectés par la défaillance de leur entreprise se comptaient parmi ceux qui lui attribuaient des causes externes (environnement, associés, etc.), mais que leur niveau d'apprentissage était alors faible.

### La gestion émotionnelle

L'expérience de l'échec donne lieu à des émotions diverses qui ont un effet sur les choix de l'entrepreneur. Ces émotions varient selon les situations et se transforment avec le temps. Le processus de deuil qui, *in fine*, conduit à la résilience est un parcours d'apprentissage en soi. L'entrepreneur qui l'effectue jusqu'à son terme recouvre un **sentiment d'auto-efficacité**, et par là la capacité de contrôle de ses actes *(locus of control)*, celle de faire face et d'évaluer les risques, mais aussi un niveau d'adaptation à des conditions difficiles, probablement plus élevé que la moyenne. Lors du congrès annuel de l'entreprise en avril 2006, Edward Neville Isdell, PDG de Coca-Cola, prévenait ainsi ses investisseurs : « Vous verrez quelques échecs. Étant donné que nous prenons davantage de risques, c'est quelque chose que nous devons accepter comme faisant partie du processus de régénération. »

## LES CHALLENGES

### VERS UN ENTREPRENEURIAT DE LA DEUXIÈME CHANCE ?

Un échec ne doit pas signifier la fin d'une carrière entrepreneuriale.

Les entreprises créées par des entrepreneurs ayant vécu un premier échec se révèlent en effet plus rentables et productrices d'emplois.

L'Union européenne reconnaît que le risque lié à l'entrepreneuriat n'est pas suffisamment valorisé et que l'entrepreneur en situation d'échec, ayant agi de façon honnête, devrait bénéficier d'une législation permettant la liquidation au plus vite de l'entreprise non viable et la création d'une nouvelle entreprise.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LES BONNES INTENTIONS DE L'UNION EUROPÉENNE

Dès 2007, pour soutenir les entrepreneurs dans le redémarrage d'une entreprise, l'Union européenne[1] proposait que :

- les banques et institutions financières se montrent moins frileuses vis-à-vis des entrepreneurs ;
- le nom des entrepreneurs victimes d'une faillite non frauduleuse n'apparaisse pas sur les listes limitant l'accès aux prêts bancaires ;
- soient accordés des moyens financiers suffisants aux entrepreneurs qui repartent de zéro ;
- les entrepreneurs victimes d'une faillite non frauduleuse ne soient pas désavantagés lorsqu'ils répondent à des appels d'offres publics ;
- ces entrepreneurs bénéficient d'un soutien psychologique et technique ;
- la coopération entre ces entrepreneurs et les clients, partenaires commerciaux et investisseurs soit encouragée.

Ainsi, l'un des dix principes du *Small Business Act for Europe* concerne les faillites et la deuxième chance à accorder aux entrepreneurs honnêtes qui ont échoué. « Les États membres de l'UE sont invités à encourager une attitude positive de la société à l'égard des entrepreneurs qui veulent prendre un nouveau départ, à limiter à un an la durée des procédures de liquidation d'une entreprise, à veiller à ce que ceux qui retentent leur chance soient placés sur un pied d'égalité avec les entreprises nouvellement constituées. » Mais cinq ans après, le regard des banquiers sur les entrepreneurs n'a pas changé et ces intentions sonnent comme des vœux pieux.

Il faut donc parler de l'échec et continuer à afficher les exemples à suivre, car ils existent.



## SYSTÉMATISER LES BONS EXEMPLES

Ici et là, des entreprises ont su **démythifier l'échec**. En septembre 2009, Google lance Google Wave, une application destinée à offrir à la fois une messagerie et une plate-forme de travail collaboratif. Mais cette innovation de rupture se révèle trop compliquée pour les internautes non spécialistes et, le 4 août 2010, Eric Schmidt, président de Google, annonce l'arrêt des développements de Google Wave.

Essai ou échec ? Google fonctionne par itérations, expérimentant ses futurs produits pendant de longues périodes de bêta-tests. L'entreprise encourage ainsi l'énergie créatrice quitte à connaître des revers de fortune qu'elle assume : *"We celebrate our failures. This is a company where it is absolutely OK to try something*

1. *http://ec.europa.eu*

*that is very hard, have it not be successful, take the learning and apply it to something new"*, affirme Eric Schmidt.

De fait, de nombreux services ne sont jamais sortis des fameux Google Labs, berceaux de la R & D de Google. Cette entreprise essaie pour apprendre et considère l'échec comme une école. Certaines fonctionnalités qui nous sont aujourd'hui familières proviennent de services abandonnés par Google ; il en est ainsi de la petite étoile permettant de mettre en favori un résultat de recherche, issue de Wiki Search.

À quand la banalisation de cette invite d'un patron français à ses équipes : « Plantez-vous ! Ne faites pas n'importe quoi, mais plantez-vous sur un sujet sur lequel vous avez eu un accord de votre manager. Prenez des risques, car c'est en bougeant qu'on avance » ?

À quand la banalisation de ce type de recrutement décidé par le directeur d'une grande entreprise française : « Je choisis des collaborateurs hyper déterminés et avec une grande confiance en soi. J'aime ceux qui ont pris des risques » ?

Nombreuses sont les tribunes où afficher sa réussite, plus rares sont celles ouvertes aux échecs. L'ONG Ingénieurs sans frontières a eu l'initiative de créer un site Internet (*admitting-failure.com*) pour recueillir les témoignages de représentants d'ONG ayant fait face à des difficultés lors de mandats exécutés en Afrique. « Il n'est pas question d'échec, mais d'apprentissage », souligne Ashley Good, responsable de ce site. « Dans notre secteur, comme dans le reste de l'économie, les problèmes que nous tentons de résoudre sont de plus en plus complexes. Ils exigent des solutions créatives dont on ne peut prédire le résultat. Il faut développer une **culture d'essais et erreurs**. Et créer des lieux sûrs, comme notre site, où partager nos ratés. »

Quant au PDG de Dun & Bradstreet Credibility Corp., Jeffrey Stibel, il recrute des collaborateurs ayant échoué : *"We created the opportunity to cherish failure"*, dit-il. Il recherche des individus capables de parler de leurs échecs et d'avoir une dimension d'autodérision. Au sein de l'entreprise, il a également conçu un « mur des échecs » sur lequel chacun peut inscrire ce qu'il a appris d'un échec passé selon le principe suivant : *"1. Describe a time when you failed, 2. State what you learned, and 3. Sign your name."* On peut d'ailleurs y lire trois des échecs de Stibel lui-même, parmi les plus mémorables et, dit-il, les plus humiliants. Au-delà de l'acceptation de l'échec, l'idée est de construire une culture du risque, et celle-ci repose sur l'exemple.

## CONSTRUIRE UNE CULTURE DU REBOND




**Figure 2.3** – Encourager le cycle essai-erreur

Assumer son échec et se relancer, enrichi, dans une nouvelle activité entrepreneuriale, telle est sans doute la capacité résiliente caractéristique de l'entrepreneur. Mais le rebond ne peut avoir lieu sans l'acceptation des parties prenantes, et notamment sans un regard non stigmatisant porté par les investisseurs. Loïc Le Meur rappelle que « les exemples d'incroyables succès après un échec sont nombreux : Evan Williams s'est planté avec Odeo avant de lancer Twitter et Mark Pincus avec Tribe avant de créer Zynga. Les deux avaient levé beaucoup pour ces projets et les investisseurs ont perdu la plupart des fonds. Certains, qui n'ont pas suivi pour l'aventure suivante, comme celle de Twitter, s'en mordent les doigts aujourd'hui. »[1]

La démythification de l'échec entrepreneurial est-elle en marche ? Quelques initiatives témoignent d'une prise de conscience, telle la multiplication des conférences dédiées à l'échec entrepreneurial dans le monde. En France, on relèvera l'allégement des sanctions encourues par le chef d'entreprise en faillite lorsque son honnêteté n'est pas mise en cause. La distinction est ainsi faite entre fraude et échec entrepreneurial. Autre mesure symbolique : l'assouplissement du fichier FIBEN de la Banque de France avec la suppression de l'indicateur 040 qui marquait pour ainsi dire au fer rouge l'entrepreneur ayant connu un échec entrepreneurial. Ce fichage pouvait peser lourdement dans le choix des banques lorsqu'il s'agissait de délivrer un crédit à un entrepreneur ayant connu une première défaillance. « On doit pouvoir essuyer un premier échec sans être marqué du sceau de l'infamie ! Or en France, l'échec est très inhibant. Il faut un droit au rebond », précisait Fleur Pellerin, ministre déléguée en charge des PME, de l'Innovation et de l'Économie numérique, lors des Assises de l'entrepreneuriat en avril 2013.

## En valorisant le fait d'accomplir

Ceci peut passer par la mise à l'honneur des entrepreneurs qui, ayant échoué, ont su relancer une activité : il faut leur donner la parole dans les médias. Pourquoi ne pas créer une catégorie « *Prix du redémarrage* » dans les nombreux concours de créateurs d'entreprise ? La télévision aussi pourrait participer au changement des mentalités à l'égard de l'échec entrepreneurial : pourquoi ne pas inventer des émissions destinées à un large public et témoignant d'expériences entrepreneuriales ratées puis dépassées ?

## En valorisant l'essai

La société française doit encore s'engager dans une démarche de valorisation de l'essai. Principe à la base des avancées scientifiques, l'essai est constitutif de l'activité dans les entreprises de biotechnologie, il est moins naturellement admis dans d'autres secteurs.

Deux stratégies s'affrontent, celle des organisations cherchant à minimiser à tout prix les erreurs *versus* celles qui visent l'accélération du cycle essai-erreur. Dans la première perspective, l'entreprise fait porter ses efforts sur des processus de normalisation et sur les audits afin d'anticiper et de limiter le risque d'erreur. L'échec y est peu toléré. Dans la deuxième perspective, l'organisation admet l'erreur comme une part du processus d'apprentissage. Le principe d'action consiste en des rétroactions fréquentes et des ajustements, ce qui augmente d'autant le désir d'expérimenter et banalise l'erreur.

1. 01.Net, le 4 février 2011.

## Avec des clubs d'entrepreneurs post-échec

En France, un accompagnement post-échec reste également à inventer. Les structures pensées pour conseiller et guider les porteurs de projet avant la création d'entreprise existent, mais lorsque le projet fait long feu ou que l'entreprise est mise en faillite, l'entrepreneur se retrouve seul. Pourquoi ne pas imaginer des clubs d'entrepreneurs dédiés à l'après-échec et à la re-création ?

La réintégration dans des réseaux sociaux, sectoriels ou amicaux favoriserait la résilience collective en utilisant la solidarité d'un groupe où les individus auraient des liens en commun et seraient enclins à s'apporter un soutien mutuel. Prévoir un tel accompagnement contribuerait aussi à la déstigmatisation de l'échec en restituant à l'événement un caractère provisoire, celui d'une simple étape, comme l'est par exemple celle du lancement. Car il s'agit d'aider au franchissement des étapes du deuil et de guider l'entrepreneur vers la résilience active avec pour traduction la reprise de l'énergie entrepreneuriale. Cet accompagnement pourrait aussi prendre la forme d'un coaching personnalisé pour amener l'entrepreneur à prendre du recul, à donner du sens à son parcours, à retrouver du plaisir dans l'action et à redéfinir un nouveau projet. L'explosion actuelle du coaching pourrait constituer une réponse à la hauteur du tabou de l'échec dans notre société. Certes, des structures d'accompagnement au redémarrage émergent ça et là, comme 60 000 Rebonds ou Re-créer. Elles restent à mettre sous les projecteurs.

## Par une pédagogie de l'échec

Il y a là une urgence. Il est temps d'introduire une préparation à l'échec dans les formations en entrepreneuriat, et d'inventer une pédagogie de l'échec. Celle-ci pourra reposer sur le développement de la **créativité** (apprendre à penser différemment des autres et à improviser) et sur une aptitude à identifier des facteurs clés d'échec (apprendre à analyser ce qui peut mettre en péril le projet). Enseigner une culture du risque et de la tentative, telle est l'impulsion à donner dorénavant aux jeunes. Les Assises de l'entrepreneuriat d'avril 2013 encouragent les initiatives allant dans ce sens.

Un entrepreneur livrait, il y a peu, les ressorts ayant permis son rebond, ce que Boris Cyrulnik appelle les « tuteurs de résilience » :

**1)** L'accompagnement, le fait de ne pas être seul, la présence d'un tiers objectif lui faisant confiance.

**2)** Le droit à l'essai, un père entrepreneur qui lui avait laissé le temps de tenter, sans jugement.

**3)** La force de l'exemple puisée dans des lectures, notamment *Unlimited Power* d'Anthony Robbins qui montre comment se replacer dans un mode de pensée positif.

**4)** Et enfin, une vie sportive, saine et… l'entêtement !

### CE QU'IL FAUT RETENIR

En France, la construction d'une société plus entrepreneuriale passe d'abord par un changement de perception vis-à-vis de l'échec, par une reconnaissance de ses effets d'apprentissage potentiels et l'acceptation de leur capitalisation effective par les entrepreneurs. Mais il s'agit aussi d'adopter une attitude proactive incluant la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement post-échec afin de favoriser l'entrepreneuriat de la deuxième chance.

# SOMMAIRE


**CHAPITRE 3** ENTREPRENDRE À PLUSIEURS
*Roland CONDOR* 63

**CHAPITRE 4** L'INTRAPRENEURIAT
*Olivier BASSO, Sylvie PHEULPIN* 81

**CHAPITRE 5** L'EXTRAPRENEURIAT
*Pascale BRENET* 99

**CHAPITRE 6** TRANSMISSION ET REPRISE
*Jean-Pierre BOISSIN, Frédérique GRAZZINI* 117

**CHAPITRE 7** L'AUTO-ENTREPRENEUR
*François HUREL* 139

**CHAPITRE 8** LES ENTREPRISES FAMILIALES
*Didier CHABAUD* 157

**CHAPITRE 9** LES FEMMES ENTREPRENEURES
*Stéphanie CHASSERIO, Philippe PAILOT et Corinne POROLI* 173

**CHAPITRE 10** L'ENTREPRENEURIAT CHEZ LES JEUNES
*Nathalie SCHIEB-BIENFAIT* 191

**CHAPITRE 11** LES ETI
*Jacky LINTIGNAT* 211

# DIFFÉRENTES FAÇONS D'ENTREPRENDRE

PARTIE 2



# ENTREPRENDRE À PLUSIEURS

## 3 CHAPITRE UNE AUTRE FORME D'ENTREPRENEURIAT



## LES ENJEUX

L'entrepreneuriat en équipe constitue une rupture avec une vision traditionnelle de l'entrepreneuriat. Généralement, l'entrepreneur est perçu comme un aventurier solitaire, un « héros », un inventeur, un preneur de risque qui met ses deniers personnels en jeu pour transformer son idée en « poule aux œufs d'or ». Mais cette vision est largement remise en question depuis un célèbre article publié par Robert Reich en 1987, qui montre que le capitalisme moderne est basé sur le collectif et les relations entre individus.

Les statistiques publiées au cours des années 2000 confirment les propos de Robert Reich. Effectivement, contrairement à une idée répandue, de nombreux entrepreneurs créent ou veulent créer en équipe, c'est-à-dire en s'associant à une ou plusieurs personnes. Par ailleurs, les jeunes d'aujourd'hui semblent attirés par cette forme d'entrepreneuriat. Faut-il alors la favoriser que ce soit dans les institutions éducatives ou dans les politiques publiques d'accompagnement à la création d'entreprise ?

Alors que les États cherchent à favoriser l'éclosion d'entreprises à fort potentiel, il est important d'insérer les équipes entrepreneuriales dans le débat public. Cela suppose de bien savoir de quoi on parle. Or, les définitions de l'entrepreneuriat en équipe manquent encore d'uniformité, en particulier parce que la notion d'entrepreneuriat elle-même est sujette à controverse.

## LES DATES MARQUANTES

• 2003 : lancement du dispositif « Les Entrepreneuriales » qui permet de former les étudiants de l'enseignement supérieur à l'entrepreneuriat collectif interdisciplinaire[1] :
– 210 équipes d'étudiants engagées dans un projet collectif de création d'entreprise en 2013 ;
– 8 régions françaises participantes en 2013 (en gris clair sur la carte) ;
– 5 régions en projet pour 2014 (en gris foncé sur la carte) ;
– le Club Les Entrepreneuriales (CLE) fédère les entrepreneurs qui ont créé ou sont en cours de création suite aux Entrepreneuriales. En 2012, le club regroupait 28 entrepreneurs et 11 porteurs de projets.

1. Source : *http://www.les-entrepreneuriales.fr/*

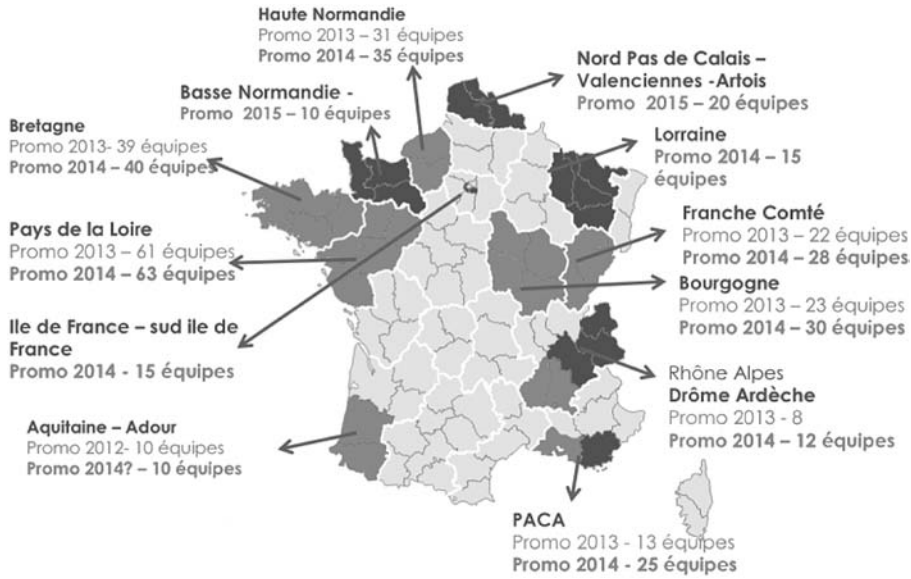



**Figure 3.2** – Répartition géographique du programme « Les Entrepreneuriales »

• 2004 : développement du programme « Mini-Entreprises » destiné à développer l'esprit entrepreneurial dans les collèges et les lycées[1] :
– en 2013, le programme couvre 20 régions françaises ;
– depuis 2004, 1 500 mini-entreprises ont vu le jour en France et 20 000 jeunes ont été sensibilisés à l'entrepreneuriat collectif grâce à ce dispositif.
• 2008 : première thèse soutenue en France sur les équipes entrepreneuriales par Naffakhi H., *Équipe entrepreneuriale et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain*, Université de Nancy 2.
• 2012 : première thèse soutenue en France sur la formation des équipes entrepreneuriales par Hafaiedh-Dridi B., *Essai de modélisation de la constitution des équipes entrepreneuriales*, Université de Bretagne occidentale.
• 2013 : lancement des Assises nationales de l'entrepreneuriat qui visent, entre autres, à relancer la création d'entreprises à forte croissance et la sensibilisation à l'entrepreneuriat.

1. Source : *http://france.ja-ye.org/pls/apex31mb/f?p=17000:1001:1965322772013246*

## LES POINTS IMPORTANTS

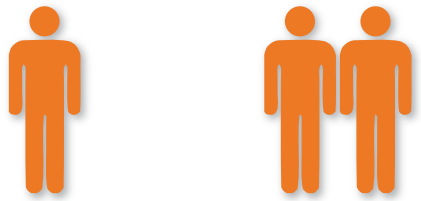
### COMMENT DÉFINIR UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE ?

Définir ce qu'est une équipe entrepreneuriale peut paraître simple de prime abord. L'idée d'équipe suppose en effet un **collectif d'individus**. Le mot entrepreneurial fait par ailleurs référence à la création d'entreprise. L'équipe entrepreneuriale serait alors un collectif d'individus qui créent une nouvelle entreprise. Mais cette définition soulève un certain nombre de questionnements.

#### Taille de l'équipe

La notion d'équipe renvoie généralement à plus de deux personnes mais la plupart

des définitions intègrent les dyades (groupe de deux personnes engagées dans un projet entrepreneurial). Faut-il alors considérer celles-ci comme des équipes ? La plupart des études montrent qu'une très grande majorité des équipes entrepreneuriales est constituée de dyades. D'après Ruef *et al.* (2009), elles représentent 35 % des créations d'entreprises totales et environ trois quarts des créations en équipe.



51 % des créations d'entreprises

35 % des créations d'entreprises

**Figure 3.3** – Entrepreneuriat individuel et dyades

Il faut à notre avis les considérer comme des équipes car elles peuvent connaître des conflits comme les équipes de taille plus importante. Mais il faut les considérer comme des équipes spécifiques dans la mesure où l'abandon d'un membre peut conduire à un abandon du projet. Par ailleurs, les conflits personnels et professionnels sont étroitement liés, en particulier en présence de dyades familiales.

## Caractère entrepreneurial de l'équipe

Si l'entrepreneuriat renvoie le plus souvent à la création d'entreprise, il faut intégrer plus largement les situations où une **prise d'initiative majeure** est prise[1]. Certains diront que toutes les situations de création, de reprise ou de gestion de projets ne relèvent pas de l'entrepreneuriat car tout dépend de l'ampleur du changement. Certains projets relèvent, en effet, d'innovations incrémentales. Cela signifie que le changement pour le porteur de projet ou pour la société en général est trop faible pour être considéré comme entrepreneurial. Ainsi, certains projets peuvent être jugés entrepreneuriaux alors que d'autres ne le sont pas.

**DÉFINITION**

**UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE est une équipe qui développe un projet d'une taille et d'une ambition suffisamment importantes pour que ce changement constitue un grand challenge pour les membres.**

Cela suggère plusieurs commentaires :

- Premièrement, le projet peut être perçu différemment par les membres de l'équipe, certains le considérant comme un challenge, d'autres l'associant à un projet sans envergure, surtout si ces personnes ont déjà créé des entreprises auparavant. Ainsi, il vaut mieux qualifier une équipe d'entrepreneuriale eu égard au projet qu'elle lance sur le marché plutôt qu'à la rupture qu'elle crée dans la vie de chaque membre de l'équipe.
- Deuxièmement, les équipes dites entrepreneuriales ne sont pas celles dont le nombre de membres est le plus important. Si pour développer un grand projet, il faut des **équipes pluridisciplinaires** et disposer d'un apport en capital important, on voit également des équipes de deux personnes développer des projets à fort potentiel. Inversement, des petits projets peuvent être constitués par des équipes étoffées tout simplement parce que les membres se connaissent et ont envie d'entreprendre ensemble. Ainsi, la dimension entrepreneuriale de l'équipe n'est pas liée à sa taille.

1. On pourra intégrer dans l'entrepreneuriat la reprise d'entreprise ou encore l'intrapreneuriat, c'est-à-dire le fait d'entreprendre au sein d'une organisation existante. Pour de plus amples développements, voir les chapitres consacrés à la reprise-transmission (6) et à l'intrapreneuriat (4).

• Troisièmement, le projet peut avancer par étapes. L'équipe peut être modeste au début et s'agrandir en fonction des nouvelles ambitions qui naissent. En réalité, une équipe entrepreneuriale est évolutive. Elle peut devenir plus entrepreneuriale qu'elle ne l'était ou bien elle peut « s'endormir sur ses lauriers », c'est-à-dire avoir été entrepreneuriale à un moment donné et tomber dans l'autosatisfaction. On jugera alors si l'équipe est entrepreneuriale en fonction de sa capacité à initier des projets et à les faire aboutir.

## Nature de l'équipe

Si l'on considère qu'une équipe est entrepreneuriale à partir du moment où elle développe un projet d'envergure, cela signifie qu'une équipe de direction d'un grand groupe qui développe une stratégie de croissance est entrepreneuriale. Mais peut-on légitimement associer une équipe de direction en place à une jeune équipe qui crée une start-up ? Si dans les deux cas il y a une logique de prise d'initiative, la jeune entreprise présente des handicaps qui rendent l'aventure entrepreneuriale plus incertaine. L'entreprise en création n'a pas encore beaucoup de ressources. De plus, les entrepreneurs doivent se faire un carnet d'adresses, se faire un nom, se faire leur place sur leur marché. C'est ce qu'on appelle le handicap de la nouveauté (Stichcombe, 1965). Pour cette raison, une **équipe entrepreneuriale** doit être distinguée des **équipes de direction** ou de manage-

### CAS D'ENTREPRISE

#### APPLE

Apple est un bon exemple d'équipe entrepreneuriale. D'abord, contrairement à une idée reçue, l'entreprise californienne n'est pas créée par Steve Jobs (décédé en 2011) uniquement mais elle est aussi l'œuvre d'un autre Steve : Wozniak. Si le leader est Jobs, le créateur du premier produit est Steve Wozniak. Née à la fin des années 1970, Apple est bien l'œuvre d'une équipe et non celle d'un *self-made man*. Cette équipe évolue ensuite au fil des années : de nouveaux investisseurs arrivent et il faut distribuer des stock-options aux nouveaux managers pour les motiver. En 2012, Apple est la première capitalisation au monde ce qui en fait, d'une certaine façon, la plus grande entreprise mondiale. Pour faire face à sa croissance, il faut non seulement recruter du personnel mais aussi élargir l'équipe de fondateurs à de nouvelles personnes. Des départs surviennent également. Steve Jobs est écarté de son entreprise avant de revenir dix ans après.

*En 2012, peut-on considérer l'équipe qui pilote l'entreprise comme une équipe entrepreneuriale ?*

En posant cette question, on s'aperçoit qu'une réponse tranchée n'est pas évidente. Qui pourrait affirmer qu'Apple n'est pas entrepreneuriale alors que les innovations se succèdent et que l'entreprise est peut-être aujourd'hui plus connue pour ses téléphones mobiles que pour ses ordinateurs ? Mais dans le même temps, l'équipe de direction n'est-elle pas salariée de l'entreprise ? Peut-on considérer cette entreprise plus entrepreneuriale qu'une start-up qui part de zéro ? Les réponses à ces questions constituent un vrai sujet de débat…

ment, à moins que la stratégie développée par le grand groupe ne constitue une rupture violente et que les membres de l'équipe n'acceptent de prendre personnellement un risque financier.

## Niveau d'implication des membres de l'équipe dans le projet

Certains entrepreneurs intégreront dans leur équipe entrepreneuriale les premiers salariés qu'ils ont embauchés sans que ces derniers n'aient apporté un euro de capital dans l'entreprise. Simplement, ils considèrent ces personnes comme faisant partie de leur équipe parce qu'ils ont participé à son éclosion et à sa croissance. C'est aussi un moyen de valoriser ces personnes et de ne pas les exclure du projet. Pour d'autres, l'équipe entrepreneuriale est celle qui initie le projet et crée l'entreprise en apportant du capital. Sont donc exclus les salariés qui, certes, s'impliquent dans le projet, mais ne prennent pas de risques.

Associer l'équipe entrepreneuriale à une somme d'entrepreneurs qui prennent un risque financier présente toutefois des limites. En effet, ce n'est pas parce qu'une personne aide financièrement un entrepreneur qu'elle fait partie de l'équipe entrepreneuriale. Un producteur de film peut-il être considéré comme membre de l'équipe du réalisateur ? Une personne qui finance une expédition maritime mais qui ne participe pas au voyage fait-elle partie de l'équipe entrepreneuriale ?

Comme le montre le tableau 3.1, il existe plusieurs formes d'implication dans un projet entrepreneurial : une implication dans le capital et une implication humaine (participation aux prises de décisions, appuis opérationnels divers, réseaux, etc.).

### LA MÉTAPHORE DES GRANDS EXPLORATEURS

On pourrait prendre l'exemple des grandes expéditions européennes vers le Nouveau Monde au XVI^e^ siècle. Il y a les explorateurs, c'est-à-dire ceux qui préparent le projet d'expédition et qui managent l'équipage et les matelots qui font également partie de l'aventure mais qui sont rétribués par l'explorateur ou l'équipe exploratrice. Même si chaque membre fait partie de la même aventure, il y a des initiateurs et des suiveurs. Cela pourrait s'appliquer à l'entrepreneuriat en équipe : l'équipe d'entrepreneurs et les salariés doivent être distingués même si l'on sait que le mode de management et le style des collaborateurs peuvent fortement influer sur le sentiment d'appartenance à une équipe…

Tableau 3.1 – Les formes d'implication dans un projet entrepreneurial

| | | **Implication dans le capital** | |
|---|---|---|---|
| | | **Oui** | **Non** |
| **Implication humaine** | **Oui** | ***Équipier*** | Contributeur ponctuel |
| | **Non** | Apporteur de capitaux | Observateur |

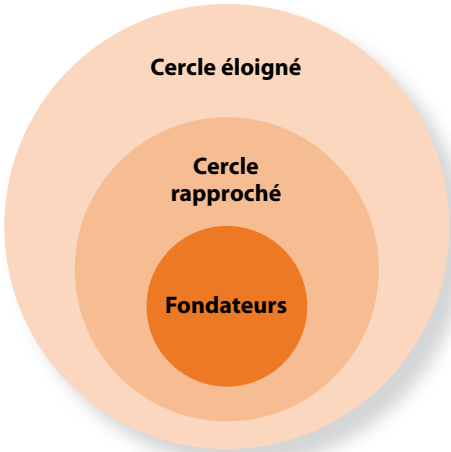



**Figure 3.4** – Le système solaire de l'équipe entrepreneuriale

Le tableau 3.1 permet de distinguer quatre situations :

- les personnes ne s'impliquent ni dans le capital, ni dans le projet lui-même (observateur) ;
- les personnes qui n'apportent pas de capital mais aident l'entrepreneur en consacrant du temps au projet. Dans ce cas, elles ne sont pas des membres de l'équipe mais simplement des contributeurs (ponctuels) ;
- les apporteurs de capitaux dont le but est d'injecter de l'argent dans une perspective de rentabilisation de l'investissement. Ceux-ci peuvent être considérés comme des coéquipiers dans la mesure où ils apportent en plus une contribution non financière au projet ;
- enfin, être membre de l'équipe entrepreneuriale relèvera à la fois d'une implication financière, matérielle et humaine dans le projet, sans que le volume de l'investissement ne soit un critère discriminant.

La distinction entre équipier et simple apporteur de capitaux est naturellement caricaturale car tout apporteur de capitaux va apporter un minimum d'appuis au porteur de projet (un carnet d'adresses par exemple). De plus, parmi les personnes qualifiées de coéquipiers, il y aura bien entendu un noyau dur soudé qui va avoir en charge le management ou qui aura une majorité des parts sociales. Même si les autres apportent une contribution non financière, ils seront en dehors de ce cercle. Comme le montre la figure 3.4, on pourrait ainsi diviser les coéquipiers en plusieurs niveaux : le noyau dur (fondateurs) et les cercles plus ou moins rapprochés.

La distinction entre équipier et apporteur de capitaux est donc relative : de multiples cas de figure existent, voire coexistent au sein d'une même équipe entrepreneuriale.

L'exemple de PayGreen (cas ci-après) montre toute la diversité de l'engagement des partenaires : si un fonds d'investissement a pour ambition d'aider financièrement la start-up et de se retirer au bout de quelques années, d'autres contributeurs s'impliquent dans le management (cas du directeur technique). Ceux-ci étoffent par leurs compétences le noyau dur et il est fort à parier que l'équipe ne s'arrêtera pas là si l'on en croit le cofondateur de PayGreen.

Ainsi, la taille du projet influe sur les besoins en capitaux, lesquels dictent la formation d'une équipe.

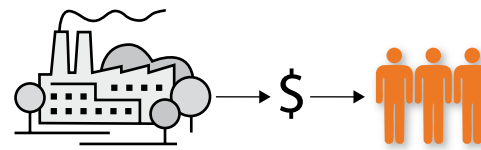



**Figure 3.5** – La taille de l'équipe dépend de l'envergure du projet

Mais, comme nous allons le voir, la perspective capitalistique doit être relativisée au profit d'une approche plus sociale.



## CAS D'ENTREPRISE

### PAYGREEN

PayGreen est une plateforme Web qui permet d'acheter des produits avec une monnaie virtuelle : le watt. Lorsqu'un client achète un produit écoresponsable, il est récompensé par des watts (1 watt = 10 centimes). Ses watts lui permettent ensuite d'acheter des produits écoresponsables et ainsi d'être engagé dans une démarche de développement durable.

PayGreen a été créée au départ par deux étudiants de l'EM Normandie. Au cours de l'année 2010, alors qu'ils réalisaient leur étude de marché, ils ont été accompagnés par des coachs qui sont entrés dans le capital et les ont mis en relation avec leur futur directeur technique, qui est lui-même devenu actionnaire avec 5 % du capital. Par la suite, le Fonds Jeune Innovation a rejoint l'entreprise en devenant propriétaire à hauteur de 8 %. En à peine deux ans, le concept qui était l'œuvre de deux camarades de promotion est devenu un projet collectif porté par sept personnes. Le réseau, le besoin de financement, l'apport de compétences sont à l'origine de ce développement. Et l'entreprise ne compte pas s'arrêter là.

Comme l'indique Étienne Beaugrand, un des deux fondateurs : « En général, il y a du premier degré d'amorçage qui se fait soit par le réseau, ce qu'on appelle la *love money*, soit par les petits *business angels*, qui font de l'amorçage. Après, en général, les start-up vont chercher entre 250 000 et 500 000 €, censés tenir trois ans, mais au bout de 10 mois, ils cherchent 1,5 million. Tout le monde est dans le même cas… »

## ÉQUIPES ENTREPRENEURIALES : UNE RÉALITÉ SOUS-ESTIMÉE

Le développement de l'entrepreneuriat social et solidaire et la multiplication des formations-actions à l'entrepreneuriat collectif montrent un intérêt grandissant pour les équipes entrepreneuriales. Mais paradoxalement, la France s'intéresse assez peu à l'entrepreneuriat en équipe alors qu'aux États-Unis, plusieurs équipes de recherche tentent de comprendre leur raison d'être, composition et facteurs clés de succès. Pourquoi un tel manque d'intérêt ? L'entrepreneuriat en équipe est-il à ce point une forme non significative de l'entrepreneuriat ? Une réponse négative s'impose même si comparés à d'autres, les entrepreneurs français semblent plus réticents à créer à plusieurs.

### Aux États-Unis

Lorsque Reich (1987) parle de **mythe de l'entrepreneuriat individuel**, la réalité lui donne raison. Statistiquement, le nombre d'entreprises créées en individuel n'est pas significativement supérieur au nombre d'entreprises créées en équipe. Certaines études avancent même un nombre d'équipes entrepreneuriales supérieur au nombre d'entrepreneurs individuels.

Dans les deux études réalisées aux États-Unis par le *Panel Study of Entrepreneurial*

*Dynamics* (PSED) entre 1998 et 2000 puis entre 2005 et 2006, les résultats avancent un pourcentage d'équipe aux alentours de 50 % (voir tableau 3.2).

Ces deux études ont la particularité de prendre en compte les projets de création d'entreprises en cours et les très jeunes entreprises venant d'être créées. Dans les deux cas de figure, les personnes interrogées apportent du capital. L'étude inclut par ailleurs des projets entrepreneuriaux au sein d'entreprises existantes (intrapreneuriat).

Tableau 3.2 – Résultats des études du PSED

| | PSED I (1998-2000) | | PSED II (2005-2006) | |
|---|---|---|---|---|
| **Nombre d'entrepreneurs interrogés** | 830 | 100 % | 1 214 | 100 % |
| **Nombre d'entrepreneurs en solo** | 391 | **47,1 %** | 621 | **51,2 %** |
| **Nombre d'équipes entrepreneuriales** | 439 | **52,9 %** | 593 | **48,8 %** |
| **Dont 2 personnes** | | 38,3 % | | 35 % |
| **Dont 3 personnes** | | 7 % | | 7,1 % |
| **Dont 4 personnes** | | 4,2 % | | 4 % |
| **Dont 5 personnes et plus** | | 3,4 % | | 2,7 % |

*Source : Ruef et* al.*, 2009.*

Les chiffres montrent bien que les équipes entrepreneuriales ne sont pas un cas particulier. Ce constat s'observe également dans d'autres pays. En général, on trouve en moyenne un pourcentage d'équipes entrepreneuriales compris entre 40 % et 50 % (Reynolds et Curtin, 2010). Il faut toutefois reconnaître qu'il y a d'importantes disparités sectorielles. Le nombre de créations en équipe est généralement très élevé dans les start-up (biotechnologie, software, etc.) comparé aux entreprises ayant une offre de produits ou de services moins innovante. Dans les start-up, les chiffres se situent généralement dans une fourchette allant de 60 % à 85 %.

Un tel décalage s'explique par l'envergure des projets. Pour développer une innovation, il faut des fonds. Si les fondateurs n'ont pas les moyens de lever les fonds suffisants, ils vont devoir ouvrir le capital à d'autres, élargissant ainsi le périmètre de l'équipe entrepreneuriale. De plus, les fondateurs n'ont pas nécessairement toutes les compétences nécessaires au développement du projet car plus l'entreprise croît, plus elle a besoin d'une fonction marketing, d'une fonction contrôle de gestion, d'une direction générale à temps plein…

On retrouve cette logique derrière les chiffres concernant la taille des équipes. La plupart des créations d'entreprises étant peu innovantes, les créateurs n'ont pas besoin de solliciter un nombre important de membres supplémentaires. C'est pour cette raison, entre autres, que les dyades et, en particulier, les couples constituent la forme d'équipe la plus répandue : environ 35 % des créations d'entreprises selon l'enquête du PSED II. Comme le montre le tableau 3.2, plus le nombre de coéquipiers est élevé, moins on observe de cas. Il y aurait ainsi 7,1 % d'équipes à trois membres, 4 % d'équipes ayant 4 membres et seulement 2,7 % d'équipes à 5 membres et plus.

Tableau 3.3 – Répartition des entreprises par nombre d'associés en France

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Entreprises individuelles et sociétés unipersonnelles** | 61,4 % | 78,8 % | 81,2 % | 80,8 % | 81,8 % |
| **Sociétés composées d'au moins 2 associés** | 38,6 % | 21,2 % | 18,8 % | 19,2 % | 18,2 % |

*Source : Études annuelles sur la création d'entreprises (Insee).*

## En France

En France, on ne trouve pas vraiment de statistiques distinguant l'entrepreneuriat individuel de l'entrepreneuriat collectif. On peut toutefois avoir une idée de cette répartition à partir des statuts juridiques adoptés par les entreprises créées (ce qui exclue les projets intrapreneuriaux).

On distingue deux types d'entreprises créées par une seule personne : les entreprises individuelles et les sociétés unipersonnelles (entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée [EURL], sociétés par actions simplifiée unipersonnelle [SASU] et entreprises individuelles à responsabilité limitée [EIRL]). Les autres sont des sociétés créées par au minimum deux associés (sociétés à responsabilité limitée [SARL] en particulier et SA ou SAS).

En analysant les statistiques de l'Insee, on se rend compte qu'une majorité d'entreprises est créée par une seule personne (voir tableau 3.3).

L'année 2008 est une année de référence car elle précède la création du statut d'auto-entrepreneur[1], lequel a fait augmenter le nombre d'entreprises créées en solo. On constate ainsi que sans intégrer ce nouveau statut, plus de 60 % des entreprises sont créées par une seule personne. Les équipes entrepreneuriales ne représenteraient alors que 38,6 % des entreprises, ce qui semble faible comparé aux chiffres obtenus dans d'autres pays et, en particulier, aux États-Unis. Si on intègre le statut de l'auto-entrepreneur, les chiffres de l'entrepreneuriat individuel explosent. On atteint presque 80 % en 2009 et ce chiffre est dépassé à partir de 2010.

Que faut-il conclure de ces résultats ?

- Premièrement, la France semble être un pays d'entrepreneurs individuels. Il faut alors s'interroger sur les raisons et bienfaits de cette situation.
- Deuxièmement, le régime d'auto-entrepreneur est un succès. De nombreux individus qui n'avaient pas envisagé la création d'entreprises auparavant sont devenus des entrepreneurs. Mais n'a-t-on pas privilégié un entrepreneuriat de subsistance au détriment d'un entrepreneuriat de croissance (Fayolle et Pereira, 2012) ?

Alors que les États-Unis sont souvent perçus comme les pourfendeurs de l'entrepreneuriat individuel, les chiffres issus de l'Insee montrent que notre pays est plus individualiste qu'outre-Atlantique[2].

Nous voyons deux raisons à cela.

- Premièrement, l'entrepreneuriat collectif implique une prise de risque supérieure à l'entrepreneuriat individuel (Galy, 2013). Créer seul implique de prendre un risque

1. Pour plus d'informations sur ce statut, voir chapitre 7.

2. Il faudrait néanmoins approfondir les recherches pour disposer de bases de comparaisons solides.

financier mais l'entrepreneur reste le seul maître à bord et contrôle ainsi le cours des événements. En situation d'entrepreneuriat en équipe, les associés constituent un capital supérieur et diversifient les compétences mais cette situation amplifie les risques. En effet, des conflits peuvent apparaître au sein de l'équipe. De plus, l'intérêt collectif peut être suspendu à des intérêts individuels ou familiaux. Ainsi, dans un pays où l'aversion au risque est importante, l'entrepreneuriat en équipe représente une menace supplémentaire plus qu'une opportunité. À cela s'ajoute le fait que les dispositifs d'aides sont individuels. Dans le cas d'un entrepreneuriat de nécessité, le porteur de projet n'a peut-être pas intérêt à s'associer.

- La deuxième raison tient à la frilosité des projets (encore une fois, du fait de l'aversion au risque en France). Ainsi, un entrepreneur se contentera d'un petit projet ou bien nos ingénieurs préféreront intégrer des entreprises existantes plutôt que de créer une entreprise collective à partir d'un projet innovant. De fait, les chances de voir apparaître des équipes s'amenuisent.

Le faible nombre d'équipes entrepreneuriales est fortement lié à l'esprit entrepreneurial en général. Si l'on veut voir plus d'équipes entrepreneuriales portant des projets conséquents, il faut sans doute continuer à œuvrer dans le sens de l'entrepreneuriat en général, tout en intégrant des actions de sensibilisation et des formations à l'entrepreneuriat collectif ou au management d'équipe.

## LES MOTIVATIONS À ENTREPRENDRE EN ÉQUIPE

Pourquoi un entrepreneur préfère-t-il créer en équipe plutôt que de créer seul ? Deux réponses sont possibles. La première est qu'il a besoin des autres parce que son projet nécessite trop de capitaux. C'est **l'approche économique ou instrumentale**. La seconde est qu'il manque de confiance en lui ou qu'il a simplement besoin des autres pour se lancer. C'est **l'approche sociale ou relationnelle**. Bien que différentes sur un plan conceptuel, ces deux approches ne sont pas opposées : elles se présentent simplement dans des proportions différentes selon les équipes entrepreneuriales (figure 3.6).

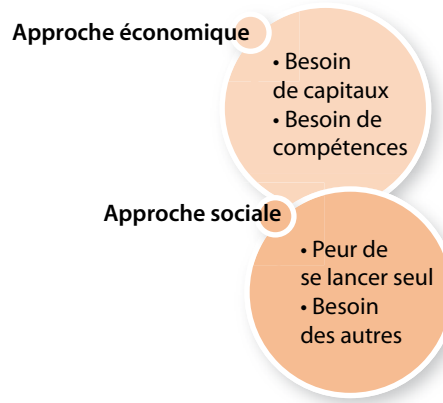



**Figure 3.6** – Approche économique et approche sociale

### L'approche économique ou instrumentale

Selon cette approche, les équipes sont constituées uniquement pour des motifs économiques. L'entrepreneur serait un être libre, qui créé pour être son propre patron, et donc d'une certaine façon pour lever toutes les contraintes qui pesaient sur lui lorsqu'il était employé ou dépendant d'un système (Steve Jobs, par exemple, était réputé pour son besoin d'indépendance et sa volonté de tout contrôler). Pourquoi voudrait-il créer en équipe et donc affronter de nouvelles contraintes si ce n'est pour faire aboutir son projet ?

Les travaux sur les équipes dans le secteur high-tech montrent que beaucoup

d'entreprises sont créées en équipe. Pourquoi ? La raison en est l'envergure du projet, le temps nécessaire pour développer une nouvelle technologie, la nécessaire complémentarité des ressources humaines et l'importance des besoins de financement. Dans ces conditions, créer seul est pratiquement impossible.

Deux sous-logiques coexistent dans cette approche : le besoin en ressources et le besoin en compétences. Il y a d'abord une logique cumulative dans la constitution d'une équipe entrepreneuriale : constituer un capital suffisant par rapport aux besoins induits par le projet. L'autre logique est liée à la recherche d'une complémentarité : certains projets nécessitent des compétences variées (créativité, vente, technique, gestion du projet, etc.).

L'avantage de cette approche est qu'elle assume la dimension économique de l'acte d'entreprendre. Les contraintes matérielles qui pèsent un moment donné sur le ou les membres de l'équipe incitent à la constitution d'une équipe plus étoffée. Inversement, le nombre de membres dans l'équipe peut diminuer si le projet s'avère plus modeste que prévu. Dans ce cas, des coéquipiers partent selon un principe de sélection naturelle.

Cependant, comme le montre le cas PayGreen, la logique économique n'explique pas à elle seule l'engagement collectif. Si de nouveaux investisseurs entrent dans le capital, c'est pour mieux servir le projet collectif des deux entrepreneurs. L'approche économique n'est donc pas indissociable d'une approche relationnelle.



## CAS D'ENTREPRISES

### APPLE

L'association des deux Steve était incontournable : le technicien qu'était Wozniak avait besoin de la vision et du sens commercial de Jobs. L'un sans l'autre n'aurait sans doute pas conduit au succès qu'on connaît aujourd'hui. La croissance de l'entreprise a également montré qu'à mesure que l'entreprise grandissait, les besoins changeaient. Il fallait par exemple recruter un directeur général, en la personne de John Sculley, à qui on a distribué des parts sociales. L'actionnariat s'est ensuite ouvert au grand public mais l'entreprise était alors mature…

### PAYGREEN

Les fondateurs de PayGreen reconnaissent qu'il leur manquait des compétences en matière de développement informatique alors que les deux fondateurs historiques sont diplômés d'une école de management. Le projet, qui repose sur une plateforme Web rendait ces compétences incontournables. Les réseaux des uns et des autres étaient également incontournables vu la taille du projet.

## L'approche sociale ou relationnelle

L'approche sociale remet en cause la logique économique prétendue être à l'origine des équipes. Elle est notamment basée sur l'étude de minorités ethniques qui arrivent à faire aboutir des projets grâce à la mobilisation (parfois informelle) de membres de la famille ou de la même ethnie.



Elle repose sur l'idée qu'un certain nombre de projets sont construits sur la base de liens forts (les amis, les familles, les collègues proches par exemple). Dans l'approche instrumentale, ce sont souvent les liens faibles au sens de Granovetter (1973) (personnes rencontrées de manière fortuite par exemple lors d'un rendez-vous professionnel) qui sont importants. Le porteur de projet qui recherche des coéquipiers peut mobiliser des liens forts mais il va surtout avoir besoin de liens faibles, notamment des investisseurs.

Dans le cas de PayGreen, les deux fondateurs sont unis par des liens forts. Ils se sont connus sur les bancs de l'école et ont pu construire leur projet ensemble. Les autres coéquipiers sont des liens faibles. C'est le projet, les réseaux qui leur ont permis de se connaître. La création de l'entreprise résulte à la fois de liens forts et de liens faibles.

Dans l'approche sociale, ce sont les liens forts qui sont finalement le moteur de l'économie. Si on ne valorise pas les initiatives familiales ou ethniques par exemple, on freine l'économie ou on en génère une, souterraine. Pourquoi les individus créent-ils finalement en équipe ? Parce que l'équipe leur donne la confiance. Théoriquement, les liens forts génèrent moins d'opportunisme que les liens faibles. Il y aurait ainsi les conditions d'un entrepreneuriat serein.

### L'AVIS DES PROS

***Les risques d'une approche trop relationnelle***

**François-Xavier Garcia, responsable de l'Espace Entreprendre, CCI du Havre**
« On constate que les liens personnels, les liens familiaux, ne sont pas un gage de sécurité, contrairement à ce qu'on peut croire. La confiance se bâtit, ce n'est pas parce que tu as ton meilleur pote qui va s'associer avec toi que dans le cadre des affaires, tu vas pouvoir tout lâcher. Je dirais que c'est plus facile au démarrage de faire confiance, mais la confiance peut disparaître encore plus vite. »

**Elian Pilvin, coach et cofondateur de la société CSL**
« L'affinité, ça fonctionne très bien sur les premières années de la création de la boîte, mais par contre, c'est le plus gros frein qui puisse exister à l'orée de ces trois ans parce qu'une boîte ne fonctionne plus avec des affinités après, elle fonctionne avec des compétences, une vraie société […]. Tu as une charge émotionnelle qui est beaucoup trop importante, c'est hyper difficile de faire la part des choses entre ton ami et ton associé. Avec ton ami, tu as une relation sociale, avec ton associé, tu as une relation économique. Et les relations économiques, elles touchent tous les niveaux : les cautions bancaires, la rémunération, le niveau d'engagement dans l'entreprise, etc. Donc à un moment donné, un entrepreneur est un homme rationnel économique. »

## L'AVIS DES PROS

***Les motivations à entreprendre en équipe chez les néo-entrepreneurs***

**François-Xavier Garcia, responsable de l'Espace Entreprendre, CCI du Havre**

« Ceux-là (les néo-entrepreneurs ou les créateurs par nécessité) sont conscients que leur projet a peu de chance d'aboutir s'ils sont seuls, parce qu'ils n'ont pas les compétences dans certains domaines, parce qu'ils manquent de confiance en eux, etc. Donc ils vont rechercher une béquille à travers un associé. »

L'avantage de cette approche est qu'elle considère l'entrepreneuriat comme une aventure collective, l'occasion de travailler ensemble autour d'un projet fédérateur. Les jeunes entrepreneurs, en particulier, fonctionneraient selon cette logique parce qu'ils n'ont pas les repères ni l'expérience d'entrepreneurs aguerris. Ce serait le cas également des néo-entrepreneurs passés par un statut de salarié et qui créent par nécessité.

L'approche relationnelle est une réalité sociologique. Les études empiriques montrent effectivement que les coéquipiers sont d'abord choisis dans le cercle familial puis parmi les amis, les collègues de travail ou les camarades de classe. Peu d'entreprises sont créées avec des étrangers, c'est-à-dire des personnes qui ne se connaissaient pas avant de s'associer.

Cette approche montre bien l'importance de la confiance dans l'équipe, plus que la recherche de ressources et la volonté d'avoir une diversité de compétences et de vision. Mais le monde des affaires peut-il se satisfaire d'une telle vision ? Ce modèle est-il un gage de réussite ? Pour de nombreux observateurs, si cette approche est la plus courante, elle est aussi la plus fragile.

Les deux témoignages totalement concordants montrent à quel point les associations par affinité ou basées sur des liens forts sont fragiles. Elles sont courantes chez les jeunes entrepreneurs qui ont besoin de confiance et de travailler dans un contexte amical. Mais rapidement, des conflits peuvent apparaître. La rationalité économique l'emporte alors sur la nature des liens. C'est particulièrement le cas lors de seuils de croissance. Ces derniers créent des crispations et imposent des choix économiques que tous ne partagent pas. Plus âgés, les entrepreneurs ont des vies de famille qui n'évoluent pas de la même façon, ce qui est également source de conflit.

D'une manière générale, les entrepreneurs et les accompagnateurs sont très sceptiques sur l'approche relationnelle. C'est effectivement de cette façon, que les équipes entrepreneuriales se créent mais l'échec est souvent constaté.

La vision économique n'explique pas tout, notamment dans les projets d'économie sociale et solidaire[1]. Toutefois, il serait dangereux de tomber dans le piège du tout relationnel. Des intérêts individuels supplantent parfois les enjeux collectifs. Il est donc important d'avoir un regard lucide sur les équipes entrepreneuriales en intégrant les deux visions. Par ailleurs, les deux approches sont complémentaires dans le temps. L'équipe entrepreneuriale initiale qui travaille sur le projet est bien souvent l'œuvre de personnes qui se connaissent et s'apprécient (liens forts). La croissance conditionne ensuite la mobilisation de liens faibles ce qui signifie que l'approche économique prend le relais.

1. Voir le chapitre 17 consacré à l'entrepreneuriat social.

## L'AVIS DES PROS

***Avoir un regard lucide sur l'entrepreneuriat en équipe***

**François-Xavier Garcia, responsable de l'Espace Entreprendre, CCI du Havre**

La meilleure équipe est celle qui repose sur une opportunité :

« Il faut bien voir que, généralement, un entrepreneur est indépendant par nature. Quand réellement, il est en nécessité de s'associer, il faut qu'il y ait un objectif très clair derrière. Je m'associe, mais je sais pourquoi je le fais et j'ai une sortie programmée. C'est caractéristique par exemple des entrepreneurs qui acceptent des fonds financiers dans leur capital. Ils savent que le fonds va sortir à 5 ans, 7 ans. Même s'ils n'ont que 10 %, ils se disent qu'il vaut mieux n'avoir que 10 % de quelque chose qui vaut 100 mais qui demain vaudra 1 000 que d'avoir 50 % ou 60 % de quelque chose qui aujourd'hui vaut 100 et qui dans 5 ans vaudra peut-être 150. »

**Elian Pilvin, coach et cofondateur de CSL**

E. Pilvin a connu une expérience collective et admet volontiers ce besoin de regard lucide tout en reconnaissant que les motivations à créer à différents âges de la vie sont différentes :

« La question de la gouvernance, de la prise de décision, du traitement des problèmes, du traitement des conflits, tout ça c'est très important mais ce sont des questions que tu ne te poses pas à 20 ans ou à 25 ans quand tu montes ta boîte. Et tu ne l'anticipes pas et tu ne te poses pas la question […]. Quand tu as 20 ans, tu as la vie devant toi, quand tu en as 40, ta boîte, il faut qu'elle trace tout de suite. Il faut que tout le monde soit à fond dedans. Donc ça, ça va assez vite et à 40 ans, les binômes ou les structures d'association qui se mettent en place sont totalement différents. »

## LES CHALLENGES

### LA NATURE COLLECTIVE DE L'ENTREPRENEURIAT

Classiquement, l'entrepreneuriat repose sur des valeurs individualistes. L'entrepreneur serait un être farouchement indépendant motivé par la prise de profits. Il peut également être associé à l'inventeur solitaire qui a réussi à faire de son invention une affaire rentable. Rares sont les personnes à associer l'entrepreneuriat à une aventure collective.

Pourtant, historiquement, le capitalisme repose sur des bases collectives. Lorsque les migrants européens projettent de voyager vers le nouveau monde, c'est bien en groupe qu'ils procèdent. Arrivés sur place, c'est en famille qu'ils construisent l'économie qui donnera naissance au capitalisme moderne.

Comme l'indique le sociologue Michel Villette[1], la plupart des entrepreneurs dont on vante les mérites individuels doivent une partie de leur réussite à leur entourage.

1. *http://moderne.canalblog.com/archives/2012/01/23/23317898.html*

Par exemple, Sam Walton, fondateur du géant américain de la grande distribution Wal-Mart, doit sa fortune à sa femme. Andrew Carnegie, célèbre industriel américain, doit sa réussite à son mentor, Thomas Alexander Scott, qui le considérait comme son propre fils.

Le modèle entrepreneurial du ***self-made-man*** serait en fait un mythe construit par les États-Unis pour unifier le pays au moment de son indépendance en 1776 et pour asseoir son hégémonie mondiale après la Seconde Guerre mondiale (Reich, 1987). Mais l'étude du monde des affaires montre bien que ce modèle n'est pas dominant et que les grandes réussites résultent d'un processus collectif.

Les recherches en gestion reconnaissent depuis plusieurs années maintenant que l'entrepreneur est encastré, c'est-à-dire qu'il est entouré de personnes qui l'aident dans son projet (Granovetter, 1973). Mais il est nécessaire d'aller plus loin dans la reconnaissance de la nature collective de l'entrepreneuriat.

- Premièrement, le système éducatif, les pouvoirs publics et la presse doivent davantage prendre en compte le fait que l'entrepreneur évolue dans un écosystème qu'il s'agisse de la famille, des amis, d'anciens employeurs, d'anciens collègues ou encore de structures d'accompagnement. À force d'associer l'entrepreneur à un héros solitaire, on risque de le déconnecter de son réseau, alors que ce dernier constitue un facteur clé de succès. Cette approche qui insiste sur l'importance du réseau relationnel est essentielle dans les formations techniques ou d'ingénieurs qui centrent trop souvent leurs enseignements sur la technique.
- Deuxièmement, il faut considérer l'entrepreneuriat en équipe – c'est-à-dire le fait d'associer juridiquement et financièrement des personnes de son entourage à son projet entrepreneurial – comme une alternative crédible à l'entrepreneuriat individuel. Entreprendre en équipe n'est pas une exception dans nos économies. Apple a été créé par Steve Jobs et Steve Wozniak ; Microsoft a été créé par Bill Gates et Paul Allen ; Google a été fondé par Sergey Brin et Larry Page ; Facebook est né de la rencontre de Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz et Chris Hughes. L'entrepreneuriat ne doit plus seulement être associé à l'effort individuel. Il doit être associé à la rencontre d'individus autour d'un projet commun. Les entrepreneurs doivent ainsi connaître tous les rudiments, avantages et inconvénients de l'entrepreneuriat en équipe pour se prononcer en définitive sur un choix de vie : partager son projet entrepreneurial ou le mener en toute indépendance.

## APPRENDRE À ENTREPRENDRE EN ÉQUIPE

Les pouvoirs publics et les institutions d'enseignement ont tout intérêt à développer les formations-actions à l'entrepreneuriat en équipe. En effet, si un pays veut se doter d'entreprises à fort potentiel, il est important de favoriser l'entrepreneuriat en équipe. Cela passe par un effort au niveau de la formation initiale mais également par un effort auprès des jeunes entrepreneurs.



Suite aux Assises de l'entrepreneuriat qui se sont tenues au premier trimestre 2013, le gouvernement a émis le souhait de poursuivre les actions en matière de sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat (collèges, lycées et enseignement supérieur). Parmi les actions à développer pourraient figurer les projets en équipes pluridisciplinaires comme « Les Entrepreneuriales ». En effet, il s'agit de modèles pédagogiques appréciés par les jeunes.

Une étude menée au Québec auprès d'étudiants de premier cycle universitaire (Tremblay, Audet et Gasse, 2011) montre que 54 % des jeunes veulent créer en équipe alors que l'entrepreneuriat individuel n'intéresse que 5 % d'entre eux. Cette étude est intéressante à deux titres. D'une part, elle montre que les dispositifs pédagogiques qui reposent sur l'apprentissage par projet, en groupe, renforcent l'intention d'entreprendre. Dans le cas présent, les trois quarts des étudiants interrogés ont eu à exercer des activités de leadership et notamment monter des projets collectifs à l'école. D'autre part, les jeunes manquent de confiance (n'ayant pas encore le carnet d'adresses ou l'expérience suffisante). S'associer à d'autres est perçu ainsi comme une opportunité plutôt qu'une contrainte.

Pour les jeunes entrepreneurs qui sont en cours de création ou de démarrage, l'enjeu est de **savoir évoluer dans une équipe entrepreneuriale** pour rendre l'entreprise plus performante. Si les équipes s'avèrent plus performantes que les entreprises créées en solo au cours des trois premières années, elles s'avèrent moins efficaces à cinq ans (Guéguin, 2012), c'est-à-dire lorsqu'il s'agit de passer des seuils de croissance. Intégrer des aspects managériaux dans les formations en début de carrière d'entrepreneur (marketing, contrôle de gestion, management) s'avère ainsi nécessaire pour passer ces seuils et éviter qu'une équipe devienne un poids plus qu'un moteur de croissance. Les incubateurs et les pépinières devraient ainsi intégrer le management de l'équipe entrepreneuriale dans leurs formations, au-delà de l'apprentissage à la rédaction d'un business plan.

## LES ATOUTS ET LES LIMITES DE L'ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE

Ignorer l'existence des équipes entrepreneuriales ou leur poids fait que l'on sait assez peu de chose sur elles. Or, on a besoin de mieux connaître les facteurs clés de succès et d'échec des équipes entrepreneuriales.

Comme cela a été dit précédemment, entreprendre en équipe renforce la **confiance** des membres dans l'acte entrepreneurial. En partageant la responsabilité d'un projet entrepreneurial, on se sent plus fort pour se lancer. L'équipe est également mieux armée : en disposant de ressources et de compétences complémentaires, le projet peut aboutir plus vite et dans des conditions propices au succès.

Mais entreprendre en équipe peut constituer un **handicap**. L'entrepreneur qui souhaite créer une entreprise pour ne plus avoir à rendre de comptes à un employeur peut perdre son indépendance parce qu'il doit prendre en compte les avis des autres membres de l'équipe. Le projet peut même être altéré ou abandonné si un membre quitte le groupe. Ainsi, l'entrepreneur qui s'associe à d'autres n'a pas tout son destin en mains. Il doit entreprendre dans les limites que lui impose l'équipe. Il doit se préparer aux conflits et savoir les gérer. Il doit également prévoir des « plans B » en fonction du départ de certains membres. Le pacte d'associés joue alors un rôle important pour préciser les rôles de chacun et les conditions de sortie. L'entrepreneur doit aussi intégrer certaines compétences des autres membres ; en d'autres termes créer de la polyvalence.

D'une manière générale, si les équipes sont une opportunité lorsqu'il s'agit de monter le projet, elles peuvent s'avérer problématiques une fois l'entreprise créée. L'entrepreneur qui hésite entre créer seul et créer à plusieurs doit donc être préparé. Ceci suggère une formation avant de se lancer et des recherches sur les facteurs de succès et de risque des équipes entrepreneuriales.

Tableau 3.4 – Les facteurs de succès et de risque des équipes entrepreneuriales

| Les + d'une équipe | Les – d'une équipe |
|---|---|
| Se sentir plus fort lors du montage du projet | Risque de conflits une fois que l'entreprise est créée |
| Rompre avec l'isolement du créateur d'entreprise | Difficulté à construire une stratégie de croissance partagée |
| Bénéficier des compétences, des ressources et des réseaux des autres membres | L'indépendance de l'entrepreneur est altérée |
| **= un atout pour le montage du projet** | **= une contrainte une fois l'entreprise créée** |

## CE QU'IL FAUT RETENIR

Contrairement aux États-Unis, le mythe de l'entrepreneuriat individuel est toujours d'actualité en France. Ainsi, l'entrepreneuriat en équipe n'est pas très étudié. À cela s'ajoute le fait que la notion d'équipe englobe plusieurs significations. L'aversion au risque et la moindre connaissance des avantages de la création en équipe freinent sans doute ce mode de création.

Néanmoins, les jeunes préfèrent entreprendre en équipe : faire acte de pédagogie est certainement un des points sur lesquels il faudrait focaliser l'action de toutes les parties prenantes.

# L'INTRAPRENEURIAT

# 4 CHAPITRE POUR SURMONTER LE DÉCLIN DES GRANDES ENTREPRISES ?

## LES ENJEUX

Depuis la fin des années 1970 et la rupture qui a affecté les rythmes de croissance de l'Europe occidentale, le discours managérial a de plus en plus été marqué par la montée des incertitudes, la vitesse des changements et la nécessité de s'adapter en faisant preuve de flexibilité, dans notre vie courante et dans la vie du travail.

Aujourd'hui, il semble que nous ayons franchi une nouvelle étape avec la prise de conscience de l'installation durable de ce que l'on appelle « la crise ». L'état de fortes turbulences n'est plus pensé comme passager mais paraît ouvrir une ère nouvelle : celle de l'inconnu. Les efforts pour modéliser et prédire les grandes évolutions de notre réalité collective s'avèrent peu efficaces : que ce soit les récents mouvements révolutionnaires dans les pays arabes, le dérapage de notre système financier, ou l'avènement des réseaux sociaux…

Dans un tel maelström, les grandes entreprises doivent faire face à plusieurs enjeux de taille.

Nous en distinguerons trois :

- La course à la taille a entraîné des effets de complexité organisationnelle considérable. Cette complexité a encore été accentuée par la quête de l'efficacité exacerbée par les contraintes de rentabilité financière des vingt dernières années et la recherche de l'innovation intensive visant à satisfaire le client roi.
- L'organisation « grande entreprise » est également traversée par le déploiement des NTIC et la montée des réseaux sociaux qui conduisent à une remise en cause drastique des modèles traditionnels de management hiérarchique, fondés notamment sur le cloisonnement de l'information et le respect des territoires.
- La croissance globale semble durablement ralentie et le manque de visibilité sur la nouvelle donne géo-économique mondiale pose l'équation d'une croissance à venir quasi-nulle pour la majeure partie des grands pays dits développés.

Bref, la question est : où chercher les nouveaux relais de croissance ? Ou, plus exactement, comment réinventer les activités et les modes de collaboration adaptés pour diffuser de l'énergie créatrice là où la tentation du repli frileux, de la fermeture et de la crispation risque de dominer.

# LES DATES MARQUANTES

## LE DÉVELOPPEMENT DES RÉSEAUX SOCIAUX

Dans les années 2000, les réseaux et plateformes Web – Second Life (2003), puis Myspace (2003) et enfin Facebook (2004) – bouleversent les cartes du pouvoir dans l'entreprise. Ils permettent aux utilisateurs de partager, soit avec le grand public, soit à l'intérieur d'un cercle de connaissances plus restreint, de nombreux contenus, qu'il s'agisse de photos, de vidéos, de « statuts » ou d'autres informations personnelles. Parallèlement, d'autres acteurs (tels LinkedIn en 2003, Viadeo en 2004) permettent de construire et d'agréger en ligne un réseau professionnel, d'identifier des opportunités de collaboration et de gérer sa carrière.

La puissance de ces communautés virtuelles (845 millions de membres de Facebook en décembre 2011, plus de 150 millions de personnes pour Linkedin en 2012) les a transformées en nouveaux espaces de communication et de socialisation. En tant que tels, ils viennent directement impacter les mondes fermés des entreprises et des États en favorisant les échanges entre personnes au-delà des appartenances organisationnelles et en autorisant de nouvelles formes d'actions collectives.

## L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LES NEUROSCIENCES

Deux grands courants se sont rencontrés durant ces dix dernières années : ils élargissent la conception du leadership. D'une part la montée en puissance du thème de la multiplicité des intelligences avec les travaux de vulgarisation rigoureuse d'Howard Gardner et de Daniel Goleman et, d'autre part, les progrès réalisés en science du cerveau (neurosciences). Le retentissement est considérable sur la manière d'envisager les comportements individuels et collectifs dans le champ de l'entreprise et du management.

Avec Gardner (*Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence* publié en 1983), la manière unique d'évaluer l'intelligence, le fameux QI, est remise en question par la distinction de sept puis huit catégories d'intelligence (logico-mathématique ; spatiale ; interpersonnelle ; corporelle-kinesthésique ; verbo-linguistique ; intrapersonnelle ; musicale-rythmique ; naturaliste). À cette analyse, s'est ajouté le travail de Daniel Goleman (1995) sur l'intelligence émotionnelle qui souligne l'importance de compétences humaines telles que la maîtrise de soi, l'autodiscipline, la persévérance et l'empathie dans la réussite professionnelle. Ces qualités dépendent essentiellement du fonctionnement des émotions chez l'individu (ses compétences émotionnelles) et impliquent des schémas de pensée sur lesquels on peut intervenir en toute conscience. L'intelligence émotionnelle – comprendre nos émotions et celles des autres et reconnaître leur importance – devient la ressource clé du leadership efficace et respectueux des besoins des autres.

Ces approches sont renforcées par le développement des neurosciences. Cette « nouvelle science », en plein essor grâce au perfectionnement de l'imagerie cérébrale, permet de cartographier les zones du cerveau où se jouent tant les réactions chimiques d'un médicament pour augmenter les performances cognitives que les connexions neuronales créées à chaque nouvel apprentissage.

## LE *PERSONAL BRANDING* ET LA MARQUE « EMPLOYEUR »

La notion de marque personnelle combine réputation et identité professionnelle de l'individu, et vise à présenter les éléments de sa valeur perçue sur le marché du travail. En ce sens, elle transforme tout employé en entrepreneur potentiel de soi-même.

Le contrat salarial est en effet perçu dans de nombreux cas comme un simple lien économique, dont la nature sociale a été fragilisée par les mouvements incessants de reconfiguration organisationnelle (*downsizing*, restructuration, scission, fermeture d'activités) et son cortège de licenciements.

De ce fait, les salariés dotés d'une expertise technique ou managériale ont pu développer une prise de conscience de leur valeur marchande : ils constituent les actifs de l'entreprise, au double sens du terme, désignant à la fois les forces vives au travail et les éléments de la valeur bilancielle. Ils sont ainsi des acteurs mobiles, plus ou moins dépendants de leurs organisations qui vont s'attacher, en pleine guerre des talents, à les fidéliser. Ainsi, de nombreux cadres peuvent désormais se percevoir comme détenteurs d'actifs (compétences, talents, réseaux) et envisager leur relation à l'entreprise comme un échange marchand où l'appartenance à une communauté sociale n'a plus beaucoup de sens.

### DÉFINITION

**L'INTRAPRENEURIAT est une dynamique entrepreneuriale qui prend place dans une entreprise déjà existante.**
**Cette dynamique peut se présenter sous deux formes :**

- **elle s'incarne dans le développement de nouveaux business, souvent fondés sur l'exploitation d'une innovation (produits, process) ;**
- **elle transparaît dans l'attitude des employés qui mettent en avant des qualités propres à l'entrepreneur (proactivité, flexibilité, autonomie, créativité).**

# LES POINTS IMPORTANTS

## POURQUOI RENDRE LES SALARIÉS INTRAPRENEURS ?

Depuis une dizaine d'années, de plus en plus d'entreprises et de grands groupes comme STMicroelectronics, Alcatel-Lucent, Airbus lancent des initiatives visant à rendre les salariés intrapreneurs. Ces initiatives peuvent démarrer sous forme de challenges ponctuels ou répétés sur des thématiques qui présentent un intérêt en termes d'évolution de marché pour le groupe, et impliquer une population « pilote » ou bien faire appel à tous les employés, voire inviter des participants externes à l'organisation dans un mode *open innovation* (étudiants, laboratoires).

Des expériences pilotes sont lancées afin de générer des produits innovants, de révéler des intrapreneurs et de rendre le climat de l'entreprise plus propice à l'innovation. Les approches qui ont porté leurs fruits (évaluées en termes de nouveaux produits, partenariats business et technologiques, brevets, intrapreneurs révélés) sont ensuite propagées dans l'entreprise en tenant compte des spécificités de chaque organisation ainsi que des différences culturelles ; il s'agit davantage d'un mode de propagation par adaptation agile que par duplication d'une recette.



## CAS D'ENTREPRISE

### ALCATEL-LUCENT

***Olivier Leclerc, Alcatel-Lucent, director, Innovation & Intrapreneurship, Bell Labs France***

« Le Défi ENTREPRENDRE est la déclinaison en France du programme "Entrepreneurial Boot Camp" du groupe Alcatel-Lucent. Il est destiné à promouvoir et à développer l'esprit entrepreneurial au sein du groupe et est ouvert à l'ensemble des 9 000 salariés basés en France. Cette initiative permet aux salariés inspirés et volontaires, ainsi qu'à l'équipe pluridisciplinaire qu'ils ont rassemblée autour d'un concept innovant, d'acquérir les bases indispensables pour élaborer, développer et présenter un plan d'affaires et une stratégie commerciale pertinente, et parvenir à valoriser/monétiser au mieux leurs projets.

L'innovation est la responsabilité de chaque employé, telle est la conviction qui prévaut au sein du groupe Alcatel-Lucent. Dès lors, comment procéder pour faire appliquer et faire concrètement vivre cette maxime à l'ensemble des salariés ? Pour répondre pratiquement à cela, le choix s'est orienté vers la mise en place d'un programme d'intrapreneuriat, car l'intrapreneuriat et plus généralement la culture entrepreneuriale est un facteur décisif de succès. Il permet de répondre vite aux évolutions permanentes de la demande sur le marché des hautes technologies.

Stimuler et diffuser une telle culture intrapreneuriale est aussi un véritable véhicule de changement, de transformation de la culture du grand groupe. Cela permet notamment de capitaliser sur le potentiel souvent mal exploité, voire inexploité, de la capacité d'innovation des salariés, de stimuler leur créativité, de les (ré-)engager en donnant un sens à leur action (il s'agit de "leur" projet), de connecter les talents et naturellement aussi d'accélérer la mise sur le marché des innovations.

Les intrapreneurs sont en effet des individus passionnés, persévérants et qui ont une aptitude particulière à mobiliser des ressources pour remplir leurs objectifs. Ce sont aussi clairement des agents de changement, qui ont une autre façon de fonctionner et n'hésitent pas à transgresser les codes et process établis. Sur un marché hautement concurrentiel où les produits évoluent à une vitesse folle comme celui des infrastructures de télécoms, leur créativité et leur sens des affaires sont décisifs. Pas question néanmoins de considérer qu'il s'agit là exclusivement de compétences innées. Si certains salariés ont clairement des prédispositions particulières à l'entrepreneuriat, il est parfaitement possible d'acquérir cet état d'esprit. L'énergie, la motivation et même le talent sont généralement liés à l'environnement. L'aptitude à entreprendre se développe quand chaque collaborateur est convaincu que le groupe croit en lui et en ses projets.

Au-delà d'un simple appel à idées, le programme construit chez Alcatel-Lucent cherche à développer un écosystème proche de l'univers des start-up : concours annuels, formation et coaching, fonds d'investissement, *sponsorship* par des *serial entrepreneurs* pour stimuler, fédérer, accompagner les salariés intéressés par cette démarche. »

## CAS D'ENTREPRISE

### BIG GREEN INNOVATION GROUP, IBM

«Le fait que je dirige chez IBM le *Big Green Innovation Group*, focalisé sur le management de l'eau, les énergies alternatives et la gestion du carbone n'est pas dû au hasard : c'est parce que je voulais travailler sur quelque chose auquel j'accorde une grande importance, et j'ai travaillé dur pour faire comprendre au sein de l'entreprise que cette idée n'était pas seulement une bonne idée mais un impératif.

Notre initiative *Big Green Innovation* a démarré comme élément d'un programme d'investissement d'amorçage de 100 millions de dollars dans dix nouveaux business. Ces idées d'activités avaient été identifiées au cours d'une *Innovation Jam* en 2006. Cette séance de *brainstorming online* a réuni plus de 150 000 personnes de 104 pays et 67 filiales. IBM organise ces sessions depuis 2001 pour explorer des collaborations élargies, acquérir de nouvelles perspectives sur des problématiques et des challenges, et identifier des thèmes et des modes de pensée stratégiques, tout cela avec le souci d'accélérer la prise de décision et le passage à l'action. Les *Jams* sont fondées sur l'idée de *crowd sourcing* (aussi appelée "sagesse des foules") et elles sont appliquées sur différents sujets dans l'entreprise et ailleurs.»

*Source* : *Sharon Nunes, "Passing the Technical Torch : 'Intrepreneurs' are the New Entrepreneurs", WITI, 23 septembre 2009*[1].

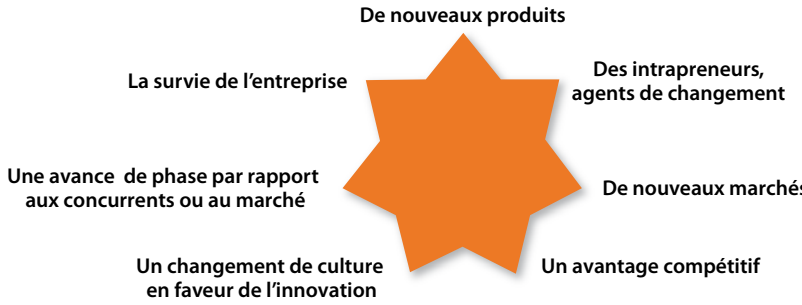



**Figure 4.1** – Les objectifs de l'intrapreneuriat

## QUELS SONT LES BÉNÉFICES RECHERCHÉS ?

L'intention est de combiner les avantages de la PME (agilité, opportunisme) et ceux de la grande entreprise (ressources financières et autres).

Du point de vue de l'entreprise, les gains sont multiples et très significatifs, comme le montre la récolte obtenue dans les initiatives intrapreneuriales mentionnées ci-dessus.

Le gain le plus précieux est sans doute le fait même de faire émerger des intrapreneurs : ce sont les agents de changement qui doivent permettre de faire évoluer la culture de l'entreprise vers l'innovation.

1. *http://www.witi.com/wire/articles/view.php?id=117*



## CAS D'ENTREPRISE

### CORNING INCORPORATED

Corning est une entreprise américaine de fabrication de verres de spécialité et de céramique à valeur ajoutée, créée en 1851. Malgré sa taille (8,012 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2012), elle manifeste un esprit extrêmement entrepreneurial. L'une des raisons de cette dynamique réside dans le fait que Corning donne à ses ingénieurs et ses chercheurs une grande part de liberté dans la gestion de leur temps, en les autorisant, comme 3M ou Google, à allouer 10 % à 15 % de leur temps de travail à des projets autres que leurs projets courants.

« De l'extérieur, nous pouvons apparaître comme une grande entreprise orientée processus », explique Waguih Ishak, Division Vice President of Corning Incorporated and Science and Technology Director of the Corning West Technology Center in Silicon Valley.

« Mais quand vous entrez à l'intérieur, vous voyez que la rigueur de notre approche process est enracinée dans un esprit d'innovation et de prise de risque. Imaginons que je sois un ingénieur travaillant par exemple sur un nouveau type d'écran en verre incorporant des éléments végétaux. Alors que j'attends que mon prototype soit construit, je peux utiliser 10 % à 15 % de mon temps libre pour creuser une idée biotech qui utilise une partie des connaissances que j'ai consolidée avec mon projet d'écran innovant. Je suis alors libre de contacter une autre *business unit* et de m'enquérir de ce dont ils ont besoin. De cette manière, je peux être amené à produire une autre invention dans un espace totalement différent de celui dans lequel je suis formellement engagé. »

*Source : Rapport Ernst and Young, "Igniting Innovation : How Hot Companies Fuel Growth From Within", 2010* [1].

Ils injectent les valeurs qui manquent parfois dans l'ADN des grands groupes et sont des catalyseurs indispensables à l'innovation. Ils peuvent en effet provoquer les effets positifs suivants :

- La perpétuelle remise en question de l'existant *(Never Stop Mindset)* : le processus de prise de décision dans les grands groupes peut être lourd et fondé sur une prise de risque conservatrice. La probabilité de passer à côté de l'innovation est très élevée si l'on ne mise que sur des projets à faible risque. La dimension statistique des échecs et des succès appelle plutôt une gestion de portefeuille comparable à celle que mettent en œuvre les capitaux-risqueurs dont la performance se joue *in fine* sur 20 % des paris. Très souvent, les grilles d'évaluation des projets d'investissement sont inadaptées : la granularité des initiatives innovantes est trop fine et les critères de filtrage trop précis et trop ambitieux (TRI normatif, *pay-back*) au stade de l'émergence d'un projet. L'intrapreneur mise sur son intuition et les initiatives visant à rendre les salariés intrapreneurs misent également sur leur intuition, leur motivation et leur réseau (en développement). L'innovation est valorisée ainsi que le talent d'entreprendre.
- L'usage créatif des ressources *(Creative Use of Resources)* : la tendance au contrôle et à la réduction des coûts constitue habituellement

1. Source : *http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Igniting_innovation :_How_hot_companies_fuel_growth_from_within/$FILE/Igniting_innovation_How_hot_companies_fuel_growth_from_within.pdf*

un frein à l'innovation. En particulier, les qualités requises chez les managers des grands groupes sont des compétences de gestion et de rationalisation. L'intrapreneur connaît lui aussi les contraintes de coûts mais il sait utiliser son réseau et sa force de persuasion pour trouver des ressources inédites, hors budget, pour son projet et produire un usage créatif de ces ressources.

- Le « flirt avec la ligne jaune » *(Borderline to Boost Innovation)* : les managers ont tendance à appliquer plus scrupuleusement les règles et procédures. L'intrapreneur connaît les règles et les procédures et s'en sert pour mettre la balle « en limite de terrain » là où elle va accélérer l'innovation.

## COMMENT RENDRE LES SALARIÉS INTRAPRENEURS ?

De nombreux salariés sont déjà entrepreneurs, bien souvent à l'extérieur de l'entreprise, par exemple les auto-entrepreneurs ou membres d'associations. Par ailleurs, le « climat » actuel de la grande entreprise permet rarement aux salariés d'exercer ce talent d'intrapreneur : ce qui leur est demandé, c'est d'exécuter parfaitement leur job dans un périmètre limité, en augmentant leur efficacité par optimisation de l'existant. Il s'agit de « toujours faire plus à partir de moins », sous contrainte d'atteinte d'indicateurs de réussite très précis, peu aptes à autoriser l'expérimentation.



### CAS D'ENTREPRISE

### HILTON INTERNATIONAL

***Pour changer une entreprise, vous avez besoin d'entrepreneurs***

« À Hilton Worldwide, c'est le modèle (entrepreneurial) que nous nous efforçons de faire vivre et certaines de nos réussites majeures, telles que le LightStay qui calcule l'impact environnemental de nos hôtels (à travers 200 pratiques opérationnelles telles que l'usage du papier, les déchets alimentaires, la qualité de l'air), résultent de cette mentalité entrepreneuriale. Les intrapreneurs d'Hilton ont identifié l'opportunité de créer un nouveau produit pour mesurer l'empreinte écologique de nos établissements. L'outil une fois réalisé a été déployé dans le groupe : il n'a pas seulement permis de réduire les consommations d'eau, de gaz et d'énergie mais aussi de générer plus de 147 millions de dollars d'économies. Simultanément, nous avons constaté un essor des ventes dans nos hôtels à mesure que nos établissements répondaient aux normes mises en avant par Light Stay et qu'ils étaient référencés dans des listes d'hôtels écologiques, attirant ainsi de nouveaux clients recherchant cette offre de niche. »

*Source* : To Change A Company, You Need Intrapreneurs, *Jennifer Silberman, VP of Corporate Responsibility at Hilton Worldwide*.[1]

1. Source : *http://www.fastcoexist.com/1681203/to-change-a-company-you-need-intrapreneurs*

Pour rendre les salariés intrapreneurs, il faut donc leur accorder un espace et de l'oxygène : la permission d'innover dans un cadre protégé qui redonne un droit à l'erreur et ne tombe pas sous la loi du zéro défaut.

Distinguons deux grandes options :

- Ce cadre peut être « invisible », implicite : Travailler en mode « furtif » ou « sous-marin » permet de ne pas avoir à rendre de comptes trop tôt au top management : cela autorise les intrapreneurs à suivre leur intuition et à faire évoluer leur projet innovant en fonction des retours terrain, maximisant ainsi la valeur de leur innovation telle qu'elle est perçue par le marché.



- Il peut être construit par défaut, en soustrayant les intrapreneurs de l'environnement habituel de la société : avec l'allocation d'une partie de leur temps sur un projet intrapreneurial, on donne la permission aux salariés d'agir différemment, d'ignorer et de s'affranchir en particulier des lourdeurs de l'organisation qui pourraient ralentir l'innovation. On leur permet ainsi au contraire d'activer les leviers relationnels et autres qui vont contribuer à accélérer leur innovation.

On donne aussi aux salariés la permission d'avancer sur leur projet innovant sans avoir à se justifier ainsi que la permission de douter : à l'écoute des retours des utilisateurs finaux potentiels, ils peuvent faire évoluer leur innovation au gré de leur intuition et des réactions spontanées du marché sur un échantillon d'utilisateurs potentiels.

## CAS D'ENTREPRISE

### STUNIVERSITY

***Mettre en mouvement les salariés***

« Dans un premier temps nous avons systématiquement proposé à l'ensemble de la catégorie *high potentials* les deux modules *Managing People and Intrapreneurship*. Nous pensions qu'il était important pour nos hauts potentiels, dans le cadre de leur développement, de déterminer s'ils souhaitaient s'engager dans une carrière intrapreneuriale et innovation, en gros s'ils avaient la « fibre » de l'intrapreneuriat. Nous avions l'intuition que l'intrapreneuriat ne concernait qu'une petite partie de cette population mais nous souhaitions faire prendre conscience à tous que même si tous ne sont pas des « meneurs d'innovation », tout le monde peut contribuer à l'innovation. C'était un élément essentiel par la suite pour pouvoir activer efficacement le levier innovation, par le biais des *middle managers*, dans le cadre d'un changement de culture.

Dans un deuxième temps, nous avons proposé les deux modules *Managing Innovation and Intrapreneurship* dans leur version intrapreneuriale (proposition d'un *business case* pour une initiative "innovation" dont ils sont auteurs) en option : 60 % des hauts potentiels l'ont choisie, ce qui signifie que 60 % étaient attirés par l'intrapreneuriat ; les 40 % restants préférant un module plus conceptuel sur l'innovation.

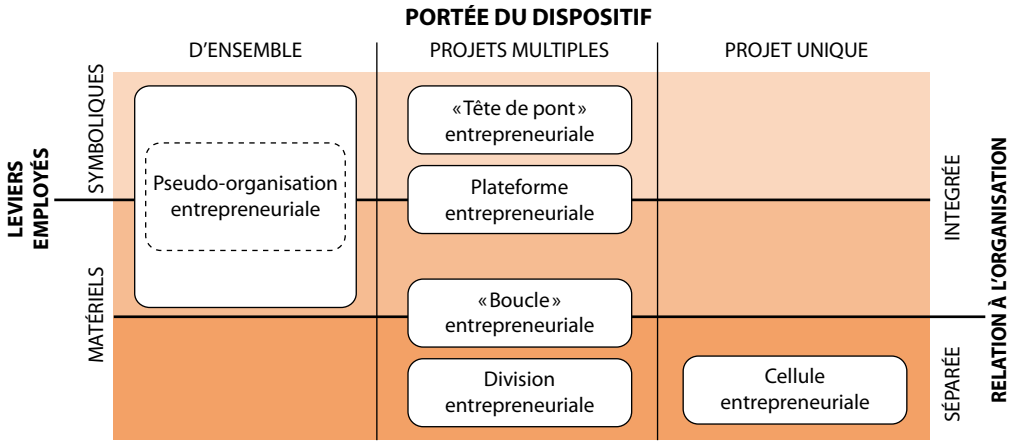
...

> Dans un troisième temps, nous avons ouvert les challenges innovation aux populations cadres et techniciens (R & D, marketing, production), puis les appels à idées à tous les employés.
>
> En conclusion, l'innovation est l'affaire de tous et nous invitons tous les employés à contribuer. Nous avons besoin de quelques intrapreneurs pour mener à bien les explorations, et cela représente probablement moins de 15 % de notre population. »
>
> *Source* : *entretiens internes, ST Microelectronics*.

On peut distinguer deux types de dispositifs organisationnels pour stimuler et développer l'innovation créatrice de nouvelles activités :

- d'une part, les approches larges qui visent à améliorer l'existant en favorisant les innovations de tous ordres (renouvellement de produits, optimisation de processus de travail, améliorations incrémentales sur différents champs d'application) ;
- d'autre part, celles qui visent clairement à dépasser l'innovation dans la perspective de créer de nouvelles opportunités de développement qui feront à terme l'objet d'une exploitation commerciale. C'est cette seconde famille de dispositifs, plus précise, qui nous intéresse ici.

La démarche d'incitation peut reposer sur un cadre d'action formalisé avec des processus structurés ou se confondre avec la diffusion implicite d'une culture qui privilégie des valeurs tournées vers l'innovation. La figure 4.2 présente une typologie qui distingue sept cas possibles :




*Source : Bouchard et* al.*, Dunod, 2010.*

**Figure 4.2** – Démarches d'intrapreneuriat

• **La pseudo-organisation entrepreneuriale** : l'ensemble de l'entreprise est ici concerné avec une organisation décentralisée dont la dynamique s'appuie sur les déclarations de la direction et les campagnes de communication interne. Ces dispositifs sont mis en place pour orienter le comportement de tous les employés vers plus d'initiative et d'innovation. Toutefois, les leviers utilisés sont peu nombreux et l'on peut douter de leur impact à moyen terme. On retrouve ces exemples d'exhortations sans effet dans des entreprises peu innovantes et gérée efficacement avec une forte culture financière.

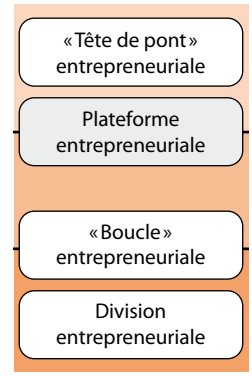
• **L'organisation intrapreneuriale** : elle combine toute une palette de leviers matériels et symboliques se renforçant mutuellement, visant à créer un contexte dans lequel tous les employés sont incités à prendre des initiatives et à contribuer à l'atteinte d'objectifs de croissance et d'innovation ambitieux. L'organisation décentralisée et les déclarations de la haute direction sont alignées avec les procédures d'évaluation formelles (récompenses symboliques, critères d'évaluation de performance et d'évolution de carrière) ; la circulation de l'information est fluide et favorise les occasions d'échange ouvert ; la formation et la règle du temps libre se rejoignent pour inciter à la posture innovante de chacun.

Exemples : Google, 3M, Gore Inc.

• **La plateforme entrepreneuriale** : elle peut accueillir plusieurs projets dans l'entreprise et favorise l'innovation participative en jouant sur divers leviers de motivation (parcours individuel ; récompenses symboliques ou financières ; procédures d'évaluation et de soutien ; campagne de communication articulée autour d'un parcours). Ce dispositif s'articule autour d'un parcours entrepreneurial fléché potentiellement accessible à tous. Il s'appuie fortement sur la communication interne et des procédures d'évaluation et de soutien formalisées. Il vise à encourager l'émergence d'une dynamique entrepreneuriale résultant autant d'avantages économiques (croissance) qu'humains (remobilisation) sans toutefois modifier en profondeur l'organisation de l'entreprise.

Exemples : IdClic, Mille Idées, Enter-Prize.

• **La division entrepreneuriale** : elle peut abriter plusieurs projets ; c'est une entité autonome (dotée de stratégie, ressources et règles de fonctionnement propres) dont la mission est de développer des projets innovants et rentables en faisant levier sur les actifs intangibles de l'entreprise (technologies produits, processus, compétences, marques, marchés). Souvent les employés qui travaillent au sein de ces entités bénéficient de conditions économiques avantageuses mais sont aussi, en théorie, exposés à plus de risque en cas d'échec.

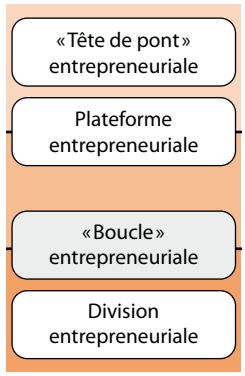



Exemples : Xerox Technology Ventures (Xerox), New Ventures Group (Lucent), Corporate New Ventures (Procter & Gamble).

• **La « boucle » entrepreneuriale** : ce dispositif consiste en une entité indépendante du point de vue des ressources et règles de fonctionnement mais dont la stratégie en termes de portefeuille de projets est établie conjointement avec les responsables opérationnels de l'entreprise. La mission de cette entité est de prendre des risques que les responsables des divisions existantes ne peuvent assumer, et d'accélérer le cycle de développement et de mise sur le marché de

projets innovants. Les employés rattachés à la boucle sont des experts en développement qui n'ont pas un statut distinct de celui de leurs collègues.

Exemples : New Product Center (Raytheon), New Venture Organization (Nokia).

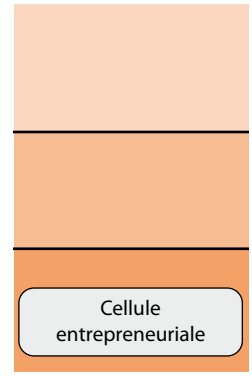



- **La « tête de pont » entrepreneuriale** : ces dispositifs consistent essentiellement en programmes de formation en entrepreneuriat organisationnel s'adressant à des cadres dits à haut potentiel. Les programmes de formation combinent des enseignements théoriques et la poursuite de projets innovants, de la conception à la mise en œuvre. Les participants se voient souvent attribuer des sponsors parmi les dirigeants de l'entreprise et ont généralement la possibilité de présenter leur projet à un comité de hauts dirigeants. Les managers ainsi formés sont censés, par leur exemple et leur gestion, contribuer à encourager et diffuser les comportements entrepreneuriaux au sein de l'entreprise.

Exemples : Gaz de France Entreprendre, Change Agent Program (Siemens Nixdorf).

- **La cellule entrepreneuriale** : ces dispositifs sont très répandus et concernent un projet spécifique. Ils consistent en entités autonomes (isolats) dont la mission est d'accélérer le développement d'un projet considéré « risqué » mais important ou attractif. Ils sont généralement placés directement sous le contrôle de la haute direction au niveau du groupe ou de la division.

Exemples : TV sur ADSL, MEMS Unit, Serengenti Eyewear (Corning).




## QUE FONT LES INTRAPRENEURS ?

La création de nouvelles activités par lancement de produits ou conquête de nouveaux marchés répond à un impératif de croissance organique poursuivi par l'entreprise. Mais les projets de nature entrepreneuriale présentent souvent des caractéristiques spécifiques qui les dotent d'un fort coefficient d'incertitude : absence de précédents, produit radicalement nouveau, marché émergent, cadrage flou et incertain. En tant que tels ils ne s'insèrent pas naturellement dans la programmation de l'action collective récurrente (habitudes et routines de l'organisation, ensemble des processus).



En d'autres termes, la gestion de ces projets « anormaux », « inhabituels » ne se fera pas naturellement, à l'exemple des autres projets traités couramment dans l'entreprise et pour lesquels existe toute une littérature d'accompagnement (manuels de procédures, règles de fonctionnement standard, critères d'analyse et d'évaluation).

Le récit de la gestion du projet tient souvent de l'exploit parsemé d'embûches d'un intrapreneur porteur de ces projets.

Mais que font exactement ces acteurs clés ? Quelle est la nature de leurs comportements ? En quoi diffèrent-ils des attitudes managériales ? Et quelles actions spécifiques mettent-ils en œuvre face aux difficultés qu'ils rencontrent au sein de l'entreprise ?

**DÉFINITION**

**LES INTRAPRENEURS sont couramment définis comme des « entrepreneurs dans l'entreprise » *(corporate entrepreneurs).* Cette expression et sa traduction anglaise montrent comment deux mondes se juxtaposent : celui de l'initiative libre et créatrice d'une part, et de l'autre, celui de l'action collective portée et incarnée par une organisation déjà existante.**

Du fait de cette double appartenance, l'intrapreneur doit apprendre à maîtriser et à mobiliser deux jeux de règles pour pouvoir évoluer dans des mondes différents et souvent parallèles : il doit en effet, comme tout entrepreneur indépendant, créer son activité en se confrontant avec les acteurs du marché visé (concurrents, clients, fournisseurs) et, comme tout manager, il doit jouer avec le collectif dont il est membre et notamment accepter la relation de subordination qu'implique le lien salarial.

En ce sens, la posture de l'intrapreneur semble plus complexe à tenir que celle de l'entrepreneur. Sa partition est plus compliquée : il doit en effet combiner des comportements et des modèles mentaux qui, portés à leur extrême, ont tendance à s'exclure.

- De l'entrepreneur, l'intrapreneur a le sens de l'autonomie, le désir de créer et l'audace d'entrer dans l'inconnu. Mais il n'oublie jamais qu'il n'est pas face à une feuille vierge, qu'il n'évolue pas dans le champ de la création *ex nihilo* : son action prend sa source puis se déploie dans un espace déjà fortement structuré, celui de l'entreprise qui abrite son initiative. Le tableau 4.1 résume les principales différences.
- Du manager, l'intrapreneur conserve donc la capacité d'insérer ses actions dans le contexte d'une organisation déjà existante : l'intrapreneur sait qu'il existe déjà des règles, des processus, des modes de fonctionnement qu'il n'a pas créés, qu'il ne peut simplement écarter et avec lesquels il devra compter pour pouvoir avancer avec les autres. Quitte à faire des compromis, à revoir sa copie pour qu'elle soit *in fine* acceptée alors même qu'elle remet en cause l'existant et que cela n'est pas du goût de tous. Le tableau 4.2 résume les différences.

Les traits comportementaux propres aux managers entrepreneurs intègrent souvent certains éléments qui caractérisent les entrepreneurs indépendants : rudesse d'approche, foi obstinée en leur vision, implication passionnée. Le tempérament entrepreneurial est la plupart du temps perçu comme dérangeant ; l'intrapreneur s'apparente au fauteur de troubles. L'ordre établi de l'organisation (habitudes, normes, culture) sera mis à mal par ce « déviant positif ».

Tableau 4.1 – Entrepreneur *versus* intrapreneur

| Dimensions clés | Entrepreneur | Intrapreneur |
|---|---|---|
| **Propriété de l'activité** | Souvent actionnaire | Salarié |
| **Pouvoir de décision** | Limité seulement par les éventuels actionnaires | Inscrit dans une hiérarchie avec laquelle il doit composer |
| **Modes de récompense** | Possibilité d'enrichissement fort (mode capitalistique) | Limité : primes, intéressement partiel, stock-options |
| **Prise de risque** | Globale (patrimoine personnel compris) | Limitée (crédibilité au sein de l'organisation, emploi) |
| **Choix stratégiques** | Pleins pouvoirs | Ne choisit pas ses objectifs mais tente d'inscrire les siens dans l'agenda de l'entreprise |
| **Nature de l'activité** | Création *ex nihilo* | Création à partir d'un support organisationnel déjà existant |
| **Jeux avec les acteurs externes** | Doit vendre le projet aux différents *stakeholders* de l'environnement externe (clients, concurrents, fournisseurs) | Doit en outre vendre et manager le projet dans l'environnement *corporate* interne |

*Sources : Basso, 2004.*

Tableau 4.2 – Manager *versus* intrapreneur

| Dimensions clés | Manager | Intrapreneur |
|---|---|---|
| **Aspiration** | Pouvoir hiérarchique (pouvoir de faire faire) | Pouvoir comme désir de liberté créatrice (pouvoir faire) |
| **Symboles** | Statut | Signes d'indépendance reconnue |
| **Récompense/marque de réussite** | Promotion | Surcroît de liberté de faire |
| **Rapport au système organisationnel** | Utiliser les règles du système pour réussir sa carrière (promotion) | Utiliser les règles du système pour faire réussir un projet initialement hors jeu |
| **Mode de fonctionnement** | Faire vivre des processus existants<br>Gestionnaire d'activités existantes | Créer de nouvelles activités<br>*Business developer* innovant |
| **Formalisation de l'action** | Planification : recours aux outils de gestion (études, processus éprouvés, procédures) | Fonctionnement dominant à l'intuition |
| **Ressources** | Inscrites dans la démarche budgétaire | Recherche de sources de financements indirectes *(bootstrapping)* |

*Sources : Basso, 2004.*

## UN INTRAPRENEUR NE RENONCE JAMAIS !

Le premier programme de *Growing Seeds* de Crolles Grenoble (ST Microelectronics) a vu l'émergence d'un projet 3D Touch de création d'interfaces haptiques, une technologie à multiples applications potentielles, qui permet l'usage du toucher dans la réalité virtuelle (acheter *online* un vêtement en éprouvant la texture de son tissu, ressentir la qualité de la neige *via* les photos de ski prises sur un iPhone). Ce concours d'innovation a révélé un vrai intrapreneur, qui a démontré des comportements très entrepreneuriaux, marqués notamment par une grande audace : ainsi la personne avait dès le démarrage recruté des contributeurs très seniors, dotés de forts réseaux, convaincus par sa volonté et la maturation du projet qu'il avait déjà identifié.

Plusieurs anecdotes démontrent le dynamisme de ce créateur audacieux : en deux mois, l'équipe a construit un prototype en partenariat avec un laboratoire de Lille qu'il a fallu convaincre d'investir, sans avoir encore l'autorisation du management supérieur de l'entreprise ; il a ensuite su participer à plusieurs salons internationaux pour pouvoir rencontrer d'autres experts et des clients potentiels internes qu'il ne parvenait pas à rencontrer… Enfin, l'équipe s'est invitée à des Journées Clients ST à Paris, sans y avoir été conviée, pour installer une démonstration sur un coin de table : le directeur de la division de référence a remarqué le prototype et, séduit, a voulu le montrer aux clients potentiels.

*Source : entretiens internes, ST Microelectronics.*

Personnalité parfois jugée difficile, l'intrapreneur a à cœur de se battre avec constance pour convaincre les uns et les autres de la primauté de son projet.

Son comportement premier concerne l'identification des opportunités : les idées peuvent être découvertes en jouant sur le *networking*, les contacts avec les clients ou les utilisateurs potentiels (internes et externes). De ce fait les innovateurs s'immergent eux-mêmes dans les autres *business units* au sein de l'entreprise, ils ont souvent une vue globale de l'entreprise au-delà des coupures divisionnelles entre métiers et ils se tiennent au courant des problématiques stratégiques sur lesquelles ils pourraient avoir une opinion pertinente.

Une tâche clé dans le développement d'initiatives à l'intérieur d'un business déjà existant consiste à susciter le support et le concours du management tout en créant une coalition favorable au projet dans les autres divisions.

Manipuler et créer les règles du jeu, aménager le récit de l'épopée entrepreneuriale (*storytelling*), jouer sur les ressorts de l'amitié et des obligations, savoir présenter son cas devant les détenteurs de ressources sont autant de tactiques utilisées par les intrapreneurs en phase de développement de projets.

Le mode de fonctionnement peut, par ailleurs, entrer en forte tension avec les éléments définissant le cadre du contrat salarial :

- Le lien de subordination et les contours du poste de travail, ainsi que les caractéristiques de l'emploi salarié délimitent l'étendue du pouvoir d'action de celui qui reste « un employé ».
- Gérer un projet de manière non orthodoxe, même si ce mode de pilotage est requis par la nature instable du projet (design en évolution, fluctuation des ressources).
- Les écarts de l'intrapreneur par rapport aux normes établies perturbent le fonctionnement habituel de l'organisation.

La différence radicale entre l'intrapreneur et l'entrepreneur se joue là : le premier prendra toujours en compte dans ses agissements l'intérêt de l'organisation qui l'abrite, le second pourra choisir de ne pas s'embarrasser des contraintes du collectif et tenter le passage en force.

En ce sens, l'intrapreneur peut être qualifié d'« entrepreneur dépendant », dépendant de son ancrage organisationnel. Mais c'est aussi cette organisation même et ses contraintes/leviers qui l'autorisent à être un « manager créateur », qui n'a pas seulement en charge l'intendance raisonnée de l'existant mais qui est aussi responsable de son renouvellement continué. Agent de changement au service d'une transformation de la culture de l'entreprise, favorisant l'innovation, il ne peut que travailler à la frontière, en faisant incessamment la navette entre le dedans et le dehors : il doit agir en dedans pour inspirer et démontrer les nouvelles postures, et s'aérer au dehors pour maintenir sa différence créatrice, et éviter d'être ramené trop rapidement à la raison par le système managérial en place.

## LES CHALLENGES

Le challenge principal est le suivant : comment « réguler » la puissance et la rapidité d'action de l'intrapreneur de façon à ce qu'elles soient « en phase » avec le changement souhaité par l'entreprise ?

### ALLER VITE ET LOIN

En d'autres termes, un intrapreneur ira quasiment toujours plus loin dans l'innovation que ce que l'entreprise peut accepter ; remettant en cause ce qui a fait le succès passé de l'entreprise et la carrière de ses dirigeants ! On peut donc s'attendre à quelques résistances. Les succès que remporte l'intrapreneur à l'extérieur avec son projet d'innovation, auprès des clients et partenaires potentiels, invite à remettre en question le *business model* de tout ou partie de l'activité et le processus de décision pour le lancement de nouveaux produits de l'entreprise.

Même si elle sait intimement qu'elle a un besoin vital de changer, l'entreprise sera constamment placée dans la position inconfortable d'arbitrer par rapport à des changements qu'elle n'est pas prête à effectuer. Elle va souvent tenter de préserver l'existant tout en encourageant l'intrapreneuriat : cette ambiguïté fondamentale peut être la cause d'un ralentissement dans le processus d'innovation voire de son inefficacité.

Une telle attitude schizophrénique est source de malaise chez les salariés et demande une gestion appropriée :

- les managers craignent une perte d'efficacité des processus actuels et une perte de pouvoir personnel en raison d'un détournement de l'attention du top management vers d'autres projets perçus comme plus « risqués » ;
- les intrapreneurs doivent gérer leur frustration de voir que l'entreprise possède les moyens de saisir des opportunités d'innovation et de croissance et ne le fait pas ou trop lentement, ce qui revient au même ;
- tous sont frustrés de voir que leur groupe n'innove pas assez ou pas assez vite !

C'est un défi majeur.

### JUSQU'OÙ FAUT-IL ALLER ?

La réponse tient en une formule : « Jusqu'au bout ! »

On peut procéder par étapes selon le contexte global, l'intensité de la compétition et la situation interne de l'entreprise. Le modèle de Porter illustrant les forces en jeu est particulièrement pertinent dans le cas de l'innovation.

Même si le contexte (effet de rente, barrières à l'entrée) semble laisser un répit à l'entreprise, il n'est que temporaire. Une manœuvre de changement en faveur de l'intrapreneuriat doit être anticipée d'autant plus tôt que le groupe est de taille importante et donc moins « agile ».

## CAS D'ENTREPRISE

### ALCATEL-LUCENT : DEKAPS'

En 2009, une idée utilisant la technologie de réalité augmentée est présentée dans le cadre du Défi ENTREPRENDRE. À l'issue du *Boot Camp*, le projet nommé Dekaps' offre une gamme complète de services de réalité augmentée, avec géolocalisation, reconnaissance d'images, reconnaissance de codes barre *via* la 1D et la 2D qui permettent d'accéder directement aux contenus numériques.

Tout au long de 2010, Dekaps' a incubé grâce aux Fonds d'innovation. Depuis janvier 2011, l'équipe a rejoint MNC (Mobile News Channel), une société d'Alcatel-Lucent France et enregistre ses premiers contrats commerciaux.

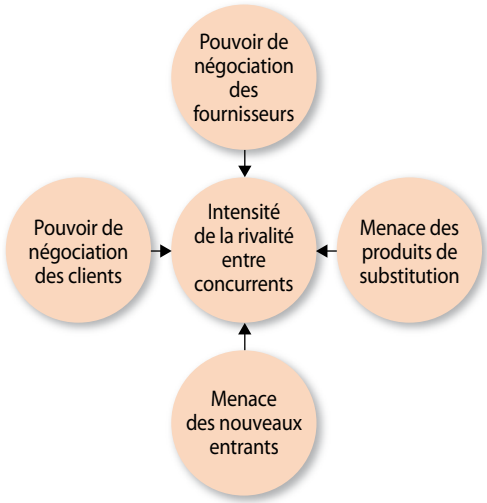



**Figure 4.3** – Schéma de Porter

Dans la pratique, on constate qu'il existe un point de non-retour : les salariés qui se sont embarqués dans une aventure intrapreneuriale iront jusqu'au bout et cela peut se finir de plusieurs manières :

- Les salariés peuvent aller jusqu'au bout de leur innovation :

– dans le groupe, si le groupe décide d'investir, ou met en place un *innovation venture group* ;
– à l'extérieur de la structure, si le projet intrapreneurial est rejeté.

- Les salariés peuvent aller jusqu'au bout de leur développement personnel :

– au sein du groupe, si ce dernier met en place une *Career ladder* d'intrapreneur ;
– à l'extérieur, en quittant le groupe pour rejoindre une PME ou pour créer leur structure.

Pour le groupe, une fois la démonstration faite de ce que peut apporter un processus de développement de l'innovation et des salariés par l'intrapreneuriat, une décision stratégique doit être prise rapidement au plus haut niveau et exécutée sans délai.

À défaut, le process d'innovation « en perruque », c'est-à-dire en cachette, a un effet inverse de celui souhaité : les forces vives s'épuisent, découragées par la lenteur de décision du groupe par rapport à ce que le marché de l'innovation exige… et se désengagent.

Aller jusqu'au bout ne signifie pas tout faire en interne, en particulier, l'entreprise peut choisir de développer un incubateur en interne ou d'utiliser des incubateurs externes. En revanche, l'expérience montre que le groupe a tendance à sous-estimer ses ressources ; par exemple, nombre de managers ignorent que leurs employés sont des entrepreneurs en dehors de leur société.



## CAS D'ENTREPRISE

### SFR

***Guillaume Despagne, Ariadnext***

« Directeur commercial Europe chez SFR, Guillaume Despagne s'est investi avec un de ses collègues, Marc Norlain, dans un projet : simplifier le processus de souscription des nouveaux abonnés d'opérateurs de téléphonie. Leurs travaux en interne ont conduit à la création d'une solution innovante, le *S Cube*. Il s'agit d'un terminal déployé dans les points de vente permettant de vérifier en temps réel certaines pièces justificatives (pièce d'identité, carte bancaire, etc.). Grâce à cette lecture automatique, les contrôles anti-fraudes et l'envoi de données, l'édition de contrat de souscription à un abonnement sont ainsi plus simples et plus rapides. Une solution qui aurait pu être gardée en interne, mais que SFR (*via* sa cellule essaimage) et les créateurs ont choisi de développer de manière autonome. "Les concurrents de SFR étant intéressés par notre innovation, explique Guillaume Despagne. Mais SFR nous a aidés à nous lancer. Leur idée était de partager la technologie afin de la faire évoluer au mieux." Un pari audacieux pour SFR comme pour les deux salariés devenus chefs d'entreprise. Mais un pari réussi pour Ariadnext, qui compte aujourd'hui 15 salariés et travaille sur la commercialisation de sa solution chez d'autres opérateurs télécoms en France et en Europe. »

*Source* : Les Échos, « *L'essaimage, et si votre entreprise vous aidait à créer ?* », *26 janvier 2012*.

L'entreprise a tout à gagner à aller jusqu'au bout de l'utilisation de ses ressources créatives et entrepreneuriales :

- en ouvrant les challenges de soumission d'innovation à tous ses employés ;
- en laissant du temps aux salariés pour travailler sur leur projet d'intrapreneuriat (par exemple, une demi-journée par semaine) ;
- en favorisant la cross-fertilisation avec du codéveloppement interne et externe ;
- en octroyant des ressources pour permettre la réalisation de prototypes ;
- en supportant les initiatives d'innovation au plus haut niveau avec une implication du top management.

L'entreprise a également tout à gagner à aller jusqu'au bout du *reengineering* de la société avec une reconception des processus de façon à maximiser l'innovation et la satisfaction des besoins à venir des utilisateurs finaux, pour aller vers des process plus *lights*, plus agiles et reconfigurables *on the spot*.

L'entreprise a tout à gagner à aller jusqu'au bout de l'implication de son *top management*, et en particulier jusqu'au bout du support des innovations issues de ce process d'intrapreneuriat, c'est-à-dire de permettre à ces projets de se réaliser avec :

- un prototype ;
- un pilote ;
- un mode de communication adaptée ;
- la création d'une *business unit* autonome ;
- le lancement du produit/service.

L'entreprise a tout à gagner à aller jusqu'au bout du paradoxe et accompagner des projets innovants dans un mode unique de projets ouverts pilotés :

- avec une équipe volontaire et évolutive, ouverte à des acteurs externes ;
- ouverte à une IP *(intellectual property)* partagée ;
- acceptant et favorisant l'innovation dans des domaines différents de celui imaginé initialement.

L'entreprise a tout à gagner à aller jusqu'au bout du chaos :

- faire en sorte que les intrapreneurs ne réintègrent pas leur poste initial mais évoluent ;
- capitaliser sur l'expérience des intrapreneurs qui acquièrent en 18 mois des compétences et une expérience dépassant celle de managers ayant 15 ans de pratique ;
- accepter que des salariés intrapreneurs puissent développer et proposer des business plans et des partenariats et les soutenir à chaque fois que la proposition en vaut la peine.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

L'intrapreneuriat est indispensable aujourd'hui, notamment pour les grandes entreprises qui recherchent un second souffle et des relais de croissance. La motivation, le dynamisme et la satisfaction des salariés sont au bout du chemin ; de même pour l'entreprise qui, ainsi redynamisée, peut gagner en agilité et conquérir une place de leader sur de nouveaux marchés. Celles qui vont vite et loin en sont des illustrations. Les outils existent souvent, la volonté stratégique de la direction est cruciale.

# L'EXTRAPRENEURIAT

## 5 CHAPITRE QUAND LES SALARIÉS DEVIENNENT ENTREPRENEURS

### LES ENJEUX

L'entrepreneuriat est l'objet d'attentions continues de la part des entreprises, des institutions et des politiques en raison de ses enjeux en termes de création de valeur, de création d'emploi et de renouvellement du tissu des entreprises. Mais on déplore souvent le taux relativement faible de création d'entreprises, ainsi que le poids considérable des micro-entreprises dans le total des entreprises créées chaque année ; ces micro-entreprises étant très fragiles et n'ayant pour la plupart aucune perspective de croissance.

Comment susciter la création d'entreprises à potentiel de valeur et de croissance, dans un contexte de concurrence intense et dans le cadre d'une économie qui est de plus en plus une économie de la connaissance ?

L'extrapreneuriat est une modalité de l'entrepreneuriat relativement peu connue. On lui préfère en français le vocable d'essaimage, souvent associé aux créations d'entreprises suscitées dans le sillage des restructurations des grandes entreprises et désignant plus largement les créations initiées par des salariés quittant leur entreprise d'origine. Dans le monde de la recherche publique, on parle plutôt de « création d'entreprise par les chercheurs » que d'essaimage. Dans la langue anglaise, c'est le terme *spin off* qui est utilisé, recouvrant une grande diversité de situations.

**DÉFINITION**

**L'EXTRAPRENEURIAT est la création d'une entreprise par un ou plusieurs salariés issus d'une organisation parente et s'appuyant de manière formelle ou informelle sur des actifs tangibles ou intangibles issus de cette organisation.**

Création d'entreprise par un ou plusieurs salariés issus d'une organisation parente, l'extrapreneuriat prend des formes variées :

- les créations issues des entreprises et de la recherche publique ;
- les créations qui sont soutenues par les entreprises parentes ;
- celles qui ont un caractère spontané.

**DÉFINITION**

**L'ESSAIMAGE désigne le soutien apporté par une entreprise à ses salariés pour la création ou la reprise d'une entreprise, selon l'ACPE. En effet, certaines définitions de l'essaimage retiennent les seules situations dans lesquelles l'entreprise parente soutient l'essaimage.**

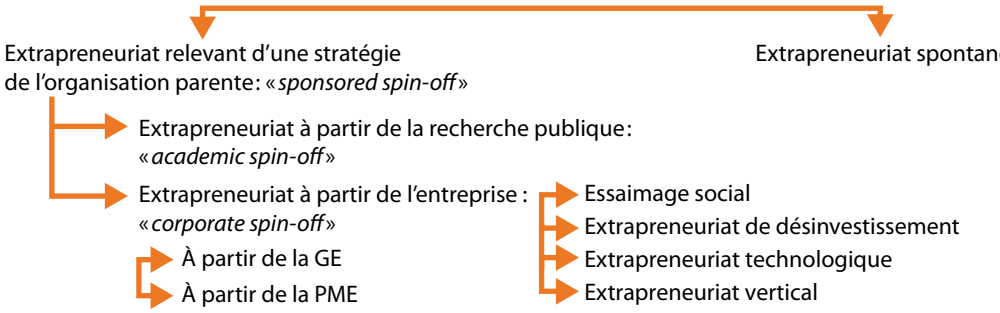



**Figure 5.1** – Typologie de l'extrapreneuriat

L'extrapreneuriat se caractérise par des conditions particulières d'émergence de l'opportunité entrepreneuriale et par l'existence d'actifs (matériels et immatériels) qui sont issus de l'organisation parente et sur lesquels peut s'appuyer la jeune entreprise. Ce chapitre a pour objet de montrer la diversité des formes de l'extrapreneuriat, les caractéristiques de son fonctionnement ainsi que ses enjeux. L'extrapreneuriat est en effet une modalité particulière de l'entrepreneuriat qui s'appuie sur la circulation des individus et des connaissances à travers les frontières des entreprises. Il représente une modalité particulière pour la création d'entreprises à potentiel de valeur et de croissance.

L'extrapreneuriat peut également être spontané.

Dans les deux cas, la jeune entreprise s'appuie sur des actifs et des compétences générés dans le cadre de l'entreprise parente. Ceci rejoint la définition établie par Parhankangas et Kauranen (1996) : *"A spin off firm is an independent firm the founder of which has left his previous job to start up a business of his own to exploit an idea deriving in some way from his previous employment."*

- Alors que l'extrapreneuriat spontané est par essence un phénomène très diffus, né de la seule initiative du salarié et le plus souvent non connue par l'entreprise parente, les autres formes d'extrapreneuriat sont suscitées par les entreprises parentes en liaison avec leurs préférences stratégiques et donnent lieu à un appui.
- L'extrapreneuriat à partir d'une entreprise s'inscrit dans quatre directions distinctes. Ce qui est désigné en France sous le terme d'**essaimage**, que nous appelons essaimage social, accompagne les mouvements de restructuration des entreprises parentes (essaimage à chaud) ou s'inscrit dans leur politique de gestion des ressources humaines (essaimage à froid). L'extrapreneuriat technologique naît dans le sillage des cycles de R & D et d'innovation des entreprises parentes, certaines technologies donnant lieu à une valorisation à l'extérieur de leurs frontières. L'extrapreneuriat vertical fait suite aux choix d'externalisation des entreprises dans le cadre de la gestion de leur chaîne de valeur. Enfin, dans une logique de gestion de portefeuille et d'optimisation de la création de valeur, des entreprises parentes font le choix de se séparer de certaines *business units,* il s'agit alors d'extrapreneuriat de désinvestissement.

## LES DATES MARQUANTES

- 1984 : loi sur la Création d'entreprise par les salariés.
- Années 1980 : premières opérations d'essaimage en France.

- 1999 : loi sur l'Innovation, dite loi Allègre.
- 2000 : création de DIESE, association pour le développement de l'initiative chez les salariés des entreprises.
- 2003 : loi sur l'Initiative économique, qui renforce les dispositifs existants.

## LES POINTS IMPORTANTS

### DES ÉVOLUTIONS RÉCENTES

#### 1999 : la loi sur l'Innovation

La création d'entreprise par les chercheurs est encouragée par la loi sur l'Innovation.

La vocation première de la recherche consiste à produire des connaissances. La question de la valorisation de ces connaissances et de leur appropriation par les entreprises afin de servir les marchés et la société est posée depuis de très nombreuses années. Elle a notamment conduit à la création de cellules de valorisation dans toutes les structures de recherche publique ou à des incitations aux partenariats entre recherche et industrie, par exemple dans le cadre des pôles de compétitivité.

En 1999, la loi sur la Recherche et l'Innovation a permis aux chercheurs de créer une entreprise. Cette modalité présente un intérêt particulier en termes de valorisation, car elle associe le transfert de la propriété intellectuelle et le déplacement du chercheur. Ce dernier accompagne la traduction de la connaissance construite dans le laboratoire jusqu'à sa valorisation sur le marché. Ce processus, qui passe par la création d'entreprise, nécessite du temps, des compétences multiples (notamment managériales) et des ressources financières. Cette modalité tend à réconcilier la science et le marché en donnant aux chercheurs la liberté de devenir entrepreneurs.

La loi comporte un dispositif complet permettant de faciliter la création d'entreprises innovantes, comprenant la définition du statut du chercheur créateur, des conditions et de la durée du détachement pour création d'entreprise, mais aussi la création d'incubateurs qui ont vocation à accueillir les projets issus des laboratoires publics pendant leur phase d'amorçage, le développement de fonds d'amorçage permettant de financer les projets à la fois prometteurs, risqués et gourmands en capitaux, la création du statut de jeune entreprise innovante, le crédit impôt recherche, et enfin le concours national pour la création d'entreprises innovantes.

### CE QUE DIT LA LOI

**LE STATUT DU CHERCHEUR CRÉATEUR DANS LA LOI SUR L'INNOVATION**

La loi du 12 juillet 1999 sur la recherche et l'innovation a fixé les conditions dans lesquelles le chercheur fonctionnaire peut s'engager dans la création d'entreprise. La loi précise trois points clés :

- l'obligation d'obtenir un avis favorable de la Commission de déontologie issue de l'autorité de tutelle, qui apprécie la compatibilité entre les missions de recherche et l'activité envisagée par la jeune entreprise ;
- le choix de la position du chercheur dans l'entreprise créée ;

...

• la convention permettant le transfert de la propriété intellectuelle du laboratoire de tutelle vers l'entreprise créée. Cette convention prévoit en particulier les conditions de versement de redevances au laboratoire de tutelle ou la détention par la tutelle d'une part du capital de la jeune entreprise, ainsi que la prise en charge temporaire éventuelle des salaires des personnels mis à disposition.

Trois positions statutaires sont possibles pour le chercheur, correspondant à un niveau d'engagement décroissant dans l'entreprise :

• le chercheur peut être associé ou dirigeant (article 25-1) de l'entreprise qu'il crée et qui valorise ses travaux. Dans ce cas, il bénéficie d'un détachement ou d'une mise à disposition pour une durée de deux ans renouvelable deux fois, soit un total de six ans. À l'issue de cette période, il peut demander sa démission, la réintégration ou la mise en disponibilité. Son salaire peut être pris en charge en tout ou partie par son institution d'origine pour une durée à négocier ;

• le chercheur peut prêter son concours scientifique (article 25-2) pour une période maximale de 5 ans (renouvelable plusieurs fois) à l'entreprise qui valorise ses travaux de recherche. Sa rémunération est alors plafonnée ;

• il peut détenir une participation au capital, limitée à 15 %, sans pouvoir y exercer des fonctions de dirigeant. Enfin, le chercheur peut siéger au conseil d'administration ou de surveillance d'une société afin de favoriser la diffusion des résultats de la recherche publique (article 25-3). Sa participation est dans ce cas limitée à 5 % du capital et sa rémunération prend la forme de jetons de présence.



## CAS D'ENTREPRISE

### SMARTESTING

***Les apports de la loi, d'après le témoignage de Bruno Legeard, cofondateur***

Smartesting est un éditeur de logiciels spécialisé dans l'industrialisation des tests fonctionnels créé en 2003 par des chercheurs du LIFC (laboratoire d'informatique de l'Université de Franche-Comté). L'entreprise emploie aujourd'hui trente personnes et opère sur un marché international auprès de nombreux grands comptes. Financée pour l'essentiel par le capital-risque, elle a atteint l'équilibre financier fin 2012.

La création de Smartesting est représentative du processus mis en place avec la loi sur l'Innovation. Le travail sur le cœur de la technologie valorisée aujourd'hui par Smartesting a été initié à la fin des années 1990, mobilisant alors douze chercheurs et s'appuyant sur des contrats de recherche avec l'industrie. C'est une technologie qualifiée par ces contrats industriels qui a reçu un premier soutien d'OSEO (apporté au laboratoire) afin de permettre un transfert de technologie ; cela avant même la création de l'entreprise.

...

La création a donné lieu à un transfert de savoir-faire, le laboratoire recevant des royalties sur le volume d'affaires réalisé pendant les huit premières années de fonctionnement de l'entreprise.

Quatre chercheurs sont devenus associés de la société, trois d'entre eux choisissant la délégation temporaire et un autre restant dans le laboratoire en apportant son concours scientifique à la jeune entreprise. Les autres chercheurs sont restés dans le laboratoire et lui ont permis de poursuivre les recherches engagées, mais aussi d'apporter un appui scientifique à l'entreprise après sa création. Smartesting a donc bénéficié d'importants apports immatériels de la part du LIFC tant avant qu'après la création. En retour, le maintien des chercheurs et la participation à des projets collaboratifs nationaux et européens ont permis de mieux mettre en valeur les travaux du laboratoire. Ce point est important à souligner, car le risque d'appauvrissement de la recherche publique constitue un des freins à l'essaimage.

Un tel exemple montre bien que l'extrapreneuriat s'inscrit dans un processus long et coûteux, qui a d'autant mieux fonctionné pour SMARTESTING que des liens ont été établis durablement entre les deux univers de la science et du marché.

On peut maintenant dresser un bilan de la loi.

Tableau 5.1 – Bilan de la loi sur l'Innovation, 1999-2009

| | |
|---|---|
| **Les demandes de détachement pour création d'entreprise par les chercheurs** | • 911 saisines<br>• 824 agréments par les Commissions de Déontologie |
| **2 611 projets accueillis dans les 30 incubateurs nationaux** | • 1 378 (53 % des projets incubés) sont sortis d'incubation par une création d'entreprise, avec un effectif moyen à fin 2009 de 5 personnes<br>• 629 (24 % des projets incubés) sont sortis d'incubation sans création<br>• 84 % des entreprises créées en activité fin 2009<br>• 32 % des projets issus de la recherche publique,<br>• 46 % des projets extérieurs mais ayant un lien avec des laboratoires publics |
| **2 220 lauréats du concours national d'aide à la création d'entreprises innovantes (988 dans la catégorie Émergence – 1 232 dans la catégorie Création et développement)** | • 64 % de créations pour les lauréats en émergence<br>• 91 % en création-développement<br>• 83 % des entreprises créées sont en activité 5 ans après leur création<br>• 58 % des lauréats issus de la recherche publique<br>• Secteurs représentés : TIC – Santé et biotechnologies – Génie des procédés – Mécanique, chimie et matériaux |

*Source : MRES.*

## 2000 : la création de DIESE

DIESE (association pour le Développement de l'initiative chez les salariés des entreprises) est un réseau de grandes entreprises dont l'objectif consiste à promouvoir les pratiques d'accompagnement des salariés vers l'entrepreneuriat dans le respect d'une charte déontologique (volontariat, confidentialité, accompagnement professionnel et individualisé, suivi post-création).

DIESE définit l'essaimage comme « le fait pour les entreprises sources d'encourager et de faciliter la démarche de leurs salariés ».

DIESE observe par ailleurs que la taille de l'entreprise, ses capacités d'innovation, de valeur ajoutée et son taux de réussite augmentent lorsque l'entreprise est essaimée dans le cadre d'une politique d'essaimage « à froid », en dehors de tout contexte de gestion des sureffectifs.

Les objectifs poursuivis par leurs cellules essaimage sont l'accompagnement des restructurations et la valorisation du patrimoine et, dans une moindre mesure, l'externalisation d'activités.

Tableau 5.2 – DIESE en chiffres

| | |
|---|---|
| **Nombre d'entreprises essaimées par an** | Environ 1 000 |
| **Taux de réussite à 5 ans** | 70 % à 90 %<br>Supérieur à la moyenne nationale |
| **Nombre d'emplois créés** | 3 emplois en moyenne par entreprise |
| **Entreprises membres** | Air France, Areva, Eaux Minérales d'Evian (Groupe Danone), EDF, Orange, IFP Energies Nouvelles, Renault, Saint Gobain, Sanofi, Schneider Electric, SFR et Total. |

### L'AVIS DES PROS

***Le rôle de DIESE***

**Éric Rebiffé, vice-président de DIESE et responsable de l'essaimage pour le groupe SANOFI**

« DIESE est avant tout un lieu d'échange sur les bonnes pratiques entre des acteurs impliqués dans l'essaimage ; ceci nous permet de prendre en compte les évolutions de la stratégie des entreprises membres et de l'environnement législatif et économique. Nous avons par exemple débattu de la prise en compte ou non du statut d'auto-entrepreneur dans les créations que nous soutenons. L'enjeu central de nos actions consiste à encourager l'entrepreneuriat sur la base de projets variés et de l'envie d'entreprendre de nos salariés. Nous soutenons de nombreux projets pour lesquels il y a rupture de compétence avec l'entreprise source, car le projet est avant tout lié à un choix personnel des salariés. Dans ce cas, l'accompagnement prévoit des formations permettant d'accéder aux compétences qui n'ont pas été acquises dans l'entreprise. Dans les autres cas, le salarié qui devient créateur porte à l'extérieur les compétences acquises ou développées dans l'entreprise source. »

## 2003 : la loi pour l'Initiative économique

La loi pour l'Initiative économique favorise la création et la reprise d'entreprise par les salariés. Elle renforce le cadre existant. Les mesures prises ont pour objet de faciliter la transition entre le statut de salarié et celui de créateur, en rendant possible un congé pour création ou reprise d'entreprise, à temps plein ou à temps partiel, pour une durée maximale de deux ans. Ces dispositions juridiques constituent une condition nécessaire mais non suffisante à l'extrapreneuriat. Elles permettent de limiter le risque personnel couru par l'extrapreneur et de rendre possible le réencastrement.

### CE QUE DIT LA LOI

**QUAND LE CODE DU TRAVAIL AIDE LES SALARIÉS CRÉATEURS OU REPRENEURS**

Les articles L3142 – 78 à 89 du Code du Travail prévoient les conditions d'un congé pour la création ou la reprise d'entreprise ou la participation à la direction d'une jeune entreprise innovante. Ce congé peut être à temps plein ou à temps partiel. Il est accordé pour un an renouvelable une fois. Le contrat de travail est suspendu pendant cette durée en laissant au salarié la possibilité de réintégrer son emploi ou un emploi similaire en cas de renonciation au projet.

Pour bénéficier d'un tel congé, le salarié doit avoir une ancienneté de 24 mois et s'il a déjà obtenu précédemment un congé pour création, il devra attendre au moins trois ans avant de pouvoir en bénéficier à nouveau. En cas de congé pour création à temps partiel, le salarié conserve une partie de sa rémunération. Lorsqu'il formule sa demande, le salarié a l'obligation de déclarer la nature de l'activité qu'il souhaite entreprendre dans une optique de non-concurrence et de loyauté vis-à-vis de son entreprise d'origine. Il reste soumis à une obligation de non-concurrence inhérente à tout contrat de travail. Le salarié qui crée une entreprise simultanément à son emploi bénéficie d'une exonération des cotisations sociales dues au titre de sa nouvelle activité.

Le refus est possible pour les entreprises de moins de 200 salariés, après avis du comité d'entreprise, à condition de montrer le caractère préjudiciable du départ pour la bonne marche de l'entreprise. Pour les entreprises de plus de 200 salariés, le refus n'est pas possible, sauf si plus de 2 % du personnel est en congé création. Le départ peut toutefois être différé par l'employeur.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### ESSAIMAGE À CHAUD ET PLAN DE SAUVEGARDE DE L'EMPLOI

La mise en place d'un Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés envisageant des licenciements concernant 10 salariés et plus sur une période de 30 jours. Le contenu du PSE doit prévoir un ensemble d'actions de reclassement interne et externe, parmi lesquelles le soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'entreprises existantes par les salariés.

## AVANTAGES ET LIMITES DE L'EXTRAPRENEURIAT

### Un mode d'articulation des ressources

La firme est une collection de ressources productives dont l'articulation évolue dans le temps en fonction de ses choix stratégiques : croissance et diversification, abandon, cession ou externalisation de ressources non stratégiques, recentrage autour de ressources clés, etc. La plupart des ressources sont imparfaitement divisibles et il peut exister des ressources en excès. L'extrapreneuriat peut être une modalité de mise en œuvre de certaines ressources dans des structures organisationnelles distinctes, qu'il s'agisse du développement d'activités nouvelles ou émergentes (par exemple dans l'extrapreneuriat technologique) ou de la reconfiguration d'activités existantes ou matures (par exemple dans l'extrapreneuriat vertical ou de désinvestissement).

L'extrapreneuriat s'appuie sur la **mobilité des salariés** qui sont porteurs d'une partie des ressources, les assemblent dans de nouvelles combinaisons et les associent à des ressources externes. Ce sont les salariés devenus entrepreneurs qui donnent de la valeur à des actifs qui seraient parfois inexploités s'ils demeuraient dans l'entreprise parente.

**Les *spin offs* financières** entrent dans ce cadre : elles sont conduites par des entreprises parentes qui modifient le périmètre de leur portefeuille d'activités pour le rendre plus lisible et plus homogène, et améliorer sa rentabilité : elles cèdent alors une *business unit* et se recentrent sur leur cœur de métier. Il s'agit d'une forme de réarticulation des ressources qui met également en jeu la question de l'avantage parental. La *spin off* peut bénéficier de son indépendance pour assurer son propre développement en ayant par exemple accès à de nouvelles ressources financières ou en cherchant de nouvelles opportunités technologiques ou de marché. Cette façon de faire déplace les arbitrages en termes de choix d'investissement et de gestion de portefeuille vers les actionnaires et permet une meilleure allocation de ressources au sein même de l'entreprise et de la *spin off*.

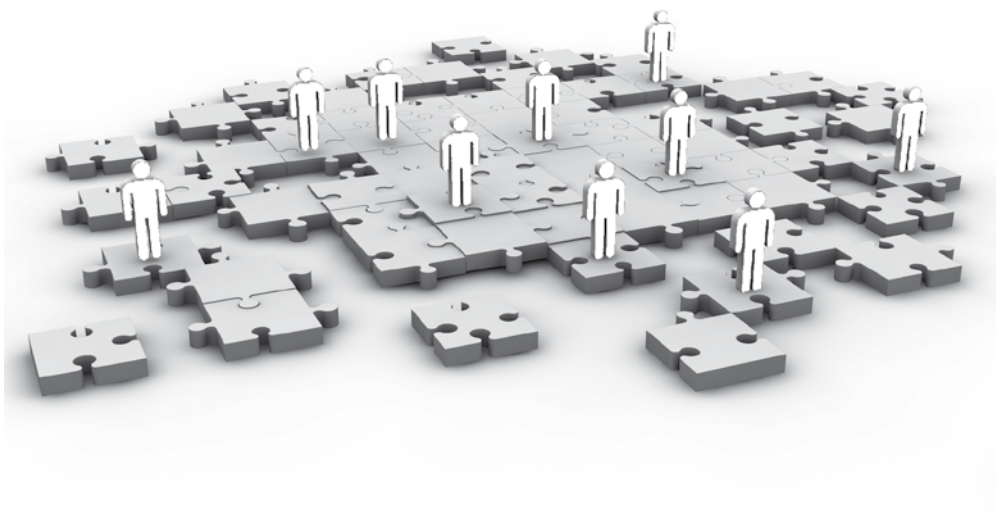


**Figure 5.2** – La mobilité des salariés entre entreprises

## CAS ÉTRANGERS

Une recherche réalisée en Suède (Wallin et Dahlstrand, 2006) sur 101 entreprises introduites à la Bourse de Stockholm entre 1992 et 1996 a montré que 28 % étaient des *spin offs*. Les *spin offs* sont définies dans cette étude comme des entreprises dont le capital était détenu par une grande entreprise avant leur introduction en Bourse. Les *spin offs* ont trois caractéristiques qui les différencient de l'ensemble des entreprises cotées : elles ont une taille plus grande au moment de leur création, elles connaissent une plus forte croissance de leur effectif pendant les années qui suivent leur introduction et enfin elles sont plus largement présentes dans les industries de haute et de moyenne technologie.

Des recherches similaires ont montré qu'au Japon, 17 % des entreprises cotées en bourse sont issues d'entreprises existantes : c'est le cas par exemple de Toyota, Fujitsu et Hitachi.

Dans le cas de l'**externalisation d'activités**, l'entreprise parente fait un choix qui concerne la gestion de sa chaîne de valeur. Elle cherche alors à tirer parti des avantages de la spécialisation, à réduire son investissement propre ainsi que le coût des fonctions externalisées. Elle sera souvent le premier client de l'extraprise qui pourra assurer sa viabilité et son développement en recherchant d'autres clients.

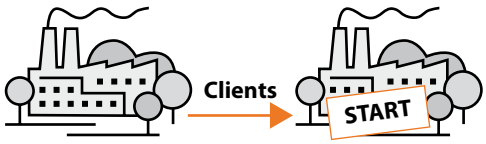



**Figure 5.3** – L'externalisation d'activités



**Figure 5.4** – Externalisation et valorisation

Création d'entreprise par les chercheurs et extrapreneuriat technologique répondent tous deux à une logique de valorisation de connaissances, le plus souvent de nature technologique. Cette valorisation passe nécessairement par la création d'entreprise pour les laboratoires de recherche publics qui n'ont pas de vocation à produire et à s'inscrire dans le monde marchand.

Pour l'entreprise, il s'agit, dans la logique du ***corporate venturing*** de valoriser certaines ressources, essentiellement immatérielles, selon des modalités organisationnelles différentes du fonctionnement habituel de l'entreprise. Ceci permet à la fois de laisser une chance de développement à des activités dont le potentiel est incertain et d'isoler le risque dans une structure *ad hoc* à laquelle sont alloués des moyens et des délais, en dehors des modes de gestion conventionnels. L'entreprise parente peut alors choisir de conserver un lien avec la *spin off* sous forme de participation au capital, de coopération technologique ou commerciale, d'accords en termes de propriété intellectuelle qui rendent possible l'accès ultérieur aux ressources externalisées et aux résultats générés.



## CAS D'ENTREPRISE

### ORANGE

***D'après le témoignage de Luc Savage, vice-président propriété intellectuelle et licences et responsable de l'essaimage technologique***

Orange pratique l'essaimage technologique dans le cadre des ORANGE LABS. L'essaimage technologique permet de valoriser les efforts de R & D du groupe hors de ses frontières, en transférant des technologies qui ne sont pas au cœur de sa stratégie de différenciation à un instant donné. À travers ces transferts, Orange génère un écosystème d'entreprises innovantes avec lesquelles il entretient des relations multiples. Chaque création d'une *spin off* est issue de l'initiative d'un salarié du groupe. Elle donne lieu à un accompagnement qui passe dans certains cas par le passage dans une structure externe telle qu'un incubateur, afin de faciliter le montage du projet. Chaque création s'appuie sur un accord en termes de propriété intellectuelle, sous la forme d'un contrat de licence qui est adapté aux contraintes financières de la jeune entreprise tout en visant une valorisation de la technologie selon le prix du marché.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### CORPORATE VENTURING

Le *corporate venturing* ou *corporate entrepreneurship*[1] est le processus qui permet à l'entreprise de saisir des opportunités d'affaires au moyen d'une nouvelle combinaison de ressources et de créer des ruptures en termes d'activité (nouvelles technologiques et/ou nouveaux marchés) en s'appuyant sur la dynamique entrepreneuriale de petites équipes internes ou externes. Le *corporate venturing* s'explique par la difficulté pour la grande entreprise de combiner la gestion de l'existant et l'innovation. Cela peut prendre des formes multiples, parmi lesquelles figurent les investissements en capital-risque dans des jeunes entreprises innovantes, les *joint-ventures*, les *internal ventures* et les *spin offs*. Dans un numéro des *Échos* consacré à l'art d'entreprendre, Legrain (2007) définit l'extrapreneuriat comme « le processus de croissance, de création et de revitalisation de l'entreprise mené à l'extérieur de celle-ci, sa mission consistant à aider à la création et au développement d'entités juridiquement autonomes avec lesquelles elle travaille en réseau ».

1. Pour de amples informations sur cette notion, voir chapitre 4.

## Un vecteur de la circulation des connaissances

L'entrepreneur est celui qui détecte une opportunité dans un environnement donné, l'évalue et crée une organisation pour l'exploiter. La découverte de l'opportunité entrepreneuriale nécessite d'avoir un accès prioritaire à l'information, mais aussi des propriétés cognitives et un réseau social qui permettent de donner du sens à cette information et de la valoriser.

L'extrapreneuriat comme modalité particulière de l'entrepreneuriat comporte donc deux avantages pour le salarié-créateur :

- **L'information cumulée** dans le cadre de son activité professionnelle lui permet de capter et donner du sens à une nouvelle information, facilitant la construction de l'opportunité entrepreneuriale.
- L'entreprise parente lui donne accès à un ensemble d'informations et de connaissances sur lesquelles il pourra s'appuyer lors de la création d'entreprise. La *spin off* bénéficie donc d'un **transfert de ressources** en provenance de l'entreprise parente. Elle pourra également mobiliser plus facilement les ressources additionnelles nécessaires à la croissance, du fait de la réputation et du réseau du fondateur mais aussi du soutien de l'entreprise parente. Les ressources transférées peuvent être intangibles (par exemple technologie et résultat de recherche, exprimé ou non par des brevets, expertise technique, connaissance des marchés, des acteurs et des modèles d'affaires, expérience managériale du créateur) mais aussi tangibles (équipement, financement). Du fait de son origine et de ses liens avec l'entreprise parente, l'extrapreneur est capable d'inscrire le transfert de ressources dans la durée à travers des partenariats formels ou informels.

Ainsi, l'entreprise parente est le berceau d'opportunités entrepreneuriales et d'actifs matériels et immatériels sur lesquels peut s'appuyer l'extrapreneur. Dans certains cas également, l'entreprise parente joue le rôle d'un véritable incubateur, lorsque l'extrapreneur réalise en son sein certaines étapes préalables à la création effective de l'entreprise. Ceci est particulièrement crucial si l'on prend en compte la notion de « marketing effectual » (Silberzhan, 2007) selon laquelle, dans le cas des innovations de rupture, ce sont les alternances entre exploration et apprentissage qui permettent à l'entrepreneur de construire progressivement son marché.

Par exemple, dans le domaine des biotechnologies, la durée du cycle de R & D, l'importance des connaissances à mobiliser ainsi que le poids des coûts de développement nécessitent une capacité à capter des ressources humaines, financières et des connaissances que seuls peuvent avoir des entrepreneurs ayant acquis une expérience préalable et des réseaux dans le cadre d'une organisation parente (laboratoires publics ou pharmaceutiques). Les *spin offs* de ce domaine font preuve d'une agilité organisationnelle que n'ont pas les géants de la pharmacie et sont à même de nouer avec eux les partenariats qui sont indispensables à leur succès mutuel. Le bénéfice est réciproque : les petites entreprises ont besoin des actifs apportés par les grandes et les grandes bénéficient de la capacité d'innovation des petites.

L'intérêt majeur de l'extrapreneuriat réside dans la circulation des connaissances qui est assurée par les extrapreneurs. Les recherches conduites dans le domaine de l'économie de la connaissance montrent qu'il s'agit d'un bien non rival, qui ne s'épuise pas dans l'usage mais au contraire s'enrichit dans une logique de *cluster*. La création d'entreprise par les chercheurs et salariés, au même titre que les partenariats, permet une circulation et une activation des connaissances, qu'elles soient codifiées ou tacites.

## CAS D'ENTREPRISE

### GEMPLUS

Marc Lassus, ancien cadre du groupe Thomson et fondateur de Gemplus, disposait d'atouts pour devenir extrapreneur : compétences technologiques et commerciales, connaissance du marché, capacités managériales, expériences internationales conduites au sein de l'entreprise parente. Toutes ces conditions particulièrement favorables à la création d'une entreprise à fort potentiel de croissance lui ont permis de mesurer et de saisir les opportunités associées à la carte à puce.

En 1988, lui et quatre ingénieurs quittent le groupe Thomson – ce dernier ayant fait le choix de ne pas s'engager dans la voie de la carte à puce – et fondent Gemplus. Dans les années 1990, Gemplus accompagne l'explosion du marché de la téléphonie mobile, devenant le leader mondial pour les cartes SIM. En 2006, Gemplus fusionne avec Axalto et devient Gemalto, et renforce son leadership sur le marché mondial de la carte à puce. Dans un domaine proche, celui des semi-conducteurs, le groupe STMicroelectronic est lui-même issu du groupe Thomson, comme l'ont été environ 1 000 autres sociétés créées pendant les années 1980 (Daviet, 2000).



**Figure 5.5** – La circulation de l'information

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LES SPIN OFFS

L'extrapreneuriat entraîne des reconfigurations organisationnelles et la mobilité des extrapreneurs est à l'origine de la circulation des ressources. Il donne lieu à la création de *clusters* en favorisant les phénomènes d'apprentissage dans des espaces géographiquement circonscrits.

C'est le cas du *cluster* logiciel apparu en Allemagne autour de la société allemande Intershop (Buendorsf et Fornahl, 2009), du développement des semi-conducteurs dans la Silicon Valley (Klepper, 2008), ou du *cluster* des télécommunications constitué à partir de la société danoise SP Radio (Dahl, 2003). Ces *clusters* se sont développés du fait de la diffusion des connaissances à la fois depuis l'entreprise parente vers les extraprises et entre les extraprises. Cette lecture du phénomène extrapreneurial permet de mieux appréhender les interactions entre dynamique entrepreneuriale, dynamique industrielle et territoriale.



## CAS D'ENTREPRISE

### INTERSHOP

***De la bulle Internet au cluster***

La société allemande Intershop a été créée en 1992, introduite au *Nauer Market* et au NASDAQ en 1998. Elle était alors considérée comme un fleuron allemand de la nouvelle économie. Développant des outils logiciels pour l'Internet et le commerce en ligne, cette société, qui employait 1 218 salariés au plus fort de son développement en 2000, a considérablement réduit sa taille (elle employait 233 personnes en 2007) et ses ambitions après l'éclatement de la bulle Internet. Mais en quelques années, elle a donné lieu à une quarantaine de créations d'entreprises opérant pour la plupart dans son domaine d'activité et implantées dans la même région. Ces créations d'entreprises, appelées *necessity spin offs* par Buenstorf et Fornahl ont eu un double impact : elles ont permis de compenser la perte de près de 1 000 emplois par Intershop. De plus, elles ont été réalisées pour la plupart dans le même secteur d'activité, conduisant à la création d'un *cluster* spécialisé dans le logiciel, avec de multiples interrelations entre les *spin offs*. L'entreprise parente a donc eu un succès temporaire à l'intérieur de ses propres frontières mais un effet durable sur le développement régional.

## Divergence et désencastrement : des freins à l'extrapreneuriat

Même si la volonté de soutenir et développer la création d'entreprise s'est renforcée au cours des dernières années, il existe encore de nombreux freins à l'extrapreneuriat.

Ces freins sont présents d'une part dans les organisations parentes qui peuvent craindre de perdre leurs collaborateurs les plus dynamiques et avec eux des compétences rares et difficiles à remplacer. Ils concernent d'autre part les chercheurs et les salariés qui, en devenant créateurs, peuvent craindre de changer de statut et de perdre les avantages qui lui sont associés.

À cela peuvent s'ajouter la méfiance et l'incompréhension du chercheur public vis-à-vis du monde des affaires ou la perception négative de l'essaimage par le salarié, trop souvent assimilés en France à la réduction des effectifs des grandes entreprises.

À l'origine de l'extrapreneuriat, il y a toujours une forme de **rupture** ou de **divergence** au sein de la firme parente : celle-ci est manifeste dans le cas de l'essaimage social, lorsque le salarié part dans le cadre d'un plan social. Mais elle existe également dans le cas de l'extrapreneuriat vertical, technologique ou financier. La divergence peut se concrétiser par le désengagement de l'entreprise parente en termes d'effectifs, l'abandon d'un outil de production, l'abandon d'une activité de production ou de R & D, la volonté d'exploiter des opportunités technologiques ou de marché hors des frontières de l'entreprise parente par le biais d'une organisation nouvelle. Qu'il s'agisse d'opportunité ou de nécessité, il y a divergence.

La divergence s'explique par le fait que tous les individus n'attribuent pas le même potentiel à une même idée : l'opportunité entrepreneuriale tire son existence même de l'asymétrie d'information et des divergences d'opinion entre les acteurs quant à sa valeur et aux modalités de son exploitation. « À cause des caractéristiques fondamentales inhérentes aux idées nouvelles, ce qu'un agent pense être une idée potentiellement valorisable, peut ne pas l'être autant par ceux qui prennent les décisions dans sa firme, [surtout] si la nouvelle connaissance n'est pas compatible avec les compétences centrales de la firme, ou n'est pas cohérente avec [sa] trajectoire technologique. [Cette] divergence […] soumet les travailleurs individuels [ou les équipes] contribuant à la connaissance à un choix fondamental : ignorer l'idée et rediriger leurs activités dans une direction plus compatible avec l'organisation, ou bien essayer de s'approprier la valeur de cette nouvelle idée dans le contexte organisationnel d'une nouvelle firme » (Audretsch 2006).

Les conditions du passage de l'univers de l'entreprise parente à celui de la jeune entreprise constituent un autre frein à l'extrapreneuriat. Selon la théorie des réseaux sociaux, les entreprises sont construites par les individus dont l'action est à la fois facilitée et limitée par la structure et les ressources disponibles au sein des réseaux dans lesquels ils s'inscrivent. Il existe ainsi un phénomène d'encastrement des salariés et des chercheurs dans leur milieu ; cet encastrement leur assurant confiance et limitant leur responsabilité tout en leur permettant de mobiliser les ressources présentes dans leur structure (Granovetter, 1994).

Le **désencastrement** ne se déroule pas sans difficulté, car il oblige l'extrapreneur à s'intégrer dans de nouveaux réseaux, à faire le pont entre deux univers ayant des références et des logiques d'action distinctes, comme c'est le cas tout particulièrement entre la recherche académique (production de connaissances pour le bien public) et le monde de l'entreprise (valorisation de connaissances sur un marché). L'extrapreneur

est donc médiateur d'une connaissance qu'il va porter jusqu'au marché : il doit entrer dans une nouvelle logique d'action qui nécessite par exemple des capacités de management et d'ingénierie financière lorsqu'il était précédemment chercheur, technicien ou ingénieur. Ce désencastrement nécessite un ajustement personnel et un effort d'intermédiation entre des réseaux distincts. La formation, les mesures d'accompagnement et d'incubation sont de nature à favoriser ce désencastrement.

Dans le désencastrement se trouve la notion de trou structurel défini par Burt (1992, 2000), qui désigne le fait, pour un individu, de se situer à l'intersection de différents réseaux sociaux et de jouer un rôle d'intermédiation. Burt considère la difficulté de cette situation, mais il souligne aussi son intérêt : *"Structural holes increase the risk of having good ideas."* L'individu situé dans un tel trou structurel obtient un bénéfice en termes d'accès à l'information et en termes de contrôle.

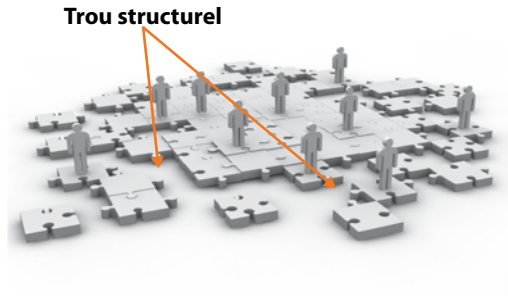



**Figure 5.6** – Le trou structurel

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### L'INCUBATION, 18 MOIS POUR LE DÉSENCASTREMENT

Il existe en France 30 incubateurs d'entreprises innovantes créés à la suite de la loi sur l'Innovation de 1999. Un incubateur est un lieu d'accueil et d'accompagnement pour ceux qui ont un projet de création d'entreprise innovante. Entre 2000 et 2012, les incubateurs ont accueilli 3 413 projets dont 41 % sont directement liés à la recherche publique, les autres provenant de créateurs indépendants ou issus de l'industrie. Ces projets ont donné lieu à 2 259 créations d'entreprises. Situés à proximité des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les incubateurs accueillent les porteurs de projet pour une période d'une durée moyenne de 12 à 18 mois, pendant laquelle le porteur apprend à faire ses premiers pas d'entrepreneur et porte son idée jusqu'au marché grâce à un appui de l'écosystème dans lequel s'inscrit l'incubateur.

# LES CHALLENGES

## FAIRE CONNAÎTRE L'EXTRAPRENEURIAT

Dans le champ très dynamique que constitue l'entrepreneuriat, l'extrapreneuriat fait figure de parent pauvre, au point que ce vocable n'est que très peu utilisé en France. En forçant à peine le trait, on peut dire qu'il existe de l'essaimage en France et qu'il existe des *spin offs* ailleurs.

L'essaimage est le plus souvent mis en lumière sous l'angle de la gestion des ressources humaines des grandes entreprises qui inscrivent leur soutien à l'essaimage dans une perspective de citoyenneté et de contribution au développement local. Elles communiquent davantage sur leur capacité à compenser des pertes d'emplois en accompagnant des créations d'entreprises, que sur l'innovation, ce qui rend plus difficile une vue globale sur le phénomène extrapreneurial.

La *spin off* est quant à elle toujours traitée comme un outil pour l'innovation et la création de valeur. Proche des *spin offs*, la création d'entreprises par les chercheurs est aussi un phénomène bien connu en France, mais considéré comme très pointu, complexe et numériquement réduit. Il met l'accent sur le potentiel innovant de l'extrapreneuriat et sur l'importance de la valorisation des actifs immatériels issus de la recherche publique, alors que l'essaimage social est guidé par la nécessité et se distingue par la modestie des projets qui voient le jour dans ce contexte, souvent sans lien de compétence avec l'entreprise parente.

L'extrapreneuriat apparaît en fonction des nécessités et des opportunités. La diversité des situations d'extrapreneuriat et leur dispersion nuisent à la lisibilité du phénomène. Ainsi il semble essentiel de développer la connaissance que nous avons de l'extrapreneuriat, et cela dans trois dimensions :

- Sur le plan statistique : selon l'enquête SINE 2010 de l'Insee, un tiers des créateurs d'entreprise (hors auto-entrepreneurs) en France étaient salariés avant de créer leur entreprise : 28 % viennent d'entreprises privées et 4 % de la fonction publique. Il semble essentiel de connaître plus finement cette part importante des créations d'entreprises, afin de mesurer l'importance des liens entre l'activité des entreprises parentes et celle des jeunes entreprises et leur impact sur la création de valeur et d'emploi.
- Sur le plan académique : il existe à ce jour peu de travaux sur l'extrapreneuriat en France. Ceux qui existent sont focalisés sur l'essaimage social et sur la création d'entreprises par les chercheurs. Les recherches menées dans d'autres pays, à la fois Europe, États-Unis et Japon par exemple, s'intéressent particulièrement à l'intérêt de l'extrapreneuriat en matière d'innovation, de création de valeur et d'emploi.
- De même, un effort d'information paraît nécessaire, destiné tant aux entreprises qu'à leurs salariés, comportant une présentation du phénomène et une sensibilisation à l'entrepreneuriat et à ses enjeux tant collectifs qu'individuels.

## UN DISPOSITIF COMPLET EN FAVEUR DE L'EXTRAPRENEURIAT

La loi sur l'Innovation de 1999 a donné naissance à un dispositif complet en faveur de la création d'entreprises innovantes, en particulier celles issues de la recherche publique. Du statut juridique du chercheur créateur en passant par le financement et l'accompagnement, ce dispositif donne lieu à des créations d'entreprises qui sont numériquement peu

nombreuses (environ 200 créations par an) mais qui sans doute n'auraient pu voir le jour en raison de leur caractère risqué, de leur coût, de la complexité et de la durée du processus de transformation d'une idée en un modèle économique viable. De même, les organismes de recherche publics sont évalués sur la base de leur capacité à engendrer de tels transferts de technologie à travers la création d'entreprise, ce qui constitue une incitation complémentaire.

Il serait sans doute utile d'envisager l'extrapreneuriat d'entreprise dans la même perspective et de renforcer le dispositif existant qui repose aujourd'hui sur la loi pour l'Initiative économique et sur les mesures spécifiques prises par certaines grandes entreprises, en particulier dans le réseau constitué par les douze entreprises françaises de DIESE et leurs cellules d'essaimage. Il faut noter que ce dispositif peut s'appuyer sur certains des moyens mis en œuvre pour la création d'entreprise à partir de la recherche, mais qui ne leur sont pas réservés : crédit impôt recherche, incubateurs d'entreprises innovantes, accès aux fonds d'amorçage. Il ne s'agit pas tant de multiplier les moyens et appuis déployés que de les faire connaître et reconnaître en montrant leur cohérence d'ensemble et leur adéquation aux différentes formes de l'extrapreneuriat.

## CE QU'IL FAUT RETENIR

L'extrapreneuriat est une modalité peu connue de l'entrepreneuriat qui trouve son origine dans la recherche publique et dans les entreprises. Il peut être soutenu et encouragé par l'organisation parente ou avoir un caractère complètement spontané. Il prend des formes variées qui s'inscrivent dans des logiques diverses : gestion des ressources humaines, optimisation de la chaîne de valeur par l'externalisation de certaines fonctions, cessions d'actifs permettant une gestion du portefeuille d'activités, gestion de la technologie et *corporate venturing*. Les entreprises ainsi créées ont une capacité à saisir des opportunités entrepreneuriales qui ne sont pas exploitées par les entreprises parentes. Elles peuvent s'appuyer sur des ressources matérielles et immatérielles issues des entreprises parentes, ce qui améliore leur capacité à générer croissance et valeur. L'extrapreneuriat peut être envisagé comme un moyen de faire circuler les connaissances à travers les frontières des entreprises grâce à la mobilité des salariés.

# TRANSMISSION ET REPRISE

## 6 CHAPITRE LA CONTINUITÉ GRÂCE À UN NOUVEAU DÉPART[1]

### LES ENJEUX

Véritable sujet de société, la transmission d'entreprise est un phénomène aux conséquences socio-économiques majeures. Une étude commandée par la Commission européenne (2011) a récemment souligné que 450 000 entreprises européennes, représentant 2 millions d'emplois, pourraient ne pas être transmises dans les années à venir pour des raisons autres qu'économiques (difficultés à trouver un repreneur, localisation dans une zone rurale, etc.).

Au moins deux enjeux majeurs peuvent être identifiés en matière de transmission d'entreprise. Le premier est lié à la **croissance** par le **maintien de l'emploi** et d'un certain niveau d'activité économique.

Dans un contexte de vieillissement démographique des dirigeants (« papy boom »), des entreprises pourraient fermer, faute de transmission, en particulier les TPE de faible taille (en dessous de 20 salariés). Cela pourrait avoir un caractère irréversible dans l'aménagement du territoire, notamment dans les zones rurales les moins attractives comme l'Aude, la Corse, l'Indre, le Cher, les Vosges, le Puy de Dôme, les DOM-TOM, qui connaissent un taux de cession réduit (moyenne 2010 et 2011, figure 6.1).

Le second enjeu concerne la **compétivité**. On constate que les PME transmises génèrent davantage d'emplois et ont des probabilités de réussite ou de survie supérieures à celles des entreprises nouvellement créées (tableau 6.1). Il convient également de souligner un dynamisme plus important dans les entreprises transmises, en termes de chiffre d'affaires (tableau 6.1).

De plus, la rentabilité d'une entreprise apparaît plus forte après une opération de transmission, et le taux de défaillance beaucoup plus faible. Une opération de transmission offre en effet l'occasion de remettre en question de façon approfondie la stratégie de l'entreprise et de détecter de nouvelles voies de croissance lors de cette phase de questionnement.

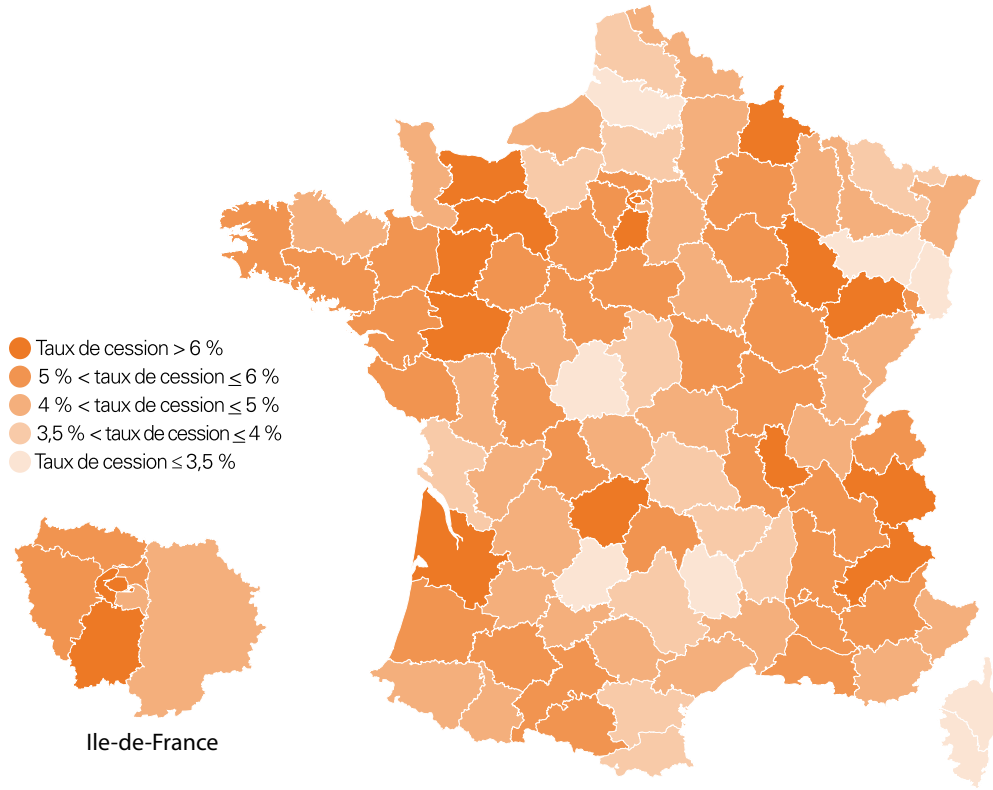
La trop petite taille des PME françaises est en partie la cause du manque de compétitivité (Betbèze, Saint-Étienne, 2006 ; Stoffaës, 2008 ; Villain, 2008 ; Chertok et *al.*, 2009 ; Artus, 2009)[2]. Un comparatif avec l'Allemagne souligne la taille plus faible des PME françaises (figure 6.2) et un recul de 13 % du nombre des PME françaises industrielles. L'Allemagne

1. Expression utilisée par la Commission européenne dans une communication (2006) intitulée « Mise en oeuvre du programme communautaire de Lisbonne pour la croissance et l'emploi. La transmission d'entreprise – La continuité grâce à un nouveau départ ».

2. Pour plus de détails, reportez-vous au chapitre 11.

compte deux fois plus de salariés dans l'industrie que la France.

Pour cerner l'ampleur des enjeux socio-économiques liés à la transmission d'entreprise, ce phénomène complexe (grande diversité de ses origines et de ses modalités, largeur du spectre des entreprises concernées) doit être compris.



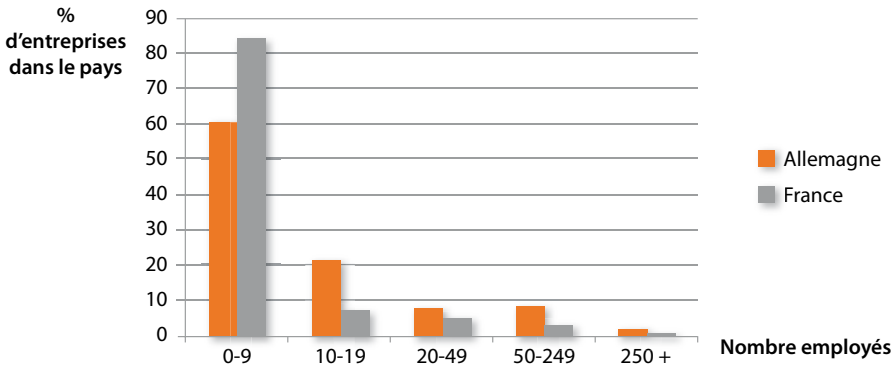

*Source : L'Observatoire BPCE, décembre 2011.*

**Figure 6.1** – Disparité des taux de cession sur le territoire français

Tableau 6.1 – Performances comparées avant et après cession

| | Avant cession (période 2002-2004) | Après cession (période 2006-2009) |
|---|---|---|
| **Taux de croissance du chiffre d'affaires supérieur à 15 %** | 32,9 % des PME | 39,8 % des PME |
| **Taux de baisse du chiffre d'affaires supérieur à 5 %** | 30,1 % des PME | 24,2 % des PME |

*Source : d'après BPCE, 2011.*




*Source : d'après Eurostat 2007 (www.ladocumentationfrancaise.fr).*

**Figure 6.2** – La faible taille des entreprises françaises

# LES DATES MARQUANTES

## QUELQUES ÉVOLUTIONS CHIFFRÉES

• **600 000 emplois perdus chaque année** à l'échelle européenne : chaque année, seulement 450 000 entreprises environ, employant en tout 2 millions de personnes, sont transmises en Europe (Commission européenne, 2011). De par la complexité de ces opérations (contraintes réglementaires ou fiscales, méconnaissance des préparatifs à accomplir, manque de transparence des marchés pour ces transactions, longs délais nécessaires pour s'acquitter des formalités requises), les pertes sont estimées à 150 000 entreprises par an, soit 600 000 emplois.

• **Vulnérabilité des entreprises de petite taille** : les plus petites entreprises sont les plus exposées aux transmissions ratées. Ainsi, la forme juridique d'une entreprise (entreprise individuelle) et son ancienneté (avec un seuil de trois ans) contribuent à sa vulnérabilité (Commission européenne, 2011).

• 54 % des transmissions se produisent alors que le **cédant n'a pas atteint l'âge de 55 ans** (BPCE, 2012) : depuis quelques années, le départ en retraite du dirigeant n'est plus le seul motif de transmission (redéfinition du périmètre d'activité de l'entreprise, gouvernance, évolution de carrière du dirigeant, etc.).

• La part des PME appartenant à un groupe est passée de 21 % (en 1997) à 52 % (en 2009) (BPCE, 2011) : **une entreprise détenue par une personne morale présente un taux de cession beaucoup plus important** que celui d'une entreprise appartenant à une personne physique (11,2 % contre 6,1 %).

## QUELQUES ÉVOLUTIONS DU CADRE LÉGISLATIF

• 2005 : loi en faveur des PME : convention de tutorat cédant/repreneur, crédit-bail d'actions et de parts sociales, etc.

• 2007 : loi TEPA (Travail, emploi et pouvoir d'achat) : modifications importantes du droit des successions sur le plan fiscal.

• 2007 : loi de Finance pour 2008 : successions et donations (revalorisation annuelle de certains abattements), transmission à titre gratuit de titres de société (assouplissement du dispositif), etc.

• 2008 : loi de modernisation de l'économie (modification des droits de mutation, réductions d'impôt, extension de la convention de tutorat, etc.).

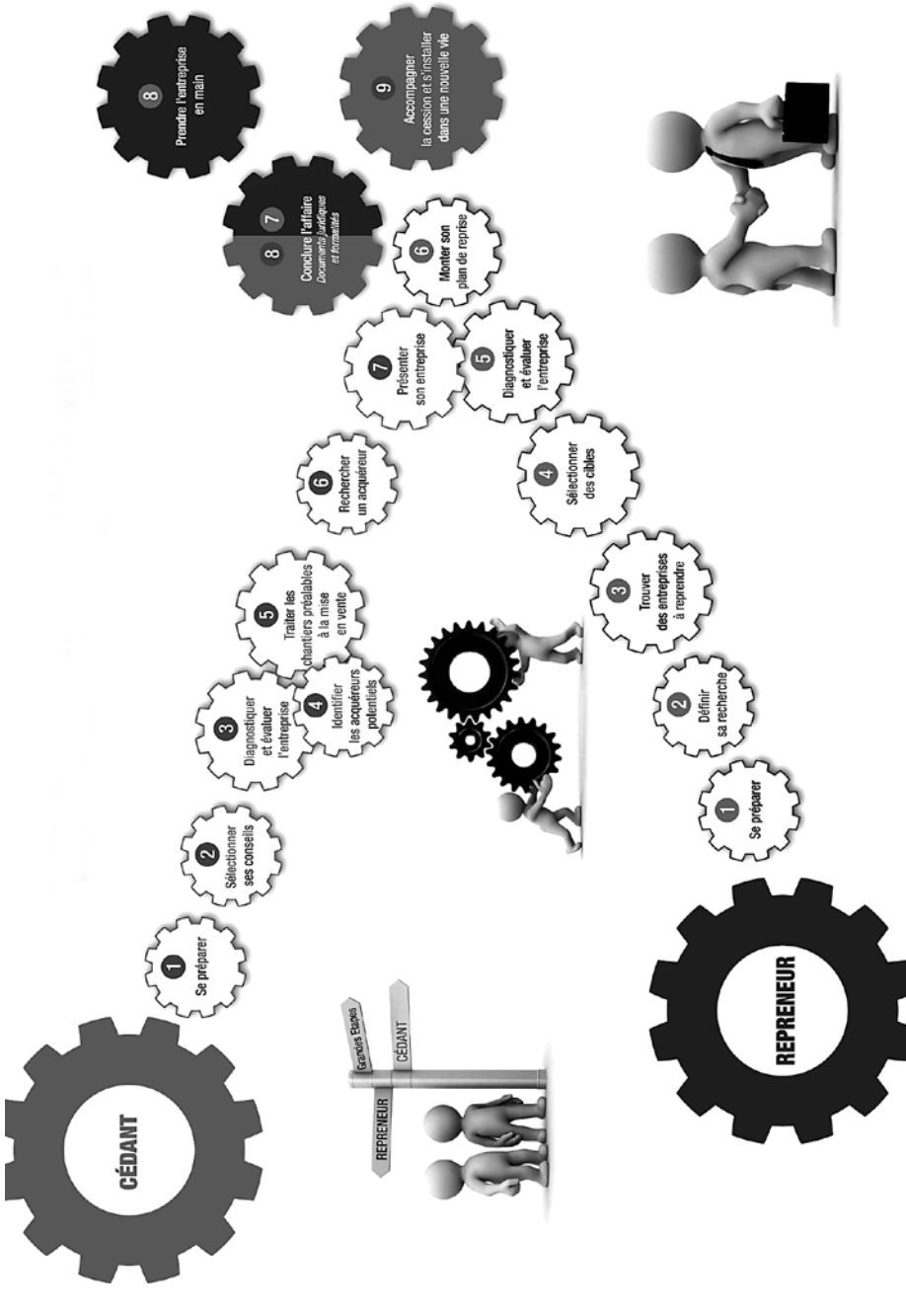



**Figure 6.3 – Les rouages de la reprise d'entreprise**

*Source : APCE.*

## LES POINTS IMPORTANTS

La reprise est un **processus**, ainsi que l'illustre la figure 6.3. À partir de ce schéma détaillé, il est possible de distinguer quatre phases dans le processus de transmission-reprise d'entreprise (figure 6.4).

Outre la rencontre du cédant et du repreneur, **différents acteurs** interviennent dans le processus de transmission-reprise : les banques, les investisseurs, les experts-comptables et les avocats d'affaires (figure 6.5).

Moins frileuses que pour la création d'entreprise, les banques financent les opérations de transmission-reprise d'entreprise à partir d'éléments tangibles (réalité des actifs et historique de la cible). De plus, ces opérations représentent trois à quatre clients distincts potentiels pour elles : la cible qui continuera à avoir une banque, la holding constituée pour la reprise qui a besoin d'un prêt, le cédant qui va récupérer des liquidités et pourra faire l'objet d'un dossier de gestion de patrimoine, et éventuellement le repreneur en tant que client particulier.

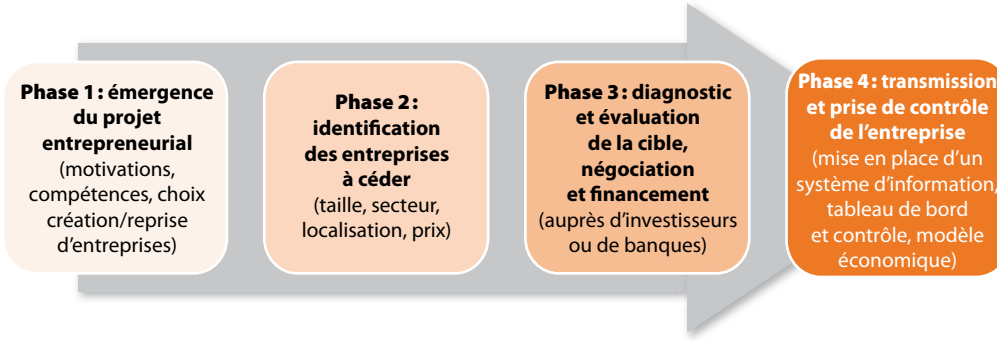



**Figure 6.4** – Quatre phases essentielles du processus de transmission-reprise

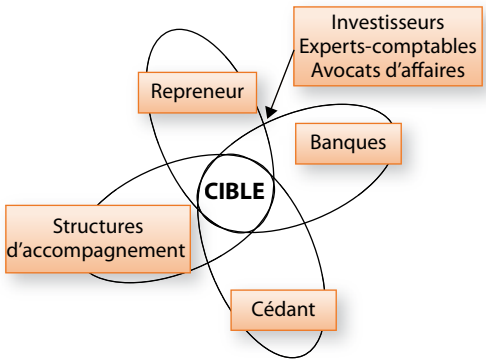



**Figure 6.5** – Les acteurs du processus de transmission-reprise d'entreprise

## PHASE 1 : PROJET ENTREPRENEURIAL

L'émergence du projet de reprise d'entreprise se structure en grande partie autour de **dimensions comportementales** comme par exemple les motivations ou les représentations développées par les personnes concernées. Dans ce cadre, la transmission d'entreprise n'est pas seulement associée par les repreneurs potentiels à des enjeux économiques, mais également à une multitude d'enjeux symboliques.



## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

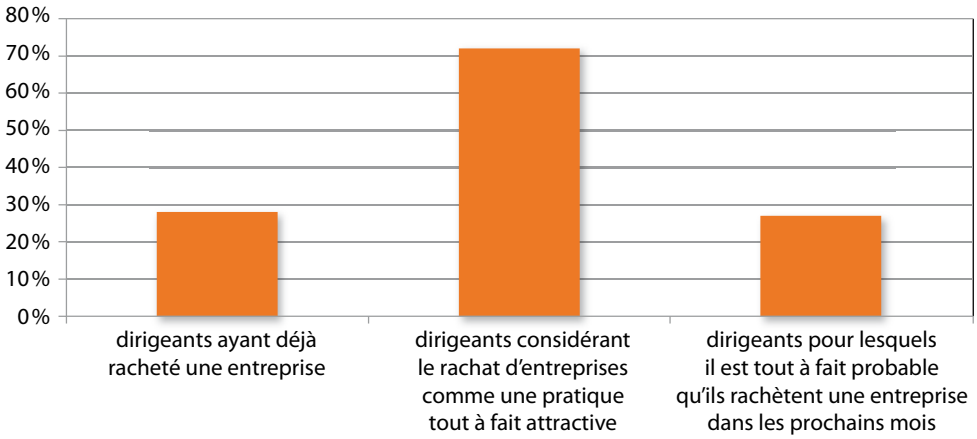
### UNE ÉTUDE MENÉE AUPRÈS DE JEUNES DIRIGEANTS

L'ensemble des éléments chiffrés évoqués dans ce chapitre émanent d'une étude réalisée auprès de 245 dirigeants français du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) par Grazzini et Boissin (2013).

Cette étude permet d'identifier trois types d'éléments à la base du projet entrepreneurial :

- les dimensions valorisées dans la vie professionnelle ;
- les facteurs incitatifs au rachat d'entreprise[1] ;
- les compétences requises pour racheter une entreprise et les facteurs de réussite d'une opération de rachat[2].

L'échantillon de dirigeants interrogés présente plusieurs caractéristiques :




*Source : étude CJD, Grazzini et Boissin (2013).*

**Figure 6.6 – Caractéristiques des dirigeants**

Les points de consensus apparus figurent dans les différents tableaux ci-après et peuvent alimenter la réflexion de ceux qui s'interrogent sur un éventuel projet de reprise.

## Dimensions valorisées par les dirigeants

Deux types d'éléments sont valorisés de façon homogène par les dirigeants (présentés selon un ordre croissant en termes de valorisation).

1. Les questions utilisées proviennent des travaux de Deschamps (2000) et Albanet (2010).
2. Les questions utilisées proviennent des travaux de Deschamps (2000).

Tableau 6.2 – Dimensions valorisées par les dirigeants dans leur vie professionnelle

| | | |
|---|---|---|
| **Être un dirigeant leader** | • Prendre des risques<br>• Avoir une rémunération en fonction de son engagement<br>• Être son propre chef<br>• Relever des défis<br>• Avoir des responsabilités<br>• Être autonome dans son travail | + ↓ ++ |
| **Se réaliser personnellement dans son travail** | • Être utile à la collectivité<br>• Participer à l'ensemble des activités d'un projet de A à Z<br>• Mettre en œuvre sa créativité<br>• Réaliser ses rêves<br>• Travailler quotidiennement avec d'autres personnes<br>• Avoir un travail intéressant | + ↓ ++ |

*Source : d'après Grazzini et Boissin, 2013.*



## CAS D'ENTREPRISE

### JULIEN, DIRIGEANT REPRENEUR D'UNE CHAUDRONNERIE INDUSTRIELLE SITUÉE EN RHÔNE-ALPES

Après avoir d'abord passé six ans dans l'armée de terre comme manager de terrain de mécaniciens puis responsable technique des ateliers de maintenance, Julien s'est senti « étouffé par les lourdeurs administratives ». Il a alors quitté son poste pour être embauché dans le privé au sein d'une entreprise de maintenance industrielle, « avec l'espoir de plus d'autonomie et la volonté de trouver un côté entrepreneurial plus prononcé ». Au bout de quelque temps, plafonné en termes d'évolution de carrière et déçu du manque de reconnaissance dont lui témoignait l'entreprise, il a saisi une opportunité et racheté une entreprise de chaudronnerie industrielle, avec l'état d'esprit suivant :

« Ce qui m'amuse, c'est de construire, de bâtir les choses. Gérer, peaufiner, améliorer, ce n'est pas ce qui me passionne beaucoup. Si au bout d'un an la situation n'a pas évolué, ce n'est pas drôle. […] Ce qui me plaît précisément, c'est de creuser le tunnel, d'étayer comme il faut, puis de mettre en place la structure qui fait que ça marche derrière. »

Comme toile de fond, ce repreneur considère que « ce qui est important, c'est l'harmonie entre les différents acteurs (employés, clients, fournisseurs et dirigeants). Pour cela, le rôle du leader est important, car il fédère son entourage, mais il faut surtout que, de manière harmonieuse, les gens fassent ce qu'ils ont envie de faire ». Il valorise particulièrement « le fait de gagner sa vie en fonction de son travail : pouvoir recevoir le fruit de ses résultats (bon ou mauvais), sans avoir à dépendre d'une grille de salaires ou à attendre d'avoir l'âge nécessaire pour accéder à tel ou tel poste ».

## Facteurs incitatifs au rachat d'entreprise pour les dirigeants

Tableau 6.3 – Les facteurs qui incitent à reprendre une entreprise

| | | |
|---|---|---|
| **Travailler en phase avec les valeurs entrepreneuriales** | • La possibilité de manager une équipe<br>• Le fait d'être son propre patron<br>• Le goût du risque<br>• La volonté d'indépendance<br>• Le désir d'aller au bout de ses idées<br>• Le plaisir d'entreprendre | + ↓ ++ |
| **Renforcer et développer l'activité actuelle** | • Conforter la position sur le marché de vos activités actuelles<br>• Se considérer comme un « développeur »<br>• Diversifier vos activités actuelles<br>• Mettre en œuvre des synergies avec vos activités actuelles<br>• Acquérir de nouvelles compétences pour vos activités actuelles | + ↓ ++ |
| **S'appuyer sur son expérience et celle des autres** | • Avec la reprise, ne pas démarrer seul<br>• Son expérience<br>• Mettre à profit son expérience des affaires | + ↓ ++ |
| **Œuvrer pour une finalité sociale** | • L'expérience du management d'une équipe<br>• Sauvegarder des emplois<br>• Relever le défi du redressement d'entreprise<br>• Assurer la pérennité d'une entreprise | + ↓ ++ |

*Source : d'après Grazzini et Boissin, 2013.*

### CAS D'ENTREPRISE

#### LES FACTEURS QUI ONT INCITÉ JULIEN

• Travailler en phase avec les valeurs entrepreneuriales : Julien valorise « l'autonomie et la liberté d'entreprendre (avoir la possibilité de créer et de développer ses projets avec d'autres contraintes que leur faisabilité, leur rentabilité), et la nécessité de convaincre les partenaires et salariés ».

• S'appuyer sur son expérience et sur celle des autres : au niveau du management, il est conscient de récupérer une entreprise ayant un passé : « Dans le cas d'une reprise, on part de ce qui existe (des hommes, des méthodes, des clients) et puis on reconstruit. » Dans son cas, un changement d'organisation a été nécessaire pour impliquer ses deux associés : le premier s'est occupé de lancer la nouvelle activité, tandis que le second a chapoté sur un plan technique l'activité existante et son développement.

## PHASE 2 : IDENTIFICATION DES ENTREPRISES À CÉDER

Identifier les entreprises à reprendre est à la fois facile car le **périmètre** du marché de la transmission d'entreprise s'élargit et compliqué car ce marché est opaque.

### Un périmètre qui s'élargit

Initialement, l'accroissement du marché de la transmission d'entreprise provenait essentiellement de l'impact du vieillissement de la population de dirigeants issue du baby-boom. La part des dirigeants de plus de 60 ans est passée de 13 % à 18 % entre 2001 et 2010. L'intention de céder des dirigeants de cette classe d'âge est passée de 36 % à 41 % sur la même période.

Cependant, d'autres facteurs liés à la transformation de l'univers des PME depuis le milieu des années 1990 contribuent actuellement à alimenter ce marché. On constate en effet une forte augmentation de la part de PME appartenant à un groupe : ce chiffre a fait plus que doubler entre 1997 (21 %) et 2009 (52 %). Dans ce contexte, la finalité des opérations de transmission évolue vers des opérations techniques d'ajustement (du portefeuille d'activités ou de la gouvernance de l'entreprise) ou vers une simple étape permettant au cédant d'entamer un nouveau type d'activité professionnelle. Près de 60 % des cessions surviennent ainsi avant que le cédant n'atteigne l'âge de 55 ans.

D'autre part, les opérations de transmission peuvent être réalisées selon de multiples modalités (tableau 6.4).

Tableau 6.4 – Les différentes modalités de transmission d'entreprise

| | | |
|---|---|---|
| **Type d'opération économique** | Transmission à titre onéreux | • Transfert de parts sociales<br>• Vente de l'entreprise ou d'un holding détenteur |
| | Transmission à titre gratuit | • Donation<br>• Legs<br>• Succession |
| | Transmission du fonds de commerce | • Location-gérance |
| **Proportion de l'entité cédée** | Entité complète | • Cession totale des actifs et passifs de l'entreprise<br>• Fusion |
| | Entité partielle | • Apport partiel d'actifs<br>• Vente d'une partie des parts sociales |
| **Nature des acquéreurs** | Personne physique | • Cession extrafamiliale<br>• Cession intrafamiliale |
| | Personne morale | |
| **Pilotage de l'entreprise cédée** | • Par l'ancien dirigeant<br>• Par le nouveau dirigeant | |
| **Objectif de la cession** | • Changement d'entreprise<br>• Réallocation du portefeuille d'activités<br>• Opération patrimoniale | |
| **Type de société concernée** | • Société d'exploitation<br>• Société holding | |

*Source : d'après BPCE 2011.*

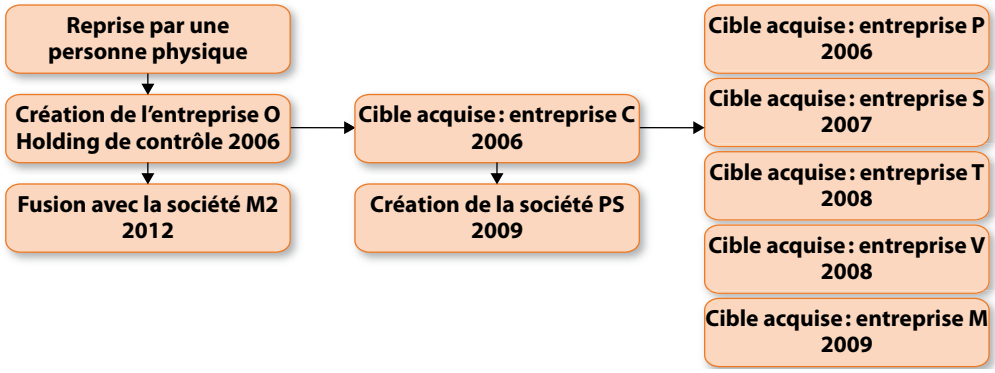



**Figure 6.7** – Processus de reprise d'entreprise puis de croissance interne et externe du cas de Julien

Étant donné la grande diversité des modalités, le périmètre du marché de la cession-transmission varie fortement selon les études.

Il peut se traduire tant par des reprises conduites par des personnes physiques que par des opérations de croissance externe réalisées par des PME préexistantes. Dans ce contexte, les cédants sont tout autant prêts à une transmission *via* une reprise que par une prise de contrôle par un concurrent. Sur le plan juridique, la reprise par une personne physique nécessite généralement la création préalable d'une holding qui prendra le contrôle de la cible. L'entrepreneur peut enchaîner d'autres acquisitions après une reprise d'entreprise. La distinction entre reprise d'entreprise et croissance externe est ténue.

Les deux modalités peuvent se retrouver imbriquées dans le processus de croissance de l'entreprise.

## Le marché de la transmission est opaque

Des différences notoires apparaissent dans les critères conduisant à délimiter le périmètre du marché de la transmission. De ce fait, le marché est difficile à quantifier et les évaluations diffèrent.

- OSEO considérait en 2005 que le nombre total de transmissions se situe autour de 55 500 par an. Trois sous-populations peuvent être identifiées :

– 50 000 transmissions de micro-entreprises (moins de 10 salariés) ;

– 5 000 transmissions de petites entreprises (celles qui emploient de 10 à 50 salariés) ;

– 500 transmissions d'entreprises moyennes (50 à 250 salariés).

- L'étude publiée par L'Observatoire BPCE (fin 2012) dénombre quant à elle 13 256 transmissions de PME de plus de 10 salariés en 2011, représentant 1,3 à 1,4 million d'emplois.
- Pour finir, l'estimation du baromètre publié en 2011 par Epsilon Research et la Compagnie nationale des conseils en fusions et acquisitions prend en compte les petites et moyennes entreprises au sens de la Commission européenne (20 à 249 salariés/2 M€ à 50 M€ de chiffre d'affaires) et exclut les micro-entreprises et les TPE (< 19 salariés/2 M€ de chiffre d'affaires). Selon ce baromètre, seules 4 000 entreprises de plus de 20 salariés ont été transmises en 2010.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### INADÉQUATION ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE

Indépendamment du périmètre, on peut souligner l'inadéquation qui existe entre une offre composée essentiellement de très petites entreprises implantées en milieu rural, et une demande essentiellement constituée de cadres désirant reprendre une entreprise de bonne taille, en milieu citadin. Cette dernière population tend à grandir à la suite des licenciements engendrés par la crise économique, mais aussi en raison de la difficulté des grandes entreprises à proposer à ces cadres des fins de carrières intéressantes (*Les Échos*, 21 septembre 2011).

Tableau 6.5 – Les étapes de la phase d'évaluation de la cible

| Étapes de la phase 3 | Outils | Pièges |
|---|---|---|
| **Diagnostic stratégique** | • Forces et faiblesses du business model<br>• Analyse des forces concurrentielles<br>• Réseau du dirigeant<br>• Style de management et GRH | • Vulnérabilité du business model<br>• Dépendance forte du réseau du cédant<br>• Forte présence de la famille parmi les salariés<br>• *Affectio societatis* du cédant |
| **Évaluation financière** | • Diagnostic financier<br>• Valeur patrimoniale (VP)<br>• Valeurs de rentabilité (VR) (multiples de résultats ou des fonds propres, actualisation de *free cash flow* futur, capacité de rémunération de fonds propres)<br>• Valorisation des actifs intangibles<br>• Moins-values potentielles | • Qualité des informations comptables<br>• Non-valeurs, audit des stocks et créances<br>• Difficultés de recours à la garantie de passif du cédant<br>• Divergence forte entre VP et VR en fonction de l'âge de l'entreprise et de la politique passée de distribution des dividendes<br>• Rédaction du protocole d'accord |
| **Financement** | • Fonds propres<br>• Aides pour les sans emploi (ACCRE)<br>• Avances remboursables (prêts d'honneur Région, réseau Entreprendre, plateforme d'initiative, fonds reconversion groupes industriels)<br>• Prêts bancaires | • Endettement et effet de levier excessifs<br>• Contrainte forte des échéances interdisant les écarts de rentabilité<br>• Assèchement de la trésorerie<br>• Dépendance bancaire à limiter en ouvrant éventuellement le capital |
| **Garantie** | • Banques peuvent garantir 50 % des prêts auprès OSEO<br>• Nantissement des titres<br>• Cautions individuelle ou solidaire pour découvert et dette senior holding | • Mise en mouvement de la concurrence pour les taux et garanties<br>• Éviter les cautions, en particulier solidaire entre associés |

*Source : d'après Boissin, 2007.*

Des structures privées comme Intercessio ou parapubliques comme les CCI, les chambres de métiers ou les syndicats professionnels s'efforcent de fluidifier le marché avec des outils d'intermédiation entre cédants et repreneurs potentiels. Plus les entreprises sont petites moins le marché est fluide. Le taux de cession (BPCE, 2012) varie de 4,4 % (taille de 10 à 19 salariés) à 7,8 % (taille de 20 à 49 salariés) et 18 % (ETI, supérieures à 250 salariés). Au final, la taille est plus prépondérante dans l'explication des taux de cession que l'âge du dirigeant (BPCE, 2012).

## PHASE 3 : DIAGNOSTIC, ÉVALUATION, NÉGOCIATION ET FINANCEMENT



Cette phase couvre le diagnostic et la valorisation de l'entreprise et débouche sur la négociation du prix entre le cédant et le repreneur. Ensuite, le repreneur devra négocier un financement avec les banques (montant, taux d'intérêt, garanties et cautions) sur la base de la communication d'un business plan et d'un business model permettant le remboursement de la dette sans hypothéquer la pérennité de la cible (tableau 6.5).

Les compétences permettant d'appréhender l'entreprise cible sont les suivantes :

Tableau 6.6 – Compétences requises pour appréhender l'entreprise cible

| | | |
|---|---|---|
| **Appréhender la cible** | • Négocier avec le cédant<br>• Formaliser un business plan<br>• Signer un protocole d'accord<br>• Planifier la démarche de reprise (savoir ce que vous devez faire et quand)<br>• Trouver une cible de reprise de qualité pour votre organisation | + ↓ ++ |

*Source : d'après Grazzini et Boissin, 2013.*

En revanche, une forte hétérogénéité est notée s'agissant des compétences administratives et financières requises pour racheter une entreprise (par ordre d'hétérogénéité croissante) :

- évaluer le temps nécessaire à la reprise d'une entreprise ;
- monter le dossier de financement ;
- estimer la valeur financière de l'entreprise ;
- effectuer les formalités administratives nécessaires liées à la reprise de l'organisation.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### QUELQUES OUTILS POUR ÉVALUER UNE ENTREPRISE ET DISTINGUER VALEUR/PRIX



Au-delà des meilleures techniques d'évaluation d'une entreprise qui vont permettre de donner une valeur de l'entreprise, le prix réel sera le résultat d'une négociation entre une offre du cédant et une demande du repreneur. Il sera fonction de l'appétence du repreneur pour le projet et de la capacité de négociation du cédant, comme pour n'importe quel bien.

Il est possible de distinguer deux grandes méthodes d'évaluation d'une entreprise, la méthode patrimoniale et les méthodes de rentabilité.

### Méthode patrimoniale

La méthode patrimoniale considère la valeur de l'entreprise comme le reflet de la valeur de son actif : immobilisations (immeubles, machines), stocks et créances, disponibilités (liquidités financières de l'entreprise). Mais, pour obtenir la valeur revenant au cédant (à l'actionnaire), il faut retrancher les dettes (dettes financières, dettes fournisseurs et dettes fiscales et sociales).

Cette méthode a deux limites :

• La première limite est que la comptabilité fournit les valeurs historiques des actifs après avoir pratiqué des amortissements et provisions pour tenir compte de leur usure. Ces valeurs historiques d'actifs ne correspondent pas souvent à leur valeur réelle ; à la hausse ou à la baisse.

Au final, la formule est la suivante :

**Valeur patrimoniale = actif net comptable +/– value d'actifs – dettes**
**= actif net comptable corrigé – dettes**
**= fonds propres +/– value d'actifs, c'est-à-dire la valeur qui reviendra au cédant**

• La seconde limite est que la valeur comptable patrimoniale ne donne pas d'information sur la capacité de l'entreprise à créer de la richesse. Or, ce qui intéresse le repreneur c'est la capacité à créer des richesses.

### Méthodes de rentabilité

Gordon et Shapiro (1956, voir *www.vernimmen.net*) ont proposé une première méthode de valeur de rentabilité simplifiée d'une action. Elle est déterminée par la rentabilité exigée par l'actionnaire. À l'origine, il s'agit de la somme actualisée de ses dividendes futurs + le prix de cession de l'action Vn, au taux de rentabilité exigé par l'actionnaire (I).

$$\text{Valeur d'une action} = \sum_{t=1 \text{ à } n} = \frac{\text{Div}}{(1+I)^t} + \frac{\text{Vn}}{(1+I)^n}$$

Ainsi, la formule peut être simplifiée :

$$\textbf{Valeur d'une action} = \frac{\textbf{dividende}}{\textbf{taux de rentabilité}}$$

Si une action a un dividende de 10 euros, que l'actionnaire attend une rentabilité de 10 %, il sera prêt à acheter l'action 100 euros. Mais, il faut également intégrer le taux de croissance futur moyen du dividende dans la formule :

$$\textbf{Valeur d'une action} = \frac{\textbf{dividende}}{\textbf{taux de rentabilité exigé par actionnaire – taux de croissance annuel moyen futur du dividende}}$$

Si ce taux de croissance est de 5 % alors l'investisseur sera prêt à acheter l'action 200 euros. Plus les marchés ont des anticipations positives, plus les cours ont tendance à monter…

Par extension, la valeur des fonds propres (revenant au cédant) est la suivante :

$$\text{Valeur des fonds propres} = \frac{\text{résultat net}}{\text{taux de rentabilité exigé par actionnaire} - \text{taux de croissance annuel moyen futur du résultat net}}$$

La communication dans les médias sur les fusions et acquisitions privilégie une communication par les multiples. Ainsi, l'on dira par exemple que les entreprises du CAC 40 sont valorisées (capitalisation boursière : nombre d'actions × le cours de l'action) sur la base de 10 fois le résultat net. Autrement dit, 10 fois le résultat net signifie qu'on exige 10 % de rentabilité de résultat pour l'investissement.

On utilise aussi des multiples d'autres soldes intermédiaires de gestion. Par exemple, une valorisation à 10 fois le résultat d'exploitation à laquelle on soustrait les dettes. Une valorisation multipliant par 10 un indicateur signifie qu'on veut 10 % de rentabilité. Les méthodes basées sur le résultat d'exploitation ne sont pas affectées par les choix de financement (dettes et fonds propres) et l'effet de levier. On retranche la dette à la valeur obtenue car le résultat d'exploitation n'a pas pris en charge le coût de la dette.

Le cabinet Stern et Stewart a proposé un indicateur de création de valeur, l'*Economic Value Added* (EVA). Il consiste à vérifier que le résultat économique (RE = résultat d'exploitation + produits financiers des immobilisations financières et valeurs mobilières de placement) – quote part d'impôt société (IS) couvre le financement des intérêts nets d'impôts (i) de la dette (D) et le taux de rentabilité exigé par les actionnaires I des fonds propres (FP).

$$\text{EVA} = (\text{RE} \times (1\text{-taux IS})) - (\text{iD} + \text{IFP}) \geq 0$$

En mettant les fonds propres en inconnu, il est possible de proposer une autre valeur de rentabilité permettant de donner une valeur des fonds propres.

Ces différentes méthodes ne convergent pas automatiquement vers la même valeur. Ce sont des indicateurs pour négocier le prix de cession…

## ILLUSTRATION D'UNE VALORISATION D'ENTREPRISE

### DONNÉES

Taux de rentabilité exigé par les actionnaires 10 % ; taux Impôt société 33 % ; taux d'intérêt de la dette de 6 %.

Bilan net de la société en Mds d'euros

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Immobilisations d'exploitation** | 3 | Fonds propres | 0,8 |
| **Stocks et créances** | 1,5 | Dettes financières | 2 |
| **Disponibilités** | 0,5 | Autres dettes | 2,2 |
| **Total actif net** | 5 | **Total Bilan** | 5 |

…

Données issues du compte de résultats en Mds d'euros

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | 3 | Produits financiers | 0 |
| **Résultat d'exploitation** | 0,3 | Résultat net | 0,1 |

## VALEUR PATRIMONIALE (ICI SANS RÉÉVALUATION DES ACTIFS)

Valeur patrimoniale = actif net comptable +/– value d'actifs – dettes

= actif net comptable corrigé – dettes

= fonds propres +/– value d'actifs

= 5 – 4,2 = **0,8 Md d'euros**

(absence de corrections des actifs donc valeur des fonds propres)

## VALEUR DE RENTABILITÉ GORDON SHAPIRO (SANS TAUX DE CROISSANCE ANTICIPÉ DES DIVIDENDES)

$$\text{Valeur des fonds propres} = \frac{\text{résultat net}}{\text{taux de rentabilité exigé par actionnaire} - \text{taux de croissance annuel moyen futur du résultat net}}$$

= 0,1/(0,1 – 0) = **1 Md d'euros**

## VALEUR DE RENTABILITÉ AVEC L'ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)

- Résultat économique (RE = résultat d'exploitation + produits financiers des immobilisations financières et valeurs mobilières de placement) – quote part d'impôt société (IS) :
- intérêts nets d'impôts (i) de la dette (D)
- taux de rentabilité exigé par les actionnaires I des fonds propres (FP)
- EVA : (RE × (1 – taux IS)) – (iD + IFP) ≥ 0
- EVA = (0,3 × 0,67) – (0,67 × 0,06 × 2) – 0,1 FP = 0 avec FP = **1,2 Md d'euros**.

## QUELQUES EXEMPLES RÉCENTS DE VALORISATION

- SFR 2011 (Vodafone et Vinci) : 5 fois excédent brut d'exploitation (20 % exigés) – les dettes.
- Bulgari 2011 par LVMH : 113 fois le résultat net (RN) 2010 !
- Lubrizol 2012 par Warren Buffett : 12 fois le RN.
- Valeur de Google (7e monde) : 249 Mds $, soit 22 fois le RN 2011, CA 46 Mds $.
- Valeur de Petrofina (6e monde) : 250 Mds$, soit 11 fois le RN 2011, CA 320 Mds £.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### GARANTIE DE PASSIF DU CÉDANT

Dans le cadre d'une cession, il y a automatiquement une garantie de passif du cédant, c'est-à-dire que même après la cession, il reste responsable des comptes de l'entreprise au moment où il était dirigeant. C'est un point de garantie pour le cédant en cas de découverte d'erreurs dans les écritures comptables, *a posteriori*.

## PHASE 4 : TRANSMISSION D'ENTREPRISE ET PRISE DE CONTRÔLE

Pour réussir cette étape, se faire accompagner est indispensable, ainsi que posséder certaines compétences pour atteindre les facteurs clés de succès.

### Se faire accompagner

Les chambres de commerce et d'industrie et les chambres des métiers sont des partenaires historiques des entreprises depuis leur création. C'est souvent par le réseau des chambres consulaires qu'il est possible d'accéder au marché peu formalisé de la transmission. Ces acteurs accompagnent le processus de transmission avec les plateformes d'initiative locale, notamment pour accéder à des financements (subventions et prêts d'honneur issus en particulier des régions, des conseils généraux ou des communautés de communes).



Deux conseils interviennent dans l'intermédiation entre le cédant et le repreneur. Fréquemment, l'expert-comptable (et/ou le commissaire aux comptes) conseille(nt) le cédant. Ils donnent une certaine légitimité à la qualité des informations comptables transmises et apportent des précisions sur ces données. Le repreneur a également tout intérêt à disposer d'un avocat d'affaires pour lever certaines ambiguïtés et participer à la rédaction du protocole de cession, notamment en prenant différentes garanties sur les encours et leurs réalisations dans l'avenir.



Certes, le cédant est un acteur indispensable de la phase d'accompagnement pour la transmission (transfert de la culture et de l'histoire de l'entreprise, lien avec les parties prenantes, réseaux de partenaires et de clients), mais, il faut très vite qu'il ne soit plus identifié comme le « patron » de l'entreprise. Le temps partiel du cédant dans l'entreprise est donc à privilégier et de manière transitoire. De plus, geler une partie du versement du rachat chez un notaire avec des réserves sur le versement final est un moyen de garantir un bon accompagnement et d'éviter les mauvaises surprises.

Deux acteurs sont complémentaires[1].

1. Fin juillet 2012, OSEO et Réseau Entreprendre ont renforcé leurs actions communes en signant le renouvellement de leur collaboration afin de faciliter le financement des créations et reprises d'entreprise pour les lauréats du Réseau Entreprendre.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### RÉSEAU ENTREPRENDRE

Fondé en 1986 dans le nord de la France, le Réseau Entreprendre est une association reconnue d'utilité publique qui s'est développée sur une grande partie du territoire français. Son objectif est d'aider à développer les projets qui se destinent à devenir des PME (avec au moins 3 emplois lors de l'opération et 14 emplois à 5 ans). Les modalités du soutien proposé par le Réseau Entreprendre sont multiples :

- un accompagnement personnalisé par un chef d'entreprise bénévole ;
- une adhésion au club des lauréats qui vise à proposer des formations et permettre un échange d'expériences ;
- un prêt d'honneur de 15 000 € à 50 000 € (*www.reseau-entreprendre.org*) sans intérêt, ni garantie, pour lever les premiers financements ;
- une mise en réseau avec des chefs d'entreprise (sur le plan local, national ou international).

Il est à noter que sa vocation a évolué : de l'accompagnement de la création d'entreprise à l'origine, le réseau consacre plus de fonds pour la reprise aujourd'hui.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### OSEO – BPI

- Le dispositif « Garantie du financement de la transmission » facilite l'accès au crédit pour les repreneurs de PME. Plusieurs dépenses peuvent être financées : achat de parts sociales, achat de fonds de commerce ou caution bancaire émise en garantie d'un crédit vendeur. La garantie proposée par OSEO s'élève à 50 % du concours bancaire, et peut atteindre 70 % en cas d'intervention conjointe de la région.
- Le « Contrat de développement transmission » concerne les reprises de PME (à l'exception des reprises d'affaires en difficulté). L'objectif est de faciliter le financement de la reprise par crédit bancaire en réduisant le poids du remboursement de la dette d'acquisition durant les deux années qui suivent la transmission. Les dépenses financées peuvent être diverses : achat majoritaire de parts ou d'actions, de fonds de commerce, frais d'acquisition, remboursement de comptes courants ou renforcement du fonds de roulement. Le Contrat de développement transmission prend la forme d'un prêt sans garantie ni caution personnelle, de 40 000 à 400 000 euros et d'une durée de 7 ans maximum. Il représente au maximum 40 % de l'ensemble des prêts mis en place et va obligatoirement de pair avec un prêt bancaire d'une durée minimum de 5 ans qui peut bénéficier d'une garantie OSEO.

## Posséder des compétences spécifiques

Pour réussir la phase de transmission, certaines compétences sont nécessaires.

Tableau 6.7 – Compétences requises pour réussir la phase de transmission

| | | |
|---|---|---|
| **Se faire bien entourer dans le processus de rachat** | • Trouver des cadres pour vous seconder<br>• Trouver des personnes et organismes compétents pour vous aider et vous conseiller (domaines administratif, juridique, commercial, etc.)<br>• Détecter des conseils susceptibles de vous entourer | + ↓ ++ |
| **Compétences post-rachat** | • Informer les actionnaires et autres parties prenantes<br>• Être assez ouvert pour vous adapter à la culture de la cible<br>• Informer et manager les salariés face à ce changement | + ↓ ++ |

*Source : d'après Grazzini et Boissin, 2013.*



### CAS D'ENTREPRISE

### SUITE DU CAS DE JULIEN

***Trois compétences essentielles***

• « La première des compétences, ou des qualités, consiste à être très humain, à avoir un bon relationnel. Une grande partie du métier de repreneur consiste à fédérer les individus (salariés, clients, fournisseurs), à les motiver, à produire de la confiance. Cette compétence est quasiment innée.

• La deuxième des qualités est d'avoir un minimum de compétences en gestion. Cette base de compétences doit permettre de comprendre la situation générale, même si l'objectif n'est pas de savoir tout faire, et qu'il faut apprendre à s'entourer des bonnes personnes.

• La troisième des compétences, variable selon la taille de l'entreprise, est une compétence technique, même si l'essentiel, encore une fois, est d'avoir envie de comprendre ce qui se passe et de savoir s'entourer et déléguer. »

## Facteurs de réussite

*In fine*, les dirigeants du CJD font émerger plusieurs facteurs de réussite pour une telle opération.

Tableau 6.8 – Facteurs de réussite d'une opération de reprise d'entreprise

| | | |
|---|---|---|
| **Facteurs liés au financement** | • L'appui des banques<br>• Un montage financier adéquat | + ↓ ++ |
| **Facteurs liés aux compétences du dirigeant** | • L'expérience du secteur de l'entreprise reprise<br>• L'aptitude du dirigeant à prendre ses fonctions | + ↓ ++ |
| **Facteurs liés aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement** | • La qualité du climat de l'entreprise<br>• La confiance des clients et des fournisseurs<br>• La qualité du savoir-faire de l'entreprise | + ↓ ++ |

*Source : d'après Grazzini et Boissin, 2013.*



### CAS D'ENTREPRISE

### SUITE DU CAS DE JULIEN

***Facteurs liés aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement***

L'entreprise reprise a été fondée à la fin des années 1990 par le cédant actuel, chaudronnier de formation, en SARL. L'activité de cette petite entreprise s'est peu à peu étendue à la construction métallique, à la serrurerie et à l'entretien général d'usine. L'entreprise fait preuve d'une excellente réputation technique auprès de ses clients. Au niveau de l'environnement, Julien a été très encouragé par la santé du secteur d'activité, celui des services industriels lourds : « la demande est largement supérieure à l'offre » et le marché est « très porteur ».

***Facteurs liés aux compétences du dirigeant***

Julien a travaillé pendant plusieurs années dans le domaine de la sous-traitance industrielle. D'autre part, l'entreprise est de petite taille (7 salariés), et le repreneur a déjà eu plusieurs expériences dans le management d'équipes de 12 à 150 personnes.

***L'appui des banques, un montage financier adéquat***

Le rachat de l'entreprise a été financé à 60 % par prêt bancaire et à 40 % par les capitaux propres d'une holding dont Julien est majoritaire à 53 %. Ses deux associés détiennent respectivement 12 % et 2,6 % des parts de la holding, la détention de ces parts étant conditionnée à leur présence dans la société. Dans le cadre de la recherche de financement externe, il a pu bénéficier de l'aide du Réseau Entreprendre (prêt d'honneur). Considérée au départ par le repreneur comme étant superflue, cette somme s'est finalement avérée être très utile pour accéder à un prêt bancaire tant pour le rachat que pour répondre au besoin en fonds de roulement (BFR).

...

***Maintien du cédant***

Il a été négocié que le cédant resterait gracieusement dans l'entreprise une fois la reprise effectuée, pour une durée de 6 à 8 mois. L'objectif du dispositif de tutorat « est d'effectuer la transition en douceur et sans précipitation. À partir du moment où les objectifs sont les mêmes des deux côtés, il ne devrait pas y avoir de problème ».

## LES CHALLENGES

Les enjeux de la **compétitivité** et de l'emploi de l'économie française nécessitent la croissance de la taille des PME. L'**aménagement du territoire** et le maintien de l'emploi, en particulier dans le monde rural, suppose de ne pas voir disparaître le tissu des PME existant dans le contexte d'une pyramide des âges des dirigeants inquiétante. Ces deux défis économiques peuvent trouver une partie de solution dans l'opportunité que constituent les PME à transmettre, nécessitant tant des reprises par des personnes physiques que des opérations de croissance externe par des sociétés existantes. Néanmoins, le constat est fait d'une atonie du marché de la cession-transmission des PME françaises alors que les scénarios de croissance interne des petites entreprises sont très hypothétiques (BPCE, 2001).

Pour dynamiser le marché de la transmission, plusieurs points doivent faire l'objet d'une vigilance particulière.

### FAVORISER LA TRANSPARENCE DE L'OFFRE DE CESSIONS

L'atonie du marché de la transmission des PME ne semble pas plus s'expliquer par le nombre de dirigeants en exercice que par celui de repreneurs potentiels. La difficulté relève surtout de la capacité à donner plus de transparence à l'offre de cessions et à favoriser l'intermédiation des acteurs (Levratto *et al.*, 2002 ; Boissin, 2007). L'acuité du problème est d'autant plus forte pour les petites entreprises de moins de 20 salariés.

Des problématiques similaires sont rencontrées dans d'autres pays d'Europe. Une étude réalisée au Royaume-Uni (Allison *et al.*, 2007) souligne que l'opacité du marché de la transmission n'est pas due au manque de communication de la part des cédants concernant leur intention de transmettre leur entreprise. Si les systèmes de mise en relation cédants/repreneurs fonctionnent assez bien d'une manière générale, ils fonctionnent beaucoup moins efficacement lorsqu'on a affaire à des repreneurs de sexe féminin ou lorsqu'on se situe dans des zones géographiques défavorisées. Ces deux derniers axes doivent donc faire l'objet d'efforts particuliers.

### VEILLER À LA COMPÉTENCE DES INTERMÉDIAIRES

Un autre problème concerne l'inaptitude des intermédiaires choisis pour réaliser l'opération de transmission, qui souvent sous-évaluent le temps et le coût du transfert, augmentant ainsi le risque d'échec du processus entamé. Les voies d'amélioration proposées par cette étude pour fluidifier le marché de la transmission sont d'encourager plus explicitement les dirigeants à préparer de façon méthodique et professionnelle la transmission de leur entreprise, notamment en s'appuyant sur l'aide des experts-comptables et d'avocats spécialisés.

## ACCOMPAGNER LES CÉDANTS

De plus, plutôt que d'effectuer des réformes fiscales, l'étude anglo-saxonne considère qu'une des priorités est d'aider davantage les cédants pour améliorer leurs connaissances pratiques dans le domaine de la transmission mais aussi par rapport à des dimensions plus personnelles (projet de vie, introspection).

## MIEUX CONNAÎTRE LES CANDIDATS À LA REPRISE

Enfin, l'étude comportementale réalisée auprès d'un réseau de dirigeants dynamiques (CJD et étude de cas de Julien, le repreneur) conduit à mieux apprécier le champ des possibles. L'attractivité du rachat d'entreprises (72 %) conjuguée au sentiment d'être capable de mener ce type de projet (66 %) conduit 27 % des dirigeants à l'intention de reprendre à court terme dans un contexte économique pourtant difficile (et même 43 % le feraient si cela ne dépendait que d'eux). Les valeurs professionnelles homogènes résident d'abord sur le leadership, l'autonomie, l'ambition à relever des défis. Elles s'appuient sur des motivations entrepreneuriales (plaisir d'entreprendre, indépendance et valorisation de compétences et d'expériences). Les points de difficulté associent surtout l'identification de la cible et la procédure administrative et juridique avec le cédant. Dans les facteurs de réussite, les parties prenantes sont fortement mises en avant (compétence du dirigeant, clients et fournisseurs, savoir-faire des salariés), beaucoup moins la proximité et l'accompagnement du cédant.

Au final, n'oublions pas le rôle central de la saisie d'une opportunité dans la décision de racheter une entreprise : il s'agit d'un élément majeur de déclenchement dans le processus de reprise. Dans un autre domaine, il paraît indispensable de considérer comme une priorité le fait de favoriser l'intermédiation de la transmission d'entreprise. Enfin, renforcer la culture entrepreneuriale dans les filières d'enseignement professionnel est un axe majeur pour rendre attractive la reprise de TPE artisanales par les jeunes dans le cadre de contrats de génération et d'apprentissage avec les cédants.

### CE QU'IL FAUT RETENIR

Dans un contexte de crise économique, la transmission d'entreprise constitue un levier majeur pour aider un pays à renouer avec la croissance et la compétitivité. Le processus de transmission-reprise se déploie à travers quatre phases principales :

- l'émergence du projet entrepreneurial ;
- l'identification des entreprises à céder ;
- le diagnostic et l'évaluation de la cible, la négociation et le financement ;
- la transmission et la prise de contrôle de l'entreprise.

Une grande diversité d'acteurs peut venir entourer le repreneur dans sa démarche et intervenir tout au long du processus. Pour maximiser les chances de succès d'une opération de transmission-reprise, il est important de bien connaître le rôle de chaque acteur, ainsi que les compétences associées. Avec l'objectif de dynamiser le phénomène de transmission d'entreprises, plusieurs axes de développement apparaissent comme étant prioritaires : rendre plus transparente l'offre de cessions, développer les compétences des intermédiaires, accompagner davantage les cédants, et mieux connaître le profil et les motivations des repreneurs potentiels.

# L'AUTO-ENTREPRENEUR

## 7 CHAPITRE LE NOUVEAU RÉGIME

## LES ENJEUX

Force est de constater que pour toutes celles et ceux qui sont animés par la passion d'entreprendre, de créer, de répondre à une demande de travail ou d'exploiter une activité en tant qu'indépendant, cette passion relève plus d'un « état » que d'un « statut ». Et toutes les études le démontrent désormais, la France et les Français ressemblent beaucoup plus au reste du monde et, à l'évidence, la France se présente comme un réel terreau entrepreneurial. En ce sens, il n'y a pas d'exception française pour ceux qui veulent entreprendre.

Pour ces Français, l'important est de créer une activité, que celle-ci soit une alternative, un prolongement ou un complément à leur situation économique et sociale actuelle. La nature de cette activité importe peu ; ce que cherchent ces entrepreneurs, c'est un statut simple, fluide qui soit en cohérence avec ce qu'ils sont et ce qu'ils font réellement.

Toutefois, il apparaît souvent que l'activité qu'ils exercent ou les besoins auxquels ils souhaitent répondre couvrent plusieurs domaines. C'est alors la complexité administrative qui s'immisce dans leur quotidien d'entrepreneur. De même et encore parce que le statut de l'indépendant n'est pas unique, la nécessaire réactivité face aux évolutions du marché, qui devait être l'apanage de leur activité par essence souple et évolutive, était freinée, voire empêchée, par des barrières que l'entrepreneur devait sans cesse franchir, pour passer d'une activité à une autre ou les cumuler, après avoir préalablement franchi la barrière de la poly-activité.

Pour amplifier ce mouvement de rationalisation et d'unification en cours, la France a décidé de rompre avec la vieille idée que l'activité indépendante est une exception réservée à certains domaines ou à certaines activités. Les pouvoirs publics ont contribué à faire évoluer la loi en simplifiant, en facilitant l'accès au financement, à la domiciliation, à un meilleur statut juridique et social, à plus de sécurité, à une fiscalité plus avantageuse pour ne citer que ces principaux points. Ainsi est né le régime de l'auto-entrepreneur pour rendre la création d'entreprise plus simple !

**Auto-entrepreneur**
=
Une formalité de création allégée
+
Un régime social simplifié
+
Une exonération temporaire de cotisation foncière des entreprises
+
**Sur option**
Un régime fiscal simplifié

## LES DATES MARQUANTES

- 1993 : Rapport au conseil économique et social de l'avocat Jacques Barthélemy où l'on trouve la première idée du travailleur indépendant aux régimes fiscal et social simplifiés.
- 1994 : la loi du 11 février 1994 dite loi Madelin, a également évoqué les principes d'une simplification du régime du travail indépendant en France.
- 2002 : il faut attendre 2002 pour que, dans un rapport de François Hurel remis au Premier ministre, « 60 propositions pour simplifier la création d'entreprises », les fondements du régime actuel de l'auto-entrepreneur soient évoqués, avec notamment, l'idée d'un prélèvement à la source sur le chiffre d'affaires pour les cotisations fiscales et sociales.
- 2007 : c'est en octobre 2007 qu'Hervé Novelli, alors ministre des PME, a commandé à François Hurel un rapport en vue de la création d'un régime simplifié de travail indépendant. Ce rapport a été remis le 10 janvier 2008 et pour la première fois a jeté les bases du régime de l'auto-entrepreneur.
- 2008 : sa traduction législative a été promulguée le 4 août 2008 dans le cadre de la loi de Modernisation de l'économie.
- 2009 : le régime de l'auto-entrepreneur a été mis en place effectivement le 1er janvier 2009.
- 2013 : nombreuses discussions sur l'avenir du régime.

## LES POINTS IMPORTANTS

### UNE RÉVOLUTION EN FRANCE

Depuis le début des années 2000, deux lois sont intervenues pour favoriser l'entrepreneuriat, reprenant d'ailleurs, en les poursuivant, les grands principes imaginés et inscrits dans la loi du 11 février 1994 sur l'initiative individuelle.

Cette loi avait clairement posé le principe que la forme la plus naturelle et la plus simple de l'entrepreneuriat était la déclaration d'activité indépendante. Cela signifiait que l'entreprise individuelle méritait aussi la meilleure des attentions, car correspondant à une logique d'ailleurs retenue aujourd'hui par près de 50 % des créateurs en France, et 80 à 90 % des créateurs ailleurs dans le monde.

Sur les 23,5 millions d'entreprises américaines, 76 % sont des auto-entrepreneurs ; sur les quelques 3,6 millions d'entreprises anglaises, près de 75 % sont des auto-entrepreneurs ; en Espagne sur les presque 3 millions d'entreprises, désormais près de 70 % sont des travailleurs indépendants.

Tableau 7.1 – Forme juridique des créations en France

| | |
|---|---|
| 50 % | **Forme individuelle** |
| 50 % | **Forme sociétale** |

Pour la première fois, la forme sociétale n'avait plus toutes les vertus ; même si la France voue toujours une sorte de culte à la personne morale !

Pour l'autre moitié des Français entrepreneurs, le choix de la forme sociétale était le plus souvent dicté par la fiscalité, le droit social, les questions de responsabilité et relativement peu par la dimension économique de l'entreprise ou de l'activité créée. Une sorte de double liaison, économiquement peu cohérente entre « personne morale-société » et « société-fiscalité préférentielle » s'était nouée au fil du temps. On peut d'ailleurs être interpellé par le taux de 25 % des professions libérales qui exercent encore actuellement sous forme sociétale, au seul motif de l'intérêt

pour un type d'exercice qui limite leur responsabilité personnelle.

C'est d'autant plus regrettable qu'au nom de cette idée, les juristes ont rivalisé d'ingéniosité pour créer désormais des formes sociétales, même individuelles.

En inventant la Société par actions simplifiée, la SASU (SAS unipersonnelle), la SARL à 1 euro en début d'activité ou la SARL à associé unique, ils ont finalement répondu à un besoin fiscal, à un besoin social, à un objectif de « rassurer » et moins à une raison économique ou d'activité.



**Rassurer**, le mot est lancé et tout l'objet de la création d'une nouvelle forme d'entrepreneur est directement lié à la capacité à le rassurer. Comme l'esprit d'entreprendre existe, il convenait logiquement de l'encourager et de rassurer celles et ceux qui souhaitaient entreprendre. En effet, personne morale ou entrepreneur individuel, le créateur d'une activité prend le risque de l'addition de l'échec familial à son éventuel échec économique[1].

La société n'aime pas le risque et les individus recherchent la protection voire la revendiquent comme un droit.

Une large partie de la question qui est aujourd'hui posée par l'entrepreneuriat réside dans cette contradiction. Notre société veut voir créer plus d'entrepreneurs, nos dirigeants politiques aussi, les Français les aiment ; mais passer à l'acte est bien différent voire appréhendé comme un saut dans l'inconnu. Nombre d'entre eux restaient trop souvent des velléitaires de l'entrepreneuriat sans jamais en franchir le cap.

Il a donc fallu **réformer** profondément le droit des plus petits entrepreneurs pour faire que ceux-là mêmes qui créent petit ne soient pas ceux qui additionnent et paient tous les risques.

## UNE RÉPONSE JURIDIQUE PAR UN NOUVEAU RÉGIME

Il convenait d'apporter une réponse juridique proportionnée à une demande d'un statut de créateur d'activité à dimension économique réduite ou à vocation occasionnelle.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### UN NOUVEAU STATUT JURIDIQUE ?

Non, car l'auto-entrepreneur est avant tout un entrepreneur individuel, inscrit comme tel auprès du Registre national des entreprises (RNE).

Mais, ce qui est nouveau, c'est qu'il bénéficie d'un ensemble de mesures simplificatrices qui lui permettent d'exercer une petite activité professionnelle indépendante :

- très facilement ;
- de façon régulière ou ponctuelle ;
- en minimisant les coûts administratifs d'immatriculation ;
- et surtout en toute connaissance des charges sociales et fiscales qui en découlent.

De ce fait, plutôt que de parler de « statut », l'auto-entrepreneur peut être qualifié de « régime » ultra-simplifié pour exercer une activité indépendante.

1. La thématique de l'échec est développée dans le chapitre 2.

## CE QUE DIT LA LOI

**ACTIVITÉS NE POUVANT PAS ÊTRE EXERCÉES EN AUTO-ENTREPRENEUR**

La plupart des activités peuvent être créées en auto-entrepreneur. Quelques activités restent cependant exclues :

- les activités relevant de la TVA agricole ;
- certaines activités commerciales ou non commerciales comme la location de matériels et de biens de consommation durable ;
- la vente de véhicules neufs dans les autres États membres de l'Union européenne ;
- les activités relevant de la TVA immobilière (opérations des marchands de biens, les lotisseurs, agents immobiliers, les opérations sur les parts de sociétés immobilières. En revanche, la location de fonds de commerce, la location de locaux meublés ou destinés à être meublés peuvent en bénéficier) ;
- les locations d'immeubles nus à usage professionnel ;
- les officiers publics et ministériels (exemple : les notaires) ;
- la production littéraire, scientifique ou artistique ou la pratique de sports lorsque les bénéficiaires ont opté pour une imposition sur la base d'une moyenne des bénéfices des deux ou quatre années précédentes ;
- les opérations sur les marchés à terme, sur les marchés d'options négociables et les opérations sur bons d'option ;
- les activités de sécurité privées telles qu'agent de sécurité, gardiennage, agent cynophile, protection rapprochée et détective privé, ces dernières relevant d'une obligation d'obtention d'un agrément (loi 83-629 du 12 juillet 1983).

Pour ce faire, il a été impératif de répondre à quatre revendications légitimes afin que le droit de l'entreprise rejoigne le réalisme économique et celui du travail :

- sortir de leur vulnérabilité les plus petits entrepreneurs en créant un patrimoine de l'entreprise individuelle, avec des capitaux propres dédiés ;
- sécuriser l'activité indépendante lorsqu'elle est exercée au profit d'un autre entrepreneur, c'est-à-dire confirmer le rétablissement de la présomption du travail indépendant ;
- permettre à chacun de cumuler toutes les situations, tous les revenus, toutes les aides et concours avec un régime entrepreneurial de travail indépendant ;
- simplifier le prélèvement des cotisations fiscales et sociales des plus petits entrepreneurs, facilitant d'autant la gestion de leur activité. C'est sur ce dernier point que se fonde largement la réussite du régime de l'auto-entrepreneur.

## DES SIMPLIFICATIONS

Les auto-entrepreneurs ne sont pas non plus contraints de tenir des comptes annuels et peuvent adopter une comptabilité de caisse. Ils tiennent un livre mentionnant chronologiquement le montant et l'origine des recettes qu'ils perçoivent au titre de leur activité professionnelle.

Lorsque leur activité relève du commerce, ils doivent en revanche tenir un registre récapitulatif par année, présentant le détail de leurs achats et de leurs ventes.

En matière de publicité, les auto-entrepreneurs ne sont pas tenus de mettre à la disposition du public, dans le cadre d'un registre national de leur profession, certains documents comptables ou relatifs à leurs conditions d'exercice.

Si toute cette formulation est peu lisible pour le consommateur, elle est en revanche bénéfique pour l'entrepreneur. C'est d'ailleurs pourquoi, certaines propositions visent à rendre l'assurance responsabilité civile professionnelle obligatoire afin justement de gommer tous ces risques pour les consommateurs.

Si certains auto-entrepreneurs peuvent être soumis à des obligations en matière d'assurance, garantissant la responsabilité encourue à la suite de dommages causés aux clients ou aux tiers, en revanche, il n'existe pas d'obligation générale de souscription d'une assurance en responsabilité civile professionnelle.

### ATTENTION

Le régime n'a pas pour effet de dispenser les auto-entrepreneurs des réglementations s'appliquant aux professions, tant en matière de qualifications que d'assurances ou de respect de normes de sécurité, ceci notamment afin de garantir la protection du consommateur. Par exemple auto-entrepreneur dans un métier de l'artisanat.

### L'AVIS DES PROS

***Pourquoi as-tu choisi le statut d'auto-entrepreneur ?***

**Patrice Remoussin, tapissier décorateur**

« Avant de devenir auto-entrepreneur, j'étais salarié. Suite à un plan de licenciement, je me suis orienté vers le métier de tapissier-garnisseur. Après avoir acquis une formation auprès de l'AFPA et l'obtention du diplôme, la solution la plus adaptée, la plus souple et la plus simple fut finalement l'auto-entrepreneuriat. »

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### RÉGIME SOCIAL ET FISCAL

Le régime social et fiscal des auto-entrepreneurs était l'un des plus complexes à appréhender par rapport au régime traditionnel.

À la différence des salariés qui acquittent leurs cotisations sociales en temps réel mois par mois, les travailleurs non-salariés acquittent leurs cotisations sociales sur la base du revenu professionnel réel de l'année considérée, c'est-à-dire en deux temps : une première fois sur la base du dernier revenu connu (revenu de l'avant-dernière année d'activité), une seconde fois sur la base du revenu réel de l'année considérée (ce 2e calcul étant effectué au cours du 4e trimestre de l'année suivante).

Cette complexité se renforce pour tout nouvel entrepreneur, à savoir : pendant les deux premières années d'activité, il s'acquitte de ses cotisations sur une base forfaitaire fictive ou sur un revenu estimé et fourni par lui-même, qui donnera effectivement lieu à un recalcul sur la base du revenu

professionnel réel en 2e année pour ce qui concerne la 1re année d'activité et en 3e année pour ce qui concerne la 2e année d'activité.

Ce mode de calcul et de libération a un quadruple effet négatif :

• En premier lieu, sitôt son revenu fiscal connu, l'assuré reçoit au terme de sa seconde année d'activité, en plus de ses cotisations provisionnelles, une régularisation qui correspond parfois à la disparition de l'entreprise, faute pour l'entrepreneur d'avoir la capacité financière de s'en acquitter ; une sorte d'effet pudiquement qualifié « d'effet ressaut » et qu'il conviendrait mieux de qualifier « d'effet guillotine » pour certains.

• Deuxième effet négatif, lorsque l'entrepreneur cesse son activité il acquitte sa dernière cotisation sociale bien longtemps après la cessation de son activité.

• Troisième effet négatif, face à la complexité du mode de calcul de ses cotisations, l'entrepreneur a du mal à les évaluer et a donc du mal à les inclure dans ses prix de vente.

• Quatrième effet, faute de pouvoir anticiper ses cotisations, faute de pouvoir les inclure dans ses prix de vente, faute de connaître d'une année sur l'autre l'économie de son activité, l'entrepreneur subit des variations de trésorerie parfois fatales dans le cadre des régularisations qui lui sont demandées.

Toutes ces difficultés ont invité à un effort de simplification globale du mode de recouvrement des cotisations fiscales en les déterminant à partir d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par l'auto-entrepreneur.

## L'AVIS DES PROS

### *La recherche de simplicité*

**Mickael Ploton, créateur d'Artpointnet**

Avec sa double compétence graphique et technique, il cherchait un statut simple :

« Ma motivation première a été la souplesse et la simplicité du régime : peu de comptabilité, ce qui me va bien. Cela me donne l'opportunité de proposer à ma clientèle mon expertise et mon savoir-faire issus de mes 14 années d'expérience tout en bénéficiant de mon efficacité, mon sérieux, ma réactivité et mon écoute. »

**Aimee Wood, créatrice de Écris-Moi un Mouton !, entreprise de traduction et de relation presse**

« Ma motivation pour devenir auto-entrepreneur était de trouver un statut simple pour pouvoir travailler en free-lance. Avoir une activité en parallèle de ses études est vraiment un plus pour se forger un réseau mais aussi pour financer ses années sur les bancs de l'école. »

**Sophie Goncalves, créatrice de l'agence So Events (pour particuliers et entreprises)**

« Après mon expérience d'organisatrice des Pastas Party à Reims, j'ai pris confiance en moi et je me suis dit : pourquoi ne pas me lancer grâce à ce régime que, de toute façon, j'avais déjà. Il y a de nombreux avantages à être auto-entrepreneur car cela permet aux personnes qui veulent se lancer dans l'entrepreneuriat de le faire sans trop de risque et avec beaucoup de facilité. »

## UN RÉGIME QUI RENCONTRE UN GRAND SUCCÈS

La simplicité promue par le régime visait à briser les freins sociaux, culturels ou administratifs à la création d'entreprise. Si cette ambition a été remplie, comme en témoigne le succès quantitatif du régime, il a encore trop facilité l'exercice d'activités accessoires plutôt que la création d'entreprise proprement dite.

Désormais, la France compte près de 4 millions d'entreprises dont la moitié sont des travailleurs indépendants et des entrepreneurs. Le succès ne se dément pas puisque près de 1 200 auto-entrepreneurs viennent grossir chaque jour les rangs de la cause entrepreneuriale.

Dès sa création début 2009, le régime de l'auto-entrepreneur a connu un succès immédiat. Selon les données de l'Insee, 320 000 auto-entrepreneurs se sont inscrits en 2009, plus de 350 000 en 2010, 290 000 en 2011 et 307 500 en 2012, ce qui porte le nombre total de créations d'auto-entreprises immatriculées par l'Insee à la fin de l'année 2012 à près de 1,3 million (figure 7.1).

Les chiffres diffèrent entre ceux qui exercent une activité de vente et ceux qui réalisent des prestations de services, comme le montrent les figures 7.2 et 7.3.

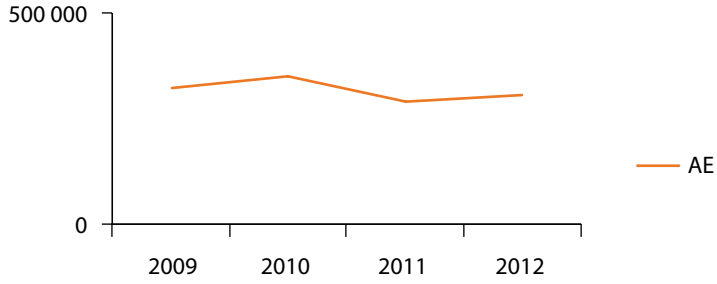
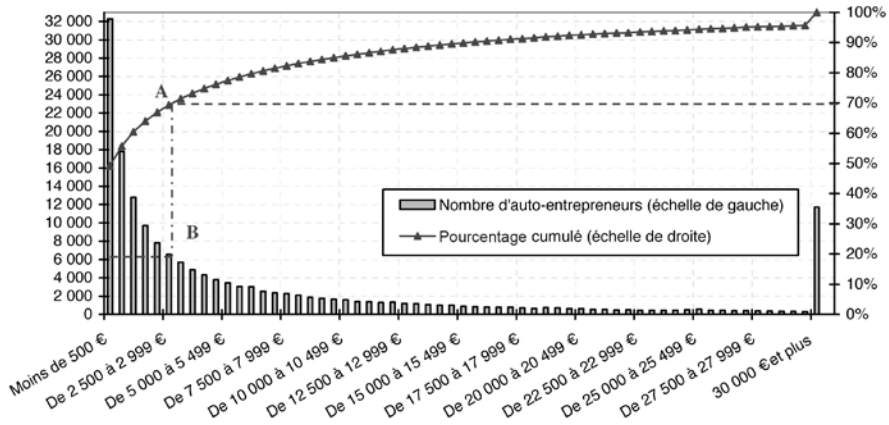


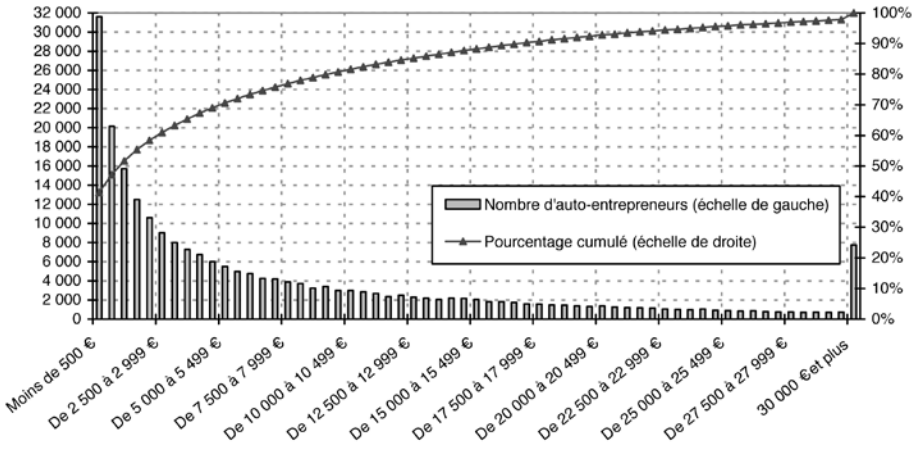

**Figure 7.1** – Évolution du nombre d'auto-entrepreneurs




*Lecture du graphique : au point A, 70% des auto-entrepreneurs ont un chiffre d'affaires inférieur à 3 000 €, dont ceux ayant un chiffre d'affaires nul. Et au point B, environ 6 000 auto-entrepreneurs ont déclaré un chiffre d'affaires entre 2 500 et 3 000 €.*

*Source : Acoss, février 2013.*

**Figure 7.2** – Répartition des 170 400 auto-entrepreneurs exerçant une activité de ventes en fonction du CA 2011 (pour les CA positifs)

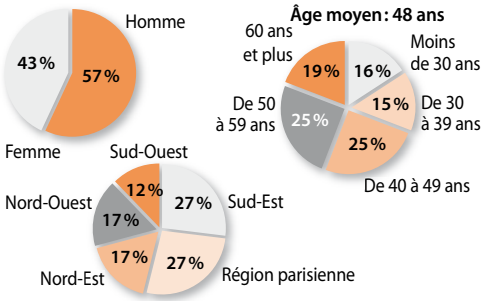



*Source : Acoss, février 2013.*

**Figure 7.3** – Répartition des 235 600 auto-entrepreneurs exerçant une activité de prestations en fonction du CA 2011 (pour les CA positifs)

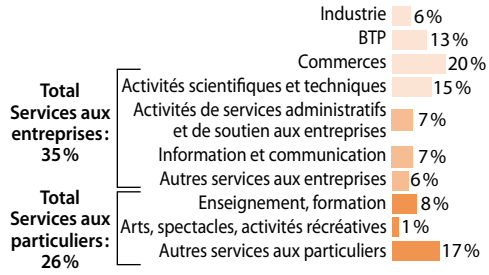
Au-delà des créations brutes d'auto-entreprises comptabilisées par l'Insee, le stock annuel d'auto-entreprises actives administrativement – c'est-à-dire le nombre d'entreprises dont la création a été validée par l'Acoss *via* l'attribution d'un compte cotisant, duquel est retiré le nombre d'entreprises radiées sur la même période – est passé de 313 200 en 2009 à 861 678 à la fin décembre 2012, soit une progression de + 175 % (source : Bilan Acoss, février 2013).

## DES PROFILS D'AUTO-ENTREPRENEURS TOUJOURS HÉTÉROGÈNES




*Base : Ensemble des auto-entrepreneurs (100 % = 1019)*

**Figure 7.4** – Profil des auto-entrepreneurs selon leur sexe, leur âge et leur région




*Base : Ensemble des auto-entrepreneurs (100 % = 1019)*

**Figure 7.5** – Profil des auto-entrepreneurs selon leur activité

Si en moyenne l'auto-entrepreneur est âgé de 42 ans, 45 % ont entre 40 et 60 ans, la part des moins de 30 ans représentant quant à elle 14 %, et celle des 60 ans et plus 25 %.

Deux tiers sont des hommes.

39 % des personnes interrogées ont un niveau de qualification cadre, 26 % sont employés et 11 % ouvriers.

Pour ce qui est de la répartition géographique des auto-entrepreneurs, si 26 % sont basés dans la région Île-de-France, il convient de noter que 29 % sont établis dans le Sud-Est, 11 % dans le Sud-Ouest, 17 % dans le Nord-Ouest et le Nord-Est (figure 7.4).

Les secteurs d'activités restent variés avec 36 % d'auto-entreprises spécialisées dans

les services aux entreprises, 25 % dans les services aux particuliers et 21 % dans le commerce (figure 7.5).

### À NOTER

Parmi les 15 % d'auto-entrepreneurs ayant développé une activité de services aux particuliers autre que l'enseignement/formation et les arts, 24 % sont salariés en parallèle de leur auto-entreprise (source : Observatoire de l'UAE, 2012).

Revenu indispensable pour 53 % d'entre eux, ils sont désormais 9 sur 10 à affirmer que le régime leur convient en l'état. Ils sont 93 % à être formellement opposés à sa suppression. À la question, si le régime n'avait pas existé, 56 % des auto-entrepreneurs affirment qu'ils auraient renoncé à leur projet, parmi lesquels 59 % de demandeurs d'emploi.

Pour plus d'un auto-entrepreneur interrogé sur deux, le revenu généré par l'auto-entreprise est indispensable à son foyer. En termes de volume, ils sont ainsi 19 % à déclarer qu'il représente plus de la moitié de leur revenu. Apport non négligeable donc y compris pour les 24 % de retraités qui peuvent ainsi compléter leur revenu avec l'apport de l'auto-entreprise.

Le nombre d'auto-entrepreneurs semble désormais se stabiliser. Le dispositif semble atteindre, quantitativement, une relative maturité. Il a, en outre, fait l'objet de diverses adaptations réglementaires, au cours des trois dernières années notamment, afin de faciliter et accélérer la sortie des comptes vides (à chiffre d'affaires nul).

## POURQUOI CE SUCCÈS ?

Vraisemblablement, trois facteurs originaux ont contribué à faire de l'auto-entrepreneuriat une véritable rencontre avec les Français :

- **Dispenser des cotisations minimales** qui pèsent sur les entrepreneurs individuels en début d'activité en application d'un principe : « zéro chiffre d'affaires, zéro cotisation ».
- **Proposer un mécanisme de plafonnement du montant global des contributions et cotisations sociales** par rapport au chiffre d'affaires ; même si cette option existait déjà dans le régime microsocial précédemment applicable.

L'auto-entrepreneur peut de surcroît, sur option, opter pour un prélèvement libératoire à l'impôt sur le revenu.

En pratique, le régime est conditionné au bénéfice du régime microfiscal prévu depuis 1991 et institué par la Commission européenne. Ce régime détermine des seuils de chiffres d'affaires maximaux d'éligibilité fixés pour 2013 à :

– 81 500 € pour une activité de vente de marchandises ;

– 32 600 € pour les prestations de services relevant de la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux (BIC) ou des bénéfices non commerciaux (BNC).

Les cotisations et contributions sociales sont calculées, mensuellement ou trimestriellement, en appliquant aux chiffres d'affaires réalisés le mois ou trimestre précédents des taux fixés par décret.

La loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 2013 a précisé que ces taux étaient déterminés « de manière à garantir un niveau équivalent entre le taux effectif des cotisations et contributions sociales versées et celui applicable aux mêmes titres aux revenus des travailleurs indépendants ».

- **Le dispositif rassure de par sa simplicité** et le plafonnement des cotisations : « si zéro chiffre d'affaires, zéro cotisation ».

Parallèlement à cette **simplification** attendue, le régime devait permettre de lever certains freins culturels, financiers ou administratifs, vécus comme handicapants pour

la création d'entreprise et plus généralement « l'esprit d'entreprise ». À cet effet, l'adhésion au régime a été conçue dans un esprit de simplification complète. C'est grâce à une démarche en ligne et en 10 clics, que le porteur de projet peut créer son auto-entreprise, déclarer son activité et opter pour le régime auprès des Centres de formalités des entreprises (GFE).

La création du régime a également contribué à la très forte croissance du nombre des créations d'entreprises. Aucun pays au monde n'a vu, comme la France, sa densité entrepreneuriale croître aussi brutalement. On notera d'abord que nombre de pays s'interrogent sur la mise en place d'un tel régime et que face à une montée croissante du nombre de demandeurs d'emploi en Europe, certains s'interrogent à sa généralisation dans le territoire de l'Union.

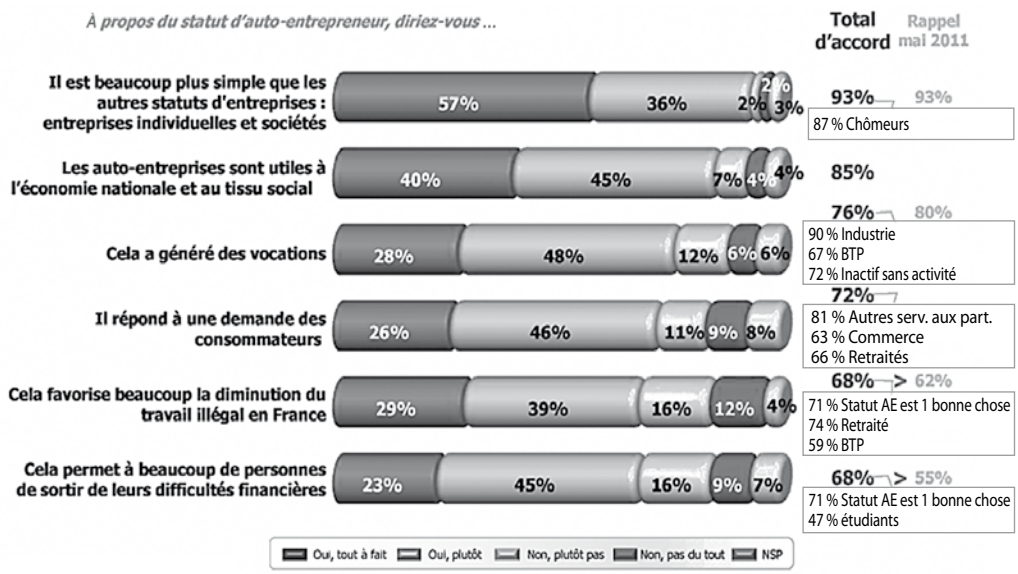
Alors que le nombre annuel d'entreprises créées entre 2000 et 2008 était passé progressivement de 216 000 à 331 000, ce chiffre a atteint 580 000 en 2009, soit une augmentation de + 75 % par rapport à 2008.

Au cours de ces quatre années, les créations d'auto-entreprises ont représenté 56 % des 2,3 millions de créations d'entreprises dénombrées sur la période, tandis que 642 000 sociétés et 381 000 entreprises individuelles « classiques » ont vu le jour (respectivement 27 % et 17 % du total).

Financièrement, le chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble des auto-entrepreneurs s'établit à 5 milliards par an, engrangeant plus d'un milliard de cotisations sociales et fiscales au bénéfice de l'État et des régimes sociaux.

6,1 % des auto-entrepreneurs (soit 51 000 auto-entrepreneurs) ont déclaré plus de 7 500 € de chiffre d'affaires trimestriel au quatrième trimestre 2012 ; dont 26 000 qui ont dégagé plus de 10 000 € dans les secteurs de la construction, le commerce et l'hébergement et la restauration (source : ACCOS, février 2013).

On pourrait ajouter que ce régime donne une **légitimité** à ces nouveaux créateurs et qu'elle peut être un **tremplin** vers un « après » (figure 7.6).




*Base : Ensemble des auto-entrepreneurs (100 % sur 1019)*

**Figure 7.6** – Perception du statut d'auto-entrepreneur

## L'AVIS DES PROS

***Un statut qui répond à des attentes diverses***

**Tiphaine Carles, consultante en communication**

« Avant de devenir auto-entrepreneur, j'étais et je suis toujours étudiante. Cela m'a permis de pouvoir prétendre à faire des contrats ponctuels avec des structures sans pour autant passer par le biais des stages. De cette manière, je suis reconnue comme une personne qualifiée et de qualité. »

**Alice Bailleul, créatrice de Beauty Bike (la 1 000 000 € AE)**

Elle envisage d'ouvrir son propre institut :

« L'auto-entreprise est un tremplin pour se lancer. »

**Alice Detroulleau, créatrice de Lily Garden Créations (fabrication de bijoux)**

« Je voulais pouvoir cumuler mes deux activités, salariée et indépendante. Comme à l'époque, je n'étais pas sûre de la tournure que prendrait ce projet personnel, je voulais quelque chose de simple à gérer. Finalement, mon activité s'est développée, j'ai quitté mon emploi pour m'investir totalement dans mon projet. »

### LE REVERS DE LA MÉDAILLE…

Malheureusement, ce dynamisme doit être relativisé car tous les auto-entrepreneurs ne sont pas systématiquement et immédiatement actifs. L'adhésion facile au régime de l'auto-entrepreneur a sans doute permis à de nombreuses personnes intéressées par la création d'entreprise de franchir le pas sans que la motivation soit complète ou sans que le projet soit immédiatement mis en place.

Ainsi, la proportion moyenne des **auto-entrepreneurs économiquement actifs** (49 %) est stable depuis plus d'un an mais varie selon le secteur d'activité. Sur la totalité des auto-entrepreneurs économiquement actifs, trois secteurs semblent avoir été priorisés :

- les activités de conseil juridique, scientifique et technique (17 %) ;
- le commerce de détail (16 %) ;
- la construction (12 %).

En tout état de cause, les caractéristiques des auto-entrepreneurs démontrent une très grande hétérogénéité de leur population, âge, sexe ou niveau de diplôme. Peu de données sont disponibles et les grands enseignements nous sont fournis par des enquêtes trimestrielles réalisées par l'Union des Auto-Entrepreneurs avec son Observatoire de l'auto-entrepreneur[1].

## LES CHALLENGES

### DÉPASSER LES CRITIQUES

Depuis sa naissance, le régime de l'auto-entrepreneur a cumulé, malheureusement pour lui, de nombreuses critiques ; la plupart du temps infondées.

On se souviendra du « plombier polonais » des années 1980, qui suscitait toutes les peurs chez les entrepreneurs. À la lecture

1. Toutes les études sont disponibles sur *www.union-auto-entrepreneurs.com*.

de certains articles ou de certaines prises de position, notre plombier d'hier est devenu l'auto-entrepreneur d'aujourd'hui.

Ces **critiques** sont de trois ordres :

- Le régime fausserait les règles de la concurrence, en soumettant les entreprises classiques à une concurrence déloyale, issue de taux de prélèvements sociaux et fiscaux plus faibles. Loin d'avoir été démontrée, cette critique est sans réel fondement tant les taux de prélèvements fiscaux et sociaux sont pratiquement identiques entre entrepreneurs classiques et auto-entrepreneurs. On notera d'ailleurs qu'une étude publiée par le Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables l'a largement démontré (CSOEC 2011). De plus, un auto-entrepreneur qui dépasse les seuils autorisés est automatiquement basculé dans le régime « classique ».
- Le régime ferait l'objet de détournements du droit du travail. À l'évidence cette critique n'est pas non plus démontrée si l'on en juge les chiffres sur les contentieux portés devant les conseils des Prud'hommes. L'impact de l'auto-entrepreneur n'a pas multiplié le détournement du droit du travail même si chacun convient qu'il faut rester vigilant sur ce point. La crise et la montée du chômage ne facilitent pas les situations et l'auto-entrepreneur est parfois bien involontairement soumis à la pression du droit du travail.
- Le régime favoriserait le travail informel. Pas plus que les deux autres, cette critique n'a vraiment de sens. Vraisemblablement, l'effet a été plutôt inverse en permettant de normaliser de nombreuses situations. On notera d'ailleurs que des activités fréquemment exercées en marge de l'économie légale, ont été régularisées.

Pour autant, trois **bénéfices** au moins en ont été tirés :

- d'une part, une connaissance précise du montant des cotisations, qui a permis aux plus petits entrepreneurs une gestion efficace et simplifiée de leurs activités ;
- d'autre part, la mise en place d'un dispositif rassurant et juste, certains diront même, qu'une forme de justice entrepreneuriale a été rétablie. Les plus petits ne sont désormais pas les plus vulnérables ;
- enfin, l'accessibilité universelle a été la raison d'un succès qui, quatre ans plus tard, ne se départit pas. Des plus jeunes aux plus âgés, des plus actifs à ceux qui, contre leur gré le sont moins, l'auto-entrepreneuriat répond à toutes ces situations.

Jamais la France n'a autant été un pays d'entrepreneurs. Souhaitons que cela dure car c'est le symbole du dynamisme d'un pays et c'est surtout l'un des derniers « ascenseurs sociaux » encore en marche.

## PÉRENNISER LE SYSTÈME

Face aux critiques de certains et avec beaucoup de perspicacité, six ministres ont demandé à l'automne 2012 un rapport sur la situation du régime de l'auto-entrepreneur, son implantation et ses perspectives.

Avec forces statistiques et détails, deux corps d'inspection établissent un certain nombre de propositions sur l'environnement du régime mais confirment surtout qu'il ne provoque pas de concurrence déloyale et qu'il convient de le conserver en l'état.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LES 28 RECOMMANDATIONS DU RAPPORT DE L'IGF (INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES) ET DE L'IGAS (INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES SOCIALES)

- **Recommandation n° 1** : conserver les paramètres fondamentaux du régime en matière de déclaration et paiement des obligations sociales (taux forfaitaire de prélèvement sur le dernier chiffre d'affaires connu).
- **Recommandation n° 2** : renforcer le caractère contributif du régime en matière d'indemnités journalières maladie et maternité pour que les droits soient proportionnés à l'effort contributif et accessibles à partir d'un revenu de 200 SMIC horaires.
- **Recommandation n° 3** : prévoir des exonérations de CFE (cotisation foncière des entreprises) pour les AE avec les chiffres d'affaires les plus faibles (moins de 7 500 € de CA annuels).
- **Recommandation n° 4** : supprimer l'exonération de CFE liée aux trois premières années d'activité.
- **Recommandation n° 5** : intégrer la CFE dans le panier des cotisations et contributions réglées forfaitairement dans le cadre du régime sous forme d'un prélèvement additionnel.
- **Recommandation n° 6** : rendre obligatoire, lors de l'adhésion et tant pour le formulaire papier que pour le formulaire en ligne, la mention « activité principale ou accessoire », pour tous les AE quelles que soient leur qualité (artisan, commerçant ou profession libérale) et leur activité. Rendre ce critère bloquant afin que la déclaration d'activité ne puisse être validée en l'absence de cette information.
- **Recommandation n° 7** : de la même manière, rendre obligatoire et bloquante sur la déclaration d'activité certaines mentions telles que la date et le lieu de naissance.
- **Recommandation n° 8** : rendre obligatoire et bloquant sur la déclaration d'activité le statut du déclarant avant son entrée dans le dispositif (s'il était salarié, le nom et l'immatriculation SIREN de son ou ses employeurs).
- **Recommandation n° 9** : conserver le périmètre des activités concernées par le régime.
- **Recommandation n° 10 :** ne pas limiter dans la durée le bénéfice du régime et ne pas modifier les règles de radiation du régime.
- **Recommandation n° 11** : enrichir l'enquête de l'Insee sur une cohorte d'auto-entrepreneurs avec des questions en matière de connaissance et de mise en œuvre des obligations de l'AE.
- **Recommandation n° 12** : mettre en place une requête statistique permettant un chaînage entre les comptes d'AE et les comptes de travailleurs indépendants et publier une synthèse des résultats obtenus (Acoss).
- **Recommandation n° 13** : financer des projets d'études sur le positionnement et les activités des auto-entrepreneurs dans leur secteur (DGCIS).
- **Recommandation n° 14** : garantir le respect des qualifications professionnelles pour les professions réglementées de l'artisanat par l'immatriculation gratuite au registre des métiers et de l'artisanat des artisans à titre complémentaire ou principal des AE concernés.
- **Recommandation n° 15** : subordonner le bénéfice du régime à une attestation d'assurance lorsque la réglementation de la profession concernée le requiert, l'adhésion étant suspendue et l'AE empêché d'exercer en attente de l'envoi au CFE des documents justificatifs.

- **Recommandation n° 16** : assurer la coordination des acteurs de l'accompagnement et veiller à l'implication concrète de chaque acteur selon ses objectifs.
- **Recommandation n° 17** : améliorer la connaissance des auto-entrepreneurs par le réseau d'accompagnement.
- **Recommandation n° 18** : agir dès la création d'une auto-entreprise : informer et former.
- **Recommandation n° 19** : accompagner l'AE dans la pérennisation et le développement de son activité.
- **Recommandation n° 20** : assurer le financement des dispositifs de formation et d'accompagnement individualisé.
- **Recommandation n° 21** : développer la synergie avec des réseaux d'entreprise.
- **Recommandation n° 22** : étendre le dispositif d'information de l'employeur à l'exercice d'activités relevant du contrat de travail que l'activité se fasse auprès des clients de l'employeur ou non, par une modification de l'article L 1234 14 1 du Code de Commerce et de l'article 19. V de la loi du 5 juillet 1996.
- **Recommandation n° 23** : préciser les dispositions de l'article R. 2323-17 du Code du Travail pour que le bilan social transmis au comité d'entreprise mentionne les données connues de l'employeur en matière d'auto-entrepreneuriat (exercé par les salariés dans le domaine d'activité de l'entreprise, recours par l'entreprise à des auto-entrepreneurs).
- **Recommandation n° 24** : modifier le décret du 30 décembre 2008 pour préciser que l'AE indique clairement sur ses documents sa qualité d'auto-entrepreneur et étendre cette obligation aux activités libérales.
- **Recommandation n° 25** : faciliter l'ouverture et l'accès en consultation des fichiers détenus par les partenaires ; organiser des flux de fichiers de l'Acoss vers les organismes consulaires afin de les mettre en situation de contacter les nouveaux entrepreneurs.
- **Recommandation n° 26** : renforcer la coopération entre l'Acoss et l'inspection du travail d'une part, les organismes versant des revenus de transfert d'autre part et donner des instructions convergentes de verbalisation et de détection des situations à risque aux corps de contrôle compétents.
- **Recommandation n° 27** : développer les contrôles préventifs en concertation avec les organisations professionnelles.
- **Recommandation n° 28** : utiliser l'exploration de données issues des déclarations des AE pour cibler davantage les contrôles.

Début juin 2013, la ministre du Commerce et de l'Artisanat Sylvia Pinel a engagé ses premières discussions avec les parties concernées en vue d'un projet de réforme.

Si l'on veut définitivement tordre le cou aux idées reçues, répondre aux critiques, rassurer tous ceux qui craignent les discriminants, si positifs soient-ils, et si l'on veut en même temps profiter d'une France qui sait entreprendre et qui le démontre, il faut maintenant se mettre autour de la table de l'avenir de ce régime.

D'autant que l'attrait du régime réside, pour l'unanimité des auto-entrepreneurs, dans le caractère simplifié de la déclaration et du paiement des cotisations et contributions sociales.

Il faut à tout prix maintenir ce dispositif, et pourquoi pas l'étendre dans des proportions de chiffres d'affaires identiques aux autres formes de créations d'entreprises et au bénéfice de tous les créateurs. Parallèlement, il faut inscrire le régime dans un **dispositif d'accompagnement**.

Et s'il n'existait pas ? Qu'auraient fait les auto-entrepreneurs en l'absence du régime ?

56 % auraient renoncé à leur projet dont 59 % de chômeurs.

25 % affirment quant à eux qu'ils auraient trouvé une façon d'exercer leur activité de manière informelle, parmi lesquels 35 % de retraités et 37 % d'auto-entrepreneurs exerçant dans le secteur des arts, spectacles et activités récréatives.

Sur la question de l'évolution de leur auto-entreprise, **39 % des auto-entrepreneurs envisagent d'évoluer vers un statut classique**. Ils attendent des pouvoirs publics des réponses à leur accompagnement. Pour les 61 % dont ce n'est pas l'intention, 86 % d'entre eux sont retraités. Parmi ceux ayant changé de statut, 21 % envisagent de créer au moins un emploi en 2013, 2 % pensant même en créer 3 à 5 sur l'année à venir, selon l'Observatoire de l'AE.

## L'AVIS DES PROS

***Un statut pour se lancer***

**Cynthia-Laure Etom, créatrice de Cle*up Agency (agence de communication)**

« Le jour où j'ai décidé de me lancer, j'étais en quête d'un statut qui réponde au mieux à plusieurs critères : être fiable, non complexe, sans contrainte. Ce régime répondait parfaitement à mes attentes. […] Je songe à développer mon agence, un changement de régime me semble inévitable. Ce régime était selon moi le plus adéquat pour se lancer. »

**Nicolas Magnouloux, créateur de Meegraf (communication sur Internet)**

« Je souhaitais me lancer en autonomie dans la création Web, ayant déjà plusieurs clients, mais je n'avais pas assez d'apport pour créer une entreprise… Il faut avoir de l'ambition, mon but pour l'avenir serait de créer une agence de communication reconnue, acquérir des locaux et recruter des collaborateurs. »

## FAVORISER L'ACCOMPAGNEMENT DES AUTO-ENTREPRENEURS

L'élaboration d'un accompagnement dédié aux auto-entrepreneurs, véritable parcours de l'auto-entreprise, est une nécessité reconnue par tous. Il suppose des démarches et des actions de diverses natures, aux différents stades de la création et de la vie de l'auto-entreprise, ainsi que des financements adaptés afin de renforcer le dispositif.

Il faut en cette matière, coordonner l'action de tous les réseaux, ou pourquoi pas, dédier un outil au service de l'auto-entrepreneuriat.

C'est d'ailleurs le travail qui est aujourd'hui réalisé par l'Union des Auto-Entrepreneurs pour porter une nouvelle offre spécifique d'accompagnement au service de plus de 800 000 auto-entrepreneurs actifs.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### L'UAE

Créée depuis avril 2009 et présidée par François Hurel, l'UAE est une organisation reconnue par les pouvoirs publics, qui a pour objectif de promouvoir et défendre le régime de l'auto-entrepreneur et d'accompagner les démarches de professionnalisation des auto-entrepreneurs tout au long de leur projet (installation, gestion, croissance).

#### Une offre multiple

L'UAE, c'est une ressource gratuite d'articles, outils et liens utiles pour être informé, une charte professionnelle et déontologique pour le développement d'un réseau de compétences, un annuaire des membres avec inscription gratuite et des conseils pour une meilleure visibilité, un échange sur une base régulière pour favoriser la mise en relation, une tournée nationale pour des rencontres de proximité en région, les conseils utiles et offres dédiées des partenaires de l'UAE. La dernière édition du guide officiel en version interactive est consultable en ligne et le site Web propose également un service de messagerie.

Une tournée nationale d'information a été chaque année organisée par l'UAE avec la mobilisation à ses côtés des services de l'État en région (DGFiP, Urssaf, RSI, Pôle Emploi). Cette tournée a permis de délivrer une information légale auprès d'un public en recherche d'informations avant de se lancer dans la création d'entreprise, sous forme d'ateliers pédagogiques et de consultations individuelles.

Par ailleurs, l'UAE participe activement aux salons de la création d'entreprise.

De plus en plus d'auto-entreprises adhèrent aux valeurs contenues dans la Charte en 10 points de l'UAE, pour affirmer la conformité réglementaire de leur situation et leur professionnalisme, garanties de compétences et de déontologie pour leurs clients.

Par ses partenariats, l'UAE a la volonté de faire accompagner les auto-entreprises par des acteurs territoriaux importants et elle s'est également entourée de partenaires professionnels.

L'UAE a créé l'Observatoire de l'auto-entrepreneur afin de permettre la connaissance du régime de l'auto-entrepreneur au travers de quatre études par an.

## ET MAINTENANT…

Sylvia Pinel s'est engagée sur le principe de la réforme du régime. Trois axes principaux la constituent :

- Un plafonnement du chiffre d'affaires à 19 000 € en matière de prestations de services et 40 000 € en matière d'achat pour revendre.
- Passé ces deux plafonds deux années de suite, l'auto-entrepreneur sortirait obligatoirement du régime avant deux ans.
- Un accompagnement serait mis en place pour assouplir « l'effet guillotine » de ce changement.

Si toutes les organisations représentatives des auto-entrepreneurs s'opposent à cette réforme, François Hurel a envisagé une autre voie consistant à faire de l'auto-entrepreneuriat un statut à part entière avec son régime fiscal et social adapté. Ainsi, son principe serait le suivant :

- Reconnaître l'auto-entreprise comme un statut juridique spécifique et bénéficiant d'un régime social et fiscal propre, ainsi que d'un régime administratif spécifique.
- Réserver, dans la loi, le port du titre d'artisan aux personnes exerçant leur activité dans un cadre qui leur serait propre, même si leur régime fiscal et social est identique à celui de l'auto-entrepreneur, ce qui exclut la possibilité de se dire artisan et auto-entrepreneur.
- Imposer aux auto-entrepreneurs l'obligation de faire figurer sur tout document de l'entreprise, après le nom et l'activité de l'auto-entrepreneur, sa qualité d'AE, pour en informer le consommateur ; et imposer la même demande aux artisans pour afficher leur exercice professionnel.
- Définir, dans le temps, profession par profession, par décret ou par norme, sur habilitation du législateur, les actes professionnels pouvant être accomplis par les auto-entrepreneurs : il s'agit de réserver aux seuls artisans et maîtres-artisans les prestations nécessitant une qualification professionnelle reconnue, étant précisé que les auto-entrepreneurs qui justifieraient d'une telle qualification et exerceraient ces mêmes prestations seraient contraints d'adopter le statut d'artisan.
- Définir, également, dans les mêmes conditions, pour chaque type d'activité, l'appellation sous laquelle l'auto-entrepreneur pourrait assurer ses prestations, de façon à ce que les dénominations usuelles (électricien, plombier, maçon, charpentier, couvreur, etc.) soient réservées aux personnes exerçant sous statut d'artisan.

Le débat sur ces évolutions du régime reste, au moment du bouclage de ce livre, ouvert…

## L'ESSENTIEL À RETENIR

L'encouragement et l'aide à la création ainsi qu'au développement d'entreprises en France ont constitué une évidente priorité des dix dernières années. Enfin l'opinion publique reconnaît pleinement le rôle de progrès économique et social généré par l'activité entrepreneuriale et plébiscite les mesures prises pour la soutenir. C'est désormais une vraie solution à ce que la société française a pressenti comme une nécessité : trouver des réponses économiques et sociales appropriées, pertinentes et permanentes à ses besoins et en toutes hypothèses des réponses de proximité. En réalité, cette évolution du mode de travail était nécessaire.

# LES ENTREPRISES FAMILIALES

## 8 CHAPITRE AU CŒUR DE L'ENTREPRENEURIAT ?

### LES ENJEUX

Les entreprises familiales et l'entrepreneuriat : ce sujet peut, de prime abord, susciter la controverse, voire l'interrogation. En effet, les entreprises familiales, définies comme des entreprises dans lesquelles les membres d'une ou plusieurs familles possèdent la majorité du capital, s'impliquent dans le management de l'entreprise et ont l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante, donnent lieu à de multiples débats sur leur efficacité ; certains y voyant avant tout des petites structures conservatrices et inadaptées à la croissance (Chandler, 1990).

En fait, la vision des relations entre entreprises familiales (EF) et entrepreneuriat est désormais largement nuancée, depuis qu'Allouche et Amann (1997) ont annoncé le « retour triomphant » du capitalisme familial.

Les EF font désormais l'objet d'une attention soutenue, donnant lieu à des travaux multiples, à une communauté de recherche, mais aussi à de nombreuses associations affirmant leur intérêt et leurs spécificités et portant leur message à des niveaux académiques ou institutionnels. Ainsi, parmi ceux-ci, est-il intéressant de souligner combien les familles vont permettre de porter des efforts entrepreneuriaux (Aldrich et Cliff, 2003) ; combien les EF peuvent être au cœur des dynamiques de création d'entreprise, d'innovation, ou de renouvellement stratégique. Les EF sont alors vues comme permettant de mieux traverser les crises (Bloch *et al.*, 2012), voire d'asseoir une meilleure performance à long terme (Miller et LeBreton Miller, 2005) que les entreprises non familiales cotées en Bourse et soumises à une pression court-termiste.

### L'AVIS DES PROS

***Alain Bloch, professeur au Cnam et directeur du programme HEC Entrepreneurs***

« La stratégie du propriétaire est parfaitement transposable à tout type d'organisation. »

Il est alors essentiel de cerner ces relations entre EF et entrepreneuriat[1], en soulignant à la fois leurs points forts, leurs enjeux, mais aussi les limites ou pièges et travers dans lesquels elles peuvent tomber.

## LES DATES MARQUANTES

Les EF donnent lieu, désormais, à un véritable champ institutionnel : des associations en font leur objet d'activité ; des événements, voire des revues, leur sont consacrés. Tous convergent pour en défendre les spécificités et structurer les débats, tant de manière professionnelle qu'académique. Quelques jalons en marquent l'émergence dans le contexte anglo-saxon et français.

### L'ÉMERGENCE D'UN CHAMP INSTITUTIONNEL DANS LE MONDE ANGLO-SAXON

- 1986 : création du *Family Firm Institute* (FFI).
- 1988 : création de la *Family Business Review* (par le FFI), première revue académique consacrée au champ des EF.
- 1999 : la principale conférence en entrepreneuriat, la *Babson-Kaufman Conference* met en place une session récurrente consacrée aux EF.
- 2001 : instauration de l'*International Family Enterprise Research Academy* (IFERA) qui organise une conférence annuelle en Europe.
- 2004 : création du *Family Enterprise Research Consortium* aux États-Unis (FERC) qui organise une conférence annuelle sur le continent américain.

### LA FRANCE N'EST CEPENDANT PAS EN RESTE

- Travaux des précurseurs comme Allouche, Amann ou Hirigoyen.
- 1981 : création de l'association des Hénokiens qui regroupe des entreprises de plus de 200 ans appartenant toujours à des descendants de la famille fondatrice (36 membres aujourd'hui).
- 1995 : création de l'association des moyennes entreprises patrimoniales (ASMEP) par Yvon Gattaz, pour défendre la cause des moyennes entreprises patrimoniales (comprendre « familiales ») « mises à mal » par la législation fiscale. L'ASMEP se transforme en « syndicat » lorsque l'État reconnaît les entreprises de taille intermédiaire (ETI)[2], et devient alors l'ASMEP-ETI.
- 2006 : création des Journées Georges Doriot, biennales, qui permettent à la communauté académique de se structurer et de nouer des contacts avec les professionnels.

## LES POINTS IMPORTANTS

### UNE RECONNAISSANCE À LA HAUTEUR DE LEUR IMPORTANCE ÉCONOMIQUE ?

#### Définition et profil

Une étude conduite dans le contexte français sur des PME de 10 à 250 salariés fait ressortir que les EF ont – en moyenne – 37 ans, ce qui fait que nombre d'entre elles sont déjà

1. Le terme « entrepreneuriat » renverra à trois types de comportements : le comportement de création d'entreprise nouvelle, celui d'activité entrepreneuriale au sein d'une entreprise existante (intrapreneuriat), ou de reprise et transmission d'entreprise existante (repreneuriat).

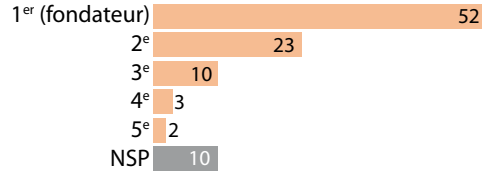
2. Pour de plus amples informations sur les ETI, reportez-vous au chapitre 11.

au-delà de la première génération de possession comme le montre la figure 8.1.

**DÉFINITION**

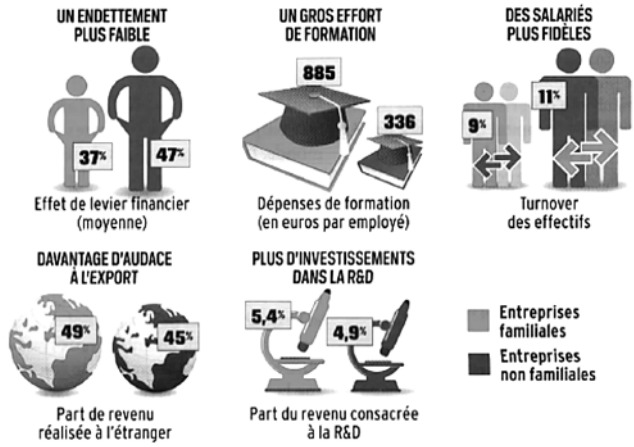
**L'ENTREPRISE FAMILIALE est une « entreprise au sein de laquelle un ou plusieurs membres d'une même famille étendue ou de plusieurs familles influencent significativement son développement par la détention de droits de propriété sur le capital, en faisant prévaloir des liens de parenté dans l'exercice du processus de choix des dirigeants, qu'ils soient issus de la famille ou recrutés à l'extérieur, en affichant la volonté de transmettre l'entreprise à la prochaine génération et en sachant le poids de l'entreprise sur les intérêts et objectifs de la famille ».**
***Source : Allouche et Amann, 2007.***

Encore faut-il préciser que, si 52 % des dirigeants appartiennent à la génération du fondateur (ou de la fondatrice) de la société, les fondateurs ne sont encore en place que dans 27 % des cas, ce qui signifie que le problème de la transmission a dû être géré par près des trois quarts des PME étudiées.




*Source : Chabaud, 2013.*

**Figure 8.1 – Génération d'appartenance des dirigeants de PME indépendantes**




*Source : Thomson Financial, BCG analysis.*

**Figure 8.2 – Comparaison entre les entreprises familiales et non familiales**

## Une forme d'organisation dominante mais longtemps méconnue

Une étude américaine sur les structures de gouvernance des entreprises considérait qu'« il est peut-être beaucoup plus surprenant que la forme dominante de contrôle de la propriété dans le monde ne soit pas constituée par les banques ou les autres entreprises, mais par les familles » (La Porta et *al.*, 1999 : 496).

On peut concevoir la surprise :

- La plupart des systèmes statistiques sont peu attentifs aux statuts et à la qualité des actionnaires, ce qui ne permet pas toujours de distinguer aisément les entreprises familiales des autres types d'entreprises.

**EXEMPLE**

Jusqu'en 2008, le système statistique français ne caractérisait les entreprises que selon des critères de taille (effectif salarié, chiffre d'affaires et total de bilan), sans prendre en compte l'indépendance de leur capital. Cet aspect empêchait d'avoir une idée précise de la part des entreprises qui sont réellement indépendantes des grands groupes.

Encore aujourd'hui, il est difficile de savoir lesquelles sont contrôlées par les familles et lesquelles sont contrôlées par des fonds de pension, ou soumises à un actionnariat éclaté.

- La littérature en économie et gestion a, pendant longtemps, beaucoup plus été portée sur l'étude des grandes entreprises, voire des grandes entreprises managériales, à savoir des entreprises dont le contrôle est entre les mains de dirigeants du fait d'un actionnariat éclaté (Berle et Means, en 1933, ont été les premiers à faire ce constat pour les États-Unis).

De fait, les EF étaient souvent perçues comme la réminiscence d'un capitalisme archaïque. Ainsi, l'historien Alfred D. Chandler (1990) explique le déclin du capitalisme anglais par le fait que les entreprises familiales étaient conservatrices et incapables de faire face aux nouveaux défis financiers liés à la troisième révolution industrielle.

Cet aspect, qui peut renvoyer à l'image d'entreprises de petite taille et conservatrices, se double parfois d'une **suspicion** : ces EF ne sont-elles pas un lieu de népotisme (favorisant l'accession au management de dirigeants sélectionnés sur un critère d'appartenance familiale et non de compétence), débouchant finalement sur un « capitalisme d'héritiers » dans lequel la compétence n'est qu'un critère supplétif ?

L'anglais Alfred Marshall nous rassure dès 1890, en considérant que trois générations suffisent pour ruiner le projet entrepreneurial initial. Un siècle plus tard, Ward (1987) affirmait que : *"Approximately 30 % of family businesses are transferred to second generation family ownership and only 13 % of family businesses survive to third generation family owners"*, traduisant assurément l'incapacité des héritiers à assurer le maintien ou le renouvellement de l'effort entrepreneurial du fondateur.

## Le retour en grâce des entreprises familiales

Mais, qu'en est-il réellement ? Les études sur l'importance économique des EF sont peu nombreuses. Cependant, elles font état – en fonction de la définition de ce qu'est l'EF, de leur poids important.

Ainsi, l'étude de Mandl (2008) conduite pour l'Union européenne montre que près de 70 % à 80 % des firmes sont des EF, contribuant à hauteur de 40 % à 50 % à l'emploi national et, selon les pays, de 20 % à 70 % du PIB (*cf.* tableau 8.1). Si elles sont importantes, les EF concernent particulièrement les PME.

Longtemps été négligées, les EF connaissent un retour en grâce ou un regain d'intérêt ces dernières années. La surprise liée à la prise de conscience de leur importance économique a pu jouer, mais trois autres facteurs essentiels en sont à l'origine.

- **Facteur 1** : la prise de conscience que les EF sont plus performantes que les entreprises non familiales. Si des désaccords entre les études existent, celle réalisée par Miller et Le Breton Miller (2005) marque un tournant en soulignant que les entreprises familiales réussissent plus (à long terme) que les entreprises non familiales. Sans doute, leur étude, essentiellement focalisée sur les grandes entreprises, n'a pas une portée générale, mais le plaidoyer de l'un des théoriciens des organisations les plus connus a porté.

Tableau 8.1 – Le poids des entreprises familiales dans quelques pays

| | % du nombre d'entreprises |
|---|---|
| **Allemagne** | 95 % en moyenne<br>34 % des grandes entreprises |
| **Belgique** | 70 % |
| **Dannemark** | Entre 35 % et 95 % selon la définition adoptée |
| **Espagne** | Entre 75 % et 85 % |
| **États-Unis** | Entre 80 % et 90 % |
| **France** | **Entre 60 % et 75 % de PME,**<br>**20 % des entreprises de plus de 3 000 salariés**<br>**1/3 des sociétés du CAC 40** |
| **Italie** | 65-81 % |
| **Portugal** | 70 % |
| **Royaume-Uni** | Environ 70 % |
| **Pays de l'OCDE** | Environ 80 % |

*Source : Family Firm Institute*[1]*, Mandl, 2008.*

- **Facteur 2** : ces entreprises « managent pour le long terme », ce qui contraste avec certaines grandes entreprises cotées non familiales, dans lesquelles la pression des actionnaires conduit à mettre en place des stratégies de court terme et des pratiques opportunistes (de délocalisation par exemple) sur la base de seuls critères financiers. L'EF serait ainsi le modèle d'une entreprise gérée pour le long terme, et non (ou moins ?) soumise aux pressions court-termistes.
- **Facteur 3** : le comportement des EF dans les contextes de crise paraît spécifique : cherchant en priorité à préserver leur communauté, ces entreprises traverseraient mieux les crises. On conçoit alors leur intérêt dans le contexte actuel…

1. *http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints*

## FAMILLE ET ENTREPRENEURIAT, DES RELATIONS PRIVILÉGIÉES ?

La relation entre famille et entrepreneuriat peut être appréhendée au moins par deux entrées différentes. Cerner, d'une part, la façon dont la famille influence les comportements entrepreneuriaux et, d'autre part, la façon dont les EF se comportent en matière entrepreneuriale.

### La famille, un terreau pour l'entrepreneuriat

Longtemps éludée, la question de la place de la famille dans la dynamique entrepreneuriale est désormais mise en évidence, du fait de la prise de conscience des valeurs véhiculées par la famille, mais aussi des ressources qu'elle peut apporter dans l'aventure entrepreneuriale.

Selon Fayolle et Bégin (2009), la famille est le « lieu de culture et d'expériences

entrepreneuriales », ce qui favorise la création d'entreprises. Pour ces auteurs, « très tôt, au sein d'une famille dans laquelle œuvre(nt) un ou des entrepreneur(s), l'exposition à des valeurs, à des situations, à des problèmes, peut conduire des individus d'autres générations à développer une intention d'entreprendre (création de leur propre entreprise, reprise de l'entreprise familiale, etc.) et à renforcer leurs perceptions d'auto-efficacité entrepreneuriale ».

De multiples études quantitatives montrent que la création d'entreprise est favorisée par la présence d'un « **entourage familial** » dans lequel sont présents des créateurs d'entreprise : avoir été élevé dans une famille qui compte des entrepreneurs influence. On observe ainsi une surreprésentation des entrepreneurs issus de familles ayant elles-mêmes compté des entrepreneurs :

- une étude américaine – le *Panel Study of Entrepreneurship Dynamics* (PSED) – qui suit dans la durée plusieurs centaines de porteurs de projet de création, montre que plus de la moitié des entrepreneurs ont l'un de leur parent lui-même entrepreneur ;
- dans le contexte français, une étude d'OSEO (2011) évoque la « forme de reproduction sociale qui semble caractériser les créateurs d'entreprise dans leur ensemble se retrouve chez les porteurs de projet de CEI (création d'entreprises innovantes) : 37 % viennent d'un milieu où il existe une tradition d'entrepreneur dans l'entourage familial ou proche ».

Cet aspect, qui renvoie à des valeurs, se double du fait que la famille peut être impliquée – financièrement ou managérialement, voire avoir un rôle de conseil. Ainsi, l'appartenance à la famille permet de disposer de ressources matérielles ou immatérielles à même de soutenir la démarche entrepreneuriale de l'un de ses membres.

Le résultat du PSED – qui étudie tous les types de création – montre une part plus modeste du financement familial (environ 15 % des projets auraient le soutien financier de la famille). Ces aspects peuvent, sans doute, être illustrés à l'aide de l'exemple de la famille Mulliez (figure 8.3).

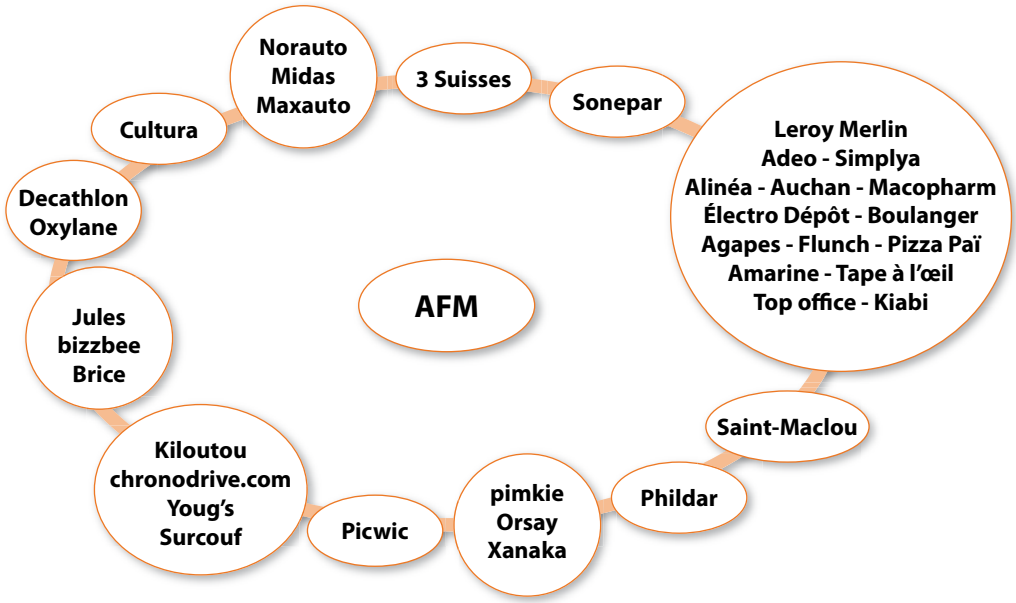
Le rôle de la famille est renforcé selon les cultures. Ainsi, Lwango (2009) montre clairement le rôle de la famille étendue dans les PME africaines : lors de la création, l'entrepreneur peut s'appuyer sur les dons en capital, mais aussi en temps passé (implication) de l'ensemble de sa fratrie, pour réussir.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### CRÉER ? OUI, MAIS AVEC LE SOUTIEN DE LA FAMILLE

L'étude d'OSEO (2011) souligne que dans plus de 70 % des cas, la famille est un soutien essentiel du projet (le premier) et que « famille et amis ont un rôle fondamental de soutien non seulement moral et psychologique, mais aussi financier puisqu'ils ont investi dans une CEI sur cinq. Cette implication est d'autant plus importante que la prise de participation de cette *love money* s'élève à 29 % du capital en moyenne, soit au même niveau que les "financeurs de l'amorçage" »[1].

1. Le chapitre 12 est consacré aux *business angels*.




*Source : D'après* La Voix du Nord*, 28 mars 2012.*

**Figure 8.3 – La galaxie Mulliez**

## CAS D'ENTREPRISE

### LA FAMILLE MULLIEZ

La famille Mulliez, fondatrice du groupe Auchan est emblématique de la dynamique entrepreneuriale. L'Association familiale Mulliez (AFM) en est la principale émanation et joue un rôle fondamental dans la gouvernance de ce « groupe » familial.

Si l'EF compte environ 1 400 salariés en 1950, c'est aujourd'hui près de 400 000 salariés qui travaillent dans l'une des nombreuses enseignes appartenant à la famille : Auchan, Boulanger, Decathlon, Flunch, Kiabi, Kiloutou, Leroy-Merlin, Les 3 Suisses, Pimkie, etc. Sans compter, par exemple, l'initiative de feu André Mulliez, qui suite à des licenciements au sein du groupe Phildar qu'il dirige alors, crée le Réseau Entreprendre, en fonction du principe : « Pour créer des emplois, créons des employeurs ».

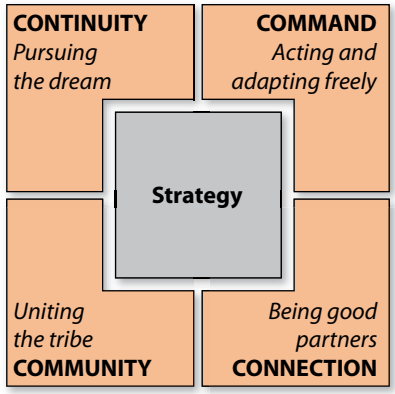
Une culture entrepreneuriale très forte marque la famille, le créateur étant particulièrement valorisé, tout comme le sens des responsabilités. À côté de ces valeurs, la solidarité familiale est cruciale : entreprendre ensemble est perçu comme fondamental, ce qui donnera aussi à l'AFM un rôle de soutien aux projets de création.

*Sources : voir Wirtz et Laurent, 2010, Debourse et* al.*, 2011.*

Sans doute ne faut-il donc pas en déduire la toute-puissance de la dimension familiale, ou son caractère exclusif, mais il est important de suivre ce facteur dans la compréhension des dynamiques entrepreneuriales.

## EF : un mode de management orienté vers le long terme

Parler de l'EF nécessite de s'interroger sur les particularités qui seraient liées à leur dimension familiale. Cet aspect est dû, selon Miller et Le Breton-Miller (2005), au fait que les EF sont gérées différemment. Cette spécificité peut être appréhendée à partir de ce qu'ils appellent les « **4C** » : **Continuité, Communauté, Connexion, Commandement** ; modèle qu'ils proposent en s'appuyant à la fois sur la littérature et sur une étude empirique de (grandes) EF qui ont réussi dans la durée.




*Source : Breton-Miller & Miller, 2012*[1].

**Figure 8.4** – *The C's : 4 driving priorities*

Les EF sont gérées avec une optique de long terme, grâce à l'implication familiale. En effet, cette dimension familiale fait que l'entreprise inscrit son action dans la durée, (« modèle durable » PWC ou « construit pour durer » Ernst and Young), ce qui lui permet d'être porteuse de nombreux avantages.

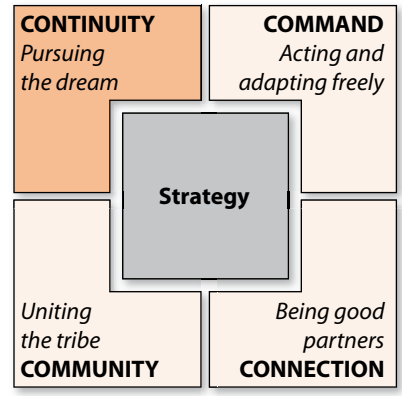



**Figure 8.5** – *The C's : 4 continuity*

Le contraste est saisissant entre de nombreuses entreprises guidées par les contraintes de profit à court terme et les EF : « Chez nous, ce ne sont pas les investisseurs qui décident de la stratégie de l'entreprise, car la famille a plus de 70 % du capital » déclare Jean-Charles Decaux, fils du fondateur de l'entreprise JC Decaux (Bloch et *al.*, 2012).

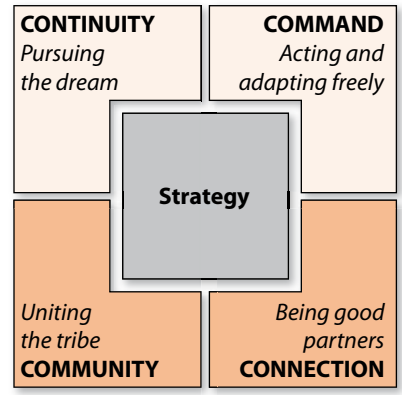



**Figure 8.6** – *The C's : 4 community and connection*

Cette vision à long terme influence également deux autres « C » : les relations entrete-

1. *http://www.erim.eur.nl/fileadmin/centre_content/family_business/ERASMUS_2012_Managing_for_the_Long_Run___follow-up__Millers_.pdf*

nues avec leurs salariés et leur base territoriale (**communauté**) et les partenaires (**connexion**). Ces aspects soulignent l'importance des relations de confiance avec les salariés et la construction des réseaux dans la durée. Cette idée, qui a notamment donné lieu au concept de *familiness* (ou « familiarisme », Habbershon et Williams, 1999), témoigne de la particularité des EF qui s'appuient sur une articulation spécifique entre la dimension familiale, l'entreprise et l'individu.

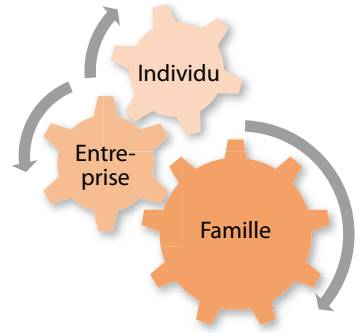



**Figure 8.7** – Les trois cercles de l'EF

## L'AVIS DES PROS

### *Gérer l'EF dans la durée*

**Danièle Kapel-Marcovici, directrice de Raja, ETI de l'emballage (2e génération)**

« La grande différence pour les collaborateurs n'est pas que ce soit une famille, c'est que vous êtes le propriétaire. Je suis très impliquée, j'incarne pour mes collaborateurs les valeurs de mon entreprise, et ça, ils le sentent. Ils savent aussi que je ne suis pas poussée par des actionnaires à une vision court-termiste. »

*Source : entretien avec Yves Vilagines,* Les Échos*, 28 mars 2013.*

**Mario Preve, président de Riso Gallo, producteur de riz italien depuis 1845**

« L'avantage de l'entreprise familiale, c'est qu'il n'y est pas uniquement question de profit ; votre entreprise, c'est comme votre foyer. Je fais souvent la comparaison avec une course de relais : quelqu'un vous passe le témoin et vous le repassez à quelqu'un d'autre. Nous avons l'habitude de dire que nous n'avons pas reçu l'entreprise de mes parents, mais que nous l'empruntons à nos enfants. C'est cela qui compte. Nous pensons à notre descendance. Nous ne réfléchissons pas en termes de trimestres, mais de générations. »

*Source : Ernst and Young, 2013.*

**Arnaud Montebourg, ministre du Redressement productif**

« Patrick Ricard savait que la réussite économique demande du temps, nécessite de l'investissement. En 2008, il avait publié un livre *Construire dans la durée* distribué à l'ensemble de ses salariés. Loin des logiques financières, le groupe a su conserver un actionnariat familial, stable et responsable se mettant à l'abri des rachats hostiles. Je me reconnais entièrement dans cette tradition industrielle. À l'image de la maison Ricard, je souhaite que triomphe de nouveau un modèle entrepreneurial et innovant, porté par des patrons patriotes comme le fut Patrick Ricard. »

*Source : extrait du discours aux obsèques de Patrick Ricard*[1].

1. *http://proxy-pubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/12954.pdf*

## CAS D'ENTREPRISE

### ERDC OU LA RÉSILIENCE D'UNE EF

Créée en 1826 et spécialisée dans le négoce international et les extraits végétaux, l'entreprise ERDC a traversé les crises mondiales, les périodes de décolonisation, et les changements technologiques qui ont affecté le fonctionnement des marchés de marchandises. « On est dans le même bateau, je te fais confiance… Comme toujours », répond ainsi le frère du dirigeant familial dans les années 1950, lorsque l'entreprise est confrontée à des difficultés financières au moment de son installation en Afrique : l'*affectio societatis* n'est pas un vain mot. Bien sûr cet aspect est renforcé par la réputation : « Quand on a la chance d'être installé depuis 162 ans (dans la même ville) et de ne pas avoir déposé son bilan, on a un avantage considérable vis-à-vis de ses banquiers : avec les mêmes fonds propres, on a plus de facilités et de confiance qu'on ne l'aurait si nous nous déplacions ailleurs. » Si ce propos, tenu en 1987 par le dirigeant de la 5e génération familiale lors d'une conférence en 1987, est symptomatique de l'importance de la réputation de la « maison » sur la place, il est intéressant de noter que le dirigeant de la 6e génération soulignera cette dimension de respect des engagements et de réputation au milieu des années 2000.

*Source : Bégin et Chabaud, 2010.*

Ainsi, le dirigeant d'une PME familiale normande souligne le « déchirement » que constitue pour lui le fait de devoir licencier dans la crise. L'entreprise s'est bâtie grâce au travail acharné des membres de la famille et des salariés, il est donc de son devoir de chef d'entreprise d'éviter les situations de crise et de protéger l'emploi des salariés. Sans doute, tout n'est-il pas rose, mais cette particularité du comportement des EF familiales est maintes fois notée (*cf.* le cas Mulliez). D'ailleurs l'étude conduite par Bloch et *al.* (2012) montre la capacité des EF à résister par temps de crise.

On évoque souvent les pratiques paternalistes dans les EF ou bien les salaires perçus comme inférieurs par rapport à ceux des entreprises non familiales. Ainsi, Sraer et Thesmar (2007) en viennent dans leur étude économétrique, à montrer que l'un des avantages des EF réside dans leurs moindres coûts salariaux par rapport aux autres entreprises, ce qui est à la fois une source de compétitivité pour l'EF, mais aussi le fondement d'une sorte de **contrat social**, dans lequel les salariés sont moins payés mais mieux protégés contre les risques de licenciement en période de crise.

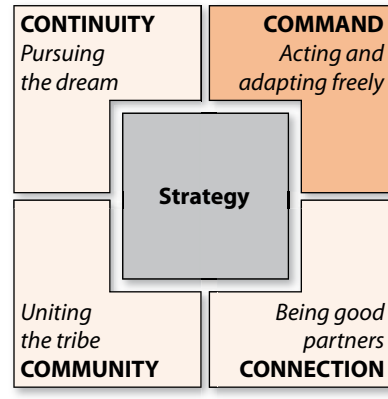



**Figure 8.8** – *The C's : command*

Dernier « C », la particularité du **commandement**. Le dirigeant, qui est désigné par la famille – voire en fait partie –, possède une légitimité forte. Ses décisions peuvent être prises sans craindre une remise en question par des actionnaires extérieurs.

Sans doute, faut-il se garder d'une vision mécaniste de ce modèle des « 4C ». Danny Miller et Isabelle Le Bretton-Miller ont identifié ces « 4C » comme des mécanismes spécifiques aux grandes entreprises familiales qui réussissent à long terme. Ceci étant, toutes les entreprises ne s'appuient pas de la même façon sur les « 4C ».

**EXEMPLE**

Certaines entreprises mettent plus l'accent sur l'innovation (Michelin), d'autres sur la construction de marque (Estée Lauder) ou encore sur l'excellence opérationnelle (Ikea).

# LES CHALLENGES

## SE RENOUVELER POUR PERDURER

Pour Hoy et Sharma (2009), l'entrepreneuriat familial est difficile à maintenir dans le temps, car tant l'entreprise que ses dirigeants sont confrontés à des phénomènes de vieillissement. L'EF est soumise à plusieurs cycles de vie : celui de son activité économique, mais aussi le cycle des dirigeants familiaux et celui de l'implication familiale.

Le dynamisme à long terme passe par le maintien d'un « bon timing » entre ces cycles afin de disposer de dirigeants motivés, compétents et dynamiques, aptes à faire face aux difficultés et défis du marché ; tout en s'appuyant sur une famille mobilisée.

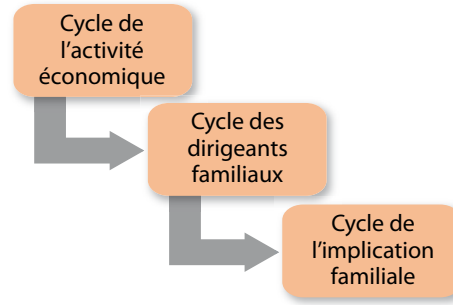



**Figure 8.9** – Les cycles de vie des EF

Les challenges et facteurs de risque sont nombreux. Ils sont liés :

- à la dynamique individuelle de l'EF, de la famille et de ses membres ;
- à un niveau macroéconomique, au vieillissement des dirigeants ;
- à une certaine évolution du modèle familial.

Cette réflexion générale se double d'une particularité du contexte français : le sous-développement de la transmission familiale[1].

## INNOVER OU PÉRIR

Pour être pérenne, l'entreprise doit à la fois être efficace dans ses activités courantes (on parle « **d'exploitation** ») et à même de développer de nouveaux produits ou activités (on parle « **d'exploration** »).




**Figure 8.10** – L'ambidextrie organisationnelle

Or, les qualités de rigueur exigées pour être efficace et attentif au niveau des coûts

1. Pour de plus amples informations sur la transmission d'entreprise, référez-vous au chapitre 6.

ne sont pas obligatoirement en phase avec les qualités d'expérimentation et de créativité requises pour innover.

On parle généralement d'**ambidextrie** pour désigner la capacité à concilier en même temps des modes de management différents : exploitation et exploration… qui reposent sur des ressources et des compétences différentes, voire contraires. Cet aspect semble particulièrement présent dans les EF.

Ben-Mahmoud-Jouini et Mignon (2009) insistent sur ce qu'elles qualifient de modèle d'innovation prudentielle. Derrière cet apparent paradoxe (comment innover en étant prudent ?), se cache le fait que les EF « innovent à leur manière, précisément parce qu'elles mettent en tension… Cette orientation entrepreneuriale qui reste dans leurs gènes avec cette prudence patrimoniale qui les caractérise aussi » (Bloch et *al.* 2012). L'innovation est possible du fait de l'orientation à long terme des EF, de la plus grande autonomie des dirigeants et de la logique de transmission du patrimoine aux descendants. De multiples exemples dans lesquels les EF peuvent être perçues comme particulièrement innovantes existent, que l'on songe au cas emblématique de Michelin ou à celui de JC Decaux.



## CAS D'ENTREPRISE

### JC DECAUX

Créatrice du mobilier urbain en 1964 (abribus), l'entreprise JC Decaux réalise un chiffre d'affaires d'environ 2,5 milliards d'euros et emploie 10 000 personnes dans les domaines du mobilier urbain et de la publicité dans plus de 55 pays. Innovateur, le groupe a lancé les fameux Vélib' dans les années 2000.

Jean-Charles Decaux rappelle : « Nous avons créé un business à partir de zéro ; aujourd'hui nous avons 47 000 vélos en circulation dans le monde, qui ont été loués plus de 200 millions de fois. Nous avons mis en place Vélib' en quatre mois et demi : le 15 juillet 2007 il y avait 10 000 vélos, 2 000 stations dans les rues de Paris. Le Maire a appuyé sur un bouton et tout marchait. Nous n'aurions pas pu externaliser cela ; impossible de monter un projet en une si courte durée ! »

« Un manager d'entreprise familiale issu de la famille a une autorité, s'il est compétent, qui lui permet de prendre des décisions rapides. Dans d'autres modèles économiques, les décisions peuvent être débattues, discutées, remises en cause. Il faut convoquer le *board*. Sur le papier, le projet peut paraître lourd, trop risqué. Alors que nous, nous sommes capables d'aller très vite. »

De plus, le fait d'engager ses capitaux propres donne au dirigeant une crédibilité dans ses choix stratégiques – « les gens se disent : c'est son argent, c'est finalement son entreprise » – et génère une mobilisation autour de ce dernier.

*Source : extrait de Bloch et* al.*, 2012, p. 99-100.*

Tableau 8.2 – Poids des filiales par catégorie de taille – Étude Ariane

| Nb de salariés | 10-20 | 20-49 | 50-99 | 100-199 | 200-249 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nb d'interviews | 357 | 373 | 421 | 222 | 252 | 1625 |
| Nb de filiales | 82 | 145 | 223 | 145 | 211 | 806 |
| % de filiales | 23 % | 39 % | 53 % | 65 % | 84 % | 50 % |
| % d'indépendantes | 77 % | 61 % | 47 % | 35 % | 16 % | 50 % |

*Source : Chabaud, 2013.*

La dimension familiale et son management orienté sur le long terme permettent de donner une marge de manœuvre aux dirigeants et de s'accompagner d'un modèle d'innovation potentiellement différencié par rapport à celui d'entreprises soumises à la pression à court terme des marchés financiers. Si des études complémentaires sont nécessaires, notons, par contre, que les EF peuvent être confrontées à un problème particulier : comment maintenir l'esprit d'entreprise et l'orientation innovante, alors que les dirigeants vieillissent et doivent passer la main ?

## COMMENT SURMONTER LE RISQUE DE LA TRANSMISSION ?

Évoquons ici ce qui reste l'un des challenges fondamentaux des EF : la passation de pouvoirs. Le temps passe et si les structures peuvent rester, les hommes vieillissent et doivent passer la main. Or, la question est particulièrement stratégique dans le contexte des EF, et notamment dans le cas français.

### En France : les entreprises familiales, une espèce en voie d'extinction ?

Si les EF sont désormais reconnues, voire louées, il semble que leur nombre soit confronté à une certaine raréfaction. Ainsi, l'étude Ariane, conduite en 2012, montre que les PME familiales indépendantes auraient tendance à être moins nombreuses (tableau 8.2). Depuis une dizaine d'années, des mouvements de fusions-acquisitions se sont développés, qui ont conduit à la poussée des groupes non familiaux et à la baisse du nombre d'entreprises indépendantes (rapport Besson, 2005).

Ce constat est lié au vieillissement des dirigeants de sociétés et au faible nombre de transmissions familiales en France. Si l'âge des dirigeants est, depuis plusieurs années, une préoccupation, l'étude Ariane fait ressortir que la moitié des dirigeants de PME indépendantes ont plus de 65 ans.

Si une partie d'entre eux a déjà préparé sa succession, la situation demeure néanmoins inquiétante, les organismes estimant à environ 50 000 le nombre de successions à organiser tous les ans.

On observe moins de 10 % de transmissions familiales en France, par rapport à des chiffres qui vont de 55 % à 72 % aux Pays-Bas, en Allemagne ou en Italie (TRANSREGIO, 2006 ; KPMG, 2007). Au-delà du constat, ce phénomène nécessite un réel débat public : en effet, le taux d'échec des transmissions familiales est trois fois moindre comparé aux transmissions vers d'anciens salariés, et cinq fois moindre par rapport à des reprises externes (OSEO, 2005) (figure 8.11).

L'enjeu est d'environ 330 000 emplois selon OSEO ! Cet état de fait est dénoncé depuis

les années 1980 par l'ancien dirigeant du CNPF et fondateur de l'ASMEP-ETI, Yvon Gattaz. Il déplore une réelle « hémorragie » du nombre de moyennes entreprises indépendantes et familiales ; celles-ci ayant été, pour des raisons fiscales, vendues à des repreneurs externes (avantagés par la déductibilité des charges financières en cas de rachat financé par un emprunt) plutôt que gardées dans la famille (en subissant des droits de succession et impôts sur la fortune).

Ce mouvement est à l'origine des lois Dutreil (2003, 2005) qui ont introduit des abattements et des franchises d'imposition, à la condition notamment d'une détention minimale des titres de l'entreprise transmise. Si la situation fiscale a changé récemment (voir Focus suivant), il demeure que le mouvement des fusions-acquisitions et rachats de PME indépendantes par de grands groupes, s'est accéléré depuis une dizaine d'années, conduisant l'économiste Patrick Artus à considérer qu'« en moyenne après 6 années, une PME est systématiquement absorbée par un grand groupe ». Cette raréfaction des PME françaises devient symptomatique d'un « mal français »[1].

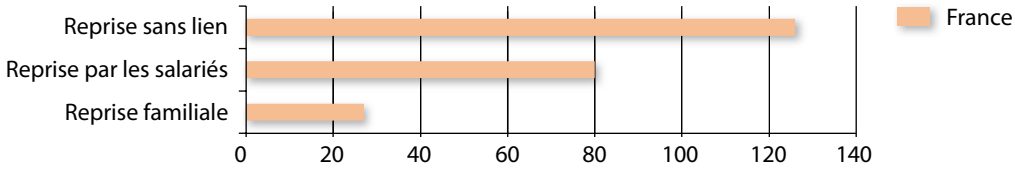



**Figure 8.11** – Le risque de défaillance (horizon de 4 ans)

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LA FISCALITÉ DES ENTREPRISES FAMILIALES

Le mouvement des « Pigeons » qui s'est développé à l'automne 2012, suite à un projet gouvernemental de taxation des plus-values de cession, a permis de lancer le débat sur la fiscalité des cessions d'entreprises, mais aussi des transmissions. Les récentes Assises de l'entrepreneuriat (clôturées le 29 avril 2013) ont permis au Président Hollande d'annoncer qu'il allait faire simplifier l'imposition de plus-values pour « promouvoir l'esprit d'entreprendre »[2]. Au lieu des « 40 régimes existants de taxation », la France s'engage dans un principe de simplification, visant à la fois à prendre en compte le fait que la plus-value – lorsqu'elle se développe dans la durée – ne doit pas être taxée comme un revenu classique, mais doit bénéficier d'abattements en fonction de la longueur de l'implication dans l'entreprise (50 % au-delà de 2 ans, 65 % après 8 ans). Sans compter des particularités lors d'un départ à la retraite, d'une transmission familiale ou dans le cas de réinvestissement des produits de cession (données provisoires).

1. *http://cib.natixis.com/flushdoc.aspx?id=58824*
2. *http://www.francetvinfo.fr/video-assises-de-l-entrepreneuriat-hollande-veut-favoriser-la-creation-d-entreprises_314077.html*

Tableau 8.3 – Le niveau de risque suivant le type de reprise

| Ensemble | Transmission familiale | Reprise par un (des) salarié(s) | Repreneur sans lien avec l'entreprise |
|---|---|---|---|
| 100 | 27 | 80 | 126 |

Le contexte français conduit à considérer que la transmission-reprise des entreprises familiales constituera à la fois un enjeu de recherche et un enjeu de politique publique pour les prochaines années. De plus, les politiques d'imposition et la stabilité des règles fiscales joueront un rôle important dans la dynamique des entreprises et des transmissions familiales. Ce n'est qu'avec un contexte fiscal favorable que les EF perdureront.

## Modification des structures familiales

Étudier cet aspect nécessite d'être attentif au fait que nombre de PME sont multigénérationnelles et qu'elles se situent dans une société qui a fortement évolué.

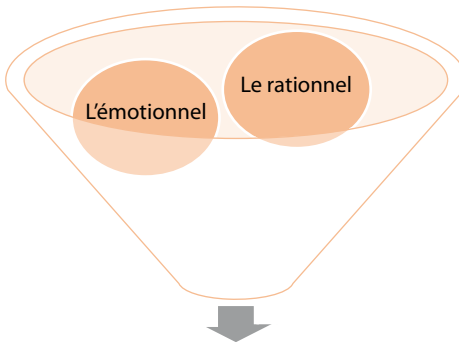



**Figure 8.12 – La décision de transmettre, une alchimie**

Or, la transmission et le changement de génération soulèvent à la fois des problèmes de partage du patrimoine et de fiscalité, des problèmes de nomination et de transmission du pouvoir particulièrement complexes, dans la mesure où se mêlent des aspects à la fois rationnels, émotionnels et relationnels.

Il convient d'être attentif aux difficultés posées par le passage du temps : ainsi que l'a souligné Ward (1987), le changement de génération fait passer du fondateur à un partenariat entre frères et sœurs, puis à un consortium de cousins. On imagine que la transmission peut devenir délicate à arbitrer lorsque le nombre de générations – et l'éloignement entre les membres de la famille – s'accroît. Fort heureusement, des mécanismes pourront être mis en place pour organiser la succession au sein de la famille.

**EXEMPLE**

La famille Mulliez compte aujourd'hui plus de 500 personnes, qui peuvent être concernées directement ou indirectement par le devenir de l'EF. Pour organiser son fonctionnement, l'Association familiale Mulliez a été créée et a été dotée de règles de fonctionnement qui favorisent la stabilité des engagements dans le temps et la pérennité de l'EF.

Si l'on commence à cerner les particularités des pactes d'actionnaires et conseils familiaux utilisés pour organiser la succession dans les EF, il convient de noter que l'évolution récente de la société peut également avoir un impact. Comment vont se comporter les EF dans un contexte sociologique marqué par l'apogée (voire l'éclatement) de la famille nucléaire, la montée des familles recomposées et l'individualisation croissante avec l'arrivée des générations Y (ou Z) ?

## CE QU'IL FAUT RETENIR

Longtemps sous-estimées, les entreprises familiales font désormais l'objet d'une attention croissante, tandis que le nombre d'entreprises indépendantes a tendance à diminuer. Alors que d'aucuns se battent depuis de longues années pour faire reconnaître leurs particularités (voir le cas de l'ASMEP), il semble désormais qu'une convergence se fasse pour mettre les EF au cœur des dynamiques de croissance et s'interroger sur les actions publiques à même de renforcer et favoriser l'entrepreneuriat familial, porteur d'innovation et de dynamisme sur de longues périodes.

# LES FEMMES ENTREPRENEURES

9 CHAPITRE

## UNE IRRÉSISTIBLE ASCENSION

### LES ENJEUX

En 2011, ce sont 170 000 entreprises qui ont été créées par des femmes en France. Toutefois, la croissance ininterrompue du processus de féminisation de la population active ne se retrouve ni en entrepreneuriat, ni dans la direction des entreprises. Ainsi, si 47,7 % de la population active française est féminine (ministère des Droits des femmes, 2012), les femmes ne représentent que 36 % des créateurs d'entreprise individuelle (en partie grâce à l'auto-entrepreneuriat) et aux alentours de 28 % des chefs d'entreprises (Hagège et Masson-Insee, 2012 ; ministère des Droits des femmes, 2012).

En d'autres termes, en dépit des représentations et des discours égalitaristes largement consensuels, ces chiffres pointent les effets de la division sexuée du travail et des inégalités de genre dans l'accès à l'emploi indépendant.

Cette sous-représentation n'est pas propre à la féminisation du marché du travail indépendant. Elle se retrouve également dans le champ de la recherche. En effet, les « femmes entrepreneures » restent, en France notamment, un sujet de recherche marginal comparativement à la place qu'il occupe dans les pays anglo-américains. De plus, les chercheurs en entrepreneuriat tendent toujours à décrire l'entrepreneur sous les traits d'un homme. Implicitement, ils considèrent que le champ entrepreneurial est, au pire, associé exclusivement ou presque au principe masculin ou, au mieux, asexué. Ce biais interprétatif explique partiellement les raisons pour lesquelles les connaissances sur les femmes entrepreneures restent incomplètes et parcellaires. Le travail de recherche futur demeure important.

Ces femmes sont en fait peu visibles dans les médias, si ce n'est au moment du 8 mars (Journée de la femme) ou lors de la présentation de classements d'entreprises performantes gérées par des femmes (l'*Index Women Equity for Growth*, par exemple). Ces quelques éléments ne devraient toutefois pas laisser l'image d'un diagnostic d'immobilisme. Au contraire, il est indéniable que la progression des femmes dans le champ de l'entrepreneuriat constitue l'un des éléments majeurs de transformation de leur statut social. Il est également incontestable que ce sujet suscite un intérêt croissant de la part du pouvoir politique et de la communauté académique. En ce sens, il est promis à un bel avenir, tant la question de l'égalité entre les sexes est associée à l'image même de modernité des démocraties occidentales.

## LES DATES MARQUANTES

- 1945 : création par Yvonne-Edmond Foinant de l'association Femmes Chefs d'Entreprises.
- 1989 : création du Fonds de garantie à l'initiative des femmes (FGIF).
- 2000 : lancement par la Commission européenne du Réseau européen de promotion de l'entrepreneuriat des femmes (*European Network to Promote Women's Entrepreneurship – WES*).
- 2000 : publication du premier ouvrage académique sur les femmes entrepreneures en France, écrit par Duchéneaut et Ohran, *Les Femmes entrepreneures en France*.
- 2006 : création des *Cartier Women's Initiative Awards*, un concours international organisé par Cartier, Women's Forum, la société McKinsey & Company et l'école de commerce INSEAD *The business school for the world* pour identifier, soutenir et encourager les projets de femmes entrepreneures.
- 2008 : création de Fédération pionnière, pour assurer le développement des incubateurs pionnières.
- 2008 : lancement du programme de formation « Entreprendre au féminin », dirigé par Vivianne de Beaufort, ESSEC.
- 2010 : présentation du premier Index *Women Equity for Growth*. Index des 50 entreprises françaises de forte croissance dirigées par des femmes.
- 2012 : lancement du portail de l'entrepreneuriat féminin *www.entrepreneure.fr*.
- 2013 : publication de la Charte de l'entrepreneuriat féminin élaborée par le Laboratoire de l'égalité et un grand nombre de réseaux actifs en entrepreneuriat féminin.
- 2013 : présentation du premier *Gender Global Entrepreneurship and Development Index* par le GEDI (*Global Entrepreneurship and Development Institute*) et soutenu par l'entreprise Dell. Étude sur 17 pays des facteurs encourageant l'entrepreneuriat féminin.

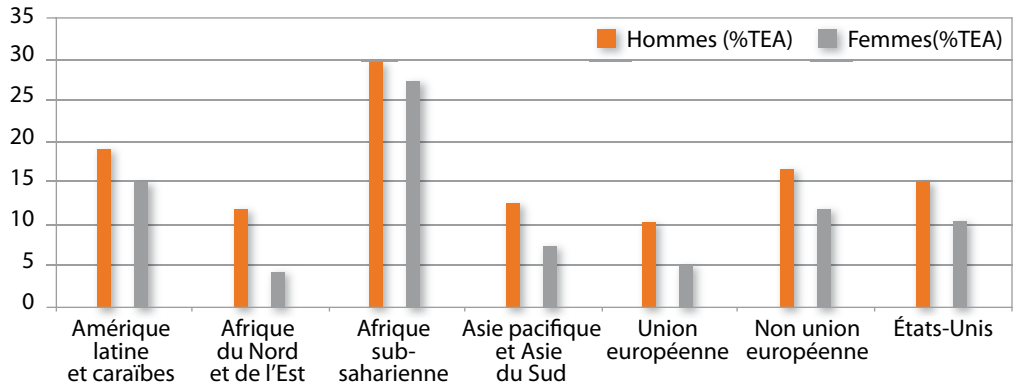
Une simple lecture confirme le côté récent de cette thématique en France.

## LES POINTS IMPORTANTS

### UNE SOURCE DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE

L'entrepreneuriat féminin touche directement la question de la place réservée aux femmes dans notre société et dans la vie économique, ainsi que celle de l'égalité (notamment professionnelle) entre les sexes. Ces thèmes, loin d'être neutres, sont devenus au cours de ces vingt dernières années un indicateur de modernité des sociétés et des systèmes sociaux. L'entrepreneuriat féminin donne une visibilité à la réussite des femmes dans le monde économique et peut jouer un rôle d'exemple à suivre pour nombre de jeunes femmes. Selon le *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), il existe une forte corrélation entre le niveau d'activité entrepreneuriale (TEA) et la croissance dans de nombreux pays. En particulier, ces travaux montrent que l'implication des femmes dans l'entrepreneuriat est un élément positif et permettrait d'expliquer l'écart de croissance entre les pays (GEM, 2012 OCDE, 2012).

Il apparaît nettement dans les études comparatives internationales que le taux d'entrepreneuriat féminin est corrélé au taux de présence des femmes dans les instances de la vie politique, civile et économique, ainsi qu'à la mise en œuvre de politiques et de démarches actives en faveur de l'entrepreneuriat des femmes (Observatoire Fiducial, 2006). Le cas de la Suède est à suivre. Par ailleurs, la France est classée 4e dans le récent Index GEDI-Dell, qui compare les conditions favorisant l'entrepreneuriat féminin dans 17 pays (GEDI, 2013). L'entrepreneuriat des femmes est donc un indicateur clé d'avancement de la place des femmes dans une société.




*Source : Rapport GEM 2012.*

**Figure 9.1** – **Taux d'activité entrepreneuriale dans le monde selon le sexe**

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### PORTRAIT-ROBOT DES FEMMES ENTREPRENEURES

Les femmes entrepreneures :

- créent autour de 38 ans et demi (quasi identique pour les hommes) ;
- représentent 36 % des chefs d'entreprises individuelles en 2011, et moins de 8 % des dirigeantes d'entreprises du CAC 40 ;
- créent majoritairement des petites structures sans salarié (comme les hommes). Intéressant à retenir : plus de 80 % des entreprises créées en France le sont sans salarié ;
- sont pour 18,2 % sans activité au moment de la création (8,5 % pour les hommes) et 62 % sont salariées avant la création. 13 % sont au foyer et 10 % chef d'une autre entreprise. Retenons que toutes les femmes ne créent pas une entreprise uniquement pour créer leur emploi (TNS Sofres/APCE, 2007) ;
- sont plus diplômées que les hommes entrepreneurs (64,6 % des créatrices détentrices d'un baccalauréat ou plus contre seulement 47 % pour leurs homologues masculins) ;
- investissent majoritairement dans les activités tertiaires : en 2006, « la part des femmes créatrices s'établissait à 59 % dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'action sociale, 51 % dans les services aux particuliers » (Bel, 2009). En revanche, elles sont très peu présentes dans le secteur de l'industrie, de la construction (moins de 2 % sont des femmes) ou encore des secteurs dits « innovants ». Le plus souvent, les femmes à la tête d'entreprises industrielles le sont devenues par succession (Fouquet, 2005) ;
- ne sont que 8 % à être porteurs de projet dans la création d'entreprises innovantes (OSEO, 2011) ;
- constituent 21 % des chefs d'entreprise employant au moins un salarié et, parmi les chefs d'entreprise employant plus de 10 salariés, seulement 1 chef d'entreprise sur 8 est une femme (Fouquet, 2005) ;
- connaissent une pérennité un peu plus faible comparativement à leurs homologues masculins (65,2 % des entreprises créées par les femmes en 2006 sont toujours en activité en 2009 contre

66,3 % pour les hommes). Mais on peut rappeler que les femmes investissent dans des secteurs d'activité où les faillites sont beaucoup plus nombreuses que la moyenne et où la concurrence est particulière vive (en particulier dans le commerce de détail) ;

• ont des revenus moyens de 28 100 € comparativement à 38 400 € pour les hommes (pour l'année 2009 – chiffre concernant les revenus des travailleurs non-salariés dans lesquels sont inclus les entrepreneurs individuels et les gérants majoritaires de sociétés mais également les professions libérales de la santé). On relève donc une différence de revenus de 27 % très similaire à ce que l'on observe dans le monde salarié.

L'entrepreneuriat comme vecteur majeur de création de valeur ne saurait être négligé dans le contexte socio-économique tendu de nos sociétés occidentales. Il est impensable de se priver des talents de près de la moitié de la population active ! C'est en ce sens que les différentes institutions européennes et internationales s'accordent pour souligner l'importance d'accroître la visibilité et la présence des femmes dans le domaine de l'entrepreneuriat (*European Economic and Social Committee* [EESC], 2012 ; Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2012 ; *European Network to Promote Women's Entrepreneurship* [WES], 2012).

## UN PORTRAIT-ROBOT POSSIBLE ?

La collecte de données et de statistiques sur l'entrepreneuriat féminin se révèle complexe, les données des organismes officiels ne sont pas toujours sexuées ; ce qui limite la conduite d'analyses sur les femmes spécifiquement.

**DÉFINITION**

**LA FEMME ENTREPRENEURE est celle qui « crée une activité marchande et enregistre son activité dans le fichier SIRENE. Ne sont pas considérées dans la définition les agricultrices et les activités relevant des professions libérales » (Insee).**

Nous pouvons tracer un portrait des femmes françaises entrepreneures à partir de différentes sources (Bel, 2009 ; Insee, 2012 ; Kerjosse, 2007 ; ministère des Droits des femmes, 2012 ; OSEO, 2011).

Il convient donc d'aller au-delà des chiffres et de saisir ce que sont les problématiques vécues par les femmes entrepreneures.

## DES RECHERCHES RÉCENTES

### Thèmes récurrents

Une vaste littérature, principalement américaine, montre l'existence de spécificités des femmes entrepreneures.

### LES PRINCIPALES THÉMATIQUES DE RECHERCHE

- Les caractéristiques personnelles et psychologiques de l'entrepreneure.
- L'histoire personnelle de l'entrepreneure et les caractéristiques de son entreprise.
- Les attitudes envers l'entrepreneuriat et l'intention entrepreneuriale.
- Les processus de lancement de l'entreprise.

...

- Les barrières rencontrées par les femmes entrepreneures. Les pratiques managériales et les choix stratégiques de l'entrepreneure.
- Les réseaux professionnels et sociaux et leur utilisation par les femmes entrepreneures.
- La famille.
- La question de l'accès au capital et le financement.
- La performance et la croissance des entreprises gérées par des femmes entrepreneures.
- Les questionnements théoriques sur la pertinence des cadres classiques de l'entrepreneuriat pour saisir la réalité des femmes entrepreneures.

## Évolution de la recherche

La recherche peut se décomposer en trois périodes clés.

- Dans les années 1970-1980, les travaux se focalisent autour d'approches socio-démographiques, descriptives (buts, motivations, etc.) et comparatives (similitudes et différences hommes/femmes) des femmes entrepreneures.
- Dans les années 1990, les fondements théoriques commencent à émerger et sont fortement marqués par les théories féministes pointant les mécanismes de production et de reproduction des inégalités. Le concept de « **genre** » est alors mobilisé pour explorer, expliquer et interpréter les comportements entrepreneuriaux féminins. Des recherches empiriques montrent que les normes qui gouvernent le genre (variables selon les pays) influent, par exemple, sur la conception de la réussite entrepreneuriale, les motivations entrepreneuriales, les réseaux et le capital social, les modèles de décisions, mais aussi sur l'identification des opportunités d'affaires et les choix stratégiques ou encore le financement des entreprises.
- De 2000 à aujourd'hui, on voit un développement significatif de la recherche en entrepreneuriat féminin dans des orientations et sur des populations (notamment celles des pays émergents) extrêmement variées. S'inscrivant en résonance avec les préoccupations du pouvoir politique et des acteurs publics, ce champ de recherche a progressivement bénéficié d'une forte institutionnalisation dans les pays anglophones (USA en tête).

En 2011 a été créée une nouvelle revue dédiée, l'*International Journal of Gender & Entrepreneurship*.

## La recherche en France

En France, la recherche sur les femmes entrepreneures reste encore assez marginale et ne se développe que tout récemment. L'ouvrage pionnier de Duchéneaut et Orhan (2000) propose une analyse documentée des femmes entrepreneures. Ensuite, quelques études universitaires sont conduites sur des périmètres régionaux ou sur des populations spécifiques. On trouve également des études telles que celles de l'APCE (2007 et 2009). Il faut souligner le travail de Vivianne de Beaufort sur une approche comparée européenne de la création d'entreprises au féminin (2011). Une thèse a récemment été conduite sur le sujet (Lebègue, 2010) et, enfin, un ouvrage vient d'être publié (Le Loarne et *al*., 2013). Cet intérêt croissant est très encourageant. Mais il reste encore beaucoup de questions à explorer pour mieux saisir la réalité des femmes entrepreneures en France.

## SPÉCIFICITÉS DES FEMMES ENTREPRENEURES

### Motivations entrepreneuriales des femmes

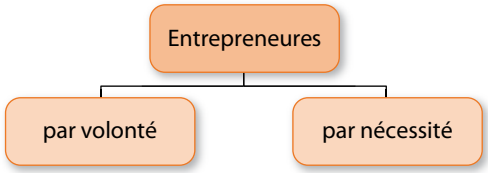



**Figure 9.2** – Motivations des entrepreneures

Un des motifs de création d'une entreprise est de créer son propre emploi, c'est parfois une création « par nécessité » (facteurs *push*), résultant de situations de chômage ou des problèmes de revenu.

Mais d'autres motivations plus complexes existent, fondées sur des facteurs positifs et stimulant la création (également appelés facteurs *pull*). On parle alors de création par vocation ou par opportunité (tableau 9.1).

Tableau 9.1 – Création par nécessité *versus* par opportunité

| Création par nécessité<br>Facteurs *push* | Création par vocation ou opportunité<br>Facteurs *pull* |
|---|---|
| • La lassitude de ne pas avoir d'opportunités de carrière dans les entreprises où elles étaient salariées<br>• L'expérience du « plafond de verre »<br>• Le manque de reconnaissance<br>• L'espoir de réussir une meilleure conciliation vie professionnelle-vie privée<br>• Le besoin de créer son emploi par nécessité économique | L'envie :<br>• d'être indépendante<br>• de saisir une opportunité d'affaire<br>• d'entreprendre<br>• de construire quelque chose<br>• de mener un projet |

### L'AVIS DES PROS

***Quel a été l'élément déclencheur dans votre décision de créer votre entreprise ?***

**Fadila Palmer, chef d'entreprise, présidente fondatrice de Lunalogic**

Fadila Palmer a créé Lunalogic en 2000, après une expérience de quelques années dans des start-up informatiques américaines et une expérience en tant que consultante indépendante. Lunalogic est un cabinet spécialisé dans le conseil en services financiers dans les secteurs de la banque, *asset management*, assurance et *corporate*, et compte aujourd'hui 50 consultants (*http://www.lunalogic.com*).

« L'élément déclencheur a vraiment été le goût de l'indépendance, celui d'entreprendre au sens de créer quelque chose, un projet, de voler de ses propres ailes. Ça a été l'esprit au tout début. Ensuite, le projet d'entreprise s'est étoffé progressivement. Les échanges avec des personnes qui s'étaient lancées, qui avaient bien appréhendé leurs risques et qui n'en avaient pas eu peur ont aussi été déterminants. Ce fut un encouragement qui m'a fait partir. Les modèles viennent de mes études et de mes premières expériences professionnelles aux États-Unis et au Royaume-Uni, c'est vraiment le facteur déclencheur. Les Anglo-Saxons ont eu une forte influence sur moi pour ne pas avoir peur du risque. Si je n'étais pas partie aux États-Unis, je n'aurais pas créé mon entreprise. »

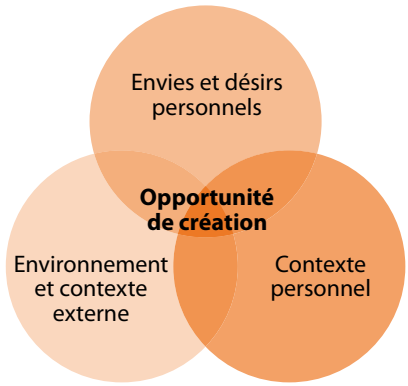



**Figure 9.3** – La décision de se lancer en affaires

Les motivations à la création sont extrêmement diverses. La décision de se lancer en affaires est le résultat d'interactions entre des envies personnelles, des circonstances personnelles et un contexte.

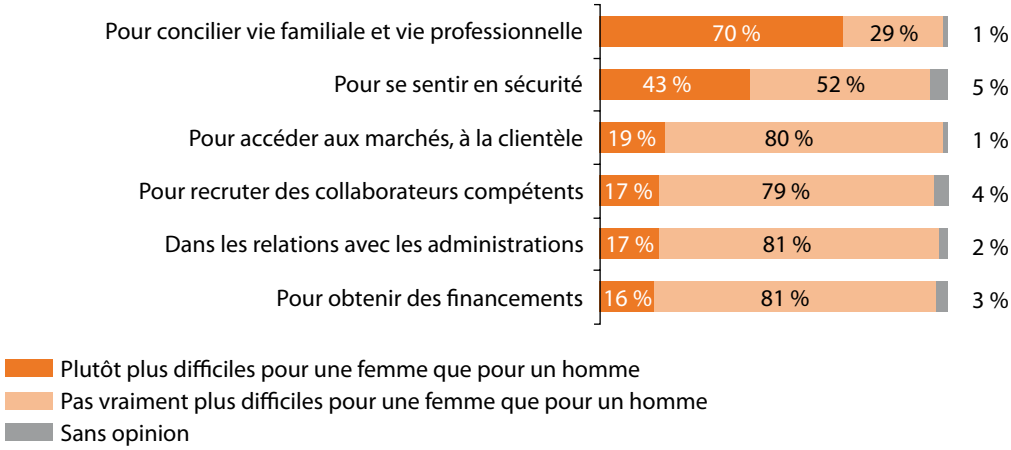
Il ne semble pas y avoir de « déterminisme » ou de mécanismes de reproduction sociale univoque dans la construction d'un parcours entrepreneurial au féminin, mais plutôt un processus de construction personnelle de compétences et de savoirs, mais également de confiance en soi afin d'avoir l'assurance nécessaire pour se lancer.

## AVOIR LA CRÉATION DANS LE SANG… OU PAS !

Une recherche qualitative a été menée auprès de 41 femmes chefs d'entreprise du Nord-Pas-de-Calais entre 2009 et 2011. Elles ont été interrogées sur les motivations qui les avaient conduites à se lancer dans l'entrepreneuriat.
Les témoignages ont fait ressortir des situations très disparates. Certaines expriment un sentiment, la conviction qu'elles avaient depuis l'enfance le sentiment qu'elles seraient chefs d'entreprise, qu'« elles ont ça dans le sang ». D'autres baignaient depuis l'enfance dans un milieu familial favorable avec des parents eux-mêmes entrepreneurs. Mais l'inverse existe également : bon nombre de créatrices mentionnent « un long parcours de réflexion, qu'elles n'auraient jamais pensé devenir entrepreneures, mais les circonstances de la vie les ont amenées à considérer cette voie ». La décision de créer se prend alors au bout d'un parcours professionnel riche d'expériences, mais également en fonction de sa vie personnelle.

## Difficultés

**Dans chacun des domaines suivants, pensez-vous que les choses sont plutôt plus difficiles ou pas vraiment plus difficiles pour une femme que pour un homme ?**




*Source : APCE, l'entrepreunariat féminin dans les PME et TPE française, 2007 (sondage TNS Sofres).*

**Figure 9.4** – Les difficultés rencontrées par les entrepreneures

## Utilisation des réseaux[1]

Un des facteurs clés de succès identifiés dans la réussite d'une entreprise est la participation du chef d'entreprise à des réseaux pour nouer des liens avec des pairs, développer des opportunités d'affaires, obtenir un accès facilité à des financements et briser la « solitude du dirigeant ». Or, les recherches tendent à montrer que les réseaux utilisés par les femmes chefs d'entreprise sont plus petits et moins orientés vers le milieu professionnel. Elles ont davantage tendance à se tourner vers la famille ou le conjoint pour trouver conseil. Elles sont peu présentes dans les réseaux d'affaires traditionnels. Plusieurs raisons sont invoquées : le manque de temps, le manque de crédibilité, le coût financier, etc. Pourtant, les chefs d'entreprise participant à des réseaux larges et divers affichent de meilleurs taux en matière d'innovation, d'internationalisation et de perspectives de croissance.

Toutefois, on ne peut que remarquer le développement croissant de réseaux féminins (une liste est disponible en fin de chapitre). Leur succès témoigne de ce besoin des femmes entrepreneures et chefs d'entreprise de se retrouver et d'échanger.

### L'AVIS DES PROS

***Le réseau Femmes Chefs d'Entreprises***

**Isabelle Hottebart, présidente De Graeve SAS, présidente de Femmes Chefs d'Entreprises (FCE) Grand Lille**

Isabelle Hottebart dirige depuis plus de vingt ans l'entreprise familiale qui apporte un service clé en main aux collectivités publiques et privées en répondant à leurs besoins de conseil, d'équipement, de maintenance et de dépannage pour leurs cuisines et blanchisseries (*http://www.degraeve-pro.com*).

*À quoi sert de faire partie d'un réseau comme FCE ?*

« Participer à un réseau permet de sortir de l'isolement auquel on fait souvent face quand on est chef d'entreprise. C'est le moment de se retrouver avec d'autres chefs d'entreprises qui vivent les mêmes réalités et difficultés que nous. Cela permet aussi d'échanger sur des bonnes pratiques, de trouver de bons conseils pour améliorer la gestion de notre entreprise. C'est aussi un espace de convivialité quand nous nous retrouvons une fois par mois. »

*Quels sont les bénéfices pour leurs membres ?*

« On peut hésiter à adhérer à un réseau par peur que cela prenne trop de temps, mais la solidarité et la dynamique du réseau permettent au contraire de gagner du temps grâce au partage des expériences, réponses et informations. Un réseau permet de prendre de la hauteur et de dépasser les obstacles dans la création. »

...

1. Pour plus d'informations sur les réseaux, voir chapitre 5.

*Y a-t-il une complémentarité entre les réseaux ? Faut-il être dans plusieurs réseaux ?*

« Il existe beaucoup de réseaux liés aux femmes et à la création d'entreprise. Chaque réseau a sa raison d'être. Certains sont spécialisés dans l'accompagnement à la création (comme l'association Initiatives Plurielles ou le réseau Pionnières), d'autres regroupent des femmes d'horizons divers (BPW, Terra Femina, Women Networking Lille) mais sont des lieux importants d'échange et de soutien. Appartenir à ces différents réseaux, c'est aussi un moyen de trouver de l'énergie pour oser, gagner de la confiance en soi et aller de l'avant. »

## Concilier vie professionnelle et vie privée

C'est plus complexe qu'il n'y paraît pour une entrepreneure. Réussir une meilleure conciliation entre sa vie professionnelle et sa vie privée est un facteur important de motivation pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Pourtant, entre la situation souhaitée et la réalité vécue, l'écart est important.

En effet, il n'est pas si évident que le fait d'être son propre patron permette autant de liberté que désirée. Ainsi, une proportion importante de femmes entrepreneures choisit des secteurs d'activité où la relation client est extrêmement exigeante en temps et en disponibilité (activités de commerce et de service à la personne). De ce fait, elles effectuent davantage d'heures le soir et les fins de semaines que lorsqu'elles étaient salariées. Par ailleurs, une entreprise en démarrage exige beaucoup d'implication et de temps de présence. Pour autant, ces femmes ne sont pas déchargées des tâches domestiques et familiales. La conciliation ne s'en trouve pas facilitée, comme d'ailleurs la gestion et le développement de leur entreprise. Les stratégies des femmes entrepreneures sont alors multiples, allant de la stricte séparation des sphères professionnelle et privée à une complète intégration des deux environnements, en passant par des tentatives d'arbitrages en fonction des situations (Shelton, 2006).

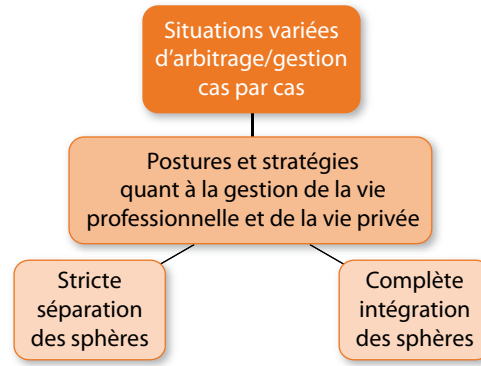



**Figure 9.5 – Concilier vie privée et vie professionnelle**

Cette préoccupation se retrouve dans les choix de croissance et de développement de leurs entreprises.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LE PHÉNOMÈNE DES MOMPRENEURS

On voit aujourd'hui apparaître une nouvelle tendance chez les femmes entrepreneures : les mompreneurs (ou mampreneurs), nées en Amérique du Nord. Les mampreneurs, même si leur nombre semble limité, ont aujourd'hui suffisamment d'importance et de visibilité, en particulier à travers les réseaux sociaux, pour questionner le traitement et la place que l'entreprise réserve à ses professionnelles nouvellement mères pour que celles-ci décident de mettre fin à leur carrière classique. Par ailleurs, ces femmes chefs d'entreprise offrent une façon différente de considérer la façon de faire des affaires et d'être entrepreneur.

## L'AVIS DES PROS

***L'association Mampreneurs***

**Céline Grasset, chef d'entreprise Les Petits Terriens[1], présidente de l'antenne Nord-Pas-de-Calais de l'association des Mampreneurs**

Après une carrière en tant que cadre commerciale dans l'exportation, Céline Grasset décide à l'arrivée de son premier enfant de créer son entreprise, spécialisée en équipement de puériculture. Pour elle, il s'agit de poursuivre son choix de travailler, tout en conciliant ses nouvelles obligations familiales.

*Dans quels types d'activité sont présentes les mampreneurs ?*

« C'est très divers et souvent lié à l'activité précédente de la mampreneur. Nos créatrices sont surtout des cadres supérieures qui n'ont pas retrouvé leur poste en entreprise ou qui avaient des horaires professionnels incompatibles avec une famille. […] Beaucoup lancent des activités en *B to B*. Il y a eu, mais c'est moins vrai aujourd'hui, beaucoup d'e-commerce, beaucoup d'activités autour du coaching, bien-être et développement personnel. »

*Comment vos adhérentes gèrent-elles le recoupement entre l'espace de travail et l'espace privé ? Est-ce qu'à un certain moment on a besoin de travailler en dehors de la maison ?*

« Beaucoup d'entre elles, en moyenne au bout de deux ans, prennent des locaux en *coworking*. Nous préconisons de prendre des bureaux et de travailler une à deux demi-journées par semaine ailleurs que chez soi. Quand on va travailler à l'extérieur, on sort de chez soi, c'est différent, mais pour les autres, c'est vraiment important : "Tiens, tu as un bureau !" Même si ce n'est pas le sien, les personnes nous regardent différemment. »

*Est-ce que vos membres ressentent un manque de reconnaissance ?*

« Oui, la reconnaissance est difficile à obtenir. Généralement, nos adhérentes créent en fin de congé maternité ou bien en congé parental. On observe alors la perception

…

1. *http://www.lespetitsterriens.com*

suivante de la part des autres : "Finalement, tu es à la maison." Par exemple, à l'école, il y a une sortie de classe, alors on vous demande si vous ne voulez pas accompagner les enfants. Quand vous répondez que vous travaillez, c'est toujours la même réflexion : "Oui, mais vous êtes chez vous !" C'est pareil avec les conjoints. On se bagarre parce qu'on a le sentiment d'être toute seule. C'est donc très important d'intervenir à ce moment-là pour que ces femmes persévèrent dans leur création et qu'elles aillent au bout de leur projet, qu'elles n'abandonnent pas parce qu'autour d'elles, elles n'ont pas de soutien. »

## Question cruciale du financement de départ

L'accès aux ressources financières est un élément clé de la réussite entrepreneuriale tant au moment du lancement de l'entreprise que, par la suite, pour assurer le développement des activités, la croissance ou une diversification.

Les femmes démarrent avec un capital initial moindre que les hommes, en France comme à l'étranger. Ainsi, 43,1 % des femmes débutent avec moins de 4 000 € de capital contre seulement 34,9 % des hommes. Ce faible capital de départ s'explique en partie par les secteurs d'activité sur lesquels les femmes s'orientent qui nécessitent souvent peu d'investissements pour démarrer, (les activités de services aux entreprises par exemple). Mais dans les secteurs requérant davantage de fonds (les entreprises innovantes par exemple), elles démarrent également avec un niveau de fonds propres initial inférieur à 50 K€ et sont moins présentes que les hommes au-delà (OSEO, 2011).

De plus, il apparaît que les femmes entrepreneures mobilisent davantage leurs fonds personnels pour se lancer et ont peu recours à des financements extérieurs, entre autres bancaires (28 % des créatrices). Leur dépendance par rapport au couple et à la famille pour constituer leurs fonds propres est, en revanche, plus forte. Près de 50 % des femmes entrepreneures européennes estiment avoir un accès plus difficile aux financeurs externes que les hommes. Si le montant du capital initial dépend bien évidemment du secteur d'activité, les conditions du financement n'en ont pas moins une incidence directe sur le taux de survie des entreprises, sur la possibilité ou non de saisir certaines opportunités d'affaires ou encore sur la croissance et le développement des entreprises.

Un certain nombre de questions restent alors à explorer telles que :

- Les femmes sollicitent-elles les banques comme leurs homologues masculins ?
- Les femmes entrepreneures bénéficient-elles des mêmes conditions bancaires que leurs homologues masculins ?

## Question du financement du développement

Une autre problématique des entrepreneures concerne le financement du développement de l'entreprise. On peut ici souligner l'action de *Women Equity for Growth*.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### WOMEN EQUITY PARTNERS ET WOMEN EQUITY FOR GROWTH

Women Equity Partners (WEP) est une société de capital investissement focalisée sur les entreprises dirigées par des femmes ou faisant preuve d'une mixité exemplaire au sein de leurs instances de direction. Elle s'appuie sur une capacité à mobiliser et à fédérer autour de sa démarche un écosystème pertinent. La stratégie d'investissement de WEP (des prises de participations minoritaires ou majoritaires de 5 à 15 M€ dans des PME rentables, disposant de perspectives de croissance attractives dans des secteurs diversifiés) se déploie notamment sur la base d'une inefficience de marché. En effet, les PME dirigées par les femmes et les acteurs du capital investissement ne se rencontrent pas, ce qui se traduit par une extrême sous-représentation de ces PME dans leurs portefeuilles, un plus grand isolement et une plus faible visibilité de ces entreprises, bien qu'elles présentent par ailleurs des performances économiques en moyenne supérieures au marché.

**WEP opère dans le cadre du Women Equity Program :**

Mis en œuvre par l'association Women Equity for Growth, le Women Equity Program développe des programmes d'études permettant de mieux connaître et comprendre les PME dirigées par les femmes, rendre visible leurs réussites et promouvoir leurs modèles de leadership.

**Une première opération a été réalisée en octobre 2011 :**

Viviane Chaine-Ribeiro et son management reprennent Lefebvre Software en LMBO, afin d'assurer la poursuite de son développement à l'échelle européenne. L'opération est menée par CIC LBO Partners, avec le soutien de Women Equity Partners. Plusieurs opérations de croissance externe ont depuis été réalisées, dans un objectif de diversification et d'internationalisation. Viviane Chaine-Ribeiro a été élue Femme Entrepreneur de l'année par l'Usine Nouvelle en 2012.

## Leur vision du succès en affaires

Les études sur la performance décrivent parfois les entreprises gérées par les femmes comme moins performantes, moins profitables et avec un chiffre d'affaires qui croît plus lentement que les entreprises gérées par les hommes. Cela étant, lorsqu'on regarde ces données en fonction du type d'entreprise créée et du secteur d'activité, rien ne prouve la sous-performance des femmes entrepreneures.

Par ailleurs, la notion de succès entrepreneurial telle que la décrivent les femmes est intéressante dans la mesure où elles mettent davantage l'accent sur la pérennité de l'entreprise, sur la satisfaction éprouvée dans la conduite des affaires, sur la création et le maintien des emplois ou encore sur le sentiment de réalisation de soi. Cela ne signifie pas pour autant que les femmes entrepreneures accordent moins d'importance à la performance économique ; ce n'est simplement pas le seul élément à prendre en compte.

## L'AVIS DES PROS

***Le succès entrepreneurial***

**Fadila Palmer, chef d'entreprise, présidente fondatrice de Lunalogic**

*Pour vous, que signifie le succès d'une entreprise ?*

« Le succès, pour moi, c'est la reconnaissance : c'est voir quelque chose se construire à force d'efforts, qu'on fait face à l'adversité, à tous les obstacles qui sont inéluctables dans le parcours du combattant pour créer l'entreprise et monter le projet. La réussite, justement, c'est de voir que ça a marché. Et ça, c'est un challenge. C'est même stimulant pour se dire on va jusqu'au bout malgré les obstacles et les difficultés. C'est vraiment la notion de création qui me pousse à me surpasser. Et puis, c'est aussi le goût de faire de la qualité, de rechercher l'excellence, d'aller vers le haut, de se dépasser malgré les difficultés, de faire encore plus d'efforts. »

*Quels sont vos indicateurs de performance ?*

« Évidemment, il faut qu'une société soit saine économiquement, que le business model fonctionne. Mais il faut aussi qu'il y ait un retour. Pour moi, aujourd'hui la société est reconnue par le métier, par les collaborateurs. On a été vecteur de talents, beaucoup de nos anciens ont fait de très belles carrières. Et puis on est reconnu par nos clients, on a de nouveaux clients de plus en plus importants. On s'insère dans une logique de partenariat avec nos clients. C'est très important pour moi.

Les indicateurs financiers ne sont pas les seuls pris en compte. Tout ce que l'on gagne, on le réinvestit et pour moi ça doit être le moteur de l'entreprise. Mes indicateurs, c'est la capacité d'innovation, la capacité d'investissement continue. Puis, c'est la qualité des missions que l'on propose. Le critère quantitatif financier est important mais on prend également en compte le critère qualitatif.

Enfin, l'insertion sociétale. L'entreprise n'est pas que là pour faire du business, on a aussi un rôle à jouer dans la société. Je ne fais pas ça pour l'argent, c'est vraiment l'idée de monter quelque chose, d'en être fière et de pouvoir mobiliser des personnes autour de nous dans ce projet d'entreprise ; et ça, c'est un vrai challenge. C'est aussi avoir la reconnaissance de ses pairs, de ses clients. »

## LES CHALLENGES

À côté de la nécessaire intensification de la recherche sur les femmes entrepreneures et notamment sur le concept de genre, on peut identifier trois grands challenges pour ces femmes, d'autant que les institutions internationales recommandent toutes aux États d'œuvrer pour lever les freins qui empêchent ou limitent les femmes à s'engager dans la voie de la création d'entreprise.

## S'ENGAGER DANS LES INSTANCES PROFESSIONNELLES REPRÉSENTATIVES

Les femmes entrepreneures sont encore très largement sous-représentées dans les instances professionnelles, telles que les chambres de commerce et de l'industrie (CCI). Lors des élections de 2009, on comptait 8 % de femmes élues dans les CCI, soit 429 femmes pour 5 150 membres. En 2010, ce chiffre monte à 14 % des effectifs. Or, être présente et active (élue) dans ces instances contribue à accroître la visibilité et la légitimité des entrepreneures auprès des différentes parties prenantes.

### L'AVIS DES PROS

***Oser aller sur un nouveau challenge !***

**Christine Nacry, chef d'entreprise, élue de la CCI Côte d'Opale**

« Le constat n'est pas forcément encourageant quand on regarde la présence des femmes dans les Prud'hommes, les tribunaux de commerce, les syndicats patronaux, les organisations professionnelles, ou encore les chambres de commerce et d'industrie.

Là encore, il faut oser pour y arriver, car il est nécessaire de mettre en avant ses compétences et se rendre visible. C'est souvent ce qui manque aux femmes : une réelle capacité à admettre sa compétence.

Aujourd'hui, je suis membre élue de la CCI Côte d'Opale où je préside la Commission tourisme. Ce ne fut pas un parcours de combattante, je ne suis pas guerrière. Simplement l'expression d'une volonté, solidement argumentée. C'est peut-être là aussi qu'il y a une différence : les femmes qui trouvent leur place dans ces instances le doivent majoritairement au mérite.

En nous impliquant dans les travaux d'une organisation qui nous a élues, nous concourrons à changer le regard des hommes sur les femmes entrepreneures. Dans les discussions au quotidien, dans les nécessaires réunions de travail, il n'y a pas une femme et des hommes, mais des entrepreneurs dont l'expérience, la vision, contribuent à faire naître des idées, à innover, à progresser pour une cause ou un territoire.

Bien sûr, il faut ignorer les regards en coin, les petits sourires, l'absence d'écoute. Bien sûr, il faut oser affirmer ses convictions, exprimer ses opinions, défendre ses idées, légitimer ses choix. Subtilement, sans élever la voix, en gardant la juste dose de féminité, je me rends compte aujourd'hui que je sais obtenir l'adhésion à certaines de mes idées.

Plus il y aura d'opportunités pour les femmes de s'exprimer dans des cercles diversifiés, plus elles contribueront à faire tomber les *a priori*, plus elles montreront le chemin aux générations qui suivent. »

## PROMOUVOIR LA CRÉATION D'ENTREPRISE

L'expérience scolaire éclaire largement les trajectoires différenciées des filles et des garçons. Ainsi, très tôt dans leur parcours de scolarité, des secteurs d'activité sont identifiés comme « naturellement » féminins (le *care*) dans lesquels les femmes pourraient

exprimer pleinement leurs dites « qualités féminines » (sens de l'écoute, empathie, qualités relationnelles, etc.). Il importe dans un premier temps de déconstruire ces idées reçues et d'ouvrir d'autres perspectives aux filles. Il s'agit là d'un travail en profondeur sur les représentations de soi des enfants, dès leur entrée à l'école.

**Baromètre des femmes entrepreneurs – Caisse d'Épargne 2012**

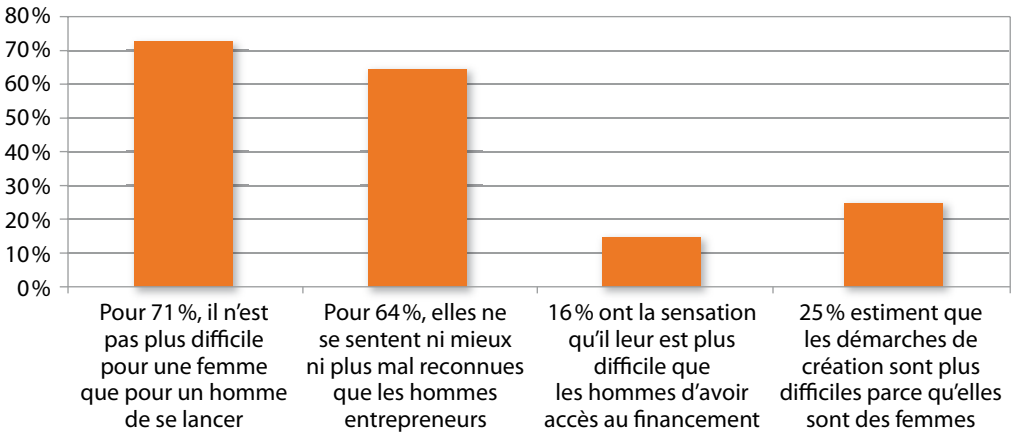



**Figure 9.6** – L'avis des femmes entrepreneurs

Les femmes entrepreneures actuelles peuvent jouer un rôle de modèle auprès des jeunes enfants, et notamment dans des secteurs à forte culture masculine.

La force des modèles est énorme et le témoignage de femmes entrepreneurs devrait être systématisé dans le système scolaire (Baromètre des femmes entrepreneurs, 2012).

Cela pourrait également passer par les manuels scolaires et une vraie réflexion sur l'orientation scolaire.

## MIEUX ACCOMPAGNER LES CRÉATRICES

Enfin, un des enjeux majeurs pour l'avenir est non seulement de sensibiliser les femmes à la création entrepreneuriale, mais aussi et surtout, de les accompagner dans le développement et la croissance de leurs entreprises, c'est-à-dire dans la durée, pour assurer le succès et la pérennité des entreprises créées.

### L'AVIS DES PROS

***Paris Pionnières***

**Françoise Prot, responsable accompagnement chez Paris Pionnières et membre du comité directeur de la Fédération Pionnières**

Paris Pionnières a créé depuis 2005 un incubateur destiné aux femmes avec des projets innovants orientés vers les services et avec un fort potentiel de croissance et de création d'emploi. Elle fait partie de la Fédération Pionnières qui regroupe et développe

...

les incubateurs Pionnières en France et à l'international. Depuis peu, l'offre de Paris Pionnières s'est élargie avec le lancement d'une pépinière où les créatrices peuvent rester d'un à trois ans.

*Pourquoi Paris Pionnières a-t-elle décidé d'aller au-delà du seul accompagnement à la création ?*

« Il y a nécessité d'un accompagnement spécifique au démarrage pour tenir compte des freins propres aux femmes entrepreneurs. Il est important que cet accompagnement se poursuive dans le développement pour donner aux femmes l'ambition de croître. Il est alors utile de bénéficier, en plus de l'accompagnement personnalisé, du regard extérieur de chefs d'entreprise qui vont « mentorer » les projets en développement et faire partager leur expérience. »

*Quels sont selon vous les principaux défis pour l'avenir des femmes entrepreneurs ?*

« On sent qu'il y a une véritable prise de conscience que le développement économique et la croissance peuvent venir des femmes ou des publics qui n'avaient pas accès jusque-là à l'entrepreneuriat. C'est une volonté affichée, mais les femmes se trouvent néanmoins confrontées à la problématique clé du financement. Les aides et les subventions sont toujours beaucoup orientées sur l'innovation technologique. Personne ne veut prendre le risque de financer les projets en innovation sociale ou sociétale quand bien même nous avons la preuve que les projets que nous portons fonctionnent à long terme.

Il s'agit donc de faire émerger des projets à potentiel. Le grand rôle de l'accompagnement : leur donner confiance et qu'elles affichent leurs ambitions, qu'elles les traduisent dans les chiffres. C'est notre travail et c'est pour cela que l'accompagnement est vraiment essentiel. L'accompagnement, c'est la clé de la pérennité et du succès. De plus, un projet accompagné a plus de chances d'être reçu et d'être considéré auprès des banques et des autres instances dédiées à l'entrepreneuriat. »

On ne peut que demander aux pouvoirs publics de prendre toutes les mesures pour encourager l'entrepreneuriat féminin en créant un écosystème susceptible de favoriser l'égalité des chances et l'accès à l'entrepreneuriat pour les femmes. Le modèle américain semble donner des résultats intéressants. En effet, depuis 1974, une série de lois a largement contribué au fait que plus de 6 millions d'entreprises ont été créées par des femmes aux États-Unis.

## RÉSEAUX NATIONAUX DE FEMMES ENTREPRENEURES ET CHEFS D'ENTREPRISE

### Fédération Pionnières : *www.federationpionnieres.org*

Paris Pionnières est au départ un incubateur créé en 2005 avec l'idée d'offrir un accompagnement personnalisé aux projets portés par des femmes. Cet incubateur est orienté vers les

services innovants. Les cibles sont les femmes avec des projets à potentiel dans les services innovants et les projets créateurs d'emploi et de croissance. En 2008, une fédération a été créée afin de regrouper les incubateurs, d'animer et structurer le réseau et d'échanger les bonnes pratiques.

### Femmes Chefs d'Entreprises (FCE) : *www.fcefrance.com*

Le réseau FCE, créé en 1945, vise les femmes chefs d'entreprises. Il a pour objectif d'être un espace d'échanges et de discussions, de promouvoir les femmes chefs d'entreprises dans les lieux d'influence, pour qu'elles soient présentes dans les chambres de commerce, dans les organismes paritaires, les institutions consulaires, les conseils des Prud'hommes, etc. Les femmes chefs d'entreprises doivent être plus visibles dans la vie économique à tous les niveaux, local, régional et national.

### Force Femmes : *www.forcefemmes.com*

Association qui accompagne les femmes de plus de 50 ans.

### Initiatives plurielles : *www.initiatives-plurielles.org*

Structure d'accompagnement à la création.

### Les Mompreneurs : *www.les-mompreneurs.com*

Les Mompreneurs est une association nationale créée en 2005 avec des antennes régionales autonomes. L'esprit de l'association est d'aider les femmes qui veulent se lancer dans la création d'entreprise, dans une activité viable, sans pour autant tout sacrifier. L'association offre un soutien, afin que la créatrice puisse pérenniser son entreprise, la développer et obtenir une reconnaissance sociale et sociétale.

### Actionelles : *www.actionelles.org*

Cette association vise l'accompagnement des créatrices dans le développement de leurs projets, par des femmes chefs d'entreprises. C'est un réseau de soutien.

### Femmes 3000 : *www.femmes3000.fr*

Ce réseau de femmes chefs d'entreprise vise à donner de la visibilité aux femmes et à leurs projets.

### Cyber-Elles : *www.cyberelles.com*

Association professionnelle d'entrepreneures et dirigeantes, elle se développe dans un esprit d'entraide, d'échange et de partage. Cyber-Elles fédère des femmes ayant la passion d'entreprendre et/ou de développer leur potentiel dans le secteur de l'Internet et des nouveaux médias.

### Femmes Business Angels : *www.femmesbusinessangels.org/fba*

Le réseau met en relation des investisseuses à forte expérience managériale avec des porteurs de projets (hommes ou femmes) d'entreprises innovantes à fort potentiel.

### Club L'Entreprise au Féminin : *www.lentrepriseaufeminin.com*

Ce réseau fédère, anime et développe les compétences des femmes dirigeantes, c'est un espace convivial d'échanges et de partage au service de l'entreprise.

### Femmes entrepreneurs : *http://f-entrepreneurs.com*

Le réseau vise à mettre en lumière des initiatives portées par des femmes. L'action d'entreprendre n'étant pas uniquement liée à la création d'entreprise, ce réseau s'intéresse à toutes les initiatives où la concrétisation d'une idée ou d'une envie a été accomplie.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

L'entrepreneur, longtemps associé à la figure d'un homme, est une figure ancienne ! Les femmes sont de plus en plus nombreuses à être entrepreneurs et à réussir ; même si elles sont moins visibles dans les médias. De ce fait, l'intérêt pour cette nouvelle population d'entrepreneurs augmente et cela permet de mettre en avant de beaux challenges pour l'avenir, comme inciter les femmes à s'engager dans les instances professionnelles, mieux les accompagner et faire en sorte qu'elles deviennent de vrais exemples pour les générations futures.

# L'ENTREPRENEURIAT CHEZ LES JEUNES

10 CHAPITRE

## APPRENDRE À ENTREPRENDRE

### LES ENJEUX

En ce début du troisième millénaire, le développement de l'entrepreneuriat chez les jeunes français est devenu une cause nationale comme en témoignent les orientations des politiques publiques, avec la création de l'Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat (OPPE), le lancement du Plan Étudiants Entrepreneurs, le *Livre vert de la jeunesse* de Martin Hirsch, la création du statut d'entreprise universitaire… Cette dernière décennie a également vu le développement de nombreux programmes éducatifs en entrepreneuriat : l'OPPE a recensé en 2011 plus de 450 programmes dans l'enseignement supérieur ; près de neuf actions sur dix ayant vu le jour après 2001. Parallèlement, de multiples initiatives privées et associatives ont émergé, proposant de nouvelles actions ou dispositifs de sensibilisation, de formation et d'accompagnement pour les jeunes.

Les changements économiques et sociaux affectant notre société et en particulier ceux relatifs au marché du travail et de l'insertion des jeunes ne sont pas étrangers à cet intérêt pour favoriser l'apprentissage de l'entrepreneuriat chez les jeunes. Cet entrepreneuriat est à la fois vu comme un vecteur économique – par la création de nouvelles entreprises et activités – mais aussi comme un outil d'insertion sociale et professionnelle, et enfin de lutte contre le chômage. L'entrepreneuriat chez les jeunes est supposé apporter des réponses à des problématiques aussi différentes que le chômage, la violence dans les quartiers difficiles (avec l'invention des zones franches urbaines !), la panne de la croissance avec la création d'entreprise mais aussi le financement des retraites !

Dans cette décennie foisonnante d'initiatives et de mesures de soutien, quels sont les faits marquants permettant d'affirmer que la situation a évolué ? Les jeunes se sentent-ils plus concernés ? Discerne-t-on des inflexions significatives dans leur engagement dans la voie entrepreneuriale ? Enfin, quels sont les défis à relever pour la décennie future ?

### LES DATES MARQUANTES

- 1999 : loi sur la Recherche et l'Innovation, dite loi Allègre.
- 2001 : création de l'OPPE, Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat, avec pour objectif de renseigner sur la création d'entreprise par les jeunes et de sensibiliser la communauté (*http://www.entrepreneuriat.net*).
- 2006 : Oslo Agenda, résultat de la conférence « Éducation de l'entrepreneuriat en Europe : stimuler l'esprit d'entreprise par l'enseignement et l'apprentissage ». L'Agenda

d'Oslo propose une panoplie de propositions et de mesures pour encourager le développement de l'esprit d'entreprise[1].

- 2010 : lancement du Plan Étudiants Entrepreneurs, dit plan Pécresse[2].
- 2011 : lancement du Référentiel de compétences Entrepreneuriat & Esprit d'Entreprendre, qui propose des orientations et des objectifs à inscrire dans le processus éducatif des étudiants[3].
- 2013 : Assises de l'entrepreneuriat, dont les travaux ont permis de définir des mesures pour stimuler l'esprit d'entreprise et mobiliser tous les talents, aider les entreprises à se développer et reconnaître la prise de risque de l'investissement au service de l'emploi[4].

## LES POINTS IMPORTANTS

### UNE DÉCENNIE D'INITIATIVES ET DE MESURES

Depuis bientôt dix ans, le paysage français en matière d'apprentissage de l'entrepreneuriat chez les jeunes s'est considérablement transformé, confortant les évolutions observées depuis la fin des années 1990. Alors que les politiques publiques se sont engagées dans le déploiement de mesures pour soutenir l'initiative économique (avec la loi Allègre et les lois Dutreil notamment) et les actions de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat étudiant (avec la création de l'OPPE, le plan Précesse), de nombreuses démarches et dispositifs portés par des acteurs associatifs ou privés ont vu le jour pour sensibiliser, former et accompagner les jeunes. La décennie écoulée a donc connu des bouleversements majeurs !

### Inflexions politiques et concrétisation

- De 1999 à 2012, les gouvernements successifs ont engagé des mesures sans précédent en matière de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat auprès des jeunes. Outre l'**agenda d'Oslo**, rappelons les principales étapes en France (tableau 10.1) !

Dans ce paysage, l'**Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat** (OPPE) constitue un outil majeur, voulu par les pouvoirs publics, pour mieux recenser, diffuser et analyser les actions conduites à tous les niveaux du système éducatif français. Il a su asseoir sa visibilité tant auprès des enseignants que des jeunes. C'est une véritable « caverne d'Ali Baba » où l'on trouve de nombreuses ressources (informations, dossiers d'analyses, démarches pédagogiques), mais aussi un recensement d'actions éducatives proposées sur l'ensemble du cycle (de la maternelle à l'enseignement supérieur), sans oublier l'organisation des rencontres annuelles de l'OPPE.

- En 2009, le **Plan d'action national Étudiants Entrepreneurs** lancé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le secrétaire d'État aux PME entérine ce décloisonnement entre la sphère de l'enseignement et celui de l'économie. Il ouvre de nouvelles perspectives en généralisant sur tout le territoire la sensibilisation à l'entrepreneuriat de tous les étudiants avec la création des **Pôles Entrepreneuriat Étudiant** (PEE). L'objectif est de sensibiliser 380 000 étudiants sur trois ans, en rassemblant 300 établissements dont 71 universités et 350 partenaires, et un budget de 3 millions d'euros.

1. *http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/doc/oslo_agenda_final_fr.pdf*
2. *http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid53384/point-d-etape-du-plan-etudiants-entrepreneurs.html*
3. *http://www.apce.com/pid12740/referentiel-entrepreneuriat.html?espace=5*
4. *http://www.redressement-productif.gouv.fr/assises-entrepreneuriat*

Tableau 10.1 – Les étapes marquantes de cette décennie

| | |
|---|---|
| **1999** | Loi Allègre pour favoriser la création d'entreprises innovantes |
| **2001** | Création de Maisons de l'entrepreneuriat[1] au sein d'établissements d'enseignement supérieur d'un même site (ou d'une même région)[2], pour favoriser la promotion de l'esprit d'entreprendre ainsi que la sensibilisation à la création d'entreprises ou d'activités nouvelles |
| **2001** | Création de l'Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat (OPPE) |
| **2003** | Protocole d'accord autour « d'une ambition partagée : développer l'esprit d'entreprendre », pour accroître la créativité des jeunes face aux risques et aux changements, et les rendre entreprenants dans leurs projets professionnels autour de cinq priorités pour développer l'esprit d'entreprendre |
| | **Priorités du protocole ministériel**<br>**1.** Lancer une campagne nationale de promotion de l'esprit d'entreprendre avec des relais au niveau local et des actions de promotion et de formation ainsi qu'une journée européenne de l'entreprise<br>**2.** Recenser et mutualiser les initiatives grâce aux actions de l'Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat de l'APCE<br>**3.** Organiser au niveau national un concours des meilleurs projets pédagogiques en associant les rectorats, les partenaires du monde économique et des réseaux d'appui à la création d'entreprise<br>**4.** Intégrer le thème de la création d'entreprise dans les dispositifs pédagogiques existants tels que les travaux personnels encadrés, les itinéraires de découverte et les projets pluridisciplinaires à caractère professionnel<br>**5.** Accompagner les enseignants par la formation et des actions de sensibilisation<br>Mise en place d'une commission nationale de promotion de l'esprit d'entreprendre |
| **2009-2010** | Lancement du Plan d'action national Étudiants Entrepreneurs ; création et labellisation d'une première vague d'une vingtaine de Pôles Entrepreneuriat Étudiants sur les principaux campus universitaires ; mise en place de référents entrepreneuriat dans les établissements ; création du Référentiel de compétences Entrepreneuriat et esprit d'entreprendre |
| **2012** | Assises de l'enseignement supérieur, « Les enjeux de l'entrepreneuriat étudiant » |
| **2013** | Assises de l'entrepreneuriat |

## Foisonnement d'initiatives privées et associatives

Parmi les priorités du protocole de 2003 (évoqué précédemment), figurent des initiatives inscrites dans le **cadre extrascolaire**, telles que l'opération Envie d'agir qui valorise les projets de nature économique, culturelle, sportive, humanitaire. Des réseaux d'appui à la création d'entreprise sont également mobilisés dans le cadre de l'École ouverte. Cette décennie voit donc s'affirmer une articulation plus étroite avec des programmes d'action émanant d'acteurs privés ou associatifs comme Les Entrepreneuriales ou Le MoovJee, qui se déploient à l'échelle nationale, ou Les Journées de l'Entrepreneur.

1. La Maison de l'entrepreneuriat installée sur le campus de Grenoble a servi de modèle pour lancer un appel d'offres national pour la création de 7 Maisons de l'entrepreneuriat, proposant un programme d'actions et d'interventions avec différents niveaux. Les étudiants se familiarisent avec la thématique de l'entrepreneuriat, découvrent des modèles entrepreneuriaux, dans l'optique de stimuler leur esprit d'entreprendre.
2. Cette mesure figure parmi les mesures proposées par le ministère délégué à l'Enseignement supérieur et à la Recherche dans le cadre de la politique en faveur de l'innovation.

## L'AVIS DES PROS

***L'origine et les caractéristiques du programme Les Entrepreneuriales***

**Catherine Desrousseaux, créatrice du programme Les Entrepreneuriales**

À la rentrée 2012, le programme a recruté environ 800 étudiants en France (depuis son lancement). En 2014, Les Entrepreneuriales fêteront leurs dix ans.

« Ce programme lancé en 2004 est fondé sur les principes suivants : la constitution d'équipes étudiantes pluridisciplinaires, un accompagnement unique par un référent coach, un parcours terrain balisé pour apprendre à créer son entreprise à travers des sessions d'ateliers thématiques !

Lors de sa création, ce concept a marqué par sa pédagogie innovante : elle permet de sortir les étudiants de leur établissement supérieur, pour leur proposer de s'associer en équipes pluridisciplinaires de quatre jeunes, de porter une idée de concept nouveau et de suivre un programme d'entraînement terrain pendant cinq mois (environ 200 heures minimum d'implication terrain) en plus de leurs études. Depuis bientôt dix ans, plusieurs centaines de jeunes ont relevé ce défi, preuve manifeste de son succès aussi bien auprès des étudiants que de leurs responsables pédagogiques, qui en font aussi la promotion dès la rentrée ! Ce programme se déploie sur les territoires universitaires de France grâce à la volonté de l'association Réseau Entreprendre, de tous les acteurs et professionnels de la création d'entreprise du territoire et en étroite collaboration avec l'enseignement supérieur. »

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LE PERMIS D'ENTREPRENDRE@

Basée sur une méthodologie de bilan de compétences, présentée sous la forme d'un jeu de cartes, cette démarche permet à l'étudiant de faire le point sur ses aptitudes entrepreneuriales à partir de cartes d'atouts (qu'il a pu activer ou non). L'étudiant est invité à faire le point sur ses aptitudes entrepreneuriales, en retraçant son parcours pour identifier des initiatives et des projets réalisés (projet personnel, projet étudiant, projet de création d'entreprise ou d'activité). Il est encadré et accompagné par des professionnels formés à la démarche, pour faire ce bilan et repérer ses axes de progrès. Enfin, il peut ainsi construire son « CV d'étudiant entreprenant », pour mieux valoriser ses expériences lors de ses recherches de stage ou d'emploi. Un label lui est délivré à l'issue de son engagement dans la démarche par les partenaires socio-économiques (la CCI Nantes-Saint Nazaire).

### TÉMOIGNAGE DE FLORINE DAVY, ÉLÈVE INGÉNIEUR (5E ANNÉE POLYTECH NANTES)

**Que vous a apporté la démarche du Permis d'Entreprendre@ ?**

« J'avais toujours refusé l'idée d'être entrepreneur, décrétant que ce n'était pas pour moi. La responsable de formation demandait à ses étudiants qu'ils s'engagent dans la démarche du Permis d'Entreprendre@. Je me suis donc prêtée au jeu sans trop d'enthousiasme. Les questions étaient

simples, je devais chercher des exemples concrets d'occasions pendant lesquelles j'avais utilisé des qualités et capacités entrepreneuriales. Je me suis rendu compte qu'à plusieurs occasions, dans des cercles non-professionnels je m'étais montrée entreprenante ; mon esprit d'entreprendre s'était non seulement manifesté mais aussi renforcé : organiser un événement pour l'école, rassembler des gens autour d'un projet vidéo ou encore faire des caricatures sur des marchés touristiques. Beaucoup d'expériences auxquelles je ne prêtais aucune importance me sont revenues en mémoire. J'ai pris conscience des "cartes" que j'avais activées et de mes potentiels dans ce domaine. Depuis, mes projets professionnels ont un peu changé, je me suis autorisé à envisager l'entrepreneuriat comme une possibilité. J'ai actuellement plusieurs projets de création. »

Le programme Les Entrepreneuriales, comme d'autres, propose aux jeunes étudiants de concevoir un projet de création d'entreprise, de découvrir et de se familiariser avec cet univers qui leur était auparavant inconnu.

## L'offre des structures professionnelles

Parallèlement, les structures d'accompagnement et de financement de projets de création et/ou de développement d'entreprise ont déployé des dispositifs spécifiques pour les jeunes, aux côtés des fondations – telles que la Fondation de France, la Fondation George Besse ou encore la Fondation Marcel Bleustein-Blanchet – qui proposent des prêts d'honneur, des bourses et des prix spécifiques à destination des jeunes. L'année 2009 a été marquée par le démarrage d'une série d'expérimentations sociales de politiques pour les jeunes, à partir du *Livre vert de la jeunesse* de Martin Hirsch et du haut-commissariat aux solidarités actives[1].

1. Ce programme national d'expérimentations est fondé sur quatre axes portant sur : la prévention de l'échec scolaire, la transition entre formation et emploi, la sécurisation et l'accès au logement, le soutien des initiatives des jeunes par le microcrédit.

## ENTREPRENDRE, ÇA S'APPREND !

Cette décennie d'initiatives a permis d'ancrer auprès des jeunes, mais aussi du monde éducatif, l'idée que l'entrepreneuriat ne relève pas de l'inné mais qu'il s'inscrit dans un **processus d'apprentissage**.

Au cours de ces dix ans se sont développés des programmes proposant aux jeunes des parcours expérientiels selon des formats variés :

- sur une journée comme des Marathons de la Création, des BarCamps ;
- sur un week-end comme le Start-Up Week-End ;
- sur plusieurs mois à temps partiel comme Les Entrepreneuriales ;
- ou tout simplement s'engager dans des concours, des challenges pour se confronter aux regards des autres (entrepreneurs, financiers) comme Le MoovJee ou Innovons Ensemble.

À ce titre, il est intéressant de constater que le lancement des Pôles Entrepreneuriat Étudiants a suscité la mise en place d'un **référentiel** de compétences Entrepreneuriat & Esprit d'entreprendre reconnu par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), la conférence des présidents d'université et le MEDEF[2].

2. http://www.cpu.fr/uploads/tx_publications/referentiel_entrepreneuriat_def.pdf

## L'AVIS DES PROS

***L'entrepreneuriat à l'université***

**Caroline Urbain, responsable du master 2 MAE, IEMN-IAE Nantes**

« Depuis dix ans, cette approche par les compétences entrepreneuriales s'est bien ancrée dans nos univers pédagogiques. En tant que responsable de master 2, j'apprécie beaucoup de pouvoir mobiliser à la fois ces approches pédagogiques et les outils associés pour accompagner les étudiants dans la prise de conscience de leur parcours, et ceci en totale synergie avec nos actions de soutien à l'insertion professionnelle. »

Désormais, l'approche par les compétences entrepreneuriales constitue la voie d'apprentissage privilégiée, pour favoriser le développement progressif de capacités à entreprendre. Les démarches d'acculturation et de sensibilisation proposées (Chené et Schieb-Bienfait, 2011) aident les jeunes à prendre conscience de leur capital.

Outre le Permis d'Entreprendre@, plusieurs établissements ont développé des outils spécifiques pour aider leurs étudiants à découvrir leur potentiel de compétences activées. Par cette prise de conscience, les jeunes savent que ce potentiel peut s'étoffer, progresser au travers de nouvelles expériences et parcours où des **savoirs**, **savoir-faire** et **savoir-être** vont s'affirmer.

Les jeunes comprennent qu'ils disposent d'aptitudes en jachère ou peu utilisées, qui doivent être activées dans le cadre de situations et de contextes d'action spécifiques, mais aussi complétées par des connaissances complémentaires.

## UN BILAN ENCORE MITIGÉ MAIS…

Paradoxalement, cette décennie foisonnante d'initiatives semble susciter des effets modestes si l'on se réfère au taux de création d'entreprises par les jeunes. Mais est-il vraiment pertinent de dresser un bilan uniquement quantitatif sur un seul indicateur, alors que les **processus d'acculturation** relèvent aussi d'une temporalité plus longue ? Une tentative de réelle évaluation supposerait de changer de lunettes en termes d'indicateurs, de population de jeunes étudiés, de périmètre d'analyse, d'effets mesurés.

Il en est de même avec les comparaisons internationales visant à mesurer le dynamisme entrepreneurial d'un pays ; l'entrepreneuriat ne se limite pas à la seule création d'entreprise. Considérons que notre ambition est plus large. Certes la France partait de loin mais sa jeunesse est plurielle, aussi bien dans ses profils que dans ses motivations.

## La réalité de l'entrepreneuriat chez les jeunes

### REPÈRES

Un petit nombre d'étudiants créent à la sortie de leurs études (2,7 % des créateurs selon l'enquête SINE 2006), ce qui est compréhensible au regard du besoin d'expérience professionnelle.

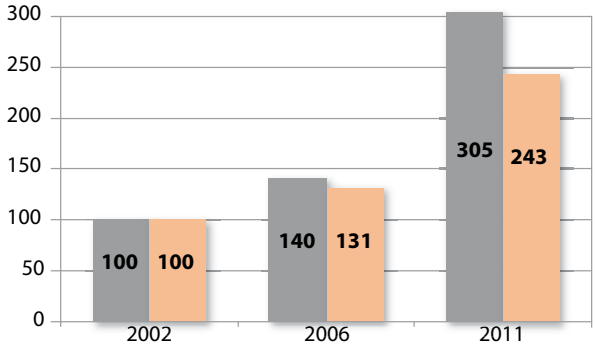
### COMBIEN DE JEUNES CRÉATEURS EN 2011 ?

- 24 % des créateurs sont âgés de moins de 30 ans et 9 % sont âgés de moins de 25 ans ;
- 28 % des auto-entrepreneurs sont âgés de moins de 30 ans ;
- 19 % des créateurs hors auto-entrepreneurs sont âgés de moins de 30 ans.

Soit une estimation de 131 000 entreprises créées en 2011 par des jeunes de moins de 30 ans dont 82 000 auto-entrepreneurs.

L'OPPE a observé que 8 000 créateurs se sont lancés à la sortie de leurs études, sur les 124 000 jeunes créateurs de moins de 35 ans en 2007. Plus des trois quarts sont issus de l'enseignement supérieur, plus spécifiquement la moitié est diplômée d'un troisième cycle et d'une grande école. Notons que les jeunes femmes étudiantes ont investi largement la création d'entreprise en 2006 puisqu'elles représentent la moitié des étudiants créateurs (contre 29 % en moyenne de toute création).

**Évolution estimée du nombre de créations entre 2002 et 2011** (indice base 100 en 2002)



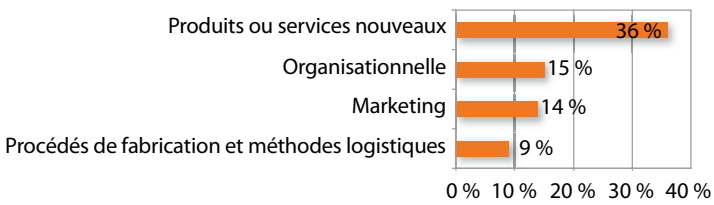

**20 %** des créations étaient le fait de jeunes de moins de 30 ans en 2002.
• Soit un nombre estimé de 43 000 jeunes

**21 %** des créations étaient le fait de jeunes de moins de 30 ans en 2006.
• Soit un nombre estimé de 60 000 jeunes

Jeunes 30 ans et plus

**Figure 10.1** – Évolution des créations par les jeunes depuis 2002

Parmi les étudiants créateurs, la moitié a créé dans les services aux entreprises ; un tiers a créé dans des activités réglementées par des ordres professionnels (activités juridiques appartenant aux services, aux entreprises de santé appartenant aux services aux particuliers).




**43 %** des jeunes déclarent avoir introduit une innovation sur le marché

**Figure 10.2** – Le caractère innovant de l'activité

...

Les deux tiers ont choisi la forme de l'entreprise individuelle du fait du type d'activité exercée et des faibles capitaux investis. Les familles sont particulièrement présentes lors des créations d'entreprises par les étudiants : 37 % ont bénéficié de l'appui de leur famille pour monter leur projet, contre 23 % sur l'ensemble des créateurs. Un tiers affirme n'avoir rencontré aucune difficulté marquante pour monter leur projet.

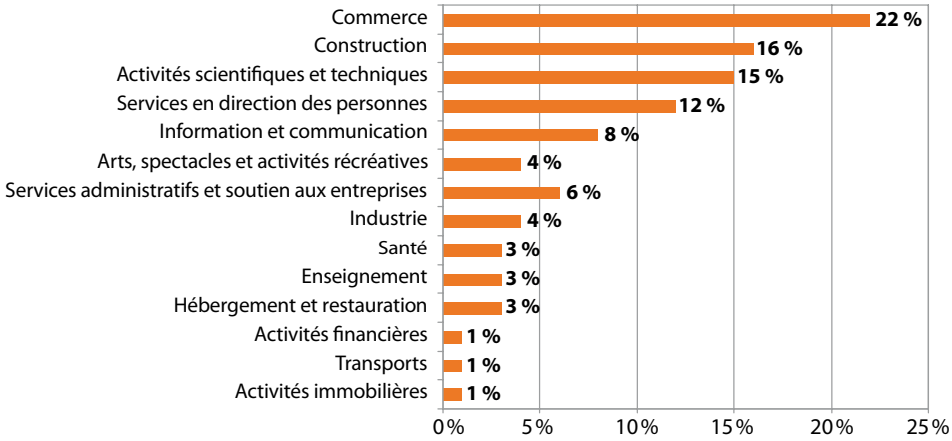



**Figure 10.3** – Répartition des créations par univers d'activité

Si ces chiffres permettent de prendre la mesure de certaines réalités de la création d'entreprise chez les jeunes, rappelons aussi que désormais nous disposons de données sur l'intention entrepreneuriale des jeunes, possible indicateur de l'esprit d'entreprendre.

## Un phénomène complexe à appréhender

En 2001, C. Léger-Jarniou invitait à la prudence dans l'interprétation des données chiffrées sur l'entrepreneuriat chez les jeunes. Outre le souci de bien clarifier les modalités des enquêtes (conditions et contexte, échantillons retenus en termes de tranche d'âge, de profil, de nature des questionnaires), elle nous proposait de distinguer l'esprit d'entreprendre et l'esprit d'entreprise. Cette distinction intervient aussi dans le repérage des objectifs et des contenus des programmes éducatifs en entrepreneuriat.

À partir des travaux de Gibb (1999), Hytti (2002) identifie trois familles de programme :

- **apprendre à comprendre l'entrepreneuriat** (objectif : développer des habiletés entrepreneuriales et accéder à l'information pour les potentiels créateurs) ;
- **apprendre à devenir entrepreneur** (objectif : acquérir des compétences pour créer et développer une entreprise) ;
- **apprendre à devenir entreprenant** (objectif : aider les personnes à devenir plus entreprenantes dans leurs vies en raison des changements sociétaux et culturels).

De l'esprit d'entreprendre à l'esprit d'entreprise, le spectre de la dynamique entrepreneuriale des jeunes est large ! Le phénomène est d'autant plus complexe à analyser qu'il subit des influences culturelles, économiques et sociétales, comme le montrent plusieurs enquêtes.

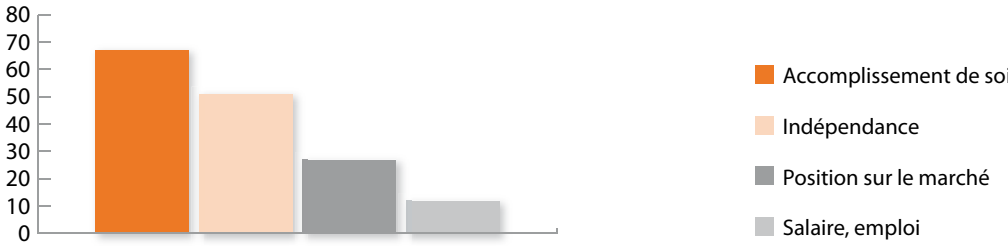



**Figure 10.4** – Les motivations des jeunes pour la création d'entreprise

• En 2007, alors que les chiffres de la création d'entreprises de l'Insee avaient atteint un niveau record avec plus de 321 000 entreprises créées sur l'année, les jeunes se positionnaient comme un vivier potentiel de futurs entrepreneurs : plus de 69 % exprimaient le souhait de créer une entreprise. Il s'agissait de la population chez qui la progression était la plus forte (+ 22 points en un an). Parmi les 18-24 ans candidats à la création, près de 71 % d'entre eux planifiaient ce projet d'ici à cinq ans, ce qui permettait des délais de réflexion et de maturation plus longs que la moyenne des créateurs.

• Une enquête réalisée en 2011, par Viavoice et Reims Management School, mettait en avant l'influence des perceptions et des valeurs sur l'envie d'entreprendre. Cette enquête analysait le niveau de confiance en l'avenir, les perceptions et les valeurs des 18-24 ans : 47 % d'entre eux exprimaient leur envie de créer leur entreprise[1].

À partir de l'enquête d'OpinionWay, l'APCE propose d'introduire le statut d'activité, et de distinguer les jeunes étudiants et les jeunes en activité (actifs ayant un emploi ou non). Comme le constate André Letowski, ancien responsable des études à l'APCE, les dernières enquêtes soulignent que les motivations des jeunes (18-29 ans) pour la création se situent essentiellement dans leur réalisation et leur bien-être personnels : l'accomplissement de soi (67 %), l'indépendance (51 %), et de façon plus minoritaire, le développement d'une entreprise et son positionnement marché (27 %), ainsi que les modalités pratiques (salaire, emploi – 18 %). Cette importante donnée à l'indépendance et à l'accomplissement interpelle. Sur ce point, les étudiants ne diffèrent en rien des autres créateurs, notamment moins diplômés, mais il est toutefois étonnant que leurs études ne les aient pas amenés à plus d'ambition (à moins que les items des questionnaires n'aient pas été formulés pour repérer ces dimensions !)[2] (figure 10.4).

À travers ces enquêtes, on perçoit bien la complexité du phénomène entrepreneurial et des outils de mesure. Les dernières études de l'APCE[3] montrent que les jeunes français sont soumis à plusieurs facteurs d'influence tels que la nature des programmes de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat, l'existence de programmes spécifiques sur la création d'entreprise, mais aussi l'existence de soutiens (dans leurs établissements) ou en dehors avec l'aide active de parents proches entrepreneurs, sans oublier l'expérience de la création et de la gestion d'association.

1. Indice de confiance des jeunes, Viavoice et Reims Management School, in *Viavoice*, 10 janvier 2012. En ligne sur le site de Viavoice : *http://www.institut-viavoice.com*.

2. Source : enquête « Les jeunes de moins de 30 ans et l'esprit d'entreprise ».

3. Lien vers la note d'analyse de l'APCE : *http://www.apce.com/cid97498/les-jeunes-et-l-intention-entrepreneuriale.html?pid=264*

## L'AVIS DES PROS

***Les étudiants et l'entrepreneuriat***

**Isabel Trégret-Bouché, chef de projet entrepreneuriat à la CCI Nantes Saint-Nazaire**

*Quel regard portez-vous sur l'envie d'entreprendre des jeunes français ?*

« Depuis 2002, j'ai eu pour mission de contribuer à développer le goût et l'envie d'entreprendre chez les jeunes et notamment dans l'enseignement supérieur, après avoir été conseillère en création d'entreprises pendant plus de 10 ans. Ces différentes missions m'ont amenée à constater de réelles évolutions sur la dernière décennie : l'installation du thème de l'entrepreneuriat dans l'univers des jeunes et dans le paysage de l'enseignement supérieur s'est très fortement développée mais aussi transformée. Il s'est matérialisé au travers d'actions de sensibilisation (conférences, témoignages d'entreprises), de formation (crédits ECTS), de pré-accompagnement/orientation dans le cas de projets, en particulier en matière de création d'entreprises, mais aussi de propositions d'actions telles que le Start-up Week-End où les jeunes apprécient de travailler en équipe pluridisciplinaire avec d'autres jeunes mais aussi avec des entrepreneurs ou des salariés porteurs de projet ! »

*Et les contenus ?*

« Ces dernières années, le contenu des offres destinées aux jeunes a fortement évolué. Il est passé d'une offre centrée sur la diffusion d'informations, la connaissance de la création et des témoignages d'entrepreneurs, à une offre de programmes créatifs et stimulants, intégrant bien évidemment des contenus, mais surtout de nouvelles méthodes pédagogiques dans le but de faire émerger et développer des compétences entrepreneuriales chez les étudiants. »

Certes, sur ces dix dernières années, on ne peut pas parler d'« euphorie » entrepreneuriale chez les jeunes si l'on s'en tient aux seuls chiffres de la création d'entreprise. Les dernières enquêtes[1] sur l'intérêt montré par les jeunes pour créer une entreprise confortent ce que nous connaissons, à savoir le fort intérêt pour la création d'entreprise, pour l'indépendance et l'épanouissement que l'on y trouve, mais beaucoup moins dans l'objectif de développer une entreprise. Cependant, les comportements des jeunes et leur intérêt pour l'entrepreneuriat sont incontestables, comme en témoignent les succès croissants rencontrés par les différents challenges et programmes de sensibilisation, mais aussi par la création de structures de pré-incubation de projets en milieu universitaire ou dans les écoles… Peut-on y voir des signes d'une véritable mutation de l'esprit d'entreprendre chez les jeunes français ?

1. Cour des Comptes, rapport : « Évaluation des dispositifs de l'État en faveur de la création d'entreprise » publié en février 2013, parmi les travaux, étude spécifique sur un échantillon : DUT : 11 % ; licence 33 % ; master 48 % (dont professionnel 42 %), école d'ingénieur (7 %) et école de commerce (1 %). Nombre d'années d'étude après le bac : 43 % de 1 à 3 ; 55 % de 4 à 5 ; 2 % au-delà de 5. Spécialité : sciences économiques et gestion 42 %, sciences et techniques 37 %, droit et sciences politiques 13 % et sciences humaines et sociales 9 %. 43 % ont obtenu leur dernier diplôme en 2011 et 57 % en 2012.

Tableau 10.2 – Niveau de diplôme le plus élevé des jeunes créateurs

| | Auto-entrepreneurs | Créateurs hors auto-entrepreneurs | Ensemble des créateurs |
|---|---|---|---|
| **Sans diplôme ou CEP/BEPC** | 16 % | 13 % | 15 % |
| **Diplôme technique de l'enseignement secondaire (CAP, BEP, Bac pro, Bac technologique)** | 34 % | 37 % | 35 % |
| **Bac général** | 9 % | 6 % | 8 % |
| **Diplôme de l'enseignement supérieur** | 42 % | 44 % | 42 % |
| **Ensemble des jeunes** | 100 % | 100 % | 100 % |

*Source : OPPE/APCE.*

## Des jeunes aux profils et parcours très différents

Derrière ces enquêtes, se cache une réalité composite avec une jeunesse aux caractéristiques bien disparates. Les jeunes représentent le potentiel de toute nation ! Mais ils constituent une population difficile à définir : qu'entend-on par jeune ?

Les sociologues proposent d'appréhender la jeunesse à partir d'un statut social, en la définissant comme : « la période de la vie qui s'étend de l'enfance à l'âge adulte » (Boudon et *al*. 1993, 127).

Cette définition renvoie implicitement à l'identification de catégories d'âge, qui regroupent des réalités socio-économiques bien différentes (jeunes étudiants vivant chez leurs parents, jeunes actifs s'assumant plus ou moins financièrement, jeunes qualifiés et non qualifiés, jeunes en recherche d'emploi, etc.). Du côté des acteurs institutionnels (conseil régional, collectivités locales), les dispositifs d'aide à la création d'entreprise sont basés sur des tranches d'âge : c'est le cas pour l'allocation des primes régionales à la création d'entreprise par les jeunes[1] (PRCE-Jeunes).

Parler d'entrepreneuriat chez les jeunes supposerait de prendre la mesure de cette diversité des situations. N'avons-nous pas tendance à oublier cette « autre jeunesse » pour reprendre les termes de Dubar (1987), notamment ceux de l'enseignement professionnel, mais aussi les jeunes sans emploi ? Avec le Parcours Confiance Jeunes, une expérimentation a été initiée pour s'adresser à cette autre jeunesse, notamment en s'appuyant sur les CRIJ (Centres régionaux d'information jeunesse), mais aussi sur d'autres acteurs de terrain tels que les missions locales, ou encore Pôle Emploi.

1. Comme la PRCE-Jeunes allouée par le conseil régional Pays-de-la-Loire ou encore la prime régionale à la création d'entreprise solidaire (PRCE-Solidaire).

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LES CRIJ

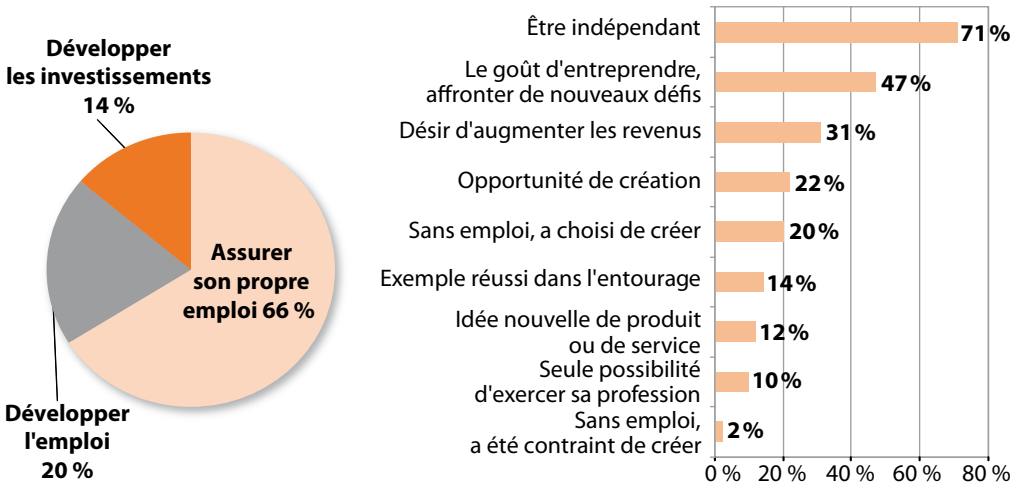
Les Centres régionaux d'information jeunesse ont été associés au dispositif Parcours Confiance Jeunes, initié dans le cadre du Plan Jeunesse. Les CRIJ sont originaires des CIDJ (Centres d'information et documentation jeunesse), créés en 1969 à partir du « Rapport d'enquête sur les jeunes français » connus comme le *Livre blanc sur la jeunesse* publié en 1967. Les CRIJ sont devenus autonomes en 1976 et ont été régionalisés en 1982. L'accès est libre aux jeunes de n'importe quel âge. Les CRIJ ont comme objectif l'accueil libre et gratuit, la mise à disposition d'informations sur tous les sujets qui intéressent les jeunes, et des conseils personnalisés sans rendez-vous.

D'autres dispositifs se déploient pour sensibiliser et accompagner les jeunes dans leur projet entrepreneurial. Dans quelle mesure sont-ils plus accessibles que les challenges ciblant les jeunes étudiants ?

## De réelles inflexions dans les comportements des jeunes

Au cours de la dernière décennie, l'intérêt des jeunes français pour l'entrepreneuriat s'est avivé notamment chez les étudiants de l'enseignement supérieur, même si les chiffres traduisent encore modestement le choix de la création comme entrée dans la vie professionnelle.

La multiplication de programmes, concours et challenges de création d'entreprise ou de développement de projets spécifiques pour les jeunes, tels Défi Jeunes, Le Moovjee, Innovons ensemble, Le Petit Poucet, Enactus (ex-SIFE), constitue un indicateur du succès rencontré par l'entrepreneuriat chez les jeunes. Ces programmes leur offrent des opportunités à la fois pour tester, expérimenter des idées mais aussi pour s'engager dans la concrétisation de leurs projets et dans le développement de leur réseau.




*Source : APCE/OPPE.*

**Figure 10.5** – Motivations et objectifs des jeunes créateurs hors auto-entrepreneurs

## L'AVIS DES PROS

***Suivre le foisonnement d'initiatives***

**Isabel Trégret-Bouché, chef de projet entrepreneuriat à la CCI Nantes Saint-Nazaire**

« À écouter les jeunes, l'une des grosses difficultés est de pouvoir les tenir informés des dispositifs, des actions et programmes proposés, qui se sont multipliés ; et puis pour nous, de pouvoir suivre leur parcours expérientiel et son contexte ! On remarque aussi l'évolution au cours de ces dix dernières années de l'intérêt suscité pour créer une entreprise, avec des échéances qui peuvent être très variées et une relation au temps qui est à la fois spécifique et paradoxale : une première volonté d'aller assez vite et en même temps une réalité qui rattrape et fait mettre les projets de création au second plan… Une certaine "décomplexion" donc, vis-à-vis des possibilités de créer son entreprise mais un sens des réalités, notamment sur un plan financier, qui les rattrape. Ce sujet ne concerne pas seulement le financement du projet, loin s'en faut. »

## L'AVIS DES PROS

***Pourquoi avoir envisagé de créer ?***

**Alexandre Gadessaud, créateur de l'entreprise ARDAMEZ**

« Après un parcours intégré de formation au management à l'université et à l'IAE où j'avais participé à plusieurs actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat autour de simulations de projets, j'ai choisi un master 2 spécialisé en Management de projet d'innovation et entrepreneuriat. Il proposait six mois de mission sur un projet de création avec un entrepreneur : il s'agissait d'accompagner le développement d'une plateforme de services pour Internet. Cette expérience m'a conforté dans mon désir d'entreprendre. En avril 2012, j'ai décidé de travailler sur mon projet personnel pendant mes 6 mois de stage. Fasciné par le savoir-faire français en matière de conception et fabrication de plaques émaillées, j'étudie la faisabilité du projet, en m'appuyant sur mon expérience antérieure et les réseaux de spécialistes précédemment rencontrés ! Progressivement mon projet prend forme, avec la particularité de comporter une véritable dimension industrielle adossée à de l'innovation produit et marché mais aussi à de la recherche de design créatif ! Parallèlement j'ai rencontré beaucoup d'écoute et de soutiens auprès de la plateforme d'initiative locale et de la Maison de la création. Un prêt d'honneur m'a été octroyé par la PFIL ! »

Sous l'effet conjugué de ces différents leviers d'action, l'évolution de l'esprit d'entreprendre est significative chez les jeunes français, comme le révèle la fréquentation croissante des initiatives (scolaires et hors cadre scolaire) proposées sur nos territoires !

Si le **bilan** demeure mitigé, soyons constructifs et force de propositions pour engager un réel travail d'étude de l'ensemble de ces dispositifs et de leurs impacts… Mener une analyse globale des faits sur une même génération (Brunhes, 2006 ; Dumont, 2008 ; Adam, 2009) viserait plusieurs objectifs :

- Apprécier la réalité effective de la création d'entreprises par des jeunes d'une même tranche d'âge (18 à moins de 26 ans par exemple), aux profils aussi différents en tenant compte de leur statut, de leur niveau de diplôme, de leur autonomie financière, de la nature de leurs revenus (notamment de jeunes bénéficiant de revenus de solidarité[1]).
- Mesurer la portée du statut d'auto-entrepreneur chez les jeunes.
- Cerner les effets des jeunes accompagnés dans des dispositifs[2] tels que ceux de l'ADIE, de France active ou des Zones urbaines sensibles (ZUS).
- Enfin autre défi de taille, pouvoir analyser les effets des dispositifs sur la dynamique entrepreneuriale globale : dans la vie associative, au sein d'une entreprise ou le développement de projets dans des contextes variés (service civil, projet associatif, projet collaboratif, etc.) !

## LES CHALLENGES

L'heure n'est pas au bilan… mais à la prise de conscience et à la reconnaissance d'une réelle dynamique française ! En 2001, C. Léger-Jarniou nous mettait en garde sur cette obsession de la « fabrication » de jeunes créateurs d'entreprise ; considérant que l'on s'y prenait mal en confondant l'esprit d'entreprendre et l'esprit d'entreprise… N'oublions pas ce précieux conseil !

Cette confusion persiste, ancrée à la fois dans une méconnaissance des mobiles des jeunes pour l'entrepreneuriat mais aussi dans la préférence donnée à la création d'entreprise, c'est-à-dire au court terme ! L'éveil de l'esprit d'entreprendre chez les jeunes est devenu « une cause nationale », mais le chantier prioritaire pour ces futures années concerne précisément cette prise de conscience partagée de l'intérêt d'éveiller l'esprit entrepreneurial de *tous* les jeunes, et ceci à différents moments de la vie.

La portée de cet éveil à l'entrepreneuriat est non seulement plurielle mais elle se décline selon des modalités et temporalités variables. L'étude de l'APCE en 2011 a mis en exergue, à l'issue du diagnostic élaboré par l'OPPE pour le CPEJ[3], que les dispositifs seuls n'agissent pas sur le désir d'entreprendre, qui résulte de l'action conjointe de la nature du programme suivi, du profil, des attentes et des projections professionnelles du jeune. La voie de progrès auprès des générations futures s'inscrirait donc dans la prise en compte conjointe du milieu social, de l'univers familial et du milieu éducatif (Léger-Jarniou, 2008)

1. Tels que le Revenu de solidarité active (RSA), l'Allocation de solidarité spécifique (ASS), ou l'Allocation temporaire d'attente (ATA).
2. Citons par exemple : Envie d'Agir, Créajeunes, Espoir Banlieue, Citéslab.
3. Le CPEJ est une plateforme de concertation, de réflexions et d'initiatives réunissant les acteurs les plus engagés dans ces actions de développement de l'esprit entrepreneurial des jeunes. *www.cpej.fr* ; *cf.* document CPEJ (2011), Diagnostic des programmes en faveur du développement de l'esprit d'entreprendre. Document en ligne *http://media.apce.com/file/70/4/diagnostic_programmes_entrepreneuriaux.44704.pdf*.

pour développer des actions/programmes axés sur la transmission de valeurs entrepreneuriales, telles que le sens du risque, de l'initiative, de la réalisation d'un objectif ou des attitudes générales de responsabilité ou la volonté de changement.

## MIEUX SENSIBILISER ET ACCOMPAGNER DES JEUNES AUX MOBILES VARIÉS

Dans la mesure où différents mobiles peuvent amener les jeunes à s'intéresser à l'entrepreneuriat, les voies de progrès s'inscrivent dans le métissage des approches, des programmes développés et des acteurs, selon un processus, allant de l'éveil entrepreneurial au développement d'un potentiel entrepreneurial puis à la décision d'entreprendre. Les innovations introduites par les BarCamps, les Start-Up Week-Ends soulignent ce potentiel d'ouverture pédagogique et de créativité des actions de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat. L'analyse des enquêtes réalisées auprès des jeunes révèle aussi la nécessité de développer des actions en dehors du champ d'études, avec des partenaires non académiques (entreprises, associations ou encore structures institutionnelles). Citons par exemple l'action du conseil général de Loire-Atlantique qui soutient un dispositif de sensibilisation pour entreprendre en SCOP (société coopérative et participative) avec l'union régionale des SCOP.

L'enquête de Créactiv-Université de Nantes (voir focus) met en exergue le besoin de rencontres, de confrontations, d'expériences vécues, de regards croisés entre étudiants et professionnels comme dans Les Journées de l'Entrepreneur (action pilotée par Ernst & Young) ! Poursuivons la voie de déploiement de programmes pluridisciplinaires, mêlant les profils, les tranches d'âge, les formations, les expériences !

Conjuguons nos idées avec des dispositifs tels que 100 000 entrepreneurs pour favoriser les rencontres, des Start-Up Week-Ends, ou encore pour construire des projets réels, ayant du sens et ancrés dans le territoire avec Enactus. Les jeunes apprécient de s'engager et de vivre des expériences extrêmes, intenses aux côtés de professionnels et surtout avec un souci de décloisonnement des univers, comme en témoigne Jérôme Authier.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LA DIVERSITÉ DES QUESTIONNEMENTS DES JEUNES

- Je cherche ma voie ; soit parce que je suis sorti du système scolaire, soit parce que je cherche à m'engager dans un projet professionnel différent du salariat (par choix ou par défaut).
- Je veux développer mes capacités entrepreneuriales et valoriser mon parcours, pour me différencier sur le marché du travail et développer mon employabilité.
- J'ai envie d'agir (de monter un projet ou de participer à un projet), de m'engager pour aussi être un acteur du changement.
- J'aimerais aller à la rencontre des entrepreneurs : qui sont-ils ? Quel est leur parcours ? Comment ont-ils procédé ?
- J'ai une idée et/ou un projet de création d'activité (événementiel, free-lance, association, coopérative, entreprise). Comment mieux l'explorer pour peut-être le concrétiser ?

*Source : enquête réalisée en 2008 par Créactiv-Université de Nantes auprès des étudiants, des enseignants chercheurs et des acteurs du monde socioprofessionnel.*

## L'AVIS DES PROS

***Comment abordez-vous cette diversité des mobiles ?***

**Jérôme Authier, directeur de Créactiv, programme entrepreneuriat de l'Université de Nantes**

« L'intérêt et les motivations des étudiants sont très divers et peuvent se combiner d'autant que certains sont en situation d'échec tandis que d'autres s'en sortent bien dans leurs études. En dix ans, j'ai pu observer le chemin parcouru et les progrès réalisés précisément parce que nous sommes en mesure de proposer une large palette d'actions : les étudiants – dans leurs diversités – portent désormais un intérêt particulier à l'entrepreneuriat car nous leur proposons de vivre des expériences variées où leur créativité est interpellée, leur prise d'initiatives est sollicitée. Ils y découvrent l'intérêt de travailler en groupe pluridisciplinaire sur des projets ouverts sur la société. En dix années, nous constatons une envie croissante de prise d'initiative : les étudiants développent maintenant des programmes entrepreneuriaux par et pour eux-mêmes. Ainsi, à l'Université de Nantes, des dizaines d'étudiants font vivre leurs projets dans le cadre du programme ENACTUS (ex SIFE, *Student In Free Entreprise*), par exemple en travaillant avec Pôle Emploi sur un programme baptisé Entr-Apprendre visant à accompagner des demandeurs d'emploi dans leur projet entrepreneurial). Au travers de ces initiatives, les étudiants ont ainsi pris conscience que l'entrepreneuriat dépassait la seule création d'entreprise et ont pu développer une compréhension plus fine et critique des démarches entrepreneuriales ! »

## TÉMOIGNAGE DE PIERRE-ALAIN PENEAU, ÉTUDIANT EN LICENCE 3, UNIVERSITÉ DE NANTES

***Comment vous êtes-vous engagé dans des projets de ENACTUS (ex SIFE) ?***

« J'avais toujours eu cette vague idée de créer ou reprendre une entreprise, mais je me disais qu'il me faudrait beaucoup d'expérience avant de me lancer. J'ai eu l'opportunité de piloter le montage de SIFE à l'Université de Nantes, ça a été ma première expérience. Mener en équipe des projets en lien avec des porteurs extérieurs dans l'entrepreneuriat social fut une formidable source d'épanouissement car les seules limites qui existent sont celles que l'on se fixe. Alors que j'étais un simple étudiant de licence, j'ai énormément appris, en "faisant". Depuis, j'ai réellement changé de point vue sur l'entrepreneuriat : tout le monde peut devenir entrepreneur. Cela peut demander des sacrifices, mais rien n'est plus beau que de voir ses idées mises sur un morceau de papier devenir réalité. »

Enfin, pour prendre la mesure de cette dynamique complexe, il convient de s'intéresser aussi à l'activité entrepreneuriale des jeunes dans toutes ses formes et de ne pas se focaliser sur la seule création d'entreprise.

Avec cette acception large de l'entrepreneuriat, la dynamique entrepreneuriale des jeunes nous semble désormais bien engagée, sous l'effet conjoint de plusieurs leviers d'action, notamment l'intérêt porté à la problématique des compétences entrepreneuriales et la mise en place de dispositifs partenariaux sur les territoires et dans l'enseignement.

## LE DÉFI DE L'ÉVALUATION

Certes, les effets de ces actions sont difficiles à évaluer. Cet éveil de l'esprit d'entreprendre chez les jeunes présente des retombées positives dans de nombreuses situations où les données quantitatives sont difficiles à obtenir ou encore insuffisamment compilées.

N'occultons pas les impacts plus qualitatifs tels qu'une meilleure insertion professionnelle, l'acquisition de nouvelles compétences, l'intrapreneuriat, l'engagement associatif ! D'ailleurs, les recruteurs le constatent, l'entrepreneuriat est de plus en plus attractif auprès des cabinets de recrutement.

### L'AVIS DES PROS

***Constatez-vous que les compétences entrepreneuriales interviennent plus dans les processus de recrutement ?***

**Anne Lavergne, associée dirigeante du cabinet de RH Axem Consultant**

« Effectivement, dans les recrutements, les entreprises sont plus attentives aux dimensions entrepreneuriales du profil des jeunes ; certaines offres d'emploi sont même formulées en faisant référence à ses aspects, le terme de profil intrapreneur est aussi employé. »

Ces programmes valorisent aussi leur engagement dans des démarches plus intrapreneuriales, telles que la conduite de projet, la prise de responsabilité, l'autonomie… La **capacité à entreprendre** est désormais reconnue comme en témoignent certaines offres d'emploi, qui y font clairement référence lors du recrutement d'un chef de projet ou d'un manager intrapreneur !

Dotons-nous des outils pour suivre la dynamique engagée, *via* des indicateurs d'évaluation des programmes entrepreneuriaux qui puissent intégrer la diversité de ces effets ! L'enjeu est majeur, pour à la fois démontrer la pertinence et la nécessité de développer ces programmes, mais aussi pour mieux assurer leur financement !

Toutes ces formes d'exposition à l'entrepreneuriat ne mènent pas forcément à la création d'entreprise, mais d'autres effets tout aussi importants pour l'avenir professionnel des jeunes en découlent : la dynamique créative et d'innovation de notre société, le goût pour l'innovation, l'intérêt pour le changement et la prise de risque ; autant de facteurs favorables à la mise en mouvement de notre société ! Décloisonnons les univers, les acteurs et leurs dispositifs…

L'articulation des acteurs semble amorcée avec la mise en place de la coordination

nationale des Pôles Entrepreneuriat Étudiants et d'un comité de pilotage… Espérons que cette coordination s'élargisse aux acteurs de l'accompagnement et de l'insertion des jeunes pour ne pas négliger ces autres pans de la jeunesse… Enfin et surtout que cette organisation survive aux changements ministériels pour s'inscrire dans une démarche de capitalisation et de pérennisation ! Il est important de rappeler que l'ambition initiale de cette mission était précisément de présenter un bilan annuel et de suivre de manière longitudinale les impacts des mesures et actions engagées.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### COORDINATION NATIONALE DES PÔLES ENTREPRENEURIAT ÉTUDIANT ET COMITÉ DE PILOTAGE

En 2012, ce comité de pilotage s'est mis en place avec des représentants des deux ministères (DGESIP, DGRI, DGCIS), de la conférence des présidents d'université (CPU), de la conférence des grandes écoles (CGE), de la conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI), du monde de l'entrepreneuriat (entrepreneur, secrétaire général Fondation Curie), l'OPPE et l'APCE, le concours Innovons Ensemble (RETIS), la conférence nationale des junior entreprises, la FNEGE.

L'enjeu est donc d'être au plus près de tous les jeunes, de leurs besoins réels et de leurs préoccupations dans leur écosystème, afin d'agir et de travailler conjointement sur les défis de désirabilité, de faisabilité et enfin de la proximité.

N'oublions pas les questions structurantes pour développer des actions pérennes auprès des jeunes dans leur large diversité de profils, de parcours, d'envies : quels sont les besoins réels des jeunes en matière d'entrepreneuriat ? Quel est le sens de la création d'entreprise pour les jeunes en ce début du XXIe siècle ? Comment adapter de manière concertée et collaborative les prestations et lieux d'accompagnement aux problèmes

Tableau 10.3 – Trois univers de défis à conjuguer

| Univers de défi | Objectifs | Actions |
|---|---|---|
| **Le défi de la désirabilité** | Agir sur l'intention, sur les états d'esprit<br>Agir sur la désirabilité et l'acceptabilité | Intégrer et valoriser toutes les activités entrepreneuriales réalisées ou réalisables par les jeunes |
| **Le défi de la faisabilité** | Aider au repérage et/ou à la co-construction d'opportunités dans des contextes d'activité où les jeunes peuvent être familiers | Former les enseignants, renforcer les équipes, développer les compétences des formateurs |
| **Le défi de la proximité** | Être au plus près des jeunes, de leurs besoins | Veiller à une coordination et complémentarité des acteurs et des structures au service des jeunes |

spécifiques des jeunes ? Autant de défis passionnants pour les acteurs de la sphère éducative et pour ceux du monde de l'accompagnement (Bugat, 2011), sans oublier les acteurs institutionnels et politiques !

## CE QU'IL FAUT RETENIR

L'entrepreneuriat des jeunes est devenu une cause nationale à travers le monde pour des raisons de dynamisme économique et d'emploi. Or, devenir entrepreneur s'apprend ! De nombreux programmes et initiatives privées ont vu le jour dans la dernière décennie pour répondre à ce besoin. Une des questions importantes reste celle des objectifs recherchés : une meilleure insertion professionnelle, un réel développement de l'esprit d'entreprendre chez les jeunes – et lesquels ? – ou seulement une augmentation du nombre d'entreprises créées ? La dynamique est en marche… Reste à n'oublier personne et à évaluer les actions pour faire plus et mieux dans l'intérêt des jeunes.

# LES ETI

# 11 CHAPITRE UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE

## LES ENJEUX

La France est l'un des pays les plus créateurs d'entreprises au sein de l'Union européenne. Le rythme de créations y a été multiplié par 3 en 10 ans, passant de 216 000 en 2000 à plus de 549 800 en 2011, après avoir atteint un pic à 620 000 en 2010[1]. Le statut d'auto-entrepreneur, rendu possible par la loi de Modernisation de l'économie (LME) en 2008, a certes contribué à dynamiser ces créations. Cependant, si plus d'entreprises ont vu le jour, elles n'ont pas créé beaucoup d'emplois. Ainsi, en 2011, 94 % des créations ont été réalisées sans l'embauche d'un salarié.

Dans son rapport « De la naissance à la croissance : comment développer des PME de taille internationale », publié en juin 2011, l'Institut Montaigne pointe les difficultés qu'a la France pour faire émerger des PME de taille internationale, comparables à celles de nos voisins allemands ou anglais. L'appareil productif français comprend de nombreuses petites entreprises (131 000 PME hors micro-entreprises) et quelques centaines de groupes de taille mondiale, mais manque d'une puissance « intermédiaire ». De même, le rapport Gallois[2] attribue une partie de la baisse de compétitivité de l'industrie française depuis dix ans au manque d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) industrielles, capables d'innover, de développer de nouveaux produits et de les exporter. Selon lui, il faudrait théoriquement doubler leur nombre, aujourd'hui estimé à 4 600 par les pouvoirs publics, pour être au standard européen.

Il est cependant difficile de bien connaître la catégorie des ETI tant elle englobe de multiples réalités. **Si les ETI savent utiliser les leviers habituels du développement organique, l'innovation et l'international, elles ne négligent pas de recourir, comme les grandes entreprises, à la croissance externe.** Elles se distinguent cependant de celles-ci par une plus grande souplesse managériale et surtout par le rôle clé du dirigeant dont l'action et l'image apparaissent souvent indissociables de l'entreprise.

Si l'enjeu est de renforcer ces locomotives économiques, alors il faut privilégier un environnement stable et favorable à leur développement, que ce soit sur le plan fiscal, économique ou patrimonial.

1. Insee.

2. Rapport « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française » rédigé par Louis Gallois, commissaire général à l'investissement, pour le Premier ministre (novembre 2012).

Mais quelle est la réalité de ces ETI qui portent les espoirs du retour de la croissance en France ? Comment se développent-elles ? Quelle dynamique entrepreneuriale existe-t-il chez ces entreprises qui ont une identité depuis peu ? Comment doubler leur nombre en France ?

## LES DATES MARQUANTES

- Juillet 2007 : Yvon Gattaz, président d'ASMEP (Association des Moyennes Entreprises Patrimoniales) fondé en 1995, propose la reconnaissance des entreprises de taille moyenne au gouvernement. Selon lui, la segmentation réglementaire en France, avec ses effets de seuil qui assimilent les entreprises à partir de 251 salariés aux grands groupes, crée une confusion néfaste car ces entreprises ont des caractéristiques spécifiques.
- 5 mars 2008 : lors des entretiens annuels d'ASMEP, le président de la République annonce la reconnaissance par la France des entreprises de taille intermédiaire.
- 4 août 2008 : la loi de Modernisation de l'économie définit officiellement les critères pour qu'une entreprise soit une ETI.
- 2009 : ASMEP devient ASMEP-ETI, le syndicat des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et des entreprises patrimoniales.
- Septembre 2009 : le ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi confie au sénateur Retailleau une mission de réflexion sur les réponses à apporter aux problématiques de développement des ETI. Le rapport qui en émane met en exergue le fait que les ETI cristallisent les atouts et handicaps de la croissance en France. Il donne des pistes sur les conditions d'un déblocage de la dynamique de croissance de ces entreprises.
- Septembre 2010 : la CCI de Paris présente un rapport, en partenariat avec ASMEP-ETI, avec des propositions pour soutenir les ETI dans leur croissance et aider les PME à grandir. Ce rapport préconise notamment plusieurs axes d'évolution de la législation.
- Novembre 2012 : le rapport Gallois consacre un chapitre à des propositions pour favoriser le développement des ETI. Dans le même temps, le Fonds stratégique d'investissement décide de mettre en place une « stratégie ETI ». Fin 2012, Nicole Bricq, ministre du Commerce extérieur, annonce l'identification de 800 ETI pour relancer la France à l'export et lutter contre la dégradation des échanges extérieurs de notre pays.
- 16 avril 2013 : l'ASMEP-ETI consacre ses XII[e] entretiens au cinquième anniversaire de la création des ETI en France.

## LES POINTS IMPORTANTS

### QU'EST-CE QU'UNE ETI ?

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) sont des PME qui ont grandi.

**DÉFINITION**

**LES ETI ont été définies par la loi de Modernisation de l'économie (LME) en 2008 par ces critères :**

- **effectifs compris entre 250 et 5 000 salariés ;**
- **chiffre d'affaires compris entre 50 millions et 1,5 milliard d'euros ;**
- **total de bilan de 43 millions à 2 milliards d'euros.**

**Toute entreprise respectant au moins deux de ces trois critères (effectif, chiffre d'affaires, total du bilan) est considérée comme une ETI.**

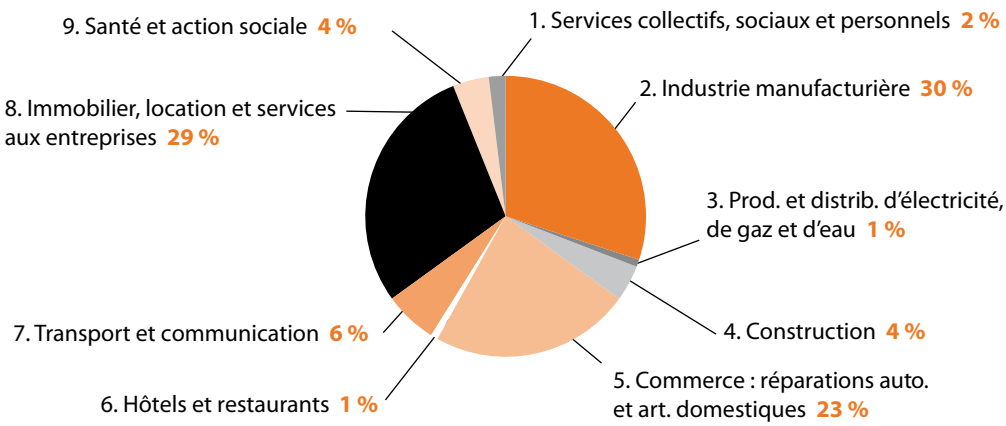
Tableau 11.1 – Critères de définition des ETI selon la LME

<table>
<tr><th rowspan="2">Chiffre d'affaires</th><th rowspan="2">Total du bilan</th><th colspan="4">Effectif (nombre de salariés)</th></tr>
<tr><th>Moins de 10</th><th>10 à 249</th><th>250 à 4 999</th><th>5 000 et +</th></tr>
<tr><td>Moins de 2 M €</td><td>Moins de 2 M €</td><td rowspan="2">Micro-entreprises</td><td rowspan="4">Petites et moyennes entreprises (PME)</td><td rowspan="7">Entreprises de taille intermédiaire (ETI)</td><td rowspan="7">Grandes entreprises (GE)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2 M € à 50 M €</td><td>Moins de 2 M €</td></tr>
<tr><td>Plus de 2 M €</td><td rowspan="2">Micro-entreprises</td></tr>
<tr><td rowspan="3">50 M € à 1,5 G €</td><td>Moins de 2 M €</td></tr>
<tr><td>2 M € à 43 M €</td></tr>
<tr><td>Plus de 43 M €</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Plus de 1,5 G €</td><td>Moins de 2 M €</td><td>Micro-entreprises</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>2 M € à 43 M €</td></tr>
<tr><td>43 M € à 2 G €</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Plus de 2 G €</td><td colspan="4"></td></tr>
</table>

G : milliards – M : millions

Les critères d'appartenance retenus sont triples : le chiffre d'affaires, le total du bilan et le nombre de salariés.

Les premières études officielles comptabilisaient **4 600 entreprises de taille intermédiaire** dès la création de la catégorie.




*Source : Diane*

**Figure 11.1** – La répartition sectorielle des ETI

## LES ETI FRANÇAISES EN CHIFFRES

- 4 600 ETI recensées par l'Insee, dont 3 300 indépendantes des grands groupes
- 4,9 % du total des entreprises
- 23 % des salariés
- 23 % de la valeur ajoutée marchande
- 26 % des dépenses intérieures de R & D
- 1/3 du chiffre d'affaires à l'export de la France
- deux fois moins nombreuses qu'au Royaume-Uni
- trois fois moins nombreuses qu'en Allemagne

En réalité, si l'on fait abstraction des ETI implantées en France mais détenues par des groupes étrangers, la France ne compte que **3 093 ETI nationales en 2010**[1].

Cependant, si ces critères de définition des ETI sont fixes, il apparaît que cette catégorie d'entreprises est très hétérogène et volatile. Ainsi, sur la période 2003-2011, 3 509 ETI sont entrées et sorties de la catégorie des ETI plusieurs fois, entraînant un véritable mouvement de va-et-vient. En moyenne, entre 2003 et 2011, 18 % de la population des ETI a été renouvelée chaque année.

Cette **volatilité** peut expliquer que la notion d'ETI est en devenir. En effet, cette catégorie n'est pas identifiée en tant que telle et n'a pas d'identité à part entière (on se sent PME ou grand groupe, mais pas ETI). D'ailleurs, seulement 63 % des dirigeants d'ETI considèrent leur entreprise comme appartenant à la catégorie des ETI[2]. Le retour au statut de PME n'est pas perçu comme un

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LES ENTRÉES

Lorsque l'on s'intéresse aux caractéristiques des ETI qui entrent et sortent de cette catégorie, il s'avère qu'il s'agit en grande majorité d'entreprises de 250 à 350 salariés. Les nouvelles ETI sont en majorité des PME qui ont grandi. Très peu d'entrées dans la catégorie se font dans la tranche des ETI de plus de 2 500 salariés (moins de trois par an). Par ailleurs, l'industrie manufacturière (32 % des ETI) est sous-représentée dans les entrées d'ETI avec seulement 25 % des entrées. À l'opposé, le secteur des services a le mouvement d'entrées le plus important (34 %), alors qu'il ne représente que 28 % du total des ETI. Il est intéressant de noter que les entrées d'ETI correspondent pour 40 % d'entre elles à un retour dans cette catégorie.

### LES SORTIES

Les sorties d'entreprises de la catégorie des ETI constituent, quant à elles, 18 % en moyenne du total des ETI chaque année (hors sorties définitives). Il s'agit généralement d'ETI qui redeviennent des PME, et non des grands groupes. Au final, sur la période 2003-2011, près de la moitié des ETI est sortie du groupe au moins deux fois. Sur l'ensemble des mouvements analysés, les sorties à caractère définitif représentent près de la moitié du total des sorties.

1. KPMG, « Voyage au cœur des entreprises de taille intermédiaire : une stratégie de conquêtes », mars 2012.
2. Sondage OpinionWay pour KPMG, mars 2011.

événement notable. Cela provient notamment des frontières mouvantes de la PME. En France, jusqu'à l'harmonisation européenne ramenant le plafond de la PME à 250 salariés, une entreprise employant jusqu'à 500 salariés était considérée comme une ETI.

Dans ce contexte, il convient, pour pouvoir analyser les caractéristiques des ETI, de s'intéresser plus particulièrement à celles qui sont constantes dans le temps : les **ETI « récurrentes »**. On en dénombre 1 881 en 2010, soit 60 % du total des ETI.

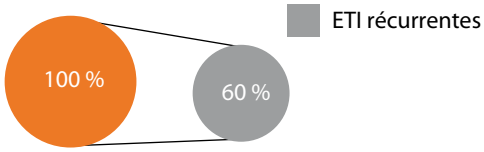



**Figure 11.2** – La part des ETI récurrentes

## COMMENT PASSER DU STADE DE PME À CELUI D'ETI ?

La croissance n'est jamais fortuite. Tout commence par la vision et la volonté d'un entrepreneur. Le **dirigeant**, en porteur de projet, est le véritable chef d'orchestre du développement. Il en insuffle l'esprit et la passion dans son entreprise, comme en témoigne ce dirigeant du secteur de la mobilité : « La croissance, c'est dans les gênes. La conquête, c'est un jeu, un plaisir. C'est une volonté patrimoniale, capitalistique, une volonté de transmettre à nos enfants. » Pour cela, le dirigeant doit prendre des risques en pleine conscience.

Dans une enquête sur les dirigeants de PME de croissance parue en 2010[1], 80 % d'entre eux indiquent qu'ils ont pris des risques pour croître, qu'ils l'acceptent et qu'ils continueront à en prendre dans le futur. Cela les distingue des dirigeants qui ne se placent que dans une optique de transmission, de pérennité et de stabilité. Comme en témoigne ce PDG d'une entreprise de packaging à Mulhouse : « Celui qui a peur de prendre des risques va reculer. Mais nous ne sommes pas dans le pari : la prise de risques est mesurée rapidement pour lancer l'action. »

Dans une ETI, cependant, le dirigeant ne peut être isolé. Il doit s'entourer de compétences et savoir déléguer. À mesure que son entreprise grandit, le dirigeant prend conscience qu'il ne peut pas tout gérer. En particulier, il doit pouvoir s'appuyer sur des managers de confiance, impliqués dans le développement de l'entreprise.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LES ETI RÉCURRENTES : NOYAU DUR DE LA CATÉGORIE

Les ETI récurrentes sont les entreprises qui respectent les critères de définition des ETI sur le long terme. De 2003 à 2011, elles n'ont quitté la catégorie des ETI qu'une fois au plus. Les ETI récurrentes ont un effectif moyen de 615 salariés pour 2010. Elles sont issues majoritairement des secteurs de l'immobilier/location/services aux entreprises (31 %), de l'industrie manufacturière (29 %) et du commerce/réparations automobiles et d'articles domestiques (21 %). À eux trois, ces secteurs totalisent donc près de 82 % du total des ETI récurrentes.

1. Les études KPMG « Les PME qui grandissent », éditions 2008 et 2009/2010, s'intéressent aux 2 000 PME qui génèrent une croissance quatre fois supérieure à la moyenne dans leur secteur d'activité sur cinq ans.

**EXEMPLE**

Un dirigeant d'ETI dans le secteur du tourisme explique la nécessité d'attirer les talents pour mieux structurer son organisation et favoriser l'autonomie et la prise de responsabilités.

Du fait du positionnement des ETI à la frontière entre la PME et le grand groupe, deux formes de management coexistent au sein des ETI françaises :

- La moitié a un mode de gestion des ressources humaines proche de celui des PME avec des circuits de décision très courts et une délégation des responsabilités plus faible. Il s'agit souvent de petites ETI familiales.
- Pour l'autre moitié, le mode de management s'inspire du modèle des grandes entreprises ; elles mettent en place des systèmes de rémunération élaborés : intéressement, participation, dividendes, association au capital… Près de la moitié (48 %) des dirigeants d'ETI affirment avoir innové dans le domaine du management et des ressources humaines au cours des trois dernières années[1].

## LES LEVIERS DU DÉVELOPPEMENT

Ces leviers sont au nombre de trois : le développement à l'international, l'innovation et le recours à la croissance externe.

### L'international

Les entreprises de taille intermédiaire se distinguent des PME par une plus grande ouverture à l'international. Ainsi, les exportations par an et par salarié sont 2,5 fois plus importantes que dans les PME[2]. La taille est, bien sûr, un atout pour aborder les marchés étrangers. Sur la période 2000-2009, 80 % des ETI ont une activité en dehors de nos frontières. En 2010, 28 % d'entre elles ont réalisé plus de 30 % de leur chiffre d'affaires à l'étranger. En 2011, le chiffre d'affaires moyen à l'export des ETI représente 21 % du chiffre d'affaires total.

Cette présence à l'étranger peut prendre plusieurs formes : l'exportation, l'implantation directe ou les partenariats.

Ainsi, un dirigeant dans le secteur des transports témoigne : « Pour se développer à l'étranger, mieux vaut s'appuyer sur des structures existantes, avec si possible des partenariats. La création *ex nihilo* est à haut risque. Le savoir-faire de notre entreprise et des Français est reconnu dans notre secteur. »

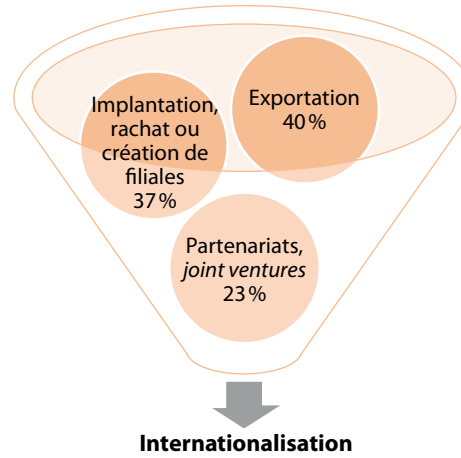
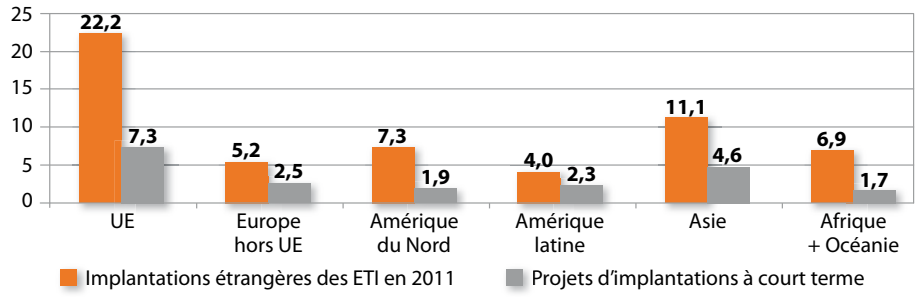



**Figure 11.3** – Les formes d'internationalisation des ETI

Lorsque l'on s'intéresse aux ETI exportatrices, on constate qu'elles relèvent majoritairement du secteur de l'industrie (huit sur dix)[3].

1. Sondage OpinionWay pour KPMG, mars 2011.
2. « L'emploi, l'emploi, l'emploi : les ETI s'engagent », Plateforme de propositions d'ASMEP-ETI, 2012.
3. Sources : Douanes et OSEO, « Rapport sur l'évolution des PME », 2012.




*Source : DGCIS, « Le 4 pages », juin 2012.*

**Figure 11.4 – Zones d'implantation à l'étranger des ETI**

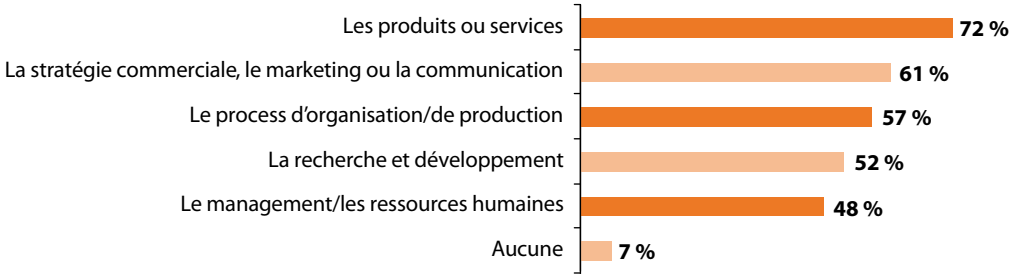
Selon la DGCIS1, l'Union européenne reste la principale destination de l'activité internationale des ETI françaises, même si ce phénomène diminue : en 2011, environ 60 % du chiffre d'affaires à l'étranger est réalisé dans un pays de l'Union européenne contre deux tiers un an avant. En termes d'implantation à l'étranger, 22 % des ETI étudiées possèdent une filiale dans l'Union européenne. Toutefois, les chefs d'entreprise ont conscience que le développement de leur ETI passe par la recherche de nouveaux marchés, en particulier dans les pays émergents, pour palier le manque de croissance de l'économie hexagonale. Ainsi, 11 % des ETI possèdent au moins une filiale en Asie et 4 % en Amérique latine.

Pourtant, ces stratégies ne sont pas simples à mettre en œuvre pour beaucoup de dirigeants d'ETI. Un sur trois se juge peu compétitif sur le marché international. Un quart d'entre eux cite des difficultés liées aux différences culturelles ou à la barrière de la langue. Enfin, le manque de moyens financiers et humains restreint souvent leurs ambitions.

## L'innovation

L'innovation est perçue par 90 % des dirigeants d'ETI comme le principal vecteur de développement. Selon eux, l'innovation doit être comprise au sens large et se décliner sur plusieurs domaines.

- L'innovation produit est plébiscitée par près de trois ETI sur quatre. Celle-ci doit apporter une amélioration permanente de la qualité, permettre l'élargissement de la gamme de produits




*Source : OpinionWay pour KPMG, mars 2011.*

**Figure 11.5 – Les actions de développement concernant l'innovation au cours des trois dernières années**

1. « Le 4 pages » de la DGCIS n° 20, juin 2012.

ou de services, différencier l'offre par rapport à celle des concurrents… Selon le Fonds stratégique d'investissement (FSI)[1], les ETI concentrent le quart des dépenses de R & D en France. Par exemple, 801 demandes de brevets ont été publiées en 2011 par des ETI. Cela représente 7 % des demandes des personnes morales françaises, à un niveau moins important que les grands groupes (56 %) ou les PME (24 %).

- L'innovation process, quant à elle, vise à améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise ainsi que son organisation pour la rendre la plus compétitive possible.
- L'innovation commerciale permet de mieux répondre aux attentes des différents marchés auxquels les ETI s'adressent.
- Les innovations sociales ont pour but de rester attractif et d'attirer les talents dans une optique de recrutement.

Afin d'investir au mieux en matière d'innovation, les ETI font appel, pour plus de 70 % d'entre elles, à des partenariats. Cette ouverture est une caractéristique assez spécifique des ETI. Les partenariats les plus fréquents sont noués avec :

- des universités ou grandes écoles (32 % des ETI) ;
- des réseaux d'entreprises (23 %) ;
- leurs clients ou sous-traitants (21 %).

Des partenariats existent également avec les laboratoires de recherche et les pôles de compétitivité. Les ETI qui s'ouvrent le plus aux partenariats sont aussi les entreprises les plus performantes de leur classe.

Les leviers de développement que sont l'international et l'innovation ne sont pas spécifiques aux ETI, mais celles-ci les combinent avec la croissance externe, tant pour promouvoir une croissance plus rapide que pour optimiser leurs actions en matière de développement international ou d'innovation.

1. « Pour la croissance des ETI », *Cahiers du FSI*, n° 4, juillet 2012.

Cette combinaison est véritablement le **modèle gagnant du développement** des ETI et ceci les distingue encore des autres PME.

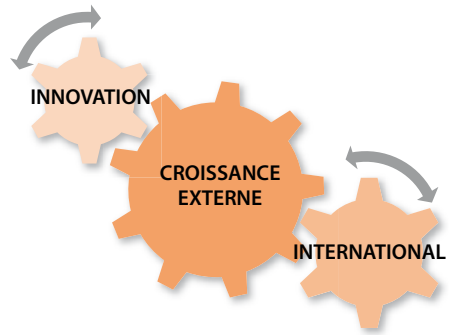



**Figure 11.6** – Le modèle gagnant du développement des ETI

## La croissance externe : un accélérateur de développement

De tous les moyens possibles pour passer du stade de PME à celui d'ETI, la croissance externe est certainement le plus rapide, mais aussi le plus risqué. Si ces opérations ont pour effet de diminuer le nombre d'entreprises, elles ont comme conséquence d'en augmenter la taille.

Ce phénomène de concentration s'est particulièrement vérifié en Allemagne pendant la période 1996-2006, décennie au cours de laquelle sept entreprises sur dix ont racheté une PME ou procédé à une fusion. Cette évolution est un des facteurs explicatifs de la plus grande taille moyenne des PME allemandes par rapport à leurs consœurs françaises.

Les ETI hexagonales suivent cet exemple, particulièrement les plus grandes, comme le montrent les réponses suivantes (voir encadré suivant). Ainsi, 45 % des ETI de 1 000 à 5 000 salariés ont réalisé une ou des opérations de croissance externe dans les cinq dernières années. Et le mouvement se poursuit, puisque l'on constate que les ETI qui ont déjà mené des opérations de croissance externe sont plus enclines à renouveler l'expérience, preuve qu'elles voient là un moyen de se développer.

# FOCUS… FOCUS… FOCUS…

## LES ETI ET LA CROISSANCE EXTERNE

• Avez-vous réalisé une ou des opérations de croissance externe dans les cinq dernières années (rachat de société, fusion-acquisition) ?

*Sondage OpinionWay pour KPMG auprès de 250 dirigeants d'ETI, février 2012.*

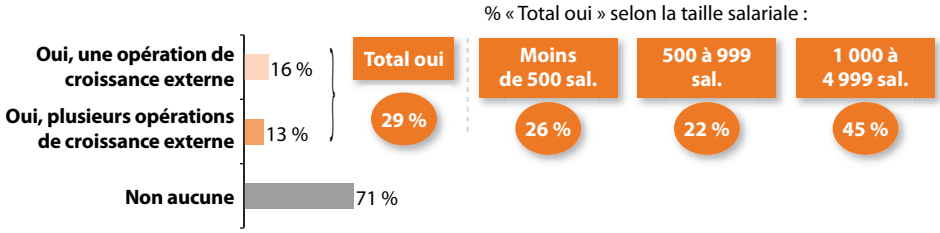



**Figure 11.7** – Les opérations de croissance externe

• Prévoyez-vous de réaliser une opération de croissance externe dans les deux prochaines années ?

*Sondage OpinionWay pour KPMG auprès de 250 dirigeants d'ETI, février 2013.*

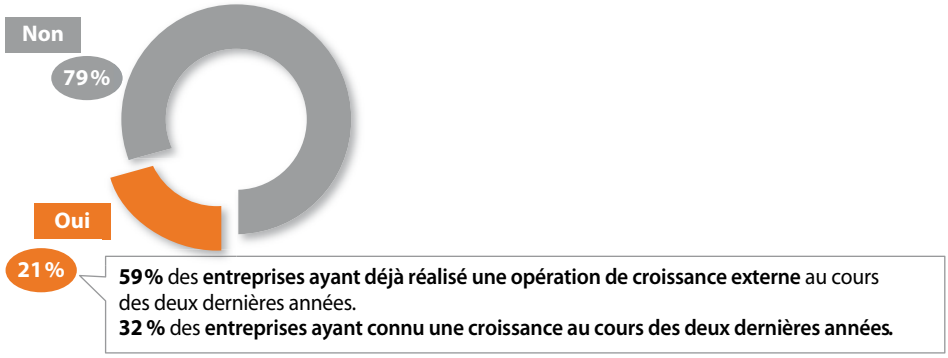



**Figure 11.8** – Les intentions de recourir à la croissance externe

## LES MOTIVATIONS DE LA CROISSANCE EXTERNE

La croissance externe permet aux ETI :

• de développer leur chiffre d'affaires sur de nouveaux marchés à l'international, *via* l'acquisition et l'implantation de relais de production ou de distribution ;

• d'améliorer leur rentabilité ;

• de se positionner sur de nouvelles innovations sans avoir à les développer elles-mêmes ;

• d'acquérir de nouvelles technologies ou de nouvelles compétences détenues par une entreprise rachetée.

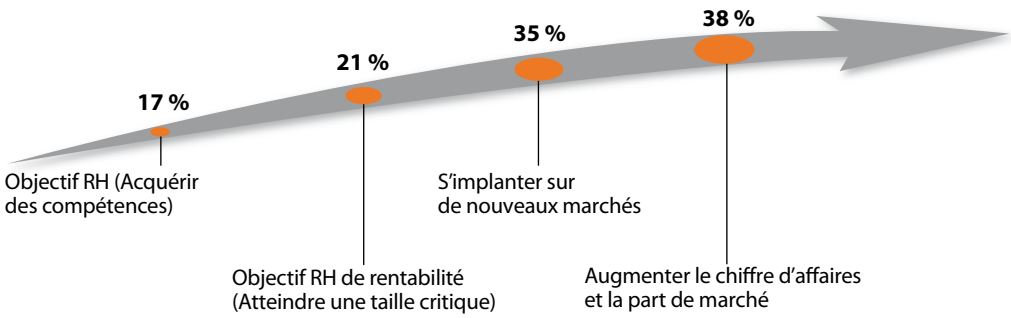



**Figure 11.9** – Les motivations des ETI pour mener une opération de croissance externe

Les dirigeants d'ETI sont ainsi conscients que la croissance externe n'est pas un but en soi. Celle-ci constitue une stratégie de développement basée sur une analyse appropriée. Les enjeux et la finalité du développement sont cruciaux. Selon l'enquête de KPMG réalisée en février 2012, les principales motivations des chefs d'entreprises de taille intermédiaire concernent l'augmentation du chiffre d'affaires (38 %), l'implantation sur de nouveaux marchés (35 %), la taille critique (21 %) et l'acquisition de compétences (17 %).

## CAS D'ENTREPRISE

### MICROPOLE

***Témoignage de Christian Poyau, fondateur***

**• Pourquoi souhaitiez-vous faire de la croissance externe ?**

« L'objectif des deux fondateurs, Thierry Létoffé et moi-même, a toujours été de faire croître l'entreprise tant en France qu'à l'étranger. Cette volonté de croissance est partagée par tous les managers du groupe. Cette stratégie permet d'offrir à tous les collaborateurs des perspectives en termes d'intérêt et de taille des projets, d'innovation technologique, de responsabilité managériale, de progression de poste et de salaire.

Au-delà d'une certaine taille, dans notre métier de conseil et de services, la croissance externe est un levier indispensable pour assurer un développement rapide et significatif. Nous avons donc réalisé de nombreuses opérations d'acquisitions qui ont eu pour objectifs :

- soit de se développer géographiquement à Paris, en régions, mais aussi à l'étranger ;
- soit de nous diversifier avec des sociétés possédant des compétences complémentaires aux nôtres ;
- soit tout simplement de renforcer nos positions sur notre cœur de métier. »

**• Quel bilan tirez-vous de ces opérations ?**

« Le bilan global est évidemment positif : notre chiffre d'affaires a été multiplié par 10 depuis 2000. »

...

**• Quels sont selon vous les facteurs clés du succès ?**

• « Les décisions d'acquisition ont toujours été prises selon trois critères/facteurs clés de succès et chacun est primordial :

• valider la logique industrielle ;

• vérifier que l'approche business est identique et que les « cultures » internes sont similaires (facteur humain) ;

• valider la logique financière avec un retour sur investissement (ROI) mesurable.

La problématique la plus importante dans des métiers de conseil et de services est l'intégration des nouvelles équipes au sein de la société, en montrant à chaque collaborateur l'intérêt qu'il va pouvoir tirer personnellement de cette opération de rapprochement. Il faut aussi :

• bien comprendre la motivation des actionnaires de la société cédante pour faire cette opération et ainsi éviter les malentendus ;

• savoir être patient : traiter une opération de croissance externe prend au moins six mois (et cela donne la possibilité de mieux connaître les autres actionnaires) ;

• construire par avance le nouvel organigramme post-fusion et définir les zones de responsabilité des uns et des autres. »

## CAS D'ENTREPRISE

### HOLOGRAM INDUSTRIES

***Témoignage d'Hugues Souparis, fondateur***

Hologram Industries est le leader mondial de la lutte anti-contrefaçon.

**• Quel objectif avez-vous visé par l'opération de croissance externe ?**

« J'ai visé un double objectif : l'acquisition de nouvelles technologies pour enrichir notre offre produits sur les mêmes cibles de clientèle (la lutte anti-contrefaçon) et le déploiement géographique, en particulier une implantation aux États-Unis, qui représentent à la fois un marché porteur et une base de production en dollars. »

**• Quels moyens avez-vous mis en œuvre ?**

« La stratégie de développement du groupe par des acquisitions a été développée en 2005, et elle comportait trois axes :

• la croissance "verticale" sur les métiers historiques du groupe, les éléments optiques de sécurité : croissance organique (développements techniques et commerciaux) et croissance externe (acquisitions de sociétés dans les mêmes technologies) ;

• la croissance "horizontale" : acquisitions de sociétés possédant des technologies complémentaires ;

• le déploiement géographique sur les États-Unis : embauche d'un business développeur américain et recherche active de cibles à acquérir. »

## Les différents modes d'intégration

La croissance externe pose la question du mode d'intégration de l'entreprise acquise. Les dirigeants d'ETI interrogés sur ce sujet sont divisés. Deux modes d'intégration coexistent de manière égale :

- **l'intégration complète** qui permet de contrôler de façon homogène l'ensemble des sociétés d'un même groupe ;
- la constitution d'une « **fédération de PME** » qui consiste à regrouper simplement les filiales en laissant à chacune une assez grande autonomie. Ce second mode d'intégration est plus rapide, car moins lourd à mettre en œuvre. Il suit une logique entrepreneuriale, mais n'est pas sans poser de problèmes en matière d'alignement stratégique et d'optimisation des coûts du fait des redondances inévitables au niveau du groupe.

Une petite minorité de dirigeants d'ETI évoque une voie d'avenir mêlant les deux approches : une certaine autonomie de gestion des filiales, associée à une centralisation des systèmes d'information et de gestion (en utilisant des ERP). Cette évolution permet de préserver un fonctionnement à taille humaine, garant du modèle entrepreneurial.

## Les risques de la croissance externe

La stratégie de croissance par acquisition d'entreprises est risquée et les chefs d'entreprise le savent. Ce risque est souvent proportionnel à la différence de taille entre la cible et l'acquéreur. Plus l'acquisition est significative au niveau du groupe, plus les questions de différences de culture et de mode d'intégration sont importantes. En outre, deux raisons sont souvent évoquées dans le cas d'échec d'intégration : la non-réalisation des synergies attendues du fait du rapprochement et une baisse des résultats de la cible rendant plus difficile le retour sur investissement.

Pour ces différentes raisons, certains chefs d'entreprise d'ETI n'hésitent pas à exclure ce levier de leur stratégie de développement.

### L'AVIS DES PROS

***La croissance externe est-elle à vos yeux un levier incontournable pour accroître la taille de l'entreprise, le chiffre d'affaires, la part de marché ?***

**Jean-Claude Volot, entrepreneur et médiateur des relations interentreprises et commissaire général à l'internationalisation des PME et des ETI**

« Ce n'est pas une méthode incontournable, c'est même – entre croissance interne et croissance externe – la plus dangereuse des deux. Les croissances externes vraiment réussies, il y en a une sur trois. En revanche, dans le cas de croissances internes, on peut dire que quatre fois sur cinq, les investissements réalisés sont des succès. Rien qu'avec ces taux, en tant qu'entrepreneur, je préfère la croissance interne. Mais je n'exclus pas la croissance externe. Surtout s'il faut prendre une identité à l'étranger, c'est plus facile. Mais il faut faire très attention, car les différences culturelles, c'est ce qui est le plus difficile à régler. Par exemple, en Angleterre, la différence culturelle entre un Anglais et un Français est très grande. Je dis souvent qu'il est plus facile de faire des croissances externes en Chine qu'en Angleterre. Le Français est très intéressé par la techno, par la vente, par le client et l'Anglais est très intéressé par le cash. La différence est capitale. Si on n'a pas compris cela, c'est l'échec.

...

[…] De plus, quand on fait de la croissance rapide, il faut impérativement une dimension internationale. […] Quand on fait de la croissance externe à l'étranger, il faut passer beaucoup de temps à comprendre la dimension culturelle du pays dans lequel on veut s'installer. C'est beaucoup de temps et d'apprentissage. »
*Source : extrait du Congrès des DAF organisé par le groupe Les Échos le 4 juillet 2012.*

# LES CHALLENGES

## COMMENT DOUBLER LE NOMBRE D'ETI EN FRANCE ?

Les dernières années ont vu la multiplication des rapports pointant le manque d'ETI en France. Celles-ci, perçues comme un des moteurs du renouveau de la compétitivité du pays, sont l'objet de toutes les attentions. Ainsi, le rapport Gallois, rendu au Premier ministre en novembre 2012[1], déplorait des freins au développement des ETI ; notamment le manque de fonds propres, les obstacles juridiques et fiscaux (fiscalité de la transmission d'entreprises et des plus-values, seuils fiscaux et sociaux multiples), le manque de soutien des donneurs d'ordre ou encore les réticences des entrepreneurs à prendre des risques face au grossissement de leur entreprise. Comment lever ces barrières et favoriser le développement des ETI en France ?

### Favoriser les mises en relation et le rapprochement de PME et ETI

Une opération de croissance externe est une action stratégique complexe qui n'est pas naturelle pour l'entreprise. Elle peut se heurter à différents freins, tels qu'une culture d'entreprise trop frileuse, ou encore le souvenir d'échecs rencontrés lors de précédentes opérations. Parfois, l'intégration de l'entreprise rachetée peut s'avérer délicate, de même que les potentielles difficultés à passer de l'affrontement à l'alliance. Cela explique qu'un dirigeant préfère parfois vendre sa société à un groupe étranger plutôt qu'à un concurrent de toujours…

### Soutenir les dynamiques entrepreneuriales au sein des PME/ETI

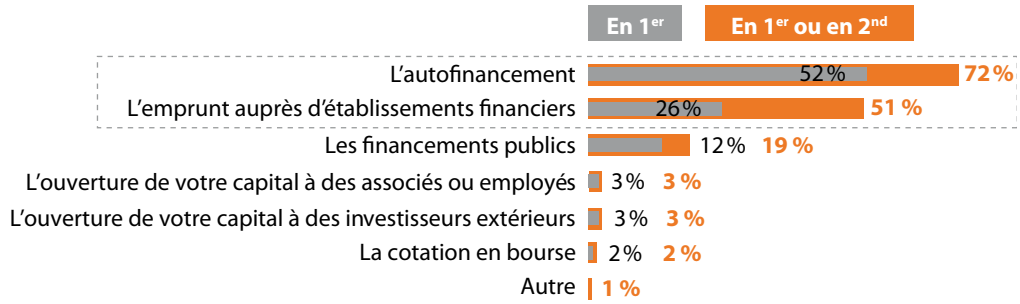
Comme l'indique le dirigeant d'une ETI dans le BTP : « Il faudrait soutenir la dynamique entrepreneuriale pour favoriser le développement des ETI. » L'innovation sous toutes ses formes doit être privilégiée à tous les niveaux de l'entreprise. Selon le rapport Gallois, il faut conduire les PME et les ETI à intégrer plus de technologie avancée et d'innovation dans leurs process industriels et leurs produits. Par exemple, « les dispositifs de soutien à la recherche industrielle devraient être systématiquement conditionnés à la coopération entre grands groupes et sous-traitants. »

### Soutenir le développement des ETI à l'international

La France souffre de son faible nombre d'exportateurs (117 100 entreprises exportatrices en 2011 dont 95 % sont des PME

1. Rapport « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française » rédigé par Louis Gallois, commissaire général à l'investissement, pour le Premier ministre (novembre 2012).

**Quels ont été vos principaux moyens de financement au cours des deux dernières années ?**




*Source : sondage OpinionWay pour KPMG, février 2013.*

**Figure 11.10 – Les moyens de financement des ETI**

de moins de 250 salariés[1]), et de leur volatilité. À l'inverse, en Allemagne, le nombre d'entreprises exportatrices a augmenté de 55 000 au cours des dix dernières années pour atteindre 364 000 en 2010[2], quand il a stagné en France. Ceci s'explique en partie par le niveau de spécialisation industrielle des entreprises du *Mittelstand* allemand, qui ont besoin d'accéder à des marchés à l'étranger pour vendre leurs produits. Par ailleurs, ces entreprises moyennes sont soutenues par les *Länder* et les banques régionales, notamment dans leurs démarches à l'international. Ainsi, lors de salons professionnels à l'étranger, il n'est pas rare de rencontrer une grande entreprise allemande accompagnée de ses partenaires PME et ETI, suivant le principe d'une « chasse en meute ».

Afin de soutenir le développement à l'international des entreprises françaises, Bercy a présenté en mai 2013 des mesures pour faciliter l'accès des PME et des ETI à l'export, avec notamment une offre de financement proposée par la Coface, UbiFrance et BPI France regroupée dans un même catalogue.

## Faciliter l'accès au financement des investissements et de la croissance

Les ETI investissent plus que les PME ou les grandes entreprises. Leur taux d'investissement est de 25 % en moyenne contre 20 % pour les autres catégories[3]. Or, si les ETI ont les taux d'investissement les plus élevés, elles ont aussi les taux d'autofinancement les plus faibles[4]. Il apparaît ainsi que le financement de la croissance et des investissements se fait de plus en plus par l'endettement bancaire. Celui-ci représente 200 % de la valeur ajoutée des ETI contre 100 % dans les PME.

Les deux sources de financement le plus souvent utilisées au cours des deux dernières années sont l'autofinancement et le crédit bancaire. Près de huit patrons d'ETI sur dix citent l'un ou l'autre en première position, loin devant toute autre solution. Près de trois ETI sur quatre reconnaissent en 2013 que l'autofinancement à lui seul a constitué leur première ou leur seconde source de financement (figure 11.10).

1. Douanes et Eurostat.
2. Institut Montaigne, « De la naissance à la croissance : comment développer nos PME ? », juin 2011.
3. « Pour la croissance des ETI », *Cahiers du FSI*, n° 4, juillet 2012.
4. Source : Banque de France, avril 2012.

Pour le futur, les ETI plébiscitent les financements bancaires (61 %). Seules 8 % envisagent d'ouvrir leur capital à des fonds d'investissement et moins de 1 % parle d'introduction en Bourse[1].

Ce phénomène est préoccupant, car les moyens traditionnels de financement des ETI sont appelés à évoluer, notamment face à l'évolution réglementaire (Bâle III) ou fiscale (projet de limitation de la déductibilité des intérêts d'emprunt) qui va malheureusement aggraver le problème. Les pouvoirs publics et acteurs privés se sont emparés du sujet et plusieurs recommandations émergent :

- **Renforcer les capacités d'intervention des organismes** tels qu'OSEO-Bpifrance et le Fonds stratégique d'investissement (FSI) dans le financement du développement par croissance externe. Le FSI a d'ores et déjà ciblé 742 ETI, dont 40 ont bénéficié de participations en portefeuille pour un montant total de 655 millions d'euros. À cet égard, la Banque publique d'investissement (Bpifrance créée début 2013 a pour objectif d'offrir aux entreprises, en priorité aux TPE, PME et ETI, un service de financement de proximité à l'aide d'une palette élargie d'instruments financiers et de conseils pour intervenir à tous les moments du développement de l'entreprise. D'ailleurs, en octobre 2012[2], 83 % des dirigeants de PME/ETI se déclaraient favorables à la création d'une Banque publique d'investissement. Et parmi les dirigeants favorables, 47 % envisageaient d'y avoir recours.
- **Promouvoir l'ouverture du capital des ETI**, seule façon de financer de nouveaux investissements, lorsque le taux maximum d'endettement est atteint. Cette ouverture du capital se heurte à de nombreuses barrières psychologiques des dirigeants. Ceux-ci expriment le plus souvent leur souhait de rester seul « maître à bord » et leur crainte d'avoir affaire à des investisseurs professionnels moins intéressés par le métier de l'entreprise que par un gain financier à court terme. Pour que le chef d'entreprise fasse le choix de l'ouverture du capital, il faut qu'il se sente en sécurité. À ce titre, le rôle de la Bpifrance et de sa composante régionale à travers le FSI est essentiel. Ouvrir le capital, c'est faire entrer un partenaire qui devra être un partenaire à long terme et proche du terrain, aux côtés du dirigeant. De ce savoir-faire dépendra la généralisation des ouvertures de capital des ETI françaises.
- **Faciliter l'accès et simplifier les conditions d'utilisation d'une bourse dédiée aux PME et aux ETI**. Il vaut mieux communiquer sur les modalités d'intervention des fonds d'investissement et sur les conditions d'accès à une bourse dédiée. Seules 236 ETI sont cotées sur les compartiments B et C d'Euronext ou sur Alternext, selon le rapport annuel 2011 de l'Observatoire du financement des entreprises par le marché. En mai 2013, Nyse Euronext a lancé EnterNext, une nouvelle place de marché dédiée aux PME et ETI. Cette nouvelle filiale de Nyse Euronext s'adresse aux sociétés dont la capitalisation boursière est inférieure à un milliard d'euros, soit 750 entreprises cotées sur le marché réglementé de NYSE Euronext et sur NYSE Alternext. Cette entité assurera la promotion des PME-ETI auprès des investisseurs et assurera la promotion de nouveaux services et outils de financement.
- **Innover en matière de financement**, en développant des produits comme les fonds obligataires mutualisés à destination des ETI. Plusieurs projets sont en cours, comme celui du fonds Micado France 2018 lancé en 2012 qui ambitionnait de lever 300 millions d'euros et s'est finalement contenté de 60 millions d'euros.

1. Sondage OpinionWay pour KPMG, février 2013.
2. 19e Observatoire des PME/ETI réalisé par l'institut OpinionWay en partenariat avec *Challenges*, i>Télé et la Banque Palatine.

### Stabiliser l'environnement

- Stabiliser l'environnement fiscal et administratif pour les ETI et les PME, notamment sur l'innovation, en particulier pérenniser le crédit impôt recherche. Dans cet objectif, le Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi présenté par le Premier ministre Jean-Marc Ayrault en novembre 2012, proposait 35 mesures pour permettre à la France de redevenir compétitive à l'international. En particulier, le Pacte inclut un allégement des coûts des entreprises de 20 milliards d'euros par an *via* un crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). Les entreprises bénéficieront du CICE sur leurs impôts au titre de l'exercice 2013. Cela représentera une baisse des coûts pour les entreprises d'environ 4 % en 2013, puis 6 % à partir de 2014 de la masse salariale brute en dessous de 2,5 SMIC. Dès 2013, les PME qui le demanderont pourront en bénéficier sous forme d'avance de trésorerie.
- Adapter la fiscalité, afin qu'elle ne soit pas un frein à la détention ou la transmission d'actions. Selon un sondage mené en février 2013 par OpinionWay pour KPMG, 69 % des dirigeants d'ETI seraient favorables à l'instauration de nouveaux abattements sur les droits de mutation des parts avant 70 ans pour encourager le passage de relais dans les entreprises.

## UNE NÉCESSAIRE ADAPTATION DES ETI

Les entreprises de taille intermédiaire devront gérer leur croissance dans un environnement en mutation. Nouveaux modes de consommation, responsabilité sociétale, préservation de l'environnement, nouvelles pratiques de management… sont autant d'éléments que les dirigeants d'ETI devront intégrer dans leurs modèles. Ainsi, l'environnement et le développement durable représentent une préoccupation majeure. Début 2011, 37 % de la population se déclarait disposée à payer plus de taxes pour la protection de l'environnement, contre 25 % en 2007[1]. Dans le cadre des objectifs du Grenelle de l'environnement, la France s'est fixé un objectif de 23 % d'énergies renouvelables dans la consommation d'énergie d'ici à 2020. Cette quête d'efficacité énergétique impacte les entreprises. Mais elle constitue une formidable source d'opportunités d'innovations, notamment dans le développement de nouvelles énergies (éoliennes, *offshore*, marines, bioénergies, solaire à concentration).

Les ETI devront également intégrer la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans leur stratégie. Aujourd'hui, celle-ci se limite parfois à quelques actions environnementales. Mais afin de répondre aux exigences du marché, de plus en plus d'entreprises seront contraintes, notamment dans le cadre de réponses à des appels d'offres ou par leurs fournisseurs et/ou clients à se conformer à des critères environnementaux et sociaux. Les enjeux se situent tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.

1. Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, mai 2011.

## CE QU'IL FAUT RETENIR

Alors qu'elle était encore inconnue il y a cinq ans, la notion d'entreprise de taille intermédiaire a désormais sa place dans le débat public. Beaucoup de rapports sur la compétitivité de notre pays ont été publiés ces dernières années, mettant sur le devant de la scène ces entreprises à la frontière entre la PME et le grand groupe. Cependant, il faut garder en tête qu'il s'agit d'une catégorie mouvante, et le statut d'ETI ne doit pas constituer une fin en soi. Nos ETI d'aujourd'hui doivent être les grands groupes de demain, à dimension internationale. On a souvent tendance à faire porter le poids de la compétitivité de la France sur l'industrie. Mais de nouvelles dynamiques entrepreneuriales peuvent voir le jour au sein des ETI, dans des secteurs porteurs et moins soumis aux délocalisations (industrie de l'information, biotechnologies, agroalimentaire). Et l'on peut souhaiter que ces nouvelles sources de créativité et d'innovation contribuent à la croissance des ETI et plus généralement des entreprises françaises.

# SOMMAIRE

**CHAPITRE 12** LES *BUSINESS ANGELS*
*Jean REDIS, Gilles CERTHOUX* 233

**CHAPITRE 13** LE CAPITAL-INVESTISSEMENT
*Jean-François SATTIN, Sophie POMMET* 253

**CHAPITRE 14** L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL
*Karim MESSEGHEM, Sylvie SAMMUT* 271

**CHAPITRE 15** LES RÉSEAUX
*Sébastien GEINDRE* 287

# LEVIERS IMPORTANTS

PARTIE 3



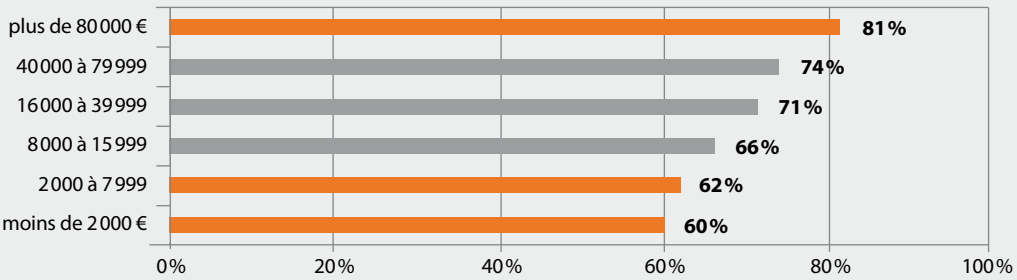
# LE FINANCEMENT DES JEUNES ENTREPRISES

Le financement des jeunes entreprises innovantes, les start-up, a suscité l'intérêt des pouvoirs publics ces deux dernières décennies. Les start-up sont en effet perçues comme une source importante d'innovation et par-là même créatrices d'emplois et moteur de la croissance d'un pays. Ces entreprises sont néanmoins caractérisées par des taux d'échecs élevés, notamment durant les cinq premières années, et par d'importants besoins en termes de financement, alors même qu'elles ne sont pas encore rentables. Le lancement d'une offre nouvelle sur un marché nécessite un investissement important et il est de plus en plus coûteux de séduire un client qui pense disposer de l'essentiel. Confrontées à une situation financière fragile, les entreprises en création sont à la merci de tous les incidents. De ce fait, le manque de fonds propres devient une cause majeure d'échec.

En effet, dans les premières phases de leur développement (amorçage, démarrage), ces entreprises ne sont pas en mesure de fournir des garanties et elles ne dégagent pas encore de chiffre d'affaires. En conséquence, elles n'ont pas accès aux modes de financement traditionnels, qu'il s'agisse d'autofinancement ou de crédit bancaire, alors que leur taux de pérennité augmente avec l'importance des capitaux de départ.

Quelles sont alors les sources de financement auxquelles peuvent avoir recours les start-up ?

- **Pré-amorçage** : le(s) fondateur(s), la famille et les amis, c'est-à-dire la *love money*, constituent le premier maillon de la « chaîne de financement » des jeunes entreprises. Une start-up technologique peut également se faire héberger par un incubateur et bénéficier de certaines aides OSEO. Le Réseau Entreprendre et Initiative France peuvent également intervenir. Le financement participatif (*crowdfunding*) est utilisé à ce stade, sans oublier les aides telles que l'Accre ou Nacre pour les demandeurs d'emplois.




*Source : Insee, 2010.*

**Figure 1** – Taux de pérennité à 3 ans des entreprises créées en 2006 selon les montants investis à la création

• **Amorçage** : les incubateurs, pépinières et autres structures hébergent et accompagnent, de même OSEO pour les entreprises innovantes. Une nouvelle entreprise peut avoir recours à des financements *via* des organismes publics et bénéficier de certaines aides européennes (Feder, etc.). Les collectivités locales et les organismes publics peuvent aider, ainsi que Le Réseau Entreprendre, Initiative France et d'autres réseaux.

• Les *business angels* viennent ensuite. Ce sont des personnes physiques qui ont souvent une expérience d'entrepreneur et qui investissent leur propre argent dans des entreprises qu'ils pensent prometteuses (voir chapitre 12). Le financement participatif (*crowdfunding*) intervient également à ce stade. Quelques rares fonds d'amorçage existent.

• **Développement stade 1** : les *business angels*, les fonds *corporate* (Intel, Google, Bouygues, etc.) ou initiés par des entrepreneurs ; les fonds européens ou régionaux ; OSEO, les incubateurs et les pôles de compétitivité pour les entreprises innovantes sont toujours sollicités. Les sociétés de capital-risque (ou *venture capital*) arrivent seulement à ce stade de la « chaîne du financement », alors que leur rôle est crucial (voir chapitre 13) car ils investissent des montants plus élevés. Des aides peuvent être obtenues pour l'exportation par exemple (Ubi-France, Coface). L'autofinancement est une source de financement privilégiée.

• **Développement stade 2** : les mêmes acteurs que ceux du stade 1 sont sollicités, pour des montants plus élevés encore mais avec plus de garantie. Le marché financier constitue le dernier maillon de la « chaîne du financement » et permet aux investisseurs de sortir du capital des entreprises financées en réalisant le plus souvent des plus-values conséquentes. Des aides peuvent être obtenues pour l'exportation par exemple (Ubi-France, Coface).

• Quant aux banques, elles peuvent intervenir dans le financement de ces entreprises avant qu'elles n'entrent sur le marché financier si le risque a été suffisamment réduit (le risque d'une entreprise diminue lorsqu'elle devient plus mature) ou après leur introduction sur le marché. L'autofinancement est tout naturellement une source de financement privilégiée.

• **Transmission** : indépendamment de l'ancienneté de l'entreprise, des acteurs spécialisés interviennent dans ce processus, comme les sociétés de capital-reprise, les banques ou certains fonds (voir chapitre 6).

Comme on le voit, plus l'entreprise grandit et plus ses besoins financiers augmentent. Par ailleurs, de nombreux acteurs interviennent sur cette chaîne du financement.

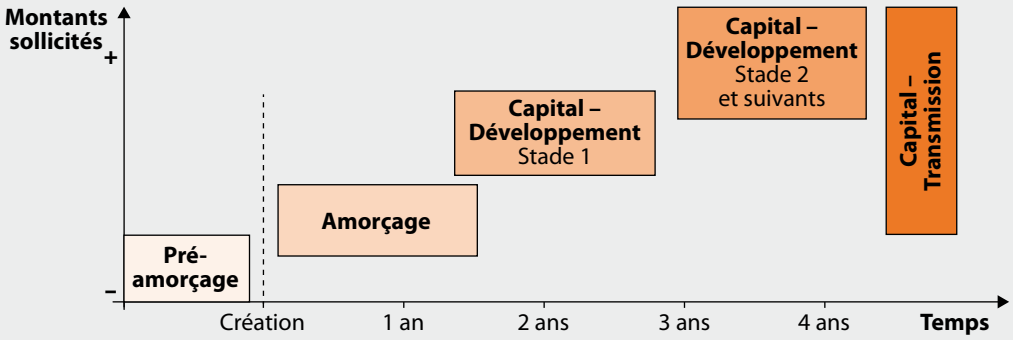



**Figure 2** – La chaîne de financement des jeunes entreprises

# LES *BUSINESS ANGELS*

# 12 CHAPITRE DES ACTEURS ESSENTIELS POUR LE FINANCEMENT DE L'AMORÇAGE

## LES ENJEUX

Qu'est-ce qu'un *business angel* (BA) ?

**DÉFINITION**

**UN *BUSINESS ANGEL* est « une personne physique qui investit une partie de son patrimoine dans une entreprise innovante à potentiel et qui, en plus de son argent, met gratuitement à disposition de l'entrepreneur, ses compétences, son expérience, ses réseaux relationnels et une partie de son temps », définition selon France Angels (FA).**

Les BA sont en général des particuliers aisés qui investissent leurs fonds personnels dans un petit nombre de jeunes entreprises. Ils interviennent plus en amont que les capitaux-risqueurs et investissent dans toutes sortes d'entreprises, pas seulement dans la haute technologie. Les BA rentrent généralement au conseil d'administration ou au conseil de surveillance de l'entreprise financée et, à ce titre, jouent un rôle de conseil, mais aussi de censeur. Ces investisseurs se rémunèrent en cas de « sortie » de l'entreprise : revente de la société ou entrée en bourse. Grâce à cela, ils cherchent à aider d'autres entrepreneurs à réussir, mais aussi à faire fructifier leur capital.

Le terme de *business angel* apparaît pour la première fois au début du XXe siècle dans les milieux du cinéma et du théâtre. Ce sont alors des investisseurs privés et fortunés, des sortes de mécènes, qui participent au financement de la production de films ou de pièces de théâtre. En échange de leur contribution, les investisseurs reçoivent un intéressement proportionnel au succès des représentations. Leur motivation est double, partagée entre mécénat et appât du gain. Les mesures fiscales prises dans le cadre du *Small Business Investment Act* (*Subchapter S Corporation*) aux États-Unis en 1958 ont contribué au développement de cette activité. Ces mesures ont permis de réduire l'*equity gap*[1] en incitant les BA à investir dans des entreprises en création, en leur donnant la possibilité de défiscaliser leur investissement si l'entreprise disparaissait ou générait des pertes.

Les BA sont des acteurs importants du financement initial des jeunes entreprises. Ils présentent les caractéristiques suivantes :

- un apport important en financement et un **accompagnement** ;

1. *Equity gap* : « trou de financement » lié à la difficulté pour une entreprise de passer d'un capital inférieur à 100 000 $, somme qui peut être réunie avec la *love money* (famille-amis) à un capital de 1 million $ correspondant aux interventions du capital-risque.

• une **aversion au risque plus faible** que d'autres catégories d'investisseurs : une majorité de leurs investissements s'effectue durant la phase d'amorçage des projets, qui est la plus risquée ;
• une **réactivité forte** et une capacité de décision rapide car ils investissent leur propre argent.

Quelle est la situation actuelle des BA ? Qui sont-ils ? À partir de quels critères et selon quelles modalités investissent-ils dans les entreprises ? Quelle valeur ajoutée apportent-ils aux entreprises dans lesquelles ils ont investi ? Quel regard les entrepreneurs portent-ils sur eux ? Quels sont les challenges ?

Afin d'illustrer les différentes phases de l'intervention des BA dans le financement et le suivi d'une jeune entreprise, un cas sera utilisé tout au long du chapitre : celui de Vision Objects, start-up créée en 1998, qui a été financée et soutenue tout au long de son développement par des BA français, jusqu'à la cession de la société à un fonds d'investissement en 2009.

## LES DATES MARQUANTES

• 1998 : création du premier réseau associatif de *Business Angels Investessor*, en France.
• 2001 : création de France Angels et la structuration des réseaux de BA.

### FRANCE ANGELS

L'activité des BA se développe en France. France Angels (FA), fédération nationale des réseaux de *business angels*, a fortement contribué à ce développement. FA a été créé en 2001 par André Jaunay et Claude Rameau, vice-président de l'Insead, *business angel* de longue date et fondateur du réseau Club Invest 77 à Melun. FA promeut l'investissement des BA auprès des entrepreneurs, représente, fédère les réseaux de BA et professionnalise les pratiques.
Les principaux chiffres disponibles émanent de réseaux de BA. France Angels fédérait, en 2012, 82 réseaux. Le nombre de BA référencés par France Angels est passé en l'espace de six ans de 500 à 4 124 en 2012 sous l'impulsion, notamment, du président Philippe Gluntz.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### FRANCE ANGELS ET L'ACTIVITÉ DES *BUSINESS ANGELS* EN FRANCE

• 82 réseaux associatifs à ce jour pour près de 4 124 *business angels* (+ 3,1%/2011) ;
• 352 entreprises financées (+ 7,5%/2011) ayant créé 2 600 emplois ;
• 40 M€ (– 9,6 %/2011) investis directement par les *business angels* (générant grâce à un effet de levier auprès de structures partenaires un total de 100 M€) ;
• 114 K€ (– 15 %/2011) investis en moyenne par entreprise ;
• 76 % des entreprises ont un chiffre d'affaires inférieur à 500 K€ ;
• plus de deux tiers des montants investis dans les secteurs technologiques (NTIC, CleanTech, Santé-Biotechs), dont 30 % dans l'e-commerce/e-services *B to B* et *B to C*.

*Source : France Angels, 2013.*

Les investissements des BA ont chuté de près de 10 % en 2012, à hauteur de 40 M€, soit le montant atteint en 2010, alors que le nombre de BA a augmenté de 600 au cours de ces deux dernières années. Une conjoncture économique incertaine mais surtout une fiscalité moins favorable expliquent cette baisse importante.

- 2007 : la loi TEPA-dispositif « ISF-PME » : le rôle des BA a été reconnu par les pouvoirs publics et a été encouragé en France par la loi du 21 août 2007 en faveur du Travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (dite « loi TEPA »), dont l'un des objectifs était d'augmenter la croissance économique en encourageant l'investissement dans les PME, notamment à l'aide du dispositif « ISF-PME ». Ainsi, les personnes redevables de l'ISF[1], soucieuses d'alléger le montant d'impôt à payer, peuvent s'improviser BA en investissant dans des entreprises non cotées[2]. Il faut investir avant le 15 juin et conserver les titres jusqu'au 31 décembre de la cinquième année suivant la souscription.

## CE QUE DIT LA LOI

### LE DISPOSITIF D'INCITATION À L'INVESTISSEMENT TEPA (2007)

Afin de favoriser l'activité de BA, trois possibilités s'offraient aux contribuables :

- l'investissement en direct ou *via* des holdings qui procure une réduction d'ISF égale à 50 % des versements effectués dans la limite de 45 000 €. Cette formule est fidèle à l'esprit de la loi TEPA, *i.e.* rapprocher les Français des PME. Mais en contrepartie d'un avantage fiscal important, l'investissement est risqué et nécessite un savoir-faire pour identifier, valoriser l'entreprise retenue et négocier son entrée au capital ;
- l'investissement *via* des fonds de capital investissement : fonds d'investissement de proximité (FIP), fonds commun de placement dans l'innovation (FCPI) et fonds commun de placement à risque (FCPR) ; qui donne droit à une réduction d'ISF égale à 45 % dans la limite de 18 000 €. La fiscalité est moins intéressante mais le risque est moins important car mutualisé entre plusieurs entreprises ;
- l'investissement *via* des holdings qui présente le même avantage fiscal que l'investissement en direct. Les holdings permettent de répartir le risque entre différentes entreprises et de détenir une part de capital plus importante pour pouvoir ainsi « peser » sur les décisions de l'entreprise.

Le dispositif autorise aussi une réduction d'IR (impôt sur le revenu) pour une détention des titres pendant cinq ans.

1. Le seuil d'imposition est fixé à 1 300 000 euros et depuis 2013, une taxation progressive allant de 0,50 % (de 0,8 M€ à 1,31 M€) à 1,50 % ( > 10 M€) s'applique à compter de la fraction de la valeur nette taxable du patrimoine supérieure à 800 000 euros.
2. Article 16 de la loi n° 2007-1223 du 21 août 2007 en faveur du Travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat, CGI, art 200.OA. Les conditions se sont durcies en 2011 pour qu'une entreprise soit éligible au dispositif. Il faut que la société emploie deux salariés à l'issue de son 1er exercice qui suit la souscription, certaines activités sont exclues, telles que la gestion d'un patrimoine immobilier, l'ensemble des activités immobilières et activités financières ou procurant un revenu garanti.

Cette possibilité de défiscalisation s'explique par le stade précoce auquel est souvent réalisé l'investissement, ce qui implique une prise de risque plus importante, qui peut être en partie réduite par l'avantage fiscal. Cependant la loi de Finance 2013 a alourdi la taxation des plus-values de cession en la portant de 34,5 % (prélèvement forfaitaire de 19 % et 15,5 % de prélèvements sociaux) à 62,2 %. D'autre part le dispositif Madelin[1], en étant intégré dans le plafond global des niches fiscales fixé à 10 000 €, remet fortement en cause cet avantage fiscal. Toutefois une nouvelle réforme de l'imposition des plus-values de cessions des valeurs mobilières annoncée par le chef de l'État le 29 avril 2013 va permettre un allégement grâce à des abattements plus favorables.

- Décembre 2012 : création d'**Angel Source**, premier fonds national de co-investissement entre CDC Entreprises (filiale du groupe Caisse des Dépôts) et France Angels.
- 9 janvier 2013 : création de la confédération européenne des *business angels* : **Business Angels Europe** (BAE).

## LES POINTS IMPORTANTS

### QUI SONT LES *BUSINESS ANGELS*?

Plusieurs études ont permis ces dernières années de mieux connaître les caractéristiques des BA. Boukris et Fritz (2011) ont identifié trois profils de BA en France :

- **L'entrepreneur** : il a mené une ou plusieurs expériences entrepreneuriales avec succès et dispose d'une solide expérience et d'un capital financier important. Il cherche à co-entreprendre et va partager son expérience avec le créateur.
- **Le cadre supérieur** : son expérience s'est construite autour de compétences sectorielles dans son domaine d'activité. Il apporte à l'entrepreneur son réseau commercial, son expertise et sa vision stratégique malgré sa faible disponibilité.
- **Le retraité** : il cherche à garder une activité durant sa retraite et veut transmettre son expérience. Contrairement aux deux précédents, il dispose de temps, qu'il met volontiers à disposition de l'entrepreneur.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### PORTRAIT ROBOT DES *BUSINESS ANGELS*

Une étude réalisée en 2010 par France Angels (sur 287 BA dont 87 % investissent à travers un réseau) apporte des informations complémentaires sur les profils et motivations des BA :

- une grande majorité d'hommes (93 %) âgés de 57 ans en moyenne, diplômés de l'enseignement supérieur (93 %) et pour 55 % d'entre eux encore en activité ;
- une forte expérience entrepreneuriale : 65 % ont participé à la création d'au moins une entreprise et 70 % ont exercé des responsabilités de dirigeant ;
- une motivation principale liée à la volonté de « participer à des aventures entrepreneuriales » (86 %) avant la motivation financière (67 %) et le « souhait de défiscaliser » (50 %). Les motivations « citoyennes » semblent se développer. Une nouvelle population de « petits investisseurs » est arrivée (avec un « ticket moyen » de 5 000 €). Ils souhaitent s'impliquer dans des projets créateurs d'emplois qu'ils vont voir grandir. L'étude montre que le BA est un investisseur actif, prêt à s'impliquer auprès de l'entrepreneur.

1. Le dispositif Madelin permet aux personnes redevables de l'impôt sur le revenu de déduire de celui-ci 18 % du montant de leur investissement dans une PME.

L'activité des BA est moins développée en Europe qu'aux États-Unis. Ils sont à la fois moins nombreux et leur investissement moyen est moins élevé. Les BA français semblent moins sensibles au risque dans la mesure où 75 % des investissements sont effectués au premier tour de table, le plus risqué. Les principaux chiffres disponibles proviennent des réseaux de BA.

Tableau 12.1 – L'activité des BA (chiffres convertis en euro)

| | France (2009) | Royaume-Uni (2009/2010) | Europe (2009) | États-Unis (2009) |
|---|---|---|---|---|
| **Nombre de réseaux** | 81 | 24 | 396 | 340 |
| **Nombre de BA :** | | | | |
| **– Au sein des réseaux** | 4 000 | 4 555 | 75 000 | nd |
| **– Total (estimation)** | 8 000 | 50 000 | 100 000 | 259 500 |
| **Investissement total :** | | | | |
| **– Au sein des réseaux** | 62,5 M€ et 125 M€ en co-investissement | 64,1 M€ et 160 M€ en co-investissement | nd | nd |
| **– Total (estimation)** | nd | 400 M€ | 3 000 à 4 000 M€ | 14 000 M€ |
| **Montant moyen investi par BA** | 15,6 K€ | 14 K€ | nd | 54 K€ |
| **Montant moyen investi par projet** | 223 K€ | 198 K€ | 199 K€ | 270 K€ |
| **Part des investissements au 1er tour** | 75 % | 50 % | nd | 41 % |

*Sources : synthèse réalisée par les auteurs d'après Centre d'analyse stratégique (2011), France Angels (2010, sur la base de 68 réseaux actifs), Annual Report on the Business Angel Market in the United Kingdom : 2009/2010, (2011), EBAN (European Trade Association for BA) (2010), Center for Venture Research (2010). L'année 2009 est la seule qui permette une comparaison de l'ensemble des réseaux.*

## COMMENT LES *BUSINESS ANGELS* SONT-ILS STRUCTURÉS ?

On trouve divers types de structures de BA fédérées, pour la plupart, par France Angels :

- D'abord des **associations**, qui ont pour objectif de mettre en relation entrepreneurs et investisseurs à travers l'organisation régulière de réunions de présentation de projets sélectionnés à des investisseurs potentiels. Ces associations sont organisées sur une base :

– géographique : Ouest Angels, Paris Business Angels, Limousin Business Angels, Investessor, Grenoble Angels, etc. ;
– sectorielle : santé (Angels Santé), *cleantech* (Cleantech Business Angels), etc. ;
– de diplômés des grandes écoles et universités : Centrale Business Angels, HEC Business Angels, XMP Business Angels, Dauphine Business Angels, etc. ;
– de genre : Femmes Business Angels, composé uniquement d'investisseuses ;

• **Des société d'investissement-SIBA** créées à partir des fonds mis en commun par des BA permettant ainsi des investissements plus nombreux et plus importants que ceux réalisés par les BA individuels. Ces sociétés respectent des règles strictes (conseil d'administration voire conseil de surveillance, comité d'investissement, etc.). Quelques SIBA en activité : Paris Angels Capital, Ouest Angels Capital, Savoie Angels Invest, etc.

• On trouve aussi des **organisations mixtes** : association et société d'investissement qui présentent les avantages des deux structures précédentes (*cf.* cas d'entreprise), soit :
– recruter des nouveaux BA et être en contact avec des entrepreneurs à la recherche de financement pour l'association ;
– procéder à des investissements plus importants en rassemblant efficacement plusieurs BA pour la société d'investissement.



## CAS D'ENTREPRISE

### OUEST ANGELS, ORGANISATION MIXTE

Ouest Angels est une organisation « mixte » composée de deux entités, une association et deux SIBA :

• L'Association Ouest Angels, créée à Nantes en décembre 2007, regroupe 62 *business angels*. Son objectif est de présenter des projets de création aux BA membres de l'association dans lesquels ils vont pouvoir investir de l'argent mais aussi du temps et des compétences pour accompagner les porteurs. L'association Ouest Angels a mis en place le processus suivant : un comité de sélection (composé de 7 membres) retient les projets qui seront présentés en séance plénière à l'ensemble des BA. En 2011, Ouest Angels a reçu 245 dossiers pour en financer finalement 8.

• Deux sociétés d'investissement de *business angels* (SIBA) :

– Ouest Angels Capital (OAC). Créée en mai 2008, c'est une SAS qui regroupe 49 actionnaires (seuil limite autorisé). OAC a investi dans 10 entreprises ;

– Ouest Angels Développement (OAD). Créée en mars 2010, c'est une SAS qui compte 34 actionnaires. OAD a pris 9 participations.

L'investissement dans les projets présentés aux membres de l'association peut se faire de deux façons :

• par l'intermédiaire des SIBA ;

• et/ou en direct : les BA intéressés investissent directement au capital des entreprises retenues.

Ces possibilités d'investissement (en direct et *via* les SIBA) permettent des prises de participation plus importantes en combinant diverses sources de financement.

## PARTICULARITÉ DES *BUSINESS ANGELS* : UN ENGAGEMENT DÈS L'AMORÇAGE DES PROJETS

Les BA sont souvent les premiers à investir dans le capital d'une entreprise en création, notamment en phase d'amorçage.

**DÉFINITION**

**L'AMORÇAGE, selon l'AFIC (Association française des investisseurs en capital), est le stade le plus précoce du financement qui doit servir à finaliser un projet en cours d'élaboration ou à financer des recherches pour valider une technologie. Ces dépenses peuvent être préalables à la création de l'entreprise.**

En 2011 :

- 54,5 % des sociétés financées par les adhérents de FA avaient été créées depuis moins de 3 ans ;
- 76 % d'entre elles réalisaient un chiffre d'affaires (CA) inférieur à 500 K€ ;
- 75 % des investissements ont été réalisés au premier tour de table (premier financement extérieur de l'entreprise) (France Angels, 2012).

Selon les résultats d'une étude (DGCIS, 2012), l'entrepreneur entre également en relation avec d'autres sources de financement (fonds, industriels, banques, etc.). Il semble que les sociétés interrogées n'avaient au final pas d'autre proposition de financement que celle faite par les BA. L'intervention des BA est donc cruciale puisqu'ils sont *in fine* les seuls à assumer le risque de la création ou du financement de sociétés ne réalisant encore aucun chiffre d'affaires.

Les investisseurs en capital-risque (ICR) ont tendance à investir plus tard (deuxième tour de table et suivants) car l'horizon de sortie est plus proche et le risque moindre. Une étude réalisée sur les investissements effectués aux États-Unis entre 2002 et 2009 illustre particulièrement cette différence de comportement entre BA et ICR (tableau 12.2).

Tableau 12.2 – Stade des investissements réalisés par les BA et les ICR aux États-Unis entre 2002 et 2009

| Investissements effectués aux États-Unis (2002 à 2009) | *Business angels* | Investisseurs en capital-risque |
|---|---|---|
| **Montants globaux investis** | 167,8 Md $ | 185,3 Md $ |
| **Part des investissements effectués en phase d'amorçage et de start-up** | 45,5 % | 4,0 % |

*Source : Sohl (2010).*

## PROCESSUS D'INVESTISSEMENT DES BA

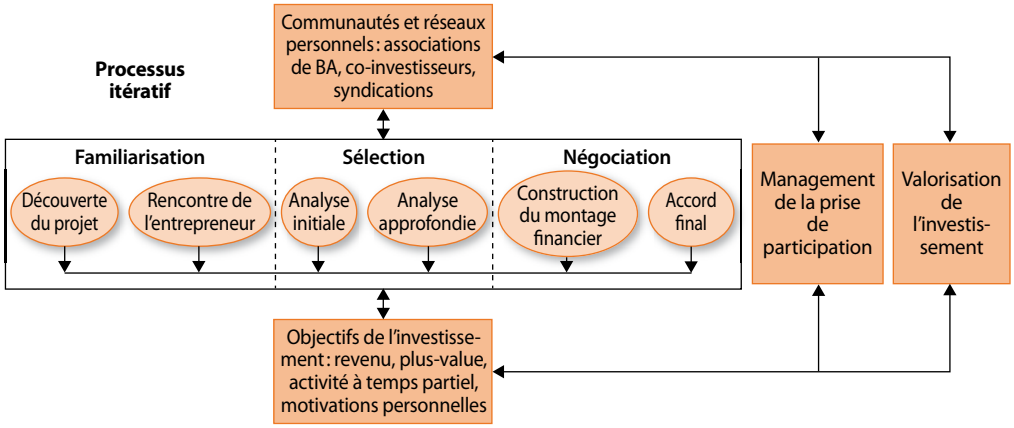
L'entrée d'un investisseur au capital d'une société suppose la mise en place d'une relation de coopération entre l'investisseur et l'entrepreneur. L'octroi d'un financement crée une « **relation d'agence** » entre les deux parties ; l'entrepreneur devenant le mandataire de l'investisseur qui est le mandant. On peut alors craindre une divergence d'intérêts entre les deux parties, à laquelle s'ajoute une asymétrie d'information (le créateur est supposé détenir une information privilégiée sur le projet), renforcée par le caractère le plus souvent innovant de l'activité. Ainsi l'entrepreneur peut être tenté d'adopter un comportement opportuniste, par exemple en

gardant secrètes des informations pour servir son propre intérêt.

L'activité d'investissement des BA se prête naturellement à ce type de risques d'agence. Il apparaît difficile pour les BA d'évaluer complètement les intentions et les compétences des entrepreneurs, et réciproquement. L'implication active des BA dans le processus de développement de la jeune entreprise permet de réduire ce risque ; à la fois par leur contribution à valeur ajoutée pour l'entreprise, et par leur rôle de surveillance des activités de l'entrepreneur. La relation entre les BA et l'entrepreneur est hautement personnalisée et repose sur la **confiance**.

Un autre moyen d'atténuer les risques de conflits d'agence est d'émettre un signal. Dans cette logique, plus la part du patrimoine de l'entrepreneur investie dans la jeune entreprise est forte et plus fort sera le signal, à la fois de la valeur perçue du projet et de l'engagement de l'entrepreneur dans ce projet.

On peut distinguer trois grandes phases dans le déroulement de la relation entre les BA et l'entrepreneur, comme le montre la figure 12.1 :




*Source : Paul et al., 2007.*

**Figure 12.1** – Le processus d'investissement des *business angels*

1. La phase d'investissement proprement dite, qui se décompose elle-même en trois étapes :
- la familiarisation des BA avec l'entrepreneur et son projet (découverte du projet et de l'entrepreneur) ;
- la sélection du dossier (en deux temps : sélection initiale et analyse approfondie) ;
- la négociation (construction du montage financier et juridique jusqu'à l'accord final), étape la plus longue (notamment en raison de possibles difficultés liées à la valorisation et aux conditions de cession des parts).

2. La phase de management de la prise de participation.

3. La phase de valorisation de l'investissement réalisé.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LA PHASE D'INVESTISSEMENT

• La phase de pré-investissement (première et deuxième étapes : familiarisation et sélection) est importante pour l'entrepreneur, car s'y joue en grande partie l'avenir du projet selon la décision des BA d'investir ou non. Les critères de choix des BA sont au nombre de six :

– le projet ;
– la qualité de l'équipe ;
– l'environnement concurrentiel ;
– les projections chiffrées ;
– la valorisation de l'entreprise ;
– les possibilités de sortie (Boukris et Fritz, 2011).

Dès le premier contact lors de la présentation du projet, Maxwell, Jeffrey et Lévesque (2011) montrent que les BA évaluent l'équipe entrepreneuriale à partir de son discours, de son apparence et de son comportement. Ils la classent dans une des trois catégories :

– équipe confortant et renforçant leur confiance ;
– équipe affaiblissant leur confiance ;
– équipe ruinant leur confiance. Si une équipe est classée dans cette dernière catégorie, la relation avec les investisseurs ne dépassera pas ce premier contact.

Les BA accordent beaucoup d'importance au profil et à l'expérience de l'entrepreneur pour se faire une première opinion sur le projet. Ils ont tendance à investir dans leur domaine de compétences (DGCIS, 2012, *op. cit.*).

• La négociation proprement dite se compose de plusieurs temps (Boukris et Fritz, 2011) :

– **la signature d'une lettre d'intention** (LOI : *letter of intention*) : c'est un document juridique signé par les BA à l'intention de l'entrepreneur. Il permet de valider l'intérêt des BA pour son projet, de structurer le processus de la négociation et, chose importante pour l'entrepreneur, de formaliser les conditions de confidentialité ;

– **la mise en place de *due diligences* (audit)** : ils permettent de vérifier les informations essentielles transmises par l'entrepreneur avant de procéder à l'investissement. L'entrepreneur étant souvent optimiste sur ses prévisions ainsi que sur le délai pour les atteindre, les *due diligences* peuvent le ramener à une réalité plus acceptable par les BA ;

– **l'élaboration des statuts et du pacte d'actionnaires** : en général les BA entrent au capital de SA ou SAS mais jamais de SARL, inadaptée en termes de gouvernance et offrant peu de liquidité. Le pacte d'actionnaires lie officiellement entrepreneur et BA. Il définit en détail les modalités d'entrée au capital : composition du capital, gouvernance de l'entreprise et conditions de sortie. C'est un document confidentiel (contrairement aux statuts) qui ne lie que les signataires[1] ;

– **la réalisation de l'investissement** : l'entrepreneur et les BA réalisent l'augmentation de capital. Une assemblée générale extraordinaire (AGE) entérine l'entrée des nouveaux actionnaires, des nouveaux statuts sont adoptés et les fonds sont versés sur un compte spécial pour cette opération.

Ces différentes étapes permettent aux deux parties de mieux se connaître et de commencer à construire une relation de confiance, condition importante pour la réussite de l'entreprise.

1. Les statuts priment sur le pacte, qui de plus n'est pas opposable à la société et aux tiers. Il contient trois grands types de clauses liées à la gestion, à l'actionnariat et à la sortie.



## CAS D'ENTREPRISE

### VISION OBJECTS

***L'entrée des BA au capital***

Stefan Knerr crée Vision Objects (VO) en 1998. La société vise à développer et commercialiser des logiciels de reconnaissance d'écriture manuscrite (REM) à haut niveau de performance. Le créateur, ingénieur et docteur en reconnaissance de formes, dispose d'une première expérience dans une société du secteur.

VO cherche à développer une technologie innovante qui permette d'écrire naturellement et sans contrainte, en s'appuyant sur une équipe constituée de trois spécialistes internationaux du traitement de l'image et de la reconnaissance de forme. VO vise à devenir leader sur un marché international à très forte croissance (plus de 80 % en 1999 selon IDC).

Stefan Knerr, convaincu du développement des terminaux mobiles, cherche à proposer une solution permettant à l'utilisateur d'écrire aussi naturellement qu'il le fait sur une feuille de papier, ce qui implique que le logiciel soit capable de retranscrire tous les caractères, symboles et autres signes qu'il utilise.

En 1999, deux systèmes d'exploitation dominent le marché des portables : Palm OS et Windows CE. VO développe des produits pour ces deux plateformes.

Stefan va chercher à convaincre des investisseurs d'entrer au capital de VO pour assurer le développement technologique (mise au point de la première génération de produits : MyScript) et marketing de l'entreprise.

À la suite d'une présentation devant des investisseurs en mai 2000, un premier contact est pris avec une société régionale de capital-investissement. Cet investisseur en capital-risque (ICR) décide cependant, en septembre 2000, de ne pas investir.

C'est à ce moment qu'Henry de Champsavin, BA nantais, qui avait fait part de son intérêt à Stefan pour investir, reprend contact avec lui. En mobilisant son réseau, il réussit en moins de deux mois à lever 4,5 millions de francs (690 000 €) qui sont investis au capital de VO avec la répartition suivante : 75 % pour Stefan et son équipe et 25 % pour les BA.

Quand on interroge Henry de Champsavin pour connaître la raison qui l'a incité à investir avec les autres BA à ce stade du projet (amorçage), il répond : « la confiance dans l'entrepreneur ». Cette confiance, qui n'a jamais été remise en cause même dans les moments difficiles, repose sur deux points :

- une vision forte de l'entrepreneur sur laquelle il a construit la stratégie de VO. Stefan a toujours soutenu que VO devait détenir un leadership technologique : une technologie qui impose le moins de contraintes possibles à l'utilisateur avec un résultat optimal en termes de reconnaissance des caractères ;
- une bonne communication entre l'entrepreneur et les BA actionnaires, que les nouvelles soient bonnes ou mauvaises. Stefan indique, de son côté, qu'il a toujours considéré les BA, et Henry en particulier, comme un « co-entrepreneur » plutôt que comme un actionnaire.

## VALEUR AJOUTÉE DU BA : SUIVI ET ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS

La valeur ajoutée du BA réside dans sa capacité à apporter à l'entrepreneur accompagné, en plus du financement, son expérience, ses compétences et ses réseaux relationnels. Saertre (2003) a baptisé cette contribution « *smart capital* » ou « 4C », constituée de capital financier (*capital*), de compétences (*competences*), d'implication auprès de l'entrepreneur (*commitment*) et d'accès à un réseau (*contacts*).

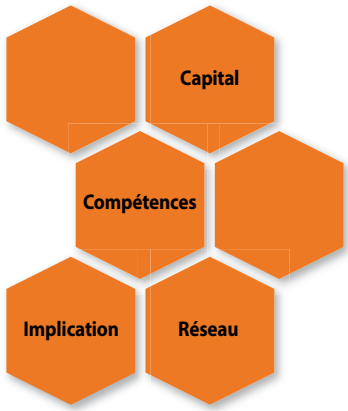



**Figure 12.2** – La valeur ajoutée du BA

Les travaux récents de Mitter & Kraus (2011) confirment cet apport de valeur ajoutée par les BA aux entrepreneurs qu'ils accompagnent.

Cette implication auprès de l'entrepreneur caractérise « l'esprit » des *business angels* et se traduit par une **participation active** aux différentes phases de sélection des projets et d'accompagnement des porteurs. C'est aussi un facteur clé de succès de la réussite des investissements comme l'indique Alain Ilhe, coprésident d'Investessor : « L'expérience nous enseigne qu'un suivi personnalisé et rapproché par des *business angels* actifs et concernés accroît considérablement les chances de réussite d'un projet. »[1]

Les BA apportent quatre types de contribution aux entreprises dans lesquelles ils ont investi (Macht et Robinson, 2009 ; Munck et Saublens, 2005) (figure 12.3) :

- une aide pour surmonter leurs difficultés de financement : ils représentent souvent la première source de financement extérieur de l'entreprise ;
- une implication aux côtés de l'entrepreneur en le conseillant/coachant dans ses choix stratégiques et dans ses décisions de management, de gestion, de marketing et de développement commercial ;
- un apport de « capital social » permettant à l'entrepreneur d'avoir accès à leurs réseaux de contacts ;
- une capacité à faire obtenir aux entrepreneurs des financements complémentaires auprès des investisseurs en capital-risque (ICR) et des banquiers, car ils représentent une forme de « caution ». Leur présence au capital de l'entreprise rassure les autres financeurs sur le potentiel de développement de l'entreprise.

1. *Levée de fonds : 3 millions d'euros prévus pour Sibessor 2*. Les BA d'Investessor Paris et Île-de-France ont annoncé le lancement de la société d'investissement Sibessor 2, avec pour objectif une première levée de fonds de 3 millions d'euros d'ici fin mars (2013), afin de faciliter le financement de start-up innovantes. En 2012, les 250 membres d'Investessor ont déjà financé ou refinancé 26 projets innovants qui, par leur potentiel d'activité, vont apporter 15 millions d'euros de chiffre d'affaires et 225 emplois à la région Île-de-France. Source : *http://www.investessor.fr/*, 7 mars 2013.

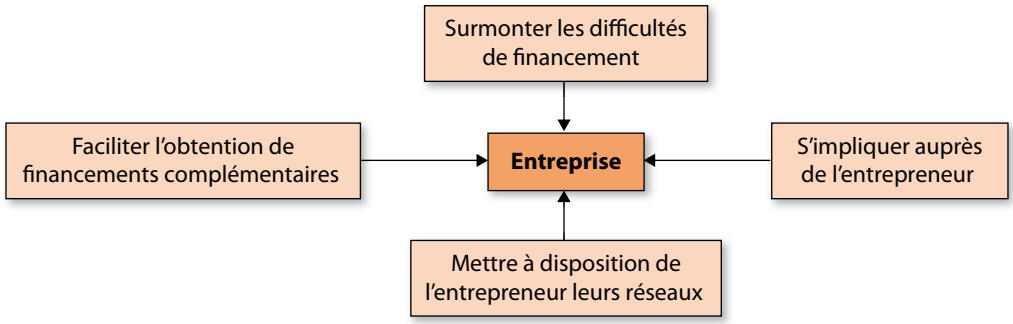



**Figure 12.3** – Les quatre apports des BA

Wiltbank (2009) montre que la valorisation des entreprises dans lesquelles des BA ont investi serait significativement supérieure lorsque les BA :

- ont une expérience entrepreneuriale (création d'au moins trois entreprises) ;
- ont une expérience professionnelle dans le secteur industriel de l'entreprise ;
- ont consacré plus de 20 heures aux *due diligences* ;
- ont une participation active dans l'accompagnement de l'entreprise (présence au conseil d'administration, *mentoring*, coaching, conseil).

De plus, l'étude précitée de la DGCIS (2012, *op. cit.*) indique que **les sociétés financées par les BA créent plus d'emplois que les autres sociétés et contribuent davantage à l'investissement et à l'innovation** (investissements corporels et incorporels plus élevés). Les performances des sociétés accompagnées par les BA depuis plus de trois ans sont nettement meilleures que celles des entreprises nouvellement accompagnées, ce qui met en évidence les délais nécessaires à la création de richesse.

## CAS D'ENTREPRISE

### VISION OBJECTS

***La valeur ajoutée des BA***

En février 2001, VO compte 14 salariés. Son modèle économique est à la fois *B to C* et *B to B* (constructeurs de *hardware* et intégrateurs). L'année 2001 est marquée par un développement en *B to C* à l'international et en France[1]. Une centaine de ventes mensuelles sont réalisées en direct. En *B to B*, des contacts ont été pris avec Handspring et IBM. Néanmoins, VO, comme toute start-up dans cette phase[2], « brûle du cash ».

La situation financière amène à se poser des questions sur la pertinence du modèle économique retenu. Un tel produit a vocation à être inclus directement dans le PDA, ce qui amène à remettre en cause le choix du canal *B to C*, coûteux en communication et en distribution. L'un des BA actionnaires, ayant une expérience dans le secteur de la haute technologie, avait d'ailleurs interrogé Stefan sur l'intérêt du choix du canal *B to C*. Ce type de démarche illustre parfaitement le rôle que doit jouer le BA vis-à-vis de l'entrepreneur :

...

lui apporter son expertise pour l'aider à optimiser la décision mais le laisser décider même si sa décision n'est pas celle qu'aurait prise le BA.

L'année 2002 est difficile. VO rencontre des besoins de financement importants pour mener sa stratégie mais les ventes sont très insuffisantes pour y faire face. VO prend alors un virage stratégique en abandonnant le canal du *B to C*. L'entreprise se concentre sur les industriels (OEM, intégrateurs).

Une augmentation de capital de 330 000 € se déroule en décembre 2003 pour renforcer l'équipe commerciale et lancer le développement du produit destiné à la Chine. Les BA « historiques » suivent cette augmentation car Stefan a su garder leur confiance.

Une étude récente[2] montre l'implication des BA dans les entreprises dans lesquelles ils ont investi. Ils passent en moyenne par investissement 11,5 jours en suivi avec, dans 80 % des cas, un contact au moins une fois par mois avec les entrepreneurs. Les principales contributions sont le coaching des dirigeants ainsi que l'apport de connaissances sur les marchés, les technologies et des contacts.

## LES CHALLENGES

Les principaux challenges pour les BA portent sur quatre points : les voies d'amélioration possibles du rôle des BA, la stabilisation du dispositif fiscal, l'amélioration du niveau de formation tant des BA que des porteurs de projets et l'intégration des « nouveaux acteurs » du financement.

## DES INVESTISSEURS ESSENTIELS, MAIS DONT L'APPORT PEUT ÊTRE AMÉLIORÉ

Selon une étude Ernst & Young (2007), l'intervention des BA se révèle un soutien décisif pour la création d'entreprises technologiques en France, d'abord grâce à l'apport financier réalisé, mais aussi par les conseils prodigués aux chefs d'entreprises (conseils stratégiques, marketing, partage de réseaux, partage d'expérience). Le soutien des BA est ainsi considéré comme déterminant par 85 % des chefs d'entreprises bénéficiaires dans la phase de création et de développement de leurs activités. Quelque 93 % des bénéficiaires seraient prêts à renouveler l'expérience, malgré les difficultés rencontrées, qui portent principalement sur la dilution des actionnaires fondateurs et sur les problèmes liés à la gestion des intérêts divergents entre actionnaires.

Cependant, ces constats sont à nuancer, selon les résultats d'une étude plus récente (DGCIS, 2012). Le jugement que les BA portent sur leur intervention serait plus favorable que celui qu'expriment les entrepreneurs. Ces derniers considèrent plutôt que l'impact de l'accompagnement des BA sur le développement de leur entreprise est limité, en particulier sur les dimensions suivantes : technologie, aide au commercial, renforcement de l'équipe dirigeante et organisation opérationnelle.

1. Référencement chez INGRAM, FRY'S, Office Depot aux États-Unis ; Boulanger, Darty, France Telecom et Hypermedia en France.
2. Enquête sur les BA de la région Rhône-Alpes réalisée par Grenoble École de Management, IAE Lyon et Grenoble Angels, questionnaire par Internet du 15 décembre 2011 au 5 mars 2012, 124 réponses.
3. Pour respecter la clause de confidentialité, le montant de la vente ne peut pas être indiqué. En 2013, Stefan Knerr est toujours CEO (*Chief Executive Officer*, c'est-à-dire PDG) de VO.

## CAS D'ENTREPRISE

### VISION OBJECTS

***Une illustration du comportement responsable des BA***

Au quatrième trimestre 2003, VO atteint le point mort et son objectif annuel de ventes (510 000 €). Néanmoins la trésorerie de VO ne lui permet pas de mener des projets de développement plus ambitieux notamment pour renforcer son avance technologique et augmenter ses ventes.

Fort de ce constat, Stefan et les BA actionnaires programment pour 2004 une levée de fonds importante auprès d'un investisseur en capital-risque (ICR). Des contacts sont pris avec des ICR au cours du 1er semestre de 2004. AA, fonds de capital-risque, se montre le plus intéressé, en particulier pour la technologie de reconnaissance d'écriture manuscrite de VO. L'opération se réalise en novembre 2004. AA investit 2 M€. VO est valorisée 3,5 M€, montant assez peu « généreux » au regard du potentiel du projet mais l'entreprise a besoin d'argent pour assurer son développement. Les BA « historiques » ont joué leur rôle en facilitant cette augmentation de capital et en acceptant une dilution supérieure à ce qu'ils auraient souhaité.

VO réalise en 2004 un chiffre d'affaires de 1,4 M € (près de 3 fois celui de 2003), avec une équipe de 26 personnes. La technologie de VO est une référence, intégrée par les acteurs majeurs du secteur.

Les années suivantes voient l'activité de VO progresser de façon significative. Les effectifs augmentent (30 salariés en 2006, 45 en 2008) et le chiffre d'affaires croît fortement (de 1,4 M€ en 2004 à 4 M€ en 2008). VO attire des nouveaux clients, des intégrateurs et des fabricants de tablettes. L'offre de services se développe. VO propose MyScript en 70 langues et renforce son leadership mondial.

Le 30 novembre 2009, Stefan Knerr conclut la cession[1] de VO à *DoubleDay Holdings*, fonds d'investissement familial de l'Ohio (États-Unis) spécialisé dans les technologies émergentes. VO continue son expansion : le CA de 2011 a atteint 6,5 M€ avec 70 salariés. VO est implantée à Nantes, à San Francisco et Séoul.

## VERS UN DISPOSITIF D'INCITATION FISCAL EFFICACE, JUSTE ET PÉRENNE ?

Quel bilan peut-on tirer du dispositif « TEPA-ISF-PME » sur l'activité et le comportement des BA ?

Bien qu'il soit difficile d'évaluer l'efficacité d'un dispositif quand les modalités changent au cours de la période, on peut avancer que ce dispositif a eu deux effets :

- Un effet positif : il a permis de collecter chaque année environ 1 Md€[2] investis dans des entreprises en création. Entre 2008 et 2011, le nombre de BA a augmenté (+ 33%) ainsi que les montants investis (+ 65%). Les investissements se répartissent de la façon suivante : 30 % en investissement direct, 35 % *via* des fonds et 35 % *via* des holdings.

1. VO représente bien le modèle de la « start-up dans le garage » car une partie de l'activité se déroule dans la maison de Stefan ; les développeurs, par exemple, travaillent dans le salon et la salle à manger sert de salle de rendez-vous !

2. 1,1 Md€ en 2008, 960 M€ en 2009 et plus de 1,1 Md€ en 2010 (*Les Échos*, « Plus d'un milliard aux PME grâce à la réduction d'ISF », 22 juillet 2010).

## CE QUE DIT LA LOI

### L'ÉVOLUTION DES TEXTES

La loi de Finance 2011 a abaissé le taux de réduction de l'ISF à 50 % des versements réalisés, son plafond a été diminué à 45 000 € ; le dispositif Madelin a été revu à la baisse, le taux passant de 22 % à 18 %.

Dans le même temps le gouvernement anglais a adopté un schéma inverse relevant le plafond de l'EIS (*Enterprise Investment Scheme*), dispositif similaire à la loi TEPA, à 500 000 £ par personne et le taux de 20 % à 30 %, et même 50 %, pour l'amorçage.

• Un effet négatif : certains investisseurs (des « ISF Angels ») ont pu adopter un comportement opportuniste en considérant les projets uniquement comme des « supports de défiscalisation » plutôt que de prendre en compte les besoins d'accompagnement de l'entrepreneur. En ont découlé des valorisations d'entreprises parfois irréalistes, liées à une forme de surenchère afin de trouver des projets dans lesquels investir, avant la date limite fixée au 15 juin, pour des raisons fiscales. Par ailleurs, dans certains cas, les entrepreneurs ont été « abandonnés à leur sort » une fois le financement effectué, ce qui est contraire aux pratiques des « vrais » BA.

Malgré cet effet d'opportunisme fiscal, le dispositif « TEPA-ISF-PME » a néanmoins permis de développer l'investissement en phase d'amorçage. Parmi les quelque 1 000 nouveaux BA (apparus après 2007), tous ne se comportent pas comme des individus uniquement préoccupés par la défiscalisation.

Une des limites du dispositif « Tepa-ISF » est qu'il agit essentiellement comme un outil de défiscalisation car l'avantage est automatique, *i.e.* non dépendant des performances des entreprises. À titre de comparaison le dispositif américain des « *S-Corporations* » n'entraîne une défiscalisation que si l'entreprise génère des pertes. Ce dispositif américain s'inscrit de ce fait dans une logique de « couverture » du risque (défiscalisation en cas d'échec de l'entreprise) alors que le dispositif français ne le prend pas en compte (défiscalisation acquise et plus-value potentielle à la sortie).

L'enjeu économique, pour les années à venir, est de permettre le financement et l'accompagnement d'entreprises innovantes créatrices d'emplois. Les acteurs traditionnels (banques, ICR, institutionnels) ayant tendance à se désengager notamment de la phase d'amorçage, l'investissement par des particuliers représente une alternative. Le dispositif « TEPA-ISF » a contribué au développement de l'activité des BA. Mais comme toute mesure fiscale, l'efficacité de ce dispositif repose sur sa pérennité pour amener les investissements à s'inscrire dans le long terme et ainsi reconnaître le rôle décisif des BA.

La réaction virulente au projet d'article de loi de Finances (octobre 2012) relatif à la taxation à plus de 60 % des plus-values des transactions liées à la cession d'entreprises montre bien que les créateurs et les investisseurs sont extrêmement sensibles aux modifications brutales de la fiscalité[1]. Les aménagements introduits dans le texte définitif de la loi de Finances 2013[2]

1. Ce projet d'article a donné naissance au mouvement des « Pigeons » qui s'est développé comme une « traînée de poudre » sur Internet et les réseaux sociaux en octobre 2012. Ce mouvement regroupe une majorité de créateurs de start-up, actifs dans le domaine numérique.
2. *http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/ta/ta0073.pdf, http://www.assemblee-nationale.fr/14/projets/pl0235.asp#P1207_131812*

favorisent les entrepreneurs en leur permettant de continuer à bénéficier d'un taux de 34,5 % (sous certaines conditions), alors que les BA et les fonds de capital-investissement se voient toujours imposés jusqu'à 62,2 %[1]. Dans un souci d'apaisement le Chef de l'État a annoncé une nouvelle série de mesures en conclusion des Assises de l'entrepreneuriat (29 avril 2013). La fiscalité qui pèse sur les plus-values de cession de titres va être profondément remaniée. Le principe de la soumission des plus-values au barème de l'impôt sur le revenu est maintenu mais de nombreux aménagements seront possibles, dans le cadre de deux régimes de référence[2]. Ces deux régimes permettent d'avoir un taux moyen d'imposition de 26 % (alors qu'il s'élevait à 42,5 % dans le régime précédent), le situant ainsi dans la moyenne européenne[3]. D'autre part, la fiscalité sera la même quel que soit le statut du détenteur de titres, BA, entrepreneur ou salarié actionnaire. La seule réserve faite par les BA[4] concerne le fait qu'ils ne décident pas de la date de la vente de l'entreprise. Si cela se produit moins de 8 ans après leur entrée au capital, ils ne pourront pas bénéficier de l'abaissement à 32,75 % du taux d'imposition des plus-values de cession.

1. Le texte définitif de la loi de Finances instaure, dans l'article 6, une taxation marginale potentielle des plus-values entre 42,5 % et 62,2 % en fonction d'une durée de détention des titres, durée que les BA ne maîtrisent pas et qui ne prend pas en compte la non-liquidité de ce type d'investissement. Un abattement proportionnel et progressif a été introduit en fonction de la durée de détention des titres (5 % pour une durée de 2 à 4 ans, 10 % pour une durée de 4 à 7 ans, puis 5 points par année de détention supplémentaire à compter de la septième année et jusqu'à la douzième année révolue). *http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/ta/ta0073.pdf, http://www.assemblee-nationale.fr/14/projets/pl0235.asp#P1207_131812*
2. 0 % en Suisse et en Belgique, 13 % en Russie, 18 % au Royaume-Uni, 20 % au Portugal, 25 % en Espagne, 28 % en Allemagne.
3. Le premier régime, de droit commun, prévoit un abattement de 50 % lorsque les titres cédés ont été détenus entre 2 et 8 ans, puis de 65 % à partir de 8 ans de détention. Le taux d'imposition effectif, prélèvements sociaux inclus, sera ainsi de 32,75 %. Le second régime concerne les cessions de titres de PME créées depuis moins de 10 ans (ainsi que les jeunes entreprises innovantes, les départs en retraite des dirigeants ou les cessions au sein d'une même famille). Selon la durée de la détention – à partir d'un an – l'abattement sera compris entre 50 % (détention entre 1 an et moins de 4 ans), 65 % (de 4 ans à moins de 8 ans) et 85 % à partir de 8 ans. Le taux d'imposition effectif s'élèvera à 23,75 % (plus avantageux que le régime de droit commun).
4. Philippe Gluntz, *http://www.latribune.fr*, 30 avril 2013.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LE TAUX DE SUCCÈS DES ENTREPRENEURS S'ADRESSANT AUX *BUSINESS ANGELS*

| | France | | | | Royaume-Uni | Europe |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2009-2010 | 2009 |
| **Dossiers reçus** | 3 500 | 6 000 | 7 944 | 8 000 | 9 640 | 44 497 |
| **Dossiers instruits** | n.d. | n.d. | 2 529 | 2 480 | n.d. | n.d. |
| **Dossiers présentés en comité d'investissement** | 800 | 1 200 | 1 319 | 1 280 | 764 | 6 002 |
| **Dossiers financés** | 214 | 300 | 380 | 304 | 238 | 1 385 |
| **Taux de succès** | **6,1 %** | **5,0 %** | **4,8 %** | **3,8 %** | **2,5 %** | **3,1 %** |

*Sources : synthèse réalisée par les auteurs d'après France Angels (2011) pour la France, Annual report on the Business Angel market in the United Kingdom : 2009/2010 (2011), Statistics Compendium 2010 – EBAN (European Trade Association for BA) (2010) pour l'Europe.*

Pour mémoire, au niveau européen, l'EBAN a comptabilisé, en 2009, 44 497 dossiers reçus pour 1 385 dossiers financés, soit un taux de succès de 3,1 %, alors que pour le Royaume Uni ce taux tombe à 2,5 %.

## MIEUX PRÉPARER LES ENTREPRENEURS À LA LEVÉE DE FONDS

Le taux de succès des entrepreneurs s'adressant aux BA est très faible, et aurait même tendance à décroître, passant, dans le cas français, de 6,1 % en 2007 à 3,8 % en 2010. On peut d'ailleurs remarquer que l'adoption de la loi « TEPA-ISF » en 2007 n'a pas eu pour effet l'augmentation de ce taux de succès.

Mieux connaître les attentes et les critères de choix des BA peut permettre à l'entrepreneur d'augmenter significativement ses chances de les convaincre d'investir dans son projet. Face à la forte sélectivité des BA, des initiatives fleurissent, tant en France qu'à l'étranger, afin d'améliorer les chances de succès des entrepreneurs candidats à la levée de fonds.

Il s'agit de promouvoir des formations visant à rendre les créateurs d'entreprise « ***investor ready*** ». Pour cela, ils doivent être en mesure de fournir les informations attendues par les investisseurs pour se faire une opinion sur le projet, même si la forme de présentation n'est pas parfaite (Clark, 2008).

La Commission européenne a lancé en octobre 2006 un programme baptisé *Ready for Equity* pour y faire face. Ce projet s'est transformé en Académie, *The Ready for Equity ! Academy* (RfEA)[1], en 2010, pour répondre à une forte demande. En s'adressant à la fois aux deux publics, les BA et les entrepreneurs, la RfEA leur permet d'acquérir des méthodes, un langage et des outils communs, afin de mieux se comprendre. La RfEA alerte aussi les BA sur la dimension professionnelle de leur activité d'investisseur et, le cas échéant, sur la nécessité de l'acquérir pour optimiser

1. *http://www.readyforequity.eu/*

l'efficacité de leurs investissements ; les BA ayant parfois tendance à penser que leur expérience professionnelle et leurs compétences sont suffisantes pour investir dans une entreprise en création. Le programme de la RfEA est destiné aux BA, aux entrepreneurs, mais aussi aux professionnels intervenant sur le marché de l'amorçage (financement et accompagnement). L'entrepreneur, une fois muni de l'ensemble de ces compétences, peut être en mesure de convaincre des BA d'entrer au capital de son entreprise, mais aussi d'établir un mode de gouvernance efficace et harmonieux avec eux, lui permettant d'accélérer le développement de son entreprise.

## QUELLE PLACE POUR LES NOUVEAUX TYPES D'INVESTISSEURS DANS LA CHAÎNE DU FINANCEMENT ?

À côté des BA *stricto sensu* sont apparus ces dernières années de « nouveaux investisseurs ». On peut notamment citer les **fonds d'entrepreneurs**, les sites de financement participatif ou les plateformes de financement virtuelles. Selon France Angels, l'un des enjeux de ces prochaines années sera de savoir comment ces nouveaux acteurs du financement pourront s'intégrer dans la chaîne du financement. Les questions portent notamment sur la nature et le degré de leur collaboration avec les BA, et sur les apports qu'ils sont susceptibles de fournir aux entrepreneurs en termes d'accompagnement et de suivi.

### Les fonds d'entrepreneurs

Il s'agit de fonds créés par des entrepreneurs ayant connu la réussite, le plus souvent dans l'Internet. Ce phénomène a débuté aux États-Unis avec Marc Andreesen (co-fondateur de Netscape et Opsware) qui a investi dans Twitter et Netvibes (portail personnalisable) et a, par la suite, créé un fonds doté de 250 M$ présent dans Skype, Facebook, Groupon et Zynga.

La philosophie et la démarche mise en place par ces fonds correspondent à l'approche des BA : investissement en phase d'amorçage, sélection des projets et accompagnement des entrepreneurs. Ces fonds contribuent à créer des entreprises qui vont bénéficier de la caution de leurs fondateurs, de leur expérience et de leurs réseaux. Les fonds de capital-risque ont tendance à privilégier les projets dans lesquels les fonds d'entrepreneurs ont investi lors des premiers tours de table.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LES PREMIERS FONDS D'ENTREPRENEURS EN FRANCE

- **Kima Ventures**, lancé en mars 2010 par Xavier Niel (Free)* et Jérémie Berrebi*. Ce fonds d'investissement a pour objectif d'investir dans 50 à 100 start-up par an. Ainsi, Kima Ventures a déjà investi dans 60 entreprises en 2010.
- **ISAI**, fondé par Pierre Kosciusco-Morizet (PriceMinister)*, Stéphane Treppoz (Sarenza), et plus de 70 autres entrepreneurs. Ce fonds a pour vocation de financer et d'accompagner de jeunes sociétés Internet à fort potentiel.

• **Jaina Capital**, fondé par Marc Simoncini (Meetic)* pour accompagner de nouveaux entrepreneurs. Marc Simoncini réunit les sociétés dans lesquelles il a investi sur un réseau social pour leur permettre d'échanger sur leur stratégie, de partager leur expertise et d'initier des opportunités d'affaires.

## Le financement participatif (*crowdfunding*), les plateformes virtuelles

Le *crowdfunding* ou financement participatif (FP) est un dispositif permettant de financer un projet à travers le regroupement des investissements individuels (souvent d'un faible montant) d'un grand nombre d'individus « non professionnels ». Le financement participatif se met en place à travers des sites Web qui se multiplient rapidement.

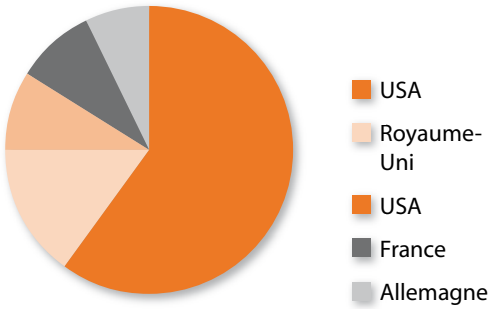



**Figure 12.4** – Répartition des plateformes de *crowdfunding* par pays

On compte en mars 2013 quelque 452 plateformes de financement participatif[1] dont 191 se situent aux États-Unis, 44 au Royaume Uni, 29 aux Pays-Bas, 28 en France et 20 en Allemagne. Le financement participatif ne représente que 1 % du financement mondial (3 milliards de dollars en 2012, le double de 2011)[2], mais il permet un lien direct entre créateur et investisseur. Grâce à ce modèle innovant, un projet va pouvoir réunir des fonds qu'il aurait probablement eu des difficultés à obtenir de façon « traditionnelle » (banque, ICR, BA).

Le financement participatif peut financer les premières phases entre 100 000 et 300 000 $. Celles-ci n'intéressent pas le capital-risque mais sont par contre financées par les BA, ce qui peut générer une forme de concurrence.

Lancé en 2009 aux États-Unis, c'est Kickstarter.org qui a véritablement popularisé le concept. En Europe, Ulule.com tient une place importante avec 650 projets financés en 2010. En France, l'origine du phénomène remonte à 2008, avec la création de MyMajorCompany, le premier label participatif français, destiné à faire produire le disque d'un artiste par des particuliers. Cette approche s'est développée dans le financement de la création d'entreprises. Parmi les principales plateformes françaises dédiées au financement d'entreprises, on peut citer

* **Fundme référence les** *business angels* les plus actifs de France en fonction du nombre d'investissements réalisés depuis janvier 2011. Xavier Niel a été classé n° 1, Jérémie Berrebi n° 2, Marc Simoncini n° 3 et Pierre Kosciusco-Morizet n° 5. *Source : http://fundme.fr/blog/business-angels.*

1. Source : *crowdsourcing.org*.

2. « Les mini Bourses ont le vent en poupe », *Les Échos*, 8 mars 2013.

les suivantes : WiSEED.com[1], Anaxogo.com, Friendsclear.com, MaSuccessStory.com, CapAngels.com.

Cette approche se différencie de celle des BA et pose les questions suivantes :

- *Quid* de la sélection des projets compte tenu du nombre et de la diversité des souscripteurs (la sélection repose sur les votes des investisseurs) ?
- Quel est le profil des investisseurs notamment en termes d'expériences, de compétences et d'accès à un réseau professionnel pour pouvoir accompagner efficacement le créateur ?
- Comment organiser l'accompagnement des entreprises financées compte tenu de ce grand nombre d'investisseurs ?
- Comment organiser la gouvernance avec plusieurs dizaines d'investisseurs par projet (pacte d'actionnaires, *reporting*, etc.) ?
- Comment assurer un minimum de confidentialité aux projets présentés ?
- Comment respecter la législation sur l'appel à l'épargne publique sans « pénaliser » le financement des projets proposés ?

Certaines plateformes telles que Crowcube.com ou CapAngel.com, par exemple, sont totalement virtuelles car le processus de levée de fonds se déroule entièrement en ligne (invitation par e-mail et Facebook, collecte des fonds par carte bleue, génération automatique de la documentation juridique). La démarche des initiateurs de ces plateformes est à l'opposé de celle des BA, car la relation investisseur-entrepreneur est totalement virtuelle. Leur pérennité repose sur la pertinence de leur modèle économique qui dépend essentiellement d'une commission prise sur les montants levés (de l'ordre de 5 %)[1].

## CE QU'IL FAUT RETENIR

Le nombre de BA a considérablement augmenté, grâce à la structuration croissante des réseaux – sous l'égide de France Angels – et aux incitations fiscales issues de la loi TEPA de 2007. Les BA sont devenus des acteurs majeurs du financement en phase d'amorçage au niveau européen ; et leur structuration continue.

Par ailleurs, l'intégration des nouveaux acteurs (fonds d'entrepreneurs, opérateurs de financement participatif, plateformes virtuelles de financement) à la chaîne du financement reste un challenge, auquel s'ajoutent le besoin de stabilité des dispositifs fiscaux et la meilleure préparation des entrepreneurs aux levées de fonds.

1. Créée en 2009, Wiseed compte 1 600 souscripteurs (13 500 investisseurs inscrits) qui ont investi dans 22 start-up pour un ticket moyen de 1700 €. Son modèle économique combine 5 % de frais de gestion, auxquels s'ajoutent une commission de 10 % sur les fonds collectés par opération ainsi que 20 % de gains de cession (en sortie). Wiseed a reçu environ 1 500 dossiers dont 60 proposés à un comité de présélection constitué de 750 investisseurs. Si le dossier recueille plus de 60 % d'opinions positives, il fait l'objet d'une *due diligence*. Un projet ne peut pas dépasser 100 000 €. Les investisseurs sont, en majorité, des chefs d'entreprise, des cadres dirigeants et des professions libérales. Wiseed espère atteindre 50 start-up et 20 000 inscrits en 2013 (source : *http://www.surfandbiz.com/article/devenir-business-angel.htm*, 24 septembre 2012).

2. La plateforme américaine Profounder (créée en août 2009) a été dans l'obligation de fermer en février 2012. Il semble que les contraintes relatives à la législation sur l'appel à l'épargne public ainsi que son modèle économique (5 % de commission sur le montant de l'investissement) ne lui aient pas permis d'atteindre l'équilibre financier.

# LE CAPITAL-INVESTISSEMENT

## 13 CHAPITRE DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

## LES ENJEUX

Depuis les années 1970, malgré un développement cyclique lié aux politiques incitatives et aux aléas boursiers, le capital-investissement s'est progressivement imposé dans le paysage hexagonal comme un outil majeur de financement des projets entrepreneuriaux. Entre 1999 et 2010, plus de 77,6 milliards d'euros ont ainsi été investis par les capital-investisseurs dans plus de 13 000 entreprises françaises, dont une majorité de PME non cotées (AFIC, 2012). Présent à tous les stades du développement des entreprises, le capital-investissement contribue ainsi au financement de l'économie à plusieurs niveaux. Il participe tout d'abord à la réorganisation du tissu industriel français, à l'émergence d'une population de PME génératrices d'emplois, ainsi qu'à la transmission des entreprises existantes. Il apparaît ensuite – et surtout – comme un acteur majeur du processus de financement des projets innovants. En 2012, 443 millions d'euros ont été apportés par le capital-risque à 365 entreprises pour financer essentiellement la création d'entreprises innovantes (AFIC, 2012)[1].

Si les acteurs du secteur mettent en avant les performances supérieures des entreprises financées par capital-investissement, le recours à ce mode de financement n'est toutefois pas neutre sur le plan managérial. Il est donc nécessaire que chaque entrepreneur puisse appréhender à la fois le potentiel, la logique et la démarche du capital-investissement dont l'intervention peut être vue, selon le cas, comme créatrice de valeur ou comme génératrice de contraintes pour l'entreprise financée.

Afin d'illustrer les différentes interventions des capital-investisseurs dans le financement et le suivi d'une jeune entreprise, deux avis d'entrepreneurs seront sollicités tout au long du chapitre : celui de D. Guillot[2] et celui de K. Dioury[3]. Ils seront confrontés à l'avis d'un spécialiste du secteur, P. Méré[4].

## LES DATES MARQUANTES

- 1946 : création aux États-Unis de l'*American Research & Developement* (ARD), première société de capital-risque.

1. Pour plus d'informations sur les entreprises innovantes, reportez-vous au chapitre 18.

2. Ingénieur physicien, Daniel Guillot crée Nanolase qu'il dirige pendant huit ans.

3. Karim Dioury est chercheur et co-fondateur d'Avertec.

4. Philippe Méré a une expérience de plus de 25 ans dans le capital-investissement. Il rejoint Banexi Ventures Partners en 1988.

- 1958 : promulgation du *Small Business Investment Act* qui encadre les pratiques des sociétés de capital-risque aux États-Unis et qui crée le statut de *Small Business Investment Companies*, favorisant l'émergence de petites sociétés innovantes.
- 1972 : création en France des sociétés financières d'innovation (SFI), afin de financer la recherche et de promouvoir la commercialisation de technologies brevetées. La plus ancienne d'entre elles est SOFINNOVA (créée par le Crédit national).
- 1977 : création de la SIPAREX en France, premier des instituts régionaux de participation (IRP) destinés à étendre le financement par capital-risque en province.
- 1978 : réforme fiscale et réglementaire favorisant le développement du capital-risque aux États-Unis. Les fonds de pension peuvent désormais investir dans les fonds de capital-investissement.
- 1983 : création de l'*European Venture Capital Association* (EVCA), premier syndicat professionnel de capital-investisseurs en Europe.
- 1984 : création de fonds communs de placement à risques (FCPR).
- 1984 : création de l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC).
- 1985 : création des sociétés de capital-risque (SCR) en France.
- 1996 : création de fonds communs de placement pour l'innovation en France (FCPI).
- 1995-2000 : croissance forte du capital-investissement en Europe et aux États-Unis, tirée par le développement des NTIC.
- 2000-2003 : éclatement de la bulle Internet. Les montants investis dans le capital-investissement sont divisés par deux en un an. Épuration des portefeuilles d'entreprises détenus par les sociétés de capital-investissement.
- 2003 : création de fonds d'investissement de proximité (FIP).
- 2003-2013 : croissance tendancielle du capital-investissement en Europe et aux États-Unis.

## LES POINTS IMPORTANTS

### LE MÉTIER DU CAPITAL-INVESTISSEMENT

**DÉFINITION**

**LE MÉTIER DU CAPITAL-INVESTISSEMENT consiste, selon l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC), à prendre des participations, qu'elles soient majoritaires ou minoritaires, dans le capital de petites et moyennes entreprises généralement non cotées.**

Le métier du capital-investissement est relativement complexe et s'exerce sur quatre segments distincts.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LES QUATRE SEGMENTS DU CAPITAL-INVESTISSEMENT

#### Capital-risque

L'entreprise est en phase de création ou au début de son activité. Le financement est destiné au premier développement du produit et à sa première commercialisation.

Selon la maturité du projet à financer, on peut identifier trois phases : amorçage, création et post-création.

**Capital-développement**

L'entreprise a atteint son seuil de rentabilité et dégage des profits. Les fonds seront essentiellement employés pour augmenter ses capacités de production, développer de nouveaux produits et services, et financer des acquisitions.

**Capital-transmission**

Les capitaux sont destinés à permettre l'acquisition d'une entreprise existante non cotée par une équipe de dirigeants venant de la société ou de l'extérieur.

**Capital-retournement**

Financement d'entreprises ayant connu des difficultés et pour lesquelles des mesures permettant le retour aux bénéfices sont identifiées et mises en œuvre.

*Source : AFIC.*

Le terme anglais *venture capital* désigne le capital-amorçage, le capital-risque *(stricto sensu)* et le capital-développement[1].

Les différents métiers du capital-investissement permettent ainsi d'assurer le financement nécessaire au développement de la start-up tout au long de son cycle de vie ainsi qu'un accompagnement.

## Quels sont leurs apports ?

Les spécificités des sociétés de capital-investissement tiennent essentiellement au fait qu'il ne s'agit pas de simples apporteurs de capitaux mais de véritables partenaires financiers de la start-up. En effet, ces sociétés jouent un rôle majeur dans le financement de l'innovation (radicale) et ce, pour deux raisons :

- elles apportent du capital financier quand les banques (étant donné le risque associé à ces activités) ne peuvent pas jouer leur rôle traditionnel d'apporteur de capitaux ;
- en devenant des actionnaires, elles participent activement à la gestion de l'entreprise. Elles apportent des compétences managériales, techniques et financières aux entreprises financées, les accompagnant ainsi dans leurs choix stratégiques. Ces compétences spécifiques sont d'autant plus cruciales que les activités sont innovantes. En effet, ces activités requièrent l'utilisation de technologies nouvelles et complexes qui impliquent un suivi financier, opérationnel et managérial plus intensif.

## Qu'attendent ces sociétés ?

Si ce mode de financement permet d'assurer l'émergence et le développement des start-up, son originalité tient surtout à ce que, étant un financement par fonds propres, il est étroitement associé à un objectif de croissance et de valorisation de l'entreprise financée. Ce type de partenaire financier va donc mobiliser ses compétences afin de maximiser sa rémunération, produit direct des plus-values réalisées lors de la revente de ses participations dans l'entreprise.

## Qu'attendent les entrepreneurs ?

Au-delà du financement, un vrai accompagnement et des conseils : le choix du bon partenaire est crucial !

1. Le *venture capital* correspond au capital-risque *lato sensu*.

## L'AVIS DES PROS

### *Le choix du capital-risque par les entrepreneurs*

**D. Guillot, ex-dirigeant de Nanolase[1]**

« Je dirigeais aux États-Unis une entreprise de laser de 250 personnes environ et de 20 millions de dollars de chiffre d'affaires. J'étais responsable de la veille technologique et j'ai découvert en France une technologie qui me paraissait intéressante. J'ai contacté les propriétaires de la technologie qui m'ont expliqué qu'ils préféraient donner une licence à une société française. Cela a été le déclencheur de mon projet d'entreprise. J'ai pris une licence de technologie et j'ai démarré mon entreprise de laser à Grenoble en 1995. Notre produit s'adressait aux fabricants de composants, et était donc tourné vers des marchés *business to business*. Les clients qui achetaient nos produits les intégraient dans leurs propres systèmes, avant de les revendre aux utilisateurs finaux. J'ai très vite embauché deux personnes et notre stratégie a consisté à développer rapidement notre activité : l'idée était de capter au moins un client assez vite afin de pouvoir se présenter devant les investisseurs en ayant validé la technologie d'un point de vue commercial. Un an et demi après la création et six mois après avoir engrangé du chiffre d'affaires nous avons démarché les capital-risqueurs. Nous avions alors vraiment besoin de financement car l'équipe travaillait avec des moyens restreints. »

**K. Dioury, ex-dirigeant de Avertec[2]**

« Le projet est développé, en 1998, pour les processeurs des machines Bull. Nous sommes alors deux chercheurs qui lancent leur start-up.

Bull était demandeur pour que la technologie continue de se développer. De notre côté, nous pensions qu'il existait un certain nombre de débouchés dans l'industrie du semi-conducteur. On a travaillé pour Bull jusqu'en 2000 tout en restant hébergés par l'Université. À partir de 2000, nous avons décidé d'attaquer de nouveaux marchés et nous nous sommes adressés aux capital-risqueurs. Nous étions alors prioritairement en recherche de fonds. Le business model envisagé était fondé sur le rachat de notre entreprise une fois que la technologie aurait été popularisée auprès de gros industriels du secteur. Il faut savoir que le développement d'une nouvelle activité dans la haute technologie est extrêmement coûteux : il est nécessaire de réaliser des investissements lourds afin de développer puis promouvoir l'innovation sur une grande échelle. Par ailleurs, nous étions conscients du support que pouvait nous apporter le capital-risque sur un plan commercial et relationnel, voire technologique. »

1. Nanolase était une société spécialisée dans la fabrication de sources laser.
2. Avertec était une société éditrice de logiciels positionnée sur le marché de l'automatisation de la conception et du test des circuits intégrés.

# L'INDUSTRIE DU CAPITAL-INVESTISSEMENT

## Une croissance importante et contrastée

Selon les chiffres de l'EVCA, en 2011, la France représentait le premier marché du capital-investissement en Europe continentale et le troisième marché au monde derrière les États-Unis et le Royaume-Uni. Les capitaux levés par les fonds de capital-investissement s'élèvaient 9,7 milliards d'euros pour la France contre 5,9 et 23,2 milliards d'euros respectivement pour l'Allemagne et le Royaume-Uni.

Selon les chiffres de l'AFIC, les montants investis par les opérateurs français ont été multipliés par 7 en 10 ans (*cf.* tableau 13.1).

Tableau 13.1 – Montants investis par les sociétés de capital-investissement[1]

| Année \ Pays | France | Allemagne | Royaume-Uni | États-Unis |
|---|---|---|---|---|
| **2007** | 12,6 | 7,5 | 39,8 | 30,9 |
| **2008** | 10,0 | 7,1 | 25,2 | 28,4 |
| **2009** | 4,0 | 2,4 | 15,7 | 17,7 |
| **2010** | 6,6 | 4,6 | 25,5 | 22,0 |
| **2011** | 9,7 | 5,9 | 23,2 | 28,8 |

*Sources : AFIC (2008), Yearbook de la NVCA (2012), BVCA (2011) et site de la BVK.*

En revanche, ces mêmes opérateurs financent en priorité les stades plus avancés des entreprises. En 2010, les opérateurs français ont investi seulement 9 % du montant total des fonds sur le segment du **capital-risque** *(stricto sensu)* contre 35 % sur le segment du **capital-développement**. Le **capital-transmission** draine en France la majeure partie des fonds collectés par l'ensemble des opérateurs, tandis que le stade du capital-risque reste faiblement financé en France. Cette répartition des financements semble toutefois stable dans le temps et largement partagée par les autres pays européens (*cf.* tableau 13.2). À titre de comparaison, le montant total des fonds dédiés au segment du capital-risque des opérateurs basés aux États-Unis s'élevait en 2010 à 32 %[2]. Il semble donc qu'en France, le capital-investissement se soit spécialisé sur les stades plus avancés qui sont par définition beaucoup moins porteurs d'innovations.

1. Montants en milliards d'euros pour les pays européens (milliards de dollars pour les États-Unis). Pour les États-Unis, les montants investis ne concernent que le *venture capital*.
2. Chiffres donnés par la NVCA (*National Venture Capital Association*).

Tableau 13.2 – Montants investis dans les différents stades de développement des entreprises en %

| | Amorçage/création/ post-création | | Développement | | Rachat de positions minoritaires et redressement[1] | | Transmission | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | France | Europe | France | Europe | France | Europe | France | Europe |
| **2006** | 5,3 | 10,4 | 13,6 | 16 | 1,2 | 5 | 79,9 | 68,6 |
| **2007** | 2,6 | 3,6 | 8,4 | 12,7 | 2,7 | 4,8 | 86,3 | 79 |
| **2008** | 5,1 | 5,3 | 20,3 | 21,6 | 2,3 | 3,4 | 72,3 | 69,7 |
| **2009** | 10,4 | 9,3 | 42 | 27,5 | 6 | 9,8 | 41,6 | 53,3 |

*Source : Dal-Pont Legrand M. et Pommet S. (2011).*

## L'AVIS DES PROS

### *La rentabilité du capital-risque en question*

**P. Méré, Banexi Ventures Partners[2]**

« Le capital-risque *stricto sensu* n'est pas rentable en France, surtout vis-à-vis d'autres segments tels que le capital-développement ou le capital-transmission. Cette industrie en France se trouve de fait confrontée à un triple problème :

*1. Une offre de qualité insuffisante adossée à d'abondantes liquidités :*

La notion de valeur ajoutée était plus présente dans les projets de start-up il y a une vingtaine d'années qu'actuellement. Les outils de défiscalisation ont contribué à la création de projets mal agencés, tandis que les fonds disponibles sur le segment du capital-risque continuaient de croître. Il y a eu au final trop d'argent et trop de start-up fondées, l'ensemble n'étant évidemment pas sain. Ceci explique en grande partie les mauvais rendements hexagonaux en la matière.

*2. Un environnement peu propice à la valorisation des entreprises financées :*

Il faut ici distinguer les facteurs conjoncturels (*i.e.* la crise que nous traversons depuis plusieurs années) des facteurs structurels liés au contexte hexagonal. À ce titre, les entreprises européennes sont peu portées aux fusions-acquisitions, qui constituent pourtant un mode majeur de valorisation des entreprises financées. L'économie du capital-risque en Europe n'était d'ailleurs pas, à l'origine, fondée sur le rachat des PME technologiques françaises par les grands groupes hexagonaux ou européens, mais plutôt sur leur rachat par des entreprises de taille moyenne américaines, car ces dernières acceptent généralement d'en payer le prix. Or, au-delà de 1,20 € pour 1 $, ces acheteurs américains désertent les marchés européens, et cela pénalise les sorties.

...

1. Cela correspond aux catégories : *rescue turnaround* et *replacement capital* définies par l'EVCA.
2. Banexi Ventures Partners est une société indépendante de capital-risque intervenant dans les secteurs de la santé, de l'électronique et d'Internet.

*3. Des critères de rentabilité de plus en plus contraignants pour les capital-risqueurs :*
Historiquement, l'adage était que, pour une société de capital-risque et sur un total de 10 entreprises financées, 5 déposaient le bilan, 3-4 rendaient plus ou moins l'argent investi (entre 1,5 et 3 fois), et 1 ou 2 stars devaient émerger afin de rembourser le fonds. Cela a toujours été l'économie d'un fond de capital-risque quel que soit le pays considéré et il a toujours été très rare de trouver des portefeuilles qui remboursent 2 ou 3 fois le fonds. Or, aujourd'hui, nos investisseurs nous demandent de trouver des projets qui permettent de réaliser non pas 2 ou 3 fois, mais 20 fois la mise ! Tout notre problème se résume désormais à trouver des projets à 20 fois la mise… »

## Des acteurs aux profils différenciés

L'industrie du capital-investissement est composée d'un ensemble d'acteurs aux caractéristiques, aux stratégies et aux comportements hétérogènes.

Il existe différents types de sociétés de capital-investissement que l'on classe généralement en deux catégories : les **captives** et les **indépendantes**.

- Les sociétés captives sont les filiales ou départements d'un établissement financier, d'une compagnie d'assurance, d'une entreprise industrielle ou encore d'un organisme public. La majorité, sinon la totalité des capitaux, provient de la maison mère.
- Les sociétés indépendantes, quant à elles, ont une gestion autonome et sont financées par des capitaux qui proviennent de plusieurs sources (compagnies d'assurance, fonds de pension, individus, etc.) sans qu'aucun des actionnaires ne soit majoritaire.

En France, et plus généralement en Europe, il semble que la part des sociétés captives soit plus importante que la part des indépendantes, alors que le constat inverse est vrai pour les États-Unis. On peut aussi relever des différences dans les stratégies adoptées par les acteurs du capital-investissement : une spécialisation par exemple dans un secteur particulier (biotechnologie ou encore informatique) ou bien dans un stade d'investissement particulier (stade de création ou encore développement). Il reviendra à l'entrepreneur de choisir le capital-investisseur le mieux adapté à ses besoins à la fois financiers mais aussi techniques et managériaux.

Le **métier du capital-investissement** peut être découpé en 7 phases successives : trouver des affaires, les sélectionner et les étudier, placer les filtres et exercer les *due diligences*[1], effectuer le montage des opérations, suivre les participations, ajouter de la valeur et vendre les participations (Battini, 2001).

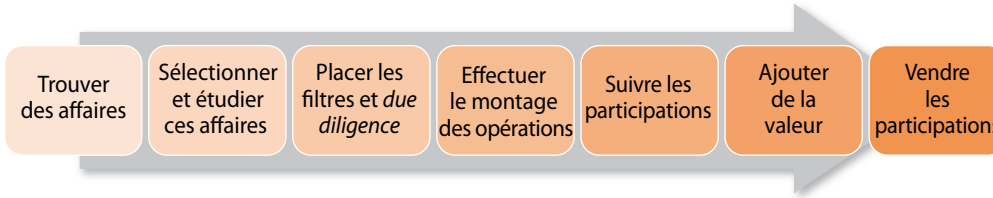



**Figure 13.1** – Le métier du capital-investissement

1. Processus par lequel le capital-investisseur cherche à définir la valeur de l'entreprise grâce à un audit complet (comptable et financier, juridique, fiscal et social).

Parmi ces phases, les modalités de sélection des projets d'investissement, de suivi, d'intervention et de désengagement des sociétés de capital-investissement semblent particulièrement critiques pour la réussite des opérations de financement.

## LE PROCESSUS DE SÉLECTION DES PROJETS PAR LE CAPITAL-INVESTISSEUR

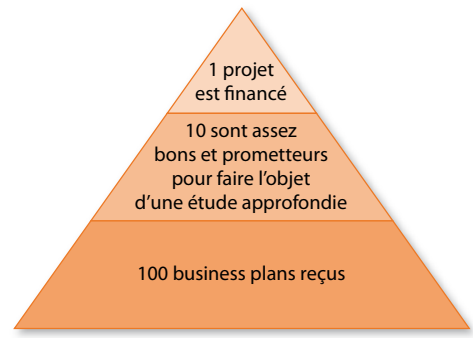
Il est difficile pour une société de capital-investissement de sélectionner et d'évaluer les entreprises dans lesquelles elle souhaite investir. En tant que financier de l'innovation, le capital-investisseur ne peut pas recourir aux méthodes standards de sélection et d'évaluation des projets d'investissement. Il lui faut formuler un jugement qui relève d'un exercice personnel (Dubocage et Rivaud-Danset, 2006). Par ailleurs, les paramètres pris en compte pour évaluer la rentabilité des projets varient en fonction du stade de développement (démarrage, expansion, transmission), du montant requis et du secteur considéré (Desbrières et Broye, 2000).

### Quels sont les principaux critères de sélection des projets ?

La source d'information la plus importante dans le processus de décision d'investissement du capital-investisseur est le **business plan** élaboré par les dirigeants[1]. Ce dernier offre une description détaillée de la trajectoire de l'entreprise sur trois années avec une projection plus globale sur cinq ans. Le business plan doit cependant offrir une certaine marge de manœuvre qui permette au dirigeant de corriger si besoin la trajectoire de l'entreprise en fonction de l'évolution du marché ou encore de difficultés internes à l'entreprise (Battini, 2006). Tout business plan doit contenir deux parties : une partie descriptive et une partie chiffrée et financière. Même s'il n'existe pas une présentation « idéale » du business plan, celle-ci est relativement codifiée (Léger-Jarniou et Kalousis, 2010). En définitive, le business plan doit faire adhérer l'investisseur au projet.

Bien entendu, les sociétés de capital-investissement prennent en considération la **qualité de l'équipe dirigeante** dans leurs principaux critères de sélection. Le *curriculum vitae* du dirigeant/fondateur est étudié par le capital-investisseur qui réalise aussi des interviews avec les autres membres de l'équipe managériale de l'entreprise afin de tester leur qualité et leur motivation. Le capital-investisseur évalue également les **qualités technologiques** de la firme. Il s'agit de regarder si le projet est innovant, quelle est sa faisabilité, quelle est la protection globale de l'invention (barrières technologiques ou propriété industrielle) (Desbrières et Broye, 2000).

Au final, les capital-investisseurs exercent une forte sélectivité des dossiers : 1 projet est en moyenne financé sur 100 reçus.




*Source : EVCA.*

**Figure 13.2** – Le processus de sélection des sociétés de capital-investissement

1. « La rédaction d'un plan de développement (*business plan*) correspond à un travail de fond nécessaire à la mise en place d'un projet d'entreprise. Ce travail conséquent permet à l'entrepreneur de se poser un ensemble de questions sur tous les aspects de la création et du développement de son projet, et d'y apporter des éléments de réponse. » (AFIC)

## L'AVIS DES PROS

### *La sélection des projets financés*

**P. Méré, Banexi Ventures Partners**

« Le business plan est la pièce maîtresse du dispositif de sélection des entreprises financées par le capital-risqueur. À ce titre, chaque fond a sa propre grille de lecture et ses propres objectifs de portefeuille (*i.e.* sa thèse d'investissement). Mais le profil du dirigeant est lui aussi important. La philosophie de l'entrepreneur doit avant tout être compatible avec notre business model. Ceci implique que l'entrepreneur accepte les contreparties de ce mode de financement (vente possible de sa société, intéressement des apporteurs de capitaux, etc.). Le pourquoi de la création, voire le rapport à l'argent du créateur, est donc primordial et doit être interrogé. La fiabilité et l'ouverture d'esprit sont ensuite attendues de la part d'un partenaire potentiel. Enfin, la maturité du projet ainsi que l'expérience et la légitimité de l'entrepreneur dans un secteur d'activité sont aussi des caractéristiques appréciées. Notons que les créateurs sont le plus souvent des scientifiques qui peuvent parfois mal appréhender la nécessité d'avoir un modèle économique cohérent pour leur entreprise au-delà de l'intérêt technologique de leur invention. Or, un bon dirigeant est à la fois un visionnaire et quelqu'un qui maîtrise les outils opérationnels de la gestion d'entreprise, car la maîtrise du compte d'exploitation est essentielle quelle que soit la nature de l'activité suivie. »

### *La vision des entrepreneurs*

**D. Guillot, Nanolase**

« J'avais déjà une expérience de la finance car l'entreprise dont je dirigeais la branche laser était introduite au Nasdaq. J'ai commencé par faire le tour des différents capital-risqueurs sur le papier et je leur ai envoyé un résumé du business plan. Sur la base des réponses, j'en ai choisi deux ou trois que je suis allé voir avec une présentation qui reprenait les différents volets du projet (stratégique, financier, etc.). Le capital-risqueur que j'ai finalement retenu, contrairement aux autres, m'a posé beaucoup de questions sur mon parcours, mes motivations, et sur le business plan. Le fait qu'il cherche à comprendre le projet dans sa globalité, sans s'arrêter au volet financier, a été déterminant de mon point de vue. Il a monté un petit syndicat de quatre financeurs. Du côté des financeurs, je pense que mon parcours les rassurait. Par ailleurs, j'avais une expérience dans la plupart des postes de management et je connaissais très bien le secteur d'activité lié à mon produit ; cela a dû transparaître lors de la présentation du projet. Concernant le business plan, il y a toujours une part de scepticisme lorsqu'il est présenté. L'important me semble-t-il est de bien faire comprendre comment la technologie, en permettant à l'entreprise de se différencier, est source de création de valeur pour le client. »

**K. Dioury, Avertec**

« Nous avons été mis en relation avec notre premier financeur grâce à un partenaire. Le business plan est très important, mais ce qui a été décisif selon moi est le fait que nous avions déjà un client et du chiffre d'affaires. Les capital-risqueurs ont extrêmement de mal à évaluer le potentiel d'une société lors du premier tour de table. Ils cherchent donc à être rassurés sur un certain nombre de points-clés qui conditionnent la réussite éventuelle de la société dans le futur (la présence d'une technologie innovante, la capacité de cette dernière à créer de la valeur client, la capacité des partenaires à travailler en équipe, etc.). »

## GESTION DU RISQUE ET SUIVI DES PARTICIPATIONS

Une fois que le capital-investisseur a sélectionné et évalué un projet d'investissement, il se trouve confronté à deux problèmes : gérer le risque *ex post* inhérent au financement du projet et assurer un suivi de la participation.

### Gestion des risques post-contractuels

Pour ce faire, les sociétés de capital-investissement font appel à un ensemble d'outils :

- Le découpage de l'investissement en plusieurs étapes ou **tours de table** successifs. Il est conditionné par l'atteinte d'objectifs intermédiaires *(milestones)* comme par exemple le dépôt d'un brevet, l'atteinte d'un certain seuil de rentabilité, etc.



Il se peut que les capital-investisseurs refusent d'assurer les différentes phases de financement d'une entreprise si les conditions sont trop mauvaises ou trop loin des prévisions initialement faites par les deux parties. Ce financement en plusieurs étapes permet donc une évaluation périodique des projets et laisse aux investisseurs une option de sortie à chaque nouveau tour de financement.

- La **syndication** des investissements consiste, pour une ou plusieurs sociétés de capital-investissement, à se grouper avec d'autres sociétés de capital-investissement afin de financer ensemble une entreprise (ou un projet) pour un tour de table particulier ou pour toute la durée du financement (Brander et *al.*, 2002). La syndication permet de partager le risque financier des projets mais peut aussi conduire à une meilleure sélection des projets d'investissement et à un meilleur management *ex post* des participations.

## L'AVIS DES PROS

***Les propriétés assurantielles et incitatives de l'investissement séquentiel***

**P. Méré, Banexi Ventures Partners**

« D'une manière générale, un "bon" capital-risqueur doit savoir prendre ses pertes à temps. Lorsqu'il est avéré que le projet ne marche pas, il est impératif de l'arrêter au plus vite. Dans le cas inverse, le capital-risqueur s'expose à des pertes financières et réputationnelles importantes. Or cette décision n'est pas toujours évidente à prendre. D'une part, la réalité est rarement aussi tranchée et d'autre part, des phénomènes d'ancrage peuvent apparaître dans bien des cas[1]. Certains capital-risqueurs peuvent ainsi parfois tomber dans l'acharnement thérapeutique, simplement pour éviter de reconnaître qu'ils ont eu tort… Au-delà de leurs propriétés assurantielles, les tours de financement successifs possèdent aussi des propriétés incitatives. C'est notamment le cas lorsque la menace d'une absence de refinancement permet de remotiver certains entrepreneurs qui ont été endormis par l'argent facile, et qui prennent alors conscience du péril auquel ils s'exposent. »

## Suivi des participations[1]

Le suivi (ou *monitoring*) des participations répond à deux préoccupations majeures : surveiller l'usage des capitaux et ajouter de la valeur à la participation. Selon l'AFIC, l'investisseur en capital accompagne le management de la firme lors des décisions stratégiques et doit lui permettre d'améliorer son potentiel de création de valeur : son objectif étant de retirer la plus-value la plus élevée possible. La société de capital-investissement peut intervenir de sa propre initiative mais aussi à la demande de l'entrepreneur.

On peut relever deux types de suivis des participations que les Anglo-Saxons qualifient de *hands-on* et *hands-off* :

- un investisseur *hands-on* « met la main à la pâte » et assure un suivi étroit et actif de l'entreprise innovante (Dubocage et Rivaud-Danset, 2006) ;
- un investisseur *hands-off* applique un suivi « allégé » sans activisme particulier (Battini, 2006).

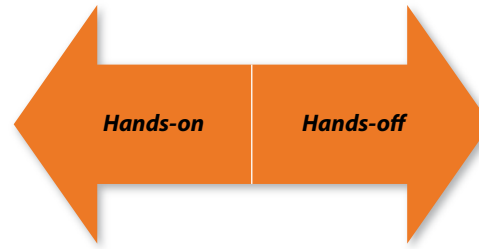



**Figure 13.3** – Deux types de suivi

Bien entendu, la nature du suivi peut évoluer avec le temps et différer en fonction du stade auquel la société de capital-investissement intervient dans le financement du projet. Battini (2001), par exemple, relève ainsi différents types de suivis de participation en fonction des stades de développement suivants :

1. En psychologie l'ancrage cognitif reflète la difficulté qui peut exister à se départir de sa première impression. L'ancrage peut dès lors conduire à négliger certaines informations potentiellement importantes lors d'une prise de décision.

- Amorçage/création : forte présence et forte assistance managériale et technique *(hands-on)*.
- Post-création : forte présence mais début d'une assistance allégée selon les cas.
- Décollage (ou financement par capital-développement) : présence soutenue mais assistance allégée ou plus ponctuelle.
- Transmission d'entreprise : forte présence. Les sociétés de capital-investissement sont décisionnaires.
- Sociétés cotées en Bourse : présence et assistance très allégée *(hands-off)*.

## Quels sont les mécanismes d'intervention des sociétés de capital-investissement ?

Les sociétés de capital-investissement (SCI) interviennent dans la gestion de l'entreprise de différentes manières.

Tout d'abord, elles peuvent disposer contractuellement d'un siège au conseil d'administration/de surveillance de l'entreprise, ce qui leur permet d'être associées aux décisions stratégiques de l'entreprise.

Ensuite, elles peuvent intervenir dans la vie courante de l'entreprise par des visites fréquentes mais elles peuvent aussi mettre les dirigeants de la firme en relation avec des clients, des fournisseurs, etc.

Enfin, elles peuvent intervenir dans la vie de l'entreprise en recrutant les managers, en participant à l'élaboration des stratégies, en conseillant en cas de difficultés. Cette implication des sociétés de capital-investissement dans la gestion de l'entreprise peut même conduire dans certains cas au remplacement du dirigeant.

## Quels sont les éléments nécessaires au bon fonctionnement du *monitoring* ?

Les firmes sont tenues (contractuellement) de fournir leur *reporting* aux sociétés de capital-investissement. Pour que le système d'accompagnement fonctionne bien, il est nécessaire d'avoir une communication efficace, ce qui suppose la transmission régulière d'informations. Le principal élément écrit d'un bon *monitoring* est un tableau de bord clair, précis et complet *(reporting)*. Ceci suppose que ce dernier comporte au minimum trois types d'informations :

- des informations sur le volume d'activité (chiffre d'affaires, production en volume, heures travaillées) ;
- des éléments de rentabilité et de profitabilité des investissements, de marge (brute et nette) ;
- des éléments de trésorerie et de solvabilité à moyen terme.

Ce tableau de bord doit être établi mensuellement si l'entreprise est dans la phase de démarrage, puis il devra être délivré trimestriellement quand l'entreprise sera à un stade plus avancé.

Au-delà de ces obligations contractuelles, le dirigeant de l'entreprise doit aussi faire remonter l'information aux capital-investisseurs en s'expliquant par exemple sur les écarts par rapport aux prévisions du plan de développement. Il s'agit d'un code de conduite nécessaire à l'instauration d'une relation de confiance entre l'entrepreneur et la société de capital-investissement (Dubocage et Rivaud-Danset, 2006).

## Qu'apportent réellement les SCI aux entrepreneurs en plus des fonds propres ?

Selon Battini[1], les trois principales aides apportées par les capital-investisseurs en France, parmi les plus citées sont :

- le conseil en stratégie d'entreprise : cité par 50 % des entrepreneurs interviewés ;

1. L'étude citée par Battini (2001) a été réalisée par Coopers & Lybrand pour le compte de l'AFIC.

- les conseils financiers : 48 % ;
- les nouveaux contrats financiers ou informations sur le marché : 21 %.

Cette étude confirme la réelle volonté des investisseurs en capital de faire bénéficier les entreprises de leur expertise à la fois managériale et technique. Pour autant, cette implication des sociétés de capital-investissement dans le management *ex post* des entreprises ne semble pas toujours créatrice de valeur ajoutée.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### DEUX AVIS DIVERGENTS

Rosenstein *et al.* (1993) trouvent que prise dans leur globalité, les sociétés de *venture capital* ne sont pas réellement capables d'ajouter de la valeur aux entreprises financées à travers leur implication dans le conseil d'administration des firmes aux États-Unis. Il existe par ailleurs des différences entre les pays en ce qui concerne l'implication des capital-investisseurs dans la gestion des entreprises financées.

À l'inverse, Sapienza *et al.* (1996) montrent que les sociétés de *venture capital* localisées aux États-Unis et au Royaume-Uni sont celles qui sont le plus impliquées dans les firmes qu'elles financent et sont aussi celles qui leur ajoutent le plus de valeur. À l'opposé, les sociétés françaises sont celles qui sont les moins impliquées dans leurs entreprises et qui contribuent le moins à la création de valeur de ces firmes (*ibid.*).

## L'AVIS DES PROS

***Le monitoring : un contrôle sur-mesure de l'entreprise financée***

**P. Méré, Banexi Ventures Partners**

« Au premier tour, nous prenons en général entre 20 % et 30 % du capital de la firme financée. Ensuite, tout dépend du second tour et des performances de l'entreprise dans l'intervalle. Si elles sont mauvaises et que le besoin de financement est important, nous nous retrouvons quasi-automatiquement majoritaires dans le capital. Ce n'est pas un problème en soi de devenir majoritaire, mais cela peut entraîner des dissensions importantes avec le créateur, si ce dernier se sent dépossédé de son projet et des fruits qu'il en attendait. Par ailleurs, la position de majoritaire nous implique *de facto* au niveau du management de l'entreprise. Car il s'agit alors de veiller à ce que l'entrepreneur ne fasse pas d'erreur avec notre patrimoine !

Le suivi et le contrôle des entreprises s'effectuent donc par une présence au conseil d'administration/de surveillance, et par un *reporting* financier au moins trimestriel qui reste incontournable afin de suivre l'évolution de l'entreprise à court terme. D'une façon générale, notre mode opératoire dépend de la confiance que l'on accorde aux dirigeants de l'entreprise financée.

…

Notre intervention se traduit par un réel apport sur le plan managérial. Lorsque vous financez des start-up, le positionnement stratégique est généralement présent, mais la rentabilité financière reste à trouver. Notre travail consiste à mettre en place une équation économique qui permette à ces entreprises d'être rentables et donc d'être viables sur le long terme. Nous veillons à ce titre à ce que la stratégie déployée repose sur un business plan équilibré. Par ailleurs, les managers avertis savent tirer un bénéfice de notre relation en mobilisant nos compétences sur des domaines dont ils ne sont pas familiers (montages financiers, opérations boursières, etc.). »

***La vision des entrepreneurs***

**D. Guillot, Nanolase**

« Ma relation et mon parcours sont spéciaux dans la mesure où le business plan s'est à peu près réalisé. Je ne trouve pas que les capital-riqueurs aient été très interventionnistes, sans doute parce que je maîtrisais au moins aussi bien qu'eux la technologie et le marché. Je faisais des *reporting* complets une fois par trimestre ainsi que des comptes-rendus mensuels qui leur permettaient de se tenir au courant de l'évolution de la société. Cela a été important dans notre relation car ils pouvaient vérifier la véracité de mes affirmations tout en se sentant pleinement associés au projet. Ils détenaient par ailleurs deux sièges au conseil d'administration de l'entreprise qui ont toujours été occupés. De mon côté, je n'ai jamais vu cette présence comme contraignante. J'ai parfois été amené à solliciter l'avis du conseil d'administration sur certaines décisions stratégiques et j'ai toujours vécu cela comme une démarche constructive. »

**K. Dioury, Avertec**

« Nous effectuions des rapports, principalement sur le volet commercial, tous les trimestres. Nous nous fixions nos objectifs qui étaient eux-mêmes évolutifs. D'une façon générale, il y avait une implication limitée des capital-risqueurs car les montants investis de leur côté restaient faibles. Par ailleurs, nos investisseurs comprenaient nos difficultés et nous avons cherché à être les plus transparents possible. Les capital-risqueurs jouaient leur rôle au conseil de surveillance, mais n'étaient pas spécialement interventionnistes au-delà. Les solutions possibles étaient évoquées lors des différents conseils et débattues ensemble. Ils n'ont pas cherché à imposer des personnes ou des stratégies à l'entreprise. Au contraire, ils étaient plutôt à l'écoute de nos difficultés, et la relation n'a pas été vue comme contraignante de notre côté. En revanche, leur compétences nous ont été utiles en 2005 lors du montage d'un projet de cession qui n'a finalement pas abouti. »

## LA SORTIE DU PORTEFEUILLE DU CAPITAL-INVESTISSEUR

Les investisseurs en capital prennent une participation dans une firme pour une période de temps limitée. En France, les durées d'investissement idéales définies par les sociétés de capital-investissement varient entre quatre et cinq ans. Ces financiers

doivent donc discuter de la sortie, avec les dirigeants, dès les premières réunions. Cette sortie doit se faire en accord avec le dirigeant (autant que possible) car il s'agit d'une nouvelle étape pour le développement de la firme (Desbrières et Broye, 2000).

On peut dénombrer principalement **cinq types de sorties** pour les sociétés de capital-investissement :

- **Le décès de la participation** : l'entreprise dépose le bilan.
- **La cession de titres aux actionnaires fondateurs ou aux actionnaires du tour de table**. Ces actionnaires bénéficient d'un droit de préemption sur la totalité des titres détenus par les actionnaires cédant.
- **La cession de titres à de nouveaux actionnaires financiers**. Afin de se dessaisir de sa participation, un fonds spécialisé dans le stade du capital-risque peut par exemple céder sa participation à un autre fonds spécialisé dans le capital-développement qui se chargera de préparer une sortie boursière ou industrielle.
- **La cession industrielle** : la société de capital-investissement vend sa participation à un groupe industriel. Il s'agit d'une des sorties les plus profitables pour les sociétés de capital-investissement.
- **L'introduction en Bourse** : elle est considérée comme la voie royale de sortie car la plus profitable pour les sociétés de capital-investissement. Pour l'entreprise, c'est le moyen de lever un montant important de capitaux mais aussi d'acquérir une notoriété sur le marché.

## L'AVIS DES PROS

### *Les avantages comparés des sorties boursières et de la cession de titres*

**P. Méré, Banexi Ventures Partners**

« Nous avons une préférence pour la cession au gré à gré de notre participation mais, sauf dans des cas très spécifiques, il faut pour cela que les entreprises concernées soient profitables. Notre objectif est alors de les faire repérer relativement tôt par les acheteurs éventuels. Les sorties boursières peuvent constituer dans certains cas une alternative profitable et une étape importante dans le développement de l'entreprise. Elles ont ceci d'intéressant, par rapport aux ventes pures et simples, qu'elles ne conduisent pas l'entrepreneur à sortir du projet. Cependant, il existe plusieurs filtres à l'introduction en Bourse dont nous devons tenir compte. Il faut que l'entreprise dispose d'un certain nombre de compétences en matière financière et de communication. Le projet doit en outre être assez solide pour être vendu à une communauté élargie. Il faut enfin que la firme dispose d'une équipe apte à inspirer confiance au marché. Tous ces filtres n'existent pas au niveau des fusions-acquisitions, qui sont donc souvent plus simples à mettre en œuvre. »

### *La vision des entrepreneurs*

**D. Guillot, Nanolase**

« Notre société a connu une belle croissance. Toutefois, il est arrivé un moment où il fallait faire des investissements lourds pour développer la production.

...

La première option consistait à faire un nouveau tour de table, mais cela faisait déjà quatre ans que les capital-risqueurs étaient dans l'entreprise et je me doutais qu'ils préféraient une sortie toutes choses égales par ailleurs. La deuxième option était d'introduire la société en Bourse mais j'avais eu une mauvaise expérience liée à l'introduction d'une société sur les marchés financiers lorsque je travaillais aux États-Unis, que je ne souhaitais pas renouveler. Il restait donc la solution de la cession de notre entreprise à une autre firme. J'ai présenté le projet à mes partenaires, et j'ai préféré gérer directement cette opération plutôt que d'avoir recours à une banque d'affaires. Des discussions se sont engagées car la réussite de cette cession conditionnait la rentabilité de l'opération pour les financeurs : il s'agissait donc d'un point sensible ! Ils se sont finalement rangés à mon avis en me laissant négocier le rachat, et je ne pense pas qu'ils en aient été déçus. »

**K. Dioury, Avertec**

« Nous avons connu un certain nombre de succès en Allemagne, au Japon et en France. Jusqu'en 2008 nous faisions entre 800 000 et 900 000 € de chiffre d'affaires. Mais nous n'avons jamais vraiment réussi à décoller pour plusieurs raisons. Les cycles de négociation duraient entre un an et demi et deux ans et demandaient un investissement substantiel ; nous mettions donc énormément de temps avant d'amortir les sommes engagées. Le fait d'être localisés en France était handicapant car tous nos clients étaient loin. Par ailleurs, le marché français était très fermé, les entreprises hexagonales ne misant pas sur l'innovation et préférant travailler avec des grosses firmes déjà installées. En 2008, nous avons perdu notre principal client suite à la crise (80 % du chiffre d'affaires), et nous avons décidé, en accord avec nos financeurs, de ne pas risquer la faillite. Nous disposions encore d'une année de trésorerie, mais le secteur était devenu tellement difficile qu'il était improbable que nous puissions trouver un client comparable dans ce délai. Nous avons donc dissout notre société dans la foulée du conseil d'administration exceptionnel que nous avons réuni à cette occasion. Une soulte a été distribuée aux investisseurs, mais les capital-risqueurs ont perdu une grande partie de leur mise initiale dans l'aventure. »

## LES CHALLENGES

Initié aux États-Unis pour répondre aux demandes de financement croissantes en provenance des firmes de la Silicon Valley, le capital-investissement s'est peu à peu imposé dans le paysage entrepreneurial européen. Aventure humaine autant que financière, le financement par capital-risque permet de mettre à la disposition des start-up des fonds et des compétences qui leur font souvent défaut.

Un constat apparaît cependant : l'industrie du *venture capital* est plus performante aux États-Unis qu'en Europe continentale. Pourquoi ? Et comment y remédier ?

### VISER UNE PLUS GRANDE IMPLICATION DES ACTEURS

La faiblesse relative du capital-risque en France suggère une moindre compétence des sociétés de capital-risque françaises à

apporter une expertise managériale et/ou technique aux start-up dans leurs toutes premières phases de développement ; compétence qui ne semble pas faire défaut aux capital-risqueurs outre-Atlantique.

Plus généralement, il semblerait que les sociétés de capital-investissement françaises soient moins impliquées dans des activités à valeur ajoutée que les sociétés basées aux États-Unis, ce qui interroge directement la spécialisation et la professionnalisation de ces sociétés en France. Ce point semble confirmé par Delattre (2011) qui relève notamment la surreprésentation de juniors peu expérimentés affectés au segment du capital-risque, ainsi que l'absence de spécificité de l'accompagnement proposé aux start-up au sein des sociétés de capital-investissement par rapport au suivi initié sur le segment du capital-développement.

Toutefois, un engagement plus marqué des sociétés concernées sur le segment du capital-risque ne sera envisageable que si le taux de rendement des opérations en capital-risque (actuellement très faible) dépasse celui des autres segments du capital-investissement. Pour que le capital-risque se développe vraiment, il faut qu'il soit plus rentable.

## REPENSER L'ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES

Le problème est que l'origine de cette relative faiblesse du capital-risque dans notre pays semble provenir de certaines de nos spécificités institutionnelles et culturelles, qui se révèlent au final peu propices à son business model. Certains véhicules fiscaux à disposition des entrepreneurs et capital-investisseurs semblent avoir favorisé l'émergence de projets non viables économiquement, suscitant ainsi en contrepartie un moindre engagement des investisseurs. Par ailleurs, l'absence de solidarité entre les différents chaînons du financement ne permet pas l'émergence d'un écosystème d'affaires durable : on note un manque de suivi en termes de financement entre les capital-développeurs et les capital-risqueurs qui ont investi avant eux (Delattre, 2011). Pour ainsi dire, nous sommes loin du modèle de la Silicon Valley.

Par ailleurs, la faible propension des entreprises européennes à racheter des start-up limite aussi le développement de ce mode de financement. Si, historiquement, le capital-risque s'est développé au gré des fluctuations boursières et des outils financiers mis à la disposition des entreprises, il semble que nous soyons désormais proches des limites de cette politique.

À ce titre, la capacité de notre économie à générer de jeunes entreprises innovantes ne pourra être améliorée qu'au moyen d'une réflexion globale portant sur le fonctionnement de l'ensemble de la filière du capital-investissement.

### CE QU'IL FAUT RETENIR

Le capital-investissement permet de financer les différentes étapes de la croissance d'une entreprise, de sa création à son introduction en Bourse. Toutefois, le rôle des capital-investisseurs ne se limite pas à apporter des capitaux car ces derniers s'investissent aussi dans la gestion des entreprises financées auxquelles ils fournissent leur expertise à différents niveaux. Il existe malgré tout certaines faiblesses relatives à ce mode de financement en France. Parmi elles, on relève un déficit d'expertise managériale et/ou technique chez les sociétés françaises de capital-risque qui nuit à l'accompagnement des start-up dans leurs toutes premières phases de développement.

# L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

14 CHAPITRE

## FACTEUR DE RÉUSSITE

## LES ENJEUX

L'accompagnement entrepreneurial est une pratique apparue dans les années 1960 et qui s'est développée dans les années 1980 dans le sillage des plans de restructuration. Aujourd'hui, l'accompagnement entrepreneurial est devenu un marché complexe où se côtoient de nombreux acteurs : incubateurs, pépinières, chambres consulaires, experts comptables, consultants… Le nombre de structures à la création d'entreprise est évalué à plus de 2 000 (Labex Entreprendre, 2013). Il devient de plus en plus difficile pour les créateurs de s'y retrouver et d'y identifier les plus à même de les aider.

Un peu moins de 30 % des créateurs se tournent vers une structure spécialisée (Insee, 2012).

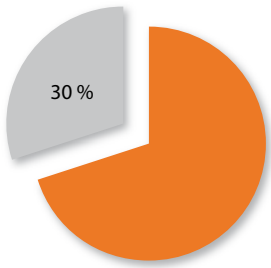



**Figure 14.1** – 30 % des créateurs se font accompagner

L'accompagnement entrepreneurial est pourtant un facteur qui influence le succès des entreprises : la pérennité est supérieure pour celles qui sont accompagnées que pour celles qui ne le sont pas (Cour des comptes, 2013). Ce résultat peut être discuté dans la mesure où il est entaché d'un biais de sélection : les structures d'accompagnement sélectionnent les projets à l'entrée en privilégiant ceux à plus fort potentiel. Il devient dès lors difficile d'isoler *a posteriori* ce qui tient de la nature intrinsèque du projet de ce qui relève réellement de l'accompagnement.

Le marché de l'accompagnement fait face à une situation paradoxale. Les pouvoirs publics encouragent depuis de nombreuses années la création d'entreprise. Le nombre de création n'a d'ailleurs cessé de croître ces dernières années en faisant de la France l'un des premiers pays européens en terme quantitatif avec plus de 500 000 entreprises créées par an. Dans le même temps, les difficultés financières de l'État l'amènent à revoir ses politiques de financement et à être plus exigeant vis-à-vis de ses opérateurs. L'État s'interroge sur l'efficacité et l'efficience des dispositifs d'accompagnement, comme en témoigne le récent rapport de la Cour des comptes (2013). La question de l'évaluation de la performance se pose avec une grande acuité, même si elle est parfois source d'inquiétude pour les structures d'accompagnement.

Les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial doivent par ailleurs faire face à des défis d'ordre sociologique. La génération Y a

de nouveaux réflexes qui conduisent à imaginer d'autres voies comme l'e-accompagnement. Les réseaux sociaux peuvent également jouer un rôle plus grand en termes de conseil voire de financement avec des outils comme le *crowdfunding*. Ces transformations invitent à repenser les outils et plus largement le métier d'accompagnant.

## LES DATES MARQUANTES

Les années 2000 ont été propices à la création d'entreprises avec toute une série de mesures destinées à diffuser une culture entrepreneuriale et à faciliter le « passage à l'acte ».

- 12 juillet 1999 : loi sur l'Innovation et la recherche.

La loi sur l'Innovation, dite loi Allègre, a eu pour effet de faciliter la création d'entreprises par des chercheurs en leur permettant notamment de « participer à titre personnel, en qualité d'associé ou de dirigeant, à la création d'une entreprise dont l'objet est d'assurer […] la valorisation des travaux de recherche qu'ils ont réalisés dans l'exercice de leurs fonctions » (art. 25-1). L'accompagnement de ces porteurs de projet est assuré par l'un des 30 incubateurs académiques créés dans le cadre de cette loi.

- 1er août 2003 : loi pour l'Initiative économique (LIE).

Elle vise cinq objectifs :

1. Simplifier la création d'entreprise.
2. Faciliter la transition entre le statut de salarié et celui d'entrepreneur.
3. Financer l'initiative économique.
4. Permettre l'accompagnement social des projets.
5. Favoriser le développement et la transmission de l'entreprise.

Cette loi a encouragé l'émergence d'une nouvelle forme de structure, les couveuses, en instaurant un « contrat d'appui au projet d'entreprise » pour accompagner le salarié-créateur. Un contrat est passé entre un accompagnant (personne morale) et un porteur de projet (personne physique – étendu au gérant d'EURL), d'une durée maximum de douze mois, renouvelable deux fois.

- 4 août 2008 : loi de Modernisation de l'économie (LME).

La mesure phare de la LME est la création du régime d'auto-entrepreneur. Elle a eu pour effet de multiplier par deux le nombre de créations d'entreprises. Les promoteurs de ce texte avaient pour objectif de rendre accessible à tous la création et de favoriser le « passage à l'acte ». De nouveaux publics (fonctionnaires, retraités, étudiants) ont la possibilité de s'engager dans l'aventure entrepreneuriale. Si cette loi encourage la création, elle reste relativement silencieuse sur la manière d'accompagner ces nouveaux publics.

### PRINCIPALES MESURES DE LA LOI POUR L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE (LIE)

- Un lieu unique, le Centre de formalités des entreprises (CFE).
- Possibilité de créer son entreprise tout en restant salarié.
- Détermination libre du capital social dans les statuts (SARL).

### PRINCIPALES MESURES DE LA LOI DE MODERNISATION DE L'ÉCONOMIE (LME)

- Création du régime d'auto-entrepreneur.
- Simplification des démarches pour les travailleurs indépendants.
- Exonération de droits de donation familiale jusqu'à 30 000 €, destinés à financer une opération de création ou de reprise d'entreprise.

• Novembre 2009 : mise en place de Pôles Entrepreneuriat Étudiant[1].

Les Pôles Entrepreneuriat Étudiant s'inscrivent dans le plan national d'action pour développer l'esprit entrepreneurial chez les étudiants. Ces structures créées au sein des établissements d'enseignement supérieur ont pour mission de sensibiliser les étudiants à la culture de l'entreprise mais aussi de les accompagner dans la conduite de leur projet de création.

## LES POINTS IMPORTANTS

### D'UN CONCEPT KALÉIDOSCOPIQUE À UNE DÉFINITION

Le mot « accompagnement » revêt différentes formes. Il « ne désigne ni une notion stabilisée dans ses significations, ni un territoire bien délimité dans ses usages » (Paul, 2009, p. 91). De *counseling* à compagnonnage, en passant par coaching, mentorat ou consultance, la (trop grande ?) variété des termes employés nécessite que l'on se pose la question de leur pertinence, au risque de voir la profondeur du contenu de l'accompagnement et le sens de l'acte s'effilocher.




**Figure 14.2 – Le kaléidoscope de l'accompagnement**

Le tableau synoptique 14.1 permet de visualiser plus précisément la diversité des formes.

Tableau 14.1 – Les différentes formes d'accompagnement

| Types | Caractéristiques |
|---|---|
| **Coaching** | • Dimension psychologique<br>• Répondre au défi du changement personnel et/ou professionnel<br>• Recherche d'efficacité et de performance<br>• Proximité du coach avec la notion d'entraîneur<br>• Rémunération |
| **Compagnonnage** | • Accent mis sur les savoir-faire, savoir-être<br>• Transmission générationnelle entre pairs<br>• Relation entre l'ancien devenu maître à l'apprenti novice<br>• Rémunération rare |
| **Consultance** | • Processus court<br>• Ciblage du problème<br>• Rémunération |
| ***Counseling*** | • Dimension psychologique<br>• Travail sur les émotions<br>• Fondement comportementaliste<br>• Rémunération |
| **Mentorat** | • Mimétisme entre pairs<br>• Appréciation réciproque<br>• Personnalisation de la relation<br>• Rémunération rare |

*Source : Fonrouge C. et Sammut S., 2008.*

1. Pour plus d'informations à ce sujet, reportez-vous au chapitre 10.

Toutes ces formes d'accompagnement reposant sur des temporalités plus ou moins étendues, une **définition** de l'accompagnement s'impose afin de clarifier le concept.

**DÉFINITION**

**L'ACCOMPAGNEMENT est un processus co-construit engagé entre un accompagné et un ou plusieurs accompagnants. Le processus implique non seulement un bénéfice en termes de connaissances acquises, maîtrisées et organisées, mais aussi en termes de légitimité renforcée au regard des parties prenantes (Messeghem et Sammut, 2011).**

D'une manière générale, les accompagnés peuvent attendre les services suivants des différentes formes d'accompagnement :

- une information actualisée ;
- une écoute ;
- des conseils ;
- une mise en réseau ;
- des appuis méthodologiques, logistiques ;
- des formations.

L'accompagnement augmentant le taux de survie des entreprises créées, il rassure les parties prenantes qui voient dans le néo-entrepreneur une personne plus solide pour sa propre affaire.

## UN MARCHÉ COMME LES AUTRES ?

L'accompagnement entrepreneurial peut être considéré comme une industrie (Albert et *al.*, 2003) ou un secteur au sens de Porter, marqué par une concurrence plus ou moins vive. Il est possible d'analyser ce secteur à partir du modèle des « 5 + 1 » forces concurrentielles, en adoptant le point de vue des structures d'accompagnement. La figure 14.3 propose une représentation de l'intensité concurrentielle de ce secteur.

**Commentaire :** l'intensité concurrentielle varie de 0 (aucune intensité) à 10 (très forte intensité).

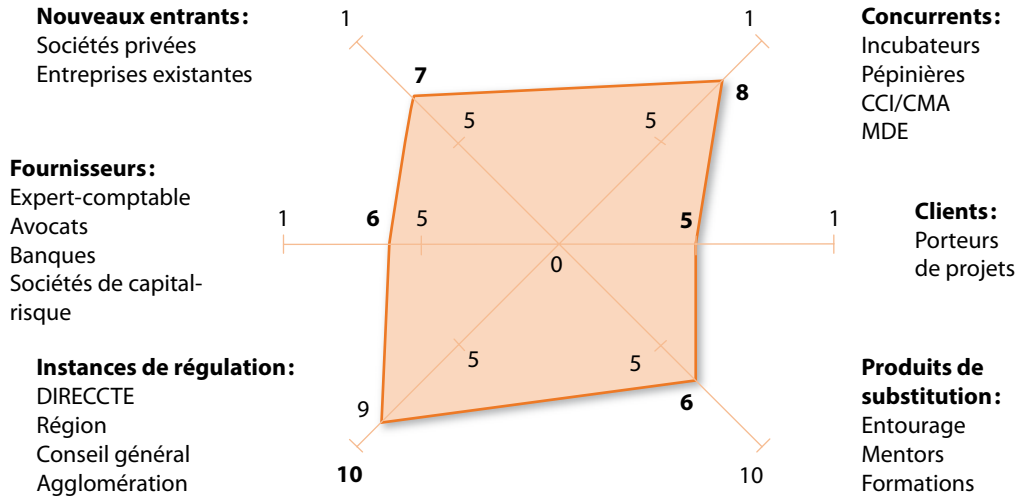



**Figure 14.3** – Analyse concurrentielle de l'industrie de l'accompagnement[1]

1. Ce schéma, inspiré de l'analyse concurrentielle de Porter, permet d'évaluer l'intensité de chacune des forces concurrentielles (0 : intensité très faible/10 : intensité très forte).

La concurrence dans le secteur de l'accompagnement s'exerce dans l'accès aux ressources et dans la capacité à attirer des projets. Les ressources mobilisées par les structures sont de plusieurs natures. La principale est d'ordre financier et est souvent d'origine publique : l'Europe, l'État, les collectivités territoriales contribuent largement au financement des structures. Dans un contexte de restriction de la ressource publique, la pression concurrentielle ne peut que se renforcer au sein du secteur de l'accompagnement. La capacité à attirer des projets accroît également la pression concurrentielle. La performance des structures est évaluée en termes de pérennité, de création d'emplois et de valeur. Les chargés d'affaires ont intérêt à choisir des « projets à potentiel ». La sélection apparaît ainsi comme un facteur de performance des structures.

Les **structures d'accompagnement** constituent le cœur du système d'accompagnement. Les Anglo-Saxons utilisent le terme générique d'incubateur. En France, ce terme est réservé aux structures dédiées aux projets *ante*-création. Pour les projets *post*-création, le terme pépinière est préféré. Il existe une forme intermédiaire, la couveuse, qui permet aux porteurs de projet de tester leur activité avant la création de leur entreprise *stricto sensu*.

Le porteur de projet est un **client**. Il peut s'adresser à différentes structures d'accompagnement ou peut décider de s'en passer, même si le choix conditionne son succès. La concurrence entre les structures pousse ces dernières à « attirer » le client en mettant en valeur des indicateurs comme le taux d'encadrement, le taux de réussite, les services proposés, des réseaux professionnels étoffés. Le tableau 14.2 précise les soutiens dont ont bénéficié les créateurs. Mais paradoxalement, le recours à une structure dédiée à la création est faible, et ce taux est en diminution.

Tableau 14.2 – Soutiens dont bénéficient les créateurs

| % des créateurs ayant bénéficié : | 2010 | 2006 |
|---|---|---|
| d'appuis en termes de conseil, d'information, de soutien logistique ou financier | 28 % | 30 % |
| de l'appui d'un professionnel agissant comme un spécialiste dans son domaine | 23 % | 23 % |
| du soutien d'une personne de leur famille ou de leur entourage personnel autre que le conjoint | 29 % | 23 % |
| **de l'appui d'une structure dédiée à la création d'entreprises** | **28 %** | **31 %** |
| d'une formation | 33 % | 33 % |

*Source : Insee, 2012.*

Le nombre de créations n'a cessé de croître au cours des années 2000. L'apparition du régime d'auto-entrepreneur a intensifié ce phénomène. La France reste pourtant caractérisée par un niveau d'activité entrepreneuriale relativement faible, qui se situe autour de 5 %, comme le soulignent les études du GEM[1] (*Global Entrepreneurship Monitoring*). Le recours aux structures d'accompagnement

1. Le GEM (*Global Entrepreneurhip Monitor*) est un consortium de chercheurs, créé en 1997 à l'initiative du *Babson College* et de la *London Business School*, qui étudie le phénomène entrepreneurial au niveau international (*www.gemconsortium.org*).

reste réservé. D'après l'Insee, seuls 28 % des créateurs se tournent vers une structure d'accompagnement (*cf.* tableau 14.2). Le créateur attend de la structure d'accompagnement des conseils, un accès facilité aux financements, une mise en relation, mais aussi un renforcement de sa légitimité.

Autour des structures gravitent des **fournisseurs** qui proposent différentes formes de prestations ou de financements. Certains d'entre eux comme les experts-comptables, proposent même des prestations d'accompagnement aux créateurs. L'ordre des experts comptables a mis en œuvre un dispositif « Créer, accompagner la jeune entreprise », destiné à accompagner les porteurs de projet depuis la phase de préparation du projet jusqu'au terme des douze à seize premiers mois d'activité. La frontière entre structure d'accompagnement et fournisseurs devient ainsi de plus en plus floue.

Les fournisseurs de financement jouent également un rôle important, même si en 2010, 60 % du financement des créateurs provenaient de leurs ressources personnelles, familiales ou de leurs associés, contre 33 % d'emprunts bancaires.

Les **nouveaux entrants** peuvent prendre différentes formes. Des opérateurs privés peuvent être intéressés par le marché de l'accompagnement. Des sociétés de conseil en stratégie comme ExploLab se sont lancées dans l'incubation de projets (*ExploLab Factory*). Des entreprises existantes peuvent également envisager de développer des structures d'incubation dans le prolongement du *corporate venture capital*. Dans une stratégie d'*open innovation*, des grands groupes comme Schneider Electric, Rhodia ou la SNCF accompagnent des start-up innovantes et pourraient trouver un intérêt à incuber de tels projets. En 2000, l'association DIESE a été créée pour promouvoir l'essaimage en France, souvent à tort associé à la notion de plan social[1]. Une charte de l'essaimage est établie ente DIESE et le PDG d'une grande entreprise ; ce dernier doit apporter la preuve de son implication réelle dans les activités d'essaimage au sein de son entreprise.

Les **produits de substitution** correspondent aux formes alternatives d'accompagnement. Les proches apportent un soutien, des conseils, une aide financière. Des institutions autres que la famille peuvent apporter un appui aux créateurs. Les établissements d'enseignement supérieur ont développé des actions d'accompagnement à travers des formations dédiées à l'entrepreneuriat (licences professionnelles ou masters). Le mentorat est également une forme d'accompagnement qui tend à se développer (Saint-Jean, 2010). Des réseaux comme le Réseau Entreprendre ont développé des actions de ce type dans les différentes régions.

## L'AVIS DES PROS

***L'impact de l'accompagnement sur le développement du projet***

**Stéphane, entreprise créée en 2004, en duo, dans le domaine médical**

« Moi, je suis un chercheur. Je ne pensais pas avoir ni l'envie de créer, ni les compétences en management pour le faire. Si la structure d'accompagnement n'avait pas été là, mon entreprise n'existerait pas et elle serait encore moins cotée en Bourse.

...

1. Pour de plus amples détails sur l'association DIESE, reportez-vous au chapitre 5.

La structure m'a donné les armes nécessaires. Elle m'a permis de développer mon réseau et de trouver un associé. »

**Fabrice, en cours de création, en duo, dans le domaine des logiciels**

« Selon un proverbe africain : "Seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin." Si cet adage est vérifiable à bien des égards, les accompagnants qui m'ont aidé parviennent à l'illustrer en me permettant de concilier vitesse et endurance.

En effet, l'équipe toujours disponible, adepte de l'écoute active, jamais avare de conseils avisés et disposant de réseaux étoffés, m'a permis de catalyser la progression de mon projet tout en m'assurant de la cohérence de celui-ci.

Aussi, la qualité d'un accompagnement ne pouvant se résumer, à mon sens, à de simples interventions ponctuelles, j'ai trouvé dans la structure un allié de poids à même de m'offrir un suivi continu qui, je l'espère, s'inscrira dans le long terme. »

Dans ce secteur, les **instances de régulation** jouent un rôle déterminant. Elles contribuent à fixer des règles et à financer les différents intervenants. Le dispositif NACRE, piloté par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, dans le cadre d'un partenariat avec la Caisse des Dépôts, permet à des personnes sans emploi ou rencontrant des difficultés d'insertion durable dans l'emploi, de créer ou reprendre une entreprise en bénéficiant d'un accompagnement dans la durée. Ce dispositif définit un parcours d'accompagnement sur trois ans et conduit à labelliser des opérateurs.

Ces décideurs politiques, que ce soit au niveau national ou régional, œuvrent au développement d'une politique publique entrepreneuriale. Ils contribuent à fixer un cadre légal, des instances de régulation, des systèmes d'incitation et de soutien. La diffusion d'une culture entrepreneuriale passe également par des actions menées auprès de publics spécifiques, comme par exemple les étudiants. La mise en place de Pôles Entrepreneuriat Étudiant (PEE) dans les principaux établissements d'enseignement supérieur contribue à sensibiliser ce public et à montrer que la voie entrepreneuriale est une alternative crédible au salariat.

Cette analyse concurrentielle se heurte à deux limites. D'une part, il devient difficile d'établir des frontières entre les différents acteurs. Les experts-comptables ou les consultants développent des activités qui se rapprochent de celles des structures d'accompagnement. Nous assistons ainsi à une convergence entre les métiers du conseil et de l'accompagnement. D'autre part, les structures s'inscrivent de plus en plus dans des stratégies de réseau. Elles développent des coopérations qui peuvent conduire à du co-accompagnement ou à la mise en place de projets collaboratifs. En ce sens, il devient possible de parler de coopétition (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

## DIVERSITÉ DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

La thématique de l'accompagnement est « à la mode » et génère une véritable inflation de contributions. Les sciences de gestion, les sciences de l'éducation, les sciences humaines plus généralement, bruissent de réflexions en la matière alors que la notion était si peu appréciée il y a de cela moins de dix ans. En sciences de gestion, un groupe thématique national a vu le jour au sein de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation (AEI, *www.entrepreneuriat.com*) en 2009 et compte à ce jour de multiples publications et manifestations.

## L'AVIS DES PROS

### *À quoi renvoie le kaléidoscope de l'accompagnement ?*

**Luc Duquenne, expert consultant auprès de la Communauté européenne, président de Synergies Créateurs, président fondateur de l'Institut européen de l'entrepreneuriat rural (I2eR)**

« L'accompagnement, qui est né il y a un peu plus d'une trentaine d'années autour d'une intention attachée à une grande idée de changement de société (vivre autrement), est rapidement devenu un marché aux multiples facettes dépendant des financements attribués et de la réaction des structures à leur évolution. L'accompagnement à la création a ainsi évolué au fil des années au croisement des politiques dirigées vers :

- la lutte contre le chômage, l'insertion professionnelle de certains publics en difficulté (jeunes, femmes, travailleurs handicapés) et la sauvegarde d'emplois ;
- le développement des entreprises y compris au niveau des plans sociaux ;
- le développement des territoires ;
- l'encouragement à l'innovation, au gré des financements disponibles.

Le kaléidoscope de l'accompagnement peut donc s'ébaucher à partir de ces quatre axes politiques :

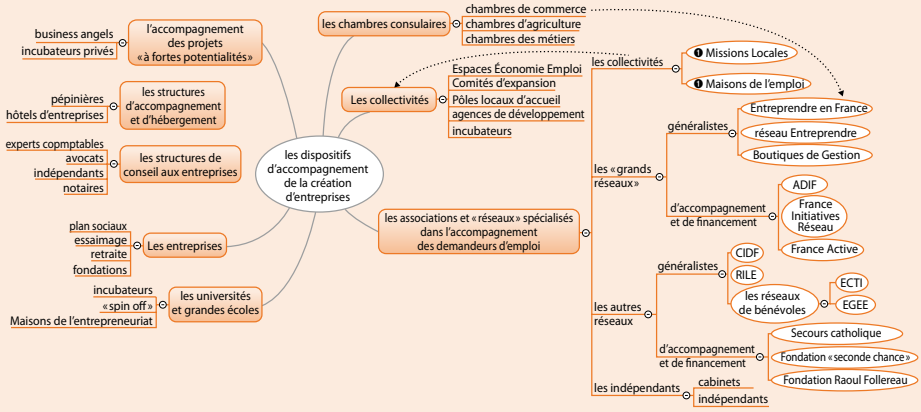



**Figure 14.4** – Le kaléidoscope de l'accompagnement

L'analyse des structures d'accompagnement financées en principal par les dispositifs de lutte contre le chômage mérite d'aller un peu plus dans le détail. Il faut noter que de nombreuses structures ont évolué au cours du temps dans leurs prestations. Identifiées au départ sur une spécificité, par exemple le public accueilli[1] ou un service spécifique[2], elles ont dû élargir leur champ d'intervention : certaines contraintes par les obligations d'équilibre financier interne, d'autres par les cahiers des charges des financements recherchés. »

1. Les jeunes, les femmes, les plus défavorisés, les travailleurs handicapés, etc.
2. Le financement, l'hébergement, l'insertion professionnelle, etc.

Tableau 14.3 – Les caractéristiques des différents types de structures

| | Finalité | Activités dominantes | Cibles |
|---|---|---|---|
| **Structures de développement économique** | À but non lucratif | Généraliste | • Petites entreprises artisanales, commerciales ou de services<br>• Dans certains cas, entreprises high-tech |
| **Structures académiques et scientifiques** | À but non lucratif | High-tech | • Projets internes aux institutions avant création<br>• Projets externes |
| **Structures sociales** | À but non lucratif | Sociale | • Projet à forte dimension sociale |
| **Structures d'entreprises** | Profit | High-tech | • Projets internes et externes, en général en relation avec les métiers de l'entreprise |
| **Structures d'investisseurs privés** | Profit | High-tech | • Start-up technologiques |

*Source : Messeghem et Sammut (2011), adapté d'Albert et al. (2003).*

Les structures d'accompagnement doivent proposer toute une série de services. Carayannis et von Zedtwitz (2005) en identifient cinq : l'accès à des ressources physiques, les services de secrétariat, l'accès à des ressources financières, l'aide au démarrage et l'accès à des réseaux.

Il existe une grande variété de structures en fonction des objectifs poursuivis, du public accueilli, etc. Il est possible de proposer une typologie des structures d'accompagnement en fonction de leur finalité (tableau 14.3).

Multiplicité des structures n'est pas synonyme de qualité de l'accompagnement dispensé. Celle-ci est étroitement dépendante de la compétence de l'accompagnant. Il importe donc de réfléchir sur cette thématique particulièrement impliquante tant pour les acteurs intéressés que pour les pouvoirs publics.

## CERTIFICATION DU MÉTIER D'ACCOMPAGNANT

Les structures d'accompagnement se rassemblent très souvent sous forme de réseaux de façon à engager des actions communes comme, par exemple, la définition d'un référentiel « qualité » ou d'un référentiel de compétences. Le réseau formé peut contribuer à la diffusion de bonnes pratiques en favorisant les échanges. Les têtes de réseau constituent des interlocuteurs privilégiés, en particulier des pouvoirs publics.

La France compte une quinzaine de réseaux dont les principaux sont les Boutiques de Gestion, Retis, Elan, Entreprendre, Initiative France. Certains sont spécialisés en fonction du public (jeunes, femmes, chômeurs), du projet (innovant, Scop) ou du type de soutien (financement, hébergement).

La **formation** et la **certification** des accompagnants contribuent à la valorisation du processus d'accompagnement et donc à la pérennisation des entreprises nouvellement créées. La question de la professionnalisation des accompagnants est donc posée, sachant qu'aucun diplôme ne sanctionne cette profession. Des organismes comme l'Agence pour la création d'entreprise (APCE) participent à la formation des accompagnants *via* des séminaires et la mise à disposition d'outils en ligne. Aujourd'hui, la certification des accompagnants constitue un défi majeur pour la reconnaissance de cette profession.

Et la tâche sera ardue …



## L'AVIS DES PROS

***L'isolement : un sentiment paradoxal lorsque le porteur de projet est incubé au sein d'une structure***

**Mireille, entreprise créée en 2003, en solo, dans le domaine de la confection**

« La structure, elle-même, j'estime qu'elle n'amène vraiment pas grand chose en termes de soutien. C'est peut-être utopique, mais un soutien au niveau du conseil financier, comptable, stratégique, serait utile de même que l'orientation vers des organismes. Je faisais ça avec M. A. devant le café. Mais officiellement, on ne nous a jamais dit : "Attention, il y a telle structure qui vous permet d'obtenir des aides ici où là." En fait, ici, on est hébergé. C'est très agréable. On a plein de petits réseaux entre nous ; même commercialement, on arrive à s'aider ou à se soutenir moralement. Mais la structure ne nous aide pas. Cette vocation, à mon avis, elle n'a jamais été remplie. »

Dans ce cas, l'accompagnement n'est pas forcément celui que l'on croit.

Le métier d'accompagnant n'est pas réglementé. Tout un chacun peut aujourd'hui « visser une plaque » et vendre ses compétences. Le diplôme d'expert-comptable est reconnu par le ministère de Tutelle et le dispositif NACRE lui a ouvert des perspectives intéressantes sur le secteur de la création d'entreprise. Hormis cette profession réglementée, le métier d'accompagnant ne repose sur aucun fondement universitaire.

Or accompagner n'est pas donné à tout le monde. Des gourous, des vendeurs de rêves, infestent aussi ce milieu. Il importe donc de se poser la question : qui peut accompagner ?

La réponse à cette question renvoie à la mesure et à une approche contingente de l'accompagnement. Celle-ci repose sur l'idée selon laquelle la **compétence de l'accompagnant** dépend, d'une part, de compétences génériques appréciées en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être, mais aussi, d'autre part, de compétences spécifiques relatives à la diversité des structures.

Outre la notion de compétences, les dimensions psychologiques doivent être prégnantes. Il n'est, en effet, pas aisé de faire comprendre à un porteur de projet qui a consacré énormément de temps et d'énergie à celui-ci, qu'il manque de cohérence et que la meilleure solution sera d'en faire son deuil au moins dans sa forme actuelle. L'accompagnement du deuil est donc partie intégrante du métier d'accompagnant.

Les propos de Dominique Mentha mettent en relief toute la richesse et la variété des compétences nécessaires à l'exercice du métier d'accompagnant.

## L'AVIS DES PROS

***En quoi la notion de compétence est-elle essentielle quand on parle d'accompagnement ?***

**Dominique Mentha, directrice Recherche, développement et professionnalisation de l'APCE**

« Offrir aux créateurs d'entreprise des prestations d'accompagnement pertinentes et adaptées est le souci de chaque réseau d'accompagnement de la création et de la reprise d'entreprise. Afin de permettre à chacun de pouvoir se référer à une proposition homogène, ces réseaux ont, dès 2001, travaillé ensemble à la rédaction d'un référentiel destiné à décrire les activités et critères de performance relatifs à leur métier. Ce travail a été effectué dans le cadre du Conseil national de la Création d'entreprises (CNCE), depuis dissout.

Ce référentiel a servi de base aux démarches qualité des réseaux et au positionnement des prestations de certains réseaux sur les territoires. Il a notamment été annexé à la norme Afnor des pépinières d'entreprises.

En 2011, les réseaux ont souhaité inscrire la refonte de ce référentiel dans le plan de travail du comité synergies réseaux[1] afin qu'il intègre l'évolution des pratiques de l'accueil et de l'accompagnement des porteurs de projets et qu'il prenne en compte de nouvelles composantes du métier. Un groupe de travail *ad hoc* a été constitué.

La finalité de ce référentiel est de mettre à disposition des professionnels un socle commun d'activités clés et de critères de performance permettant à chaque structure de disposer d'une référence qu'elle pourra adapter à ses missions.

Ce socle commun peut également être utilisé dans la création de parcours de formation pour les professionnels de l'accompagnement à la création/reprise d'entreprise et dans des modules de formation de manière thématique. C'est à partir de ce référentiel que l'APCE construit les modules de formation destinés aux collaborateurs des réseaux qu'elle dispense.

Enfin, il constitue un outil d'information destiné aux prescripteurs des réseaux et aux acteurs de l'environnement de la création/reprise d'entreprise, favorisant une meilleure compréhension du métier de l'accompagnement.

Ce nouveau référentiel métier prend désormais en compte les activités liées à la reprise d'entreprise, au suivi post-création et à l'accompagnement de la personne. L'utilisation des TIC dans les activités de l'accompagnement a également été prise en compte. »

1. Composé des principaux réseaux nationaux et animé par l'APCE ce comité est composé de : Adie, APCMA, BGE, CCI-Entreprendre en France, France Active, France Initiative, Réseau Entreprendre, Union des couveuses. La CDC et OSEO sont également associés aux travaux du comité.

# LES CHALLENGES

## REMISE EN QUESTION DES POLITIQUES DE SOUTIEN À LA CRÉATION

La question de l'évaluation de l'accompagnement se pose avec acuité dans un contexte de raréfaction de la ressource publique. La Cour des comptes a évalué en 2013 à environ 2,7 milliards d'euros le coût des dispositifs de soutien à la création d'entreprise. Les financeurs s'interrogent sur la portée de leur politique entrepreneuriale et sur les retombées de leurs actions.



L'État et les collectivités territoriales sont amenés à évaluer leurs politiques pour en apprécier les retombées. La politique publique entrepreneuriale ne déroge pas à cette exigence. La France s'est lancée dans les années 2000 dans une réforme des politiques publiques connue sous le nom de révision générale des politiques publiques (RGPP). Cette réforme vise l'amélioration de la performance de l'administration, en privilégiant trois axes : la qualité du service, la maîtrise des dépenses et l'amélioration des conditions de travail des agents. Dans un contexte de crise européenne de la dette, l'axe financement apparaît comme prioritaire. Les États sont amenés à réduire de façon drastique certaines de leurs dépenses[1].

Cette remise en cause des politiques entrepreneuriales trouve ses fondements dans le *New Public Management* (Pollitt et Bouckaert, 2000). Cette nouvelle approche tente de réduire les moyens engagés (logique d'efficience), d'impulser un mode de management par les objectifs (logique d'efficacité) et d'améliorer le niveau de satisfaction des usagers (logique d'effectivité). Cette transposition des méthodes du management privé vers le management public s'impose en particulier aux acteurs de l'accompagnement entrepreneurial qui bénéficient largement de financements publics pour conduire leurs actions.

Les financeurs vont devoir relever **trois défis** :

- **Renforcer la coordination entre les différents dispositifs :** les régions doivent jouer un rôle plus grand dans la coordination des actions d'accompagnement et participer à l'élaboration d'une stratégie nationale.
- **Améliorer la gouvernance :** le suivi des politiques de création devient difficile en raison de la multiplication des dispositifs. La lourdeur du suivi ne contribue pas paradoxalement à réduire l'asymétrie informationnelle entre financeurs et acteurs de l'accompagnement. Il convient de repenser l'évaluation des politiques de soutien à la création d'entreprise en retenant une approche globale.
- **Réallouer les financements :** les financements à la création d'entreprise ont tendance à se focaliser sur les demandeurs d'emplois. La Cour des comptes évalue à 80 % la part des aides dédiées à ce public. Or ces entreprises offrent peu de perspectives de croissance. Il convient de réfléchir à une nouvelle allocation des ressources en ciblant davantage les entreprises à fort potentiel de croissance.

## DES CLIENTS PLUS EXIGEANTS

Les structures d'accompagnement accueillent de nouveaux publics : les jeunes, les femmes, les populations issues de la diversité… De façon plus générale, les créateurs ont tendance à être plus diplômés (Insee, 2012), plus ouverts aux technologies de l'information. Cette transformation sociodémographique marquée doit amener les structures d'accompagnement à s'adapter.

1. La France aurait réalisé 12,3 milliards d'euros d'économies de 2008 à 2012 d'après le 6e Conseil de modernisation des politiques publiques (2011).

Les politiques de sensibilisation à l'entrepreneuriat en particulier auprès des étudiants font émerger une nouvelle génération de porteurs de projets caractérisée par de nouvelles attentes.

Cette évolution conduit à revoir les méthodes d'accompagnement. Les accompagnants doivent faire évoluer leurs outils en s'adaptant aux habitudes de la génération Y. Cette nouvelle génération d'entrepreneurs a tendance à s'appuyer davantage sur les réseaux sociaux. Ces créateurs consultent de plus en plus en les forums, les blogs consacrés à la création d'entreprises et deviennent ainsi de plus en plus experts. Ils ont accès à de nouveaux outils en ligne qui vont au-delà du seul business plan. Les structures doivent faire évoluer leurs prestations en tenant compte de ces nouveaux outils et de ces nouvelles habitudes. Elles doivent proposer de nouveaux services complémentaires à ce qui peut être trouvé en ligne.

Si l'**entrepreneuriat des jeunes** apparaît comme un défi voire une cause nationale, il ne doit pas cacher un autre challenge, celui de l'entrepreneuriat féminin[1].

Les **créatrices d'entreprises** sont relativement peu nombreuses : elles ne représentent que 30 % des créateurs (Insee, 2012) et la taille de leurs entreprises a tendance à être plus petite. Comment mieux accompagner ces porteurs de projet ? Comment les aider à s'engager dans des stratégies de croissance ? Les structures d'accompagnement doivent comprendre qu'il existe un entrepreneuriat féminin qui est spécifique et dans lequel la sphère familiale occupe une place plus importante. Les prestations proposées par les structures doivent par exemple tenir compte des contraintes familiales. Pour aider ces créatrices à s'engager sur les voies de la croissance, il faut leur faire prendre conscience que ce « plafond de verre » peut être brisé en s'appuyant sur des exemples de réussite et en mobilisant davantage des approches comme le mentorat, par exemple.

Notre société doit, enfin, se pencher sur la question de la **diversité entrepreneuriale**.

Les entreprises créées dans les zones prioritaires sont caractérisées par des niveaux de performance plus faibles, en raison notamment de réseaux moins étoffés. Ces entrepreneurs recèlent en eux une ressource trop souvent négligée liée à leur biculturalisme. Cette ressource répond pourtant parfaitement aux enjeux de la globalisation. Dans ces territoires, les structures d'accompagnement, encouragées par les pouvoirs publics, doivent opérer un changement radical en privilégiant des projets ambitieux tournés vers l'international, autrement dit en encourageant davantage un entrepreneuriat d'opportunité que de nécessité (GEM). Ces structures devront développer de nouvelles compétences notamment en termes d'accompagnement à l'international. Ce changement de posture peut être une opportunité majeure pour faire de ces territoires des lieux d'expansion économique et de ces créateurs des entrepreneurs à succès.

Repenser l'accompagnement pour répondre au mieux à ces nouveaux besoins suppose que les structures fassent évoluer les compétences de leurs accompagnants et recrutent des accompagnants avec des profils plus en phase avec ces nouveaux publics.

## UN BESOIN D'OUTIL DE PILOTAGE

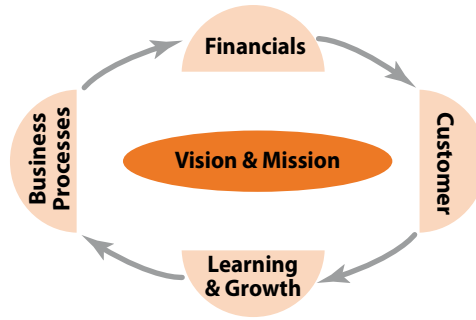
Les directeurs de structure d'accompagnement, comme tout manager, ont besoin d'outils de pilotage et de contrôle de la performance, dans une logique d'amélioration continue. Depuis le début des années 2000, les responsables de structure sont soumis à un renforcement de la pression exercée par leurs parties prenantes. Au-delà de ces contraintes externes, ils peuvent également souhaiter

1. Sur l'entrepreneuriat féminin, voir chapitre 9.

disposer d'outils de contrôle et de pilotage pour améliorer leur performance.

Dans le contexte concurrentiel actuel, la pérennité des structures repose sur leur capacité à construire une stratégie et à mettre en œuvre un système d'évaluation de la performance. Ce dernier doit permettre aux directeurs de structure de juger de la pertinence de leurs choix et de la qualité de leur mise en œuvre. Les seuls indicateurs, de type *outputs*, centrés sur la pérennité, la croissance, la rentabilité des entreprises accompagnées ne sont pas suffisants. Les responsables de structure ont besoin de disposer d'une représentation globale du processus d'incubation pour repérer des déterminants de performance.

De **nouveaux outils** doivent être développés pour aider les responsables de structure à construire une performance durable qui réponde aux attentes de leurs différentes parties prenantes, en particulier les financeurs et les porteurs de projet. Une approche telle que le *Balanced ScoreCard* peut se révéler particulièrement pertinente (Bakkali, Messeghem et Sammut, 2013).




*Business processes : la gestion des processus ;*
*Learning & growth : apprentissage ;*
*Customer : porteurs de projet ;*
*Financials : performance économique et sociale.*

**Figure 14.5** – *Balanced ScoreCard*

Elle permet de tenir compte de quatre dimensions sur lesquelles les structures doivent se focaliser : l'apprentissage, la gestion des processus, la satisfaction des porteurs de projets et des créateurs, et la performance économique et sociale. L'intérêt d'une telle approche est d'inscrire la performance des structures dans une vision stratégique à long terme, sans céder aux sirènes du « court-termisme » ambiant.

## L'AVIS DES PROS

***Quels sont les enjeux de l'évaluation de l'accompagnement dispensé dans une structure d'accompagnement ?***

**Fatima Bellaredj, directrice d'Alter'Incub**

Premier incubateur régional d'innovation sociale, Alter'Incub est un dispositif innovant accompagnant la création d'entreprises sociales innovantes.

« Lancé en 2007 à la suite d'un processus de concertation impliquant plusieurs acteurs, le pari relevé était de faire de l'innovation sociale un véritable enjeu pour le développement de l'économie coopérative et plus largement de l'entrepreneuriat social.

L'évaluation présente plusieurs intérêts pour Alter'Incub : d'une part, parce que la méthodologie retenue intégrait au moment du lancement une phase expérimentale préalable avant d'opter pour une éventuelle pérennisation. D'autre part, parce qu'il est indispensable pour tout dispositif de rendre compte de ses dépenses tant au regard de ses financeurs directs que des équipes projets accompagnées.

...

L'évaluation permet ainsi de répondre à plusieurs objectifs :

- permettre aux financeurs de s'appuyer sur des indicateurs fiables (durée moyenne d'accompagnement, nombre d'ETP [équivalent temps plein] mobilisés, coût moyen d'un projet) pour décider de l'intérêt de poursuivre leur implication financière et s'auto-évaluer ;
- permettre aux équipes accompagnées de disposer du soutien le plus pertinent et le plus efficient : l'évaluation permet de mesurer la capacité de la structure à mobiliser des ressources pour les équipes (que ce soit des moyens humains internes, externes ou des moyens financiers). Cet axe est essentiel car le dispositif doit répondre en priorité aux besoins des équipes, les résultats obtenus sont le meilleur moyen de communiquer auprès de futurs porteurs de projet d'une part et auprès des partenaires présents et potentiels d'autre part ;
- rendre compte de l'ancrage régional du dispositif dans le paysage régional de l'innovation (par la valorisation de co-accompagnements, de mobilisation d'aides régionales liées à l'innovation). Ce dernier point est essentiel pour Alter'Incub qui s'est donné comme objectif de venir en complémentarité de "l'existant" ; le rendre lisible est un indicateur de performance tant pour le dispositif que pour ses partenaires. »

## CE QU'IL FAUT RETENIR

Le terme d'« accompagnement » recouvre des réalités très diverses et se développe depuis quelques années. De ce fait, il devient un marché aux acteurs diversifiés et de plus en plus nombreux, dans lequel les créateurs ont parfois des difficultés à se situer. Des améliorations en termes de certification des structures ou même du métier d'accompagnant, et l'ouverture de l'accompagnement à des populations aux demandes spécifiques – les jeunes, les étudiants, les femmes et les populations défavorisées – semblent être des pistes à creuser pour les années à venir. Sans oublier la question de l'évaluation des dispositifs d'accompagnement, qui intéresse nécessairement les pouvoirs publics.

# LES RÉSEAUX
# 15 CHAPITRE CLÉS DE LA COMPÉTITIVITÉ

## LES ENJEUX

Le développement ou le maintien d'un avantage concurrentiel est de plus en plus difficile pour les entreprises, *a fortiori* pour les entreprises naissantes. L'innovation et la coopération sont des solutions régulièrement mises en avant pour faciliter cette tâche. Les initiatives privées (lancement de clubs et de diverses formes de réseaux de chefs d'entreprise) comme les politiques publiques récentes (lancement des pôles de compétitivité, des incubateurs publics, etc.) intègrent ces enjeux et positionnent les réseaux comme un moyen essentiel d'amélioration de la compétitivité des entreprises.

Derrière ce terme de réseau se cachent des organisations et des pratiques différentes. Étymologiquement, le réseau est un **filet** (*retis* en latin), c'est-à-dire un maillage composé de nœuds et de liens, dessinant une structure générale.

Dans la pratique, les réseaux peuvent prendre des formes multiples (clubs, associations, syndicats, etc.), proposer des objectifs variés (défense d'intérêts communs, accompagnement, affaires, etc.) dans un cadre plus ou moins formel et fonctionner dans un environnement réel et/ou virtuel.

Dès lors, comment décrypter les différents réseaux qui s'offrent aux entrepreneurs ? D'une manière générale, les réseaux favorisent la démarche entrepreneuriale et agissent positivement sur les performances des entreprises, naissantes ou établies, grandes ou petites. Mais en pratique, que peut-on en attendre exactement ?

## LES DATES MARQUANTES

Depuis les années 1980, on souligne trois temps significatifs pour les entrepreneurs.

### ANNÉES 1980 : LANCEMENT DE GRANDS RÉSEAUX DE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT

La crise des années 1970 a conduit les pouvoirs publics à valoriser l'image de l'entrepreneur et la démarche entrepreneuriale. Ceci a logiquement conduit à la naissance de plusieurs réseaux d'accompagnement encore aujourd'hui très actifs.

- 1985 : création d'Initiative France (ex-France Initiative Réseau, puis France Initiative), aujourd'hui premier réseau associatif français de financement et d'accompagnement de la création/reprise d'entreprises. En 2011, il a financé 16 000 entreprises et a

généré plus de 35 000 emplois. Il est organisé autour de 230 plateformes locales[1].

- 1986 : création du Réseau Entreprendre. Le cœur de cible de Réseau Entreprendre est constitué de projets destinés à devenir des PME. 790 nouveaux entrepreneurs ont bénéficié du réseau en 2012 (580 projets).
- 1988 : création de France Active par la Caisse des dépôts et consignations, la Fondation de France, le Crédit coopératif, la Macif et l'Agence nationale pour la création d'entreprise. Le réseau a une dimension sociale marquée. Il a financé 6 196 projets en 2011[2].

## ANNÉES 1990-2000 : INITIATIVES PUBLIQUES EN FAVEUR DES RÉSEAUX TERRITORIAUX

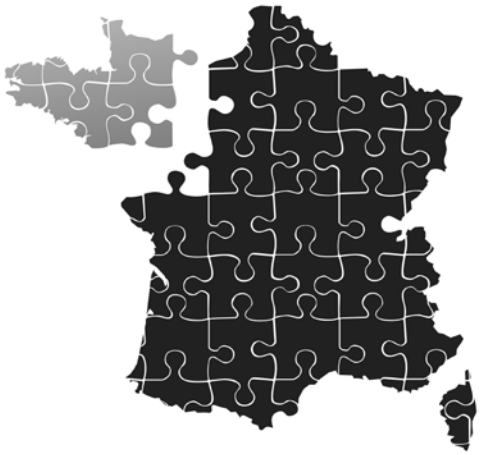


**Figure 15.1** – Mettre en réseau les territoires

Afin de stimuler l'innovation et d'inscrire durablement les emplois au sein des territoires, les gouvernements successifs ont cherché, depuis le milieu des années 1990, à inciter et à renforcer la mise en réseau d'entreprises sur une base locale ou régionale.

1. *http://www.initiative-france.fr/Decouvrir*
2. *http://www.franceactive.org/default.asp?id=14*

- 1999 : la DATAR reconnaît et labellise les Systèmes productifs locaux (SPL) sur le modèle italien des « districts industriels ». Il s'agit de groupements d'entreprises et d'institutions géographiquement proches, collaborant dans un même secteur d'activité. Les SPL structurent des réseaux d'entreprises principalement de type PME aux activités similaires ou complémentaires.
- 2004 : le gouvernement lance les pôles de compétitivité. L'objectif est de dynamiser la politique industrielle de la France en stimulant l'innovation sur une base territoriale en rapprochant grandes entreprises, universités et collectivités locales. 71 pôles sont labellisés. L'objectif est aujourd'hui clairement de stimuler l'entrepreneuriat innovant.
- 2009 : en remplacement des SPL, le gouvernement lance un appel à projets en faveur des grappes d'entreprises. Au total, 126 projets sont sélectionnés. Les grappes d'entreprises sont constituées et dirigées principalement par des TPE/PME. Elles visent à améliorer leur compétitivité et favorisent les coopérations avec les autres acteurs publics et privés, notamment de la formation, de la gestion de l'emploi et des compétences, et de l'innovation.

## MILIEU DES ANNÉES 2000 : NAISSANCE DES RÉSEAUX VIRTUELS

Le développement massif d'Internet fournit un nouveau support, puissant, pour mettre en relation les individus (et donc aussi les entrepreneurs !). Il permet l'accès à des conseils, des compétences et limite l'isolement (au moins virtuellement). Les réseaux virtuels rendent en outre possible la levée de fonds (*crowdfunding* ou finance participative).

- 2003 : naissance de LinkedIn aux États-Unis. En janvier 2013, le réseau américain est présent dans 200 pays et cible principalement

le monde professionnel (salariés, chefs d'entreprise, entreprises, universités, etc.).

- 2004 : naissance de Viaduc qui devient Viadeo en 2007. Le groupe Viadeo compte aujourd'hui 12 bureaux dans le monde, 400 salariés et plus de 50 millions de membres dans 226 pays (source : site, janvier 2013). Viadeo revendique 15 % d'entrepreneurs parmi ses membres. Viadeo et LinkedIn sont des concurrents directs.
- 2004 : naissance de Facebook. C'est aujourd'hui le réseau social le plus utilisé au monde, d'après l'étude de Trendstream (2012) qui classe les réseaux en fonction du pourcentage d'internautes actifs. Google+, lancé en 2011, est 2e ; Twitter, né en 2006, est 4e ; LinkedIn est 10e et Viadeo 22e [1].

# LES POINTS IMPORTANTS

## MIEUX CERNER LES RÉSEAUX

Il existe une grande diversité de réseaux à disposition des entrepreneurs. Pour les décrire et mieux comprendre leurs rôles, nous proposons de les distinguer à partir de quatre critères : la nature du réseau, sa fonction, le type de membres qu'il accueille et sa structure.

### Critère 1 : la nature du réseau

On peut distinguer les réseaux de l'entreprise de ceux de l'entrepreneur.

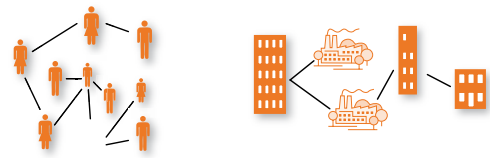


**Figure 15.2** – Réseau de l'entrepreneur ou réseau stratégique de l'entreprise ?

Les réseaux de l'entreprise sont constitués des relations de coopération durables que l'entreprise noue et développe avec ses clients et ses fournisseurs. Il ne s'agit pas d'institutions ouvertes puisque ces réseaux résultent de l'effort de construction de la relation entre une entreprise et ses partenaires et alliés. L'article de Thorelli (1986) généralement considéré comme le point de départ de la recherche en la matière les qualifie de **réseaux stratégiques**. Ce travail fondateur s'inscrit dans le champ de la théorie des coûts de transaction, développée par Williamson (1985), qui montre les limites du fonctionnement des marchés et les arbitrages qui peuvent être faits entre « faire » et « faire-faire ».

1. Pour plus de détails : *http://globalwebindex.net/thinking/social-platforms-gwi-8-update-decline-of-local-social-media-platforms/*

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LES RELATIONS DE RÉSEAUX

• **Les relations de réseaux permettent d'économiser les coûts de transaction** (les coûts d'accès, de suivi et de contrôle du marché), car elles se fondent sur des rapports de confiance (Powell, 1990). Les réseaux stratégiques émergent aussi du fait des limites de l'entreprise intégrée. Le coût élevé du capital, le coût de coordination interne des grandes entreprises et leur difficulté à être performantes sur tous les maillons de leur chaîne de valeur les poussent ainsi à externaliser et développer des relations de coopération avec leur environnement.

• **Ce type de relation se fonde sur des rapports de confiance**. Celle-ci se construit sur la répétition des transactions et le partage des gains issus de l'échange (intérêts et bénéfices partagés). C'est donc en inscrivant les relations dans le temps que les partenaires apprennent à se connaître et, progressivement, font montre de leurs compétences et de leurs valeurs morales (intégrité, bienveillance). Ils limitent les coûts relationnels en réduisant l'incertitude qui entoure les transactions. La confiance est un mode efficient de coordination des relations. Il économise les coûts de contrôle liés à l'asymétrie informationnelle et les risques d'opportunisme associés au fonctionnement des marchés (pourquoi irais-je chercher un fournisseur moins cher mais dont je ne connais pas le mode de fonctionnement, la qualité des prestations ou le niveau d'engagement dont il est prêt à faire preuve à mon égard ?), tout en s'assurant de la bienveillance du partenaire (capacité à innover, à partager une expertise, etc.). Toutefois, ce type de relation génère un engagement réciproque et rend les parties interdépendantes.

Les réseaux stratégiques sont en théorie plus efficients que le marché ou l'entreprise intégrée : ils limitent l'investissement en capital et minimisent les coûts de contrôle interne ou les coûts de recherche et de suivi des relations de marché. Ils n'ont toutefois pas la souplesse du marché et ne permettent pas le même niveau de contrôle sur l'activité que l'entreprise intégrée puisque celle-ci est réalisée par un autre « nœud » du réseau.

Ces logiques ne concernent que les relations marchandes, ce qui ne prend pas en compte l'ensemble des relations que l'entrepreneur entretient avec son environnement. En ce sens, les réseaux stratégiques se distinguent des **réseaux de personnes** dont la fonction immédiate n'est pas l'échange de biens et de services dans des conditions privilégiées, mais d'avoir un accès potentiel à une information privilégiée. Celle-ci pouvant être de nature à faire naître une opportunité d'affaire, enrichir un processus d'innovation, obtenir un conseil, accéder à une ressource rare ou protégée.

Cette dimension sociologique est prépondérante en matière d'entrepreneuriat. Les travaux de référence datent du milieu des années 1980. Ainsi, Birley en 1985 et Aldrich et Zimmer en 1986 ont mis en évidence l'importance des structures sociales des entrepreneurs dans leur succès. De la qualité de leurs réseaux va dépendre leur niveau de capital social.

**DÉFINITION**

**LE CAPITAL SOCIAL est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance.**

***Source : Bourdieu, 1980.***

La distinction entre ces deux types de réseau (stratégiques et de personnes) est toutefois à nuancer pour deux raisons :

- D'une part, dans le cas de l'entreprise nouvellement créée ou de la PME, les réseaux de l'entreprise se confondent le plus souvent avec ceux de son dirigeant.
- D'autre part, les relations économiques et sociales sont imbriquées ou « encastrées » (Granovetter, 1985).

## Critère 2 : la finalité du réseau

On peut identifier quatre grandes fonctions dévolues aux réseaux à disposition des entrepreneurs : **l'échange**, **l'accompagnement**, **la défense d'intérêts communs** et **la création d'opportunité d'affaires**. Il convient de noter que ces fonctions ne sont pas exclusives les unes des autres, mais au contraire qu'elles se complètent souvent.

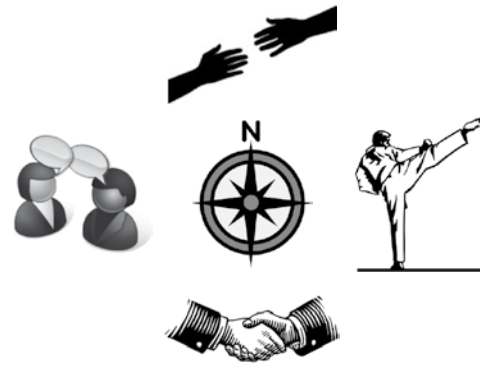



**Figure 15.3** – Les quatre objectifs d'un réseau

- Les réseaux d'échanges constituent un espace privilégié de partage d'expériences et de dialogue. La volonté est de rompre l'isolement du jeune dirigeant (au sens de récent), de faire partager les expériences de chaque membre, voire de les compléter par des interventions d'experts ou de coachs. Cet objectif correspond généralement à l'offre minimale offerte par un réseau, quel qu'il soit.



## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### PLATO

Les dispositifs PLATO, lancés en 1988 en Belgique, sont des réseaux d'accompagnement de dirigeants d'entreprises créés dans des zones géographiques délimitées. La méthode PLATO fonctionne avec un système de parrainage de dirigeants de PME par des cadres de grandes entreprises. Ceux-ci animent des séances de travail et de partage de méthodes. Le dispositif vise à rompre l'isolement des dirigeants de PME, à leur apporter des réponses et renforcer leurs compétences grâce au partage d'expérience avec des cadres de grandes entreprises. Le programme d'accompagnement PLATO porte sur un ensemble de thèmes définis, pour deux ans, renouvelable une fois. Il est possible de rester membre, sans participer au programme. Ces programmes sont en général portés par des institutions locales, type CCI ou collectivités territoriales.

**Pour un exemple : *http://nantesstnazaire.cci.fr/media/CCI44/documents/FicheOptima-Plato.pdf***

**Pour des témoignages de membres : *http://www.dailymotion.com/video/xahhjm_plato-pourquoi_news***

• Les réseaux d'accompagnement[1] vont au-delà de la démarche de socialisation de l'entrepreneur et de l'échange d'expériences. Le principe de l'accompagnement est à la fois d'assurer un transfert de connaissances, d'aider l'entrepreneur à affiner sa vision stratégique et d'assurer un soutien à la démarche de création ou de reprise, notamment en mettant à sa disposition diverses ressources (conseil, financement privilégié, savoir-faire, voire infrastructures, etc.).



Réseau Entreprendre ou Initiative France développent une action en ce sens tout comme les chambres de commerce et d'industrie (CCI) ou les chambres des métiers et de l'artisanat (CMA). Les réseaux membres de Retis (centres européens d'entreprises et d'innovation, incubateurs, technopôles, pôles de compétitivité) accompagnent aussi les entrepreneurs mais autour de missions plus spécifiquement orientées vers l'innovation.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### RÉSEAU ENTREPRENDRE

Le Réseau Entreprendre vise à assurer un accompagnement des entrepreneurs dans leur projet de création ou de reprise d'entreprise, dont l'ambition est d'en faire des PME (les projets doivent compter au moins 3 emplois lors du démarrage et 14 emplois à 5 ans). Lancé en 1985 à l'initiative d'André Mulliez, PDG du Groupe Phildar, et de quelques membres de sa famille, le réseau fonctionne sur le postulat suivant : « Pour créer des emplois, créons des employeurs. »

Le Réseau Entreprendre propose un accompagnement (bénévole) des entrepreneurs par des chefs d'entreprise qui étudient les projets, participent aux comités d'engagement et accompagnent les lauréats ***via*** un système de parrainage. Le réseau propose en outre un financement sous forme de prêts d'honneur qui a l'avantage de permettre un effet de levier sur d'autres financements, notamment bancaires.

**Pour une présentation : *http://www.youtube.com/watch?v=qYgLLfLkS90&feature=player_embedded***

**Pour un témoignage (S. Le Bras et P. Isambert, Ceradry, lauréats de Réseau Entreprendre Limousin) : *http://www.youtube.com/watch?v=Fn5QZqrefHI&list=PL55E46A1895FC29C8&feature=plcp***

• Les réseaux de défense d'intérêts visent principalement à assurer la reconnaissance et la défense des intérêts non pas d'un entrepreneur en particulier mais plutôt d'une catégorie d'entrepreneurs. Il s'agit d'associations ou de syndicats patronaux généralistes



(CGPME, Medef, etc.) ou spécifiques (CJD, Comité Richelieu, CroissancePlus, UIMM, etc.). Dans de nombreux cas, leur action a évolué d'un strict rôle de *lobbying* sectoriel ou typologique vers des missions structurantes visant à aider la mise en place de réseaux stratégiques au sein des filières (cas du syndicat des lunetiers du Jura).

1. Pour une approche détaillée des enjeux et des pratiques, consultez le chapitre 14.

## CAS D'ENTREPRISE

### LES LUNETIERS DU JURA

Le syndicat professionnel des Lunetiers du Jura est localisé à Morez, berceau historique français de la fabrication de lunettes. Cette organisation conduit des actions avec le soutien des pouvoirs publics dans le cadre d'un programme d'actions collectives. Au-delà des activités classiques de défense des intérêts de la filière et la représentation de ses adhérents dans les différentes instances nationales de la profession (association SILMO, GIFO, Lunettes de France…), le syndicat investit les champs de la recherche et développement (au travers d'A.LU.TEC dont le rôle est de coordonner des projets de recherche inaccessibles à des entreprises isolées ou trop petites), du design et du marketing, de l'accompagnement des entreprises sur le marché français et à l'export.

**Pour une présentation : *http://www.lunetiers-du-jura.com/***

• Enfin, on peut identifier les réseaux d'opportunités dont la fonction est de mettre l'entrepreneur en relation avec des interlocuteurs avec lesquels il est susceptible de faire des affaires. Dans la pratique, il est très rare que des réseaux affichent explicitement cet objectif. Les réseaux ont plutôt, par nature, vocation à défendre un intérêt collectif. Or la notion d'opportunité d'affaires renvoie à l'intérêt particulier d'un membre du réseau. En effet, considérer le réseau comme une source d'opportunité individuelle laisse à penser que celui-ci se résume à être un portefeuille d'opportunités d'affaires. Cette posture est souvent perçue comme opportuniste par les autres membres du réseau pour lesquels « faire affaire » ne peut être l'objectif premier.



L'opportunité ne peut être qu'une conséquence secondaire – inattendue –, née de rencontres ayant un autre objectif initial, plus noble (voir les trois premiers points).

Cependant, on observe que depuis quelques années, il y a moins de pudeur à assumer le rôle du réseau comme vecteur d'opportunités pour ses membres. Toutefois, cette fonction du réseau est le plus souvent complémentaire d'une autre fonction.

#### EXEMPLE

L'initiative de la collectivité locale du Pays voironais (Isère) baptisée Envol s'inscrit dans cette logique. Le réseau d'origine américaine *Business Network Initiative* annonce très clairement cette ambition.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### RÉSEAU ENVOL

Suite à l'arrivée à terme d'un dispositif Plato ayant donné satisfaction, la collectivité locale du Pays voironnais a souhaité capitaliser sur cette première initiative et envisagé d'aller plus loin dans la mise en réseau des entreprises du territoire et stimuler la croissance de l'activité locale. Le réseau Envol est né de cette ambition, avec pour objectif de favoriser les collaborations et donc d'offrir des opportunités d'affaires à ses membres. Le réseau propose différents points de contact pour les entreprises : des conférences plénières thématiques, des sessions d'échanges d'expériences, la mise à disposition d'experts et des groupes de travail thématiques. Les opportunités d'affaires naissent des interactions répétées entre dirigeants.

**Pour une consultation du projet du réseau Envol : *http://www.aradel.asso.fr/initiative-developpement-economique/developpement-des-entreprises/envol-le-reseau-de-cooperation-des-entreprises/831.aspx***

### BNI

BNI (*Business Network Initiative*) est un réseau de recommandation dont l'objectif affiché est clairement de stimuler le CA de ses membres en facilitant leur mise en relation. Né en 1985 aux États-Unis et introduit en 2004 en France, il fonctionne sur la base de groupes locaux où ne siègent que des entrepreneurs non concurrents.

**Pour une présentation du réseau BNI (M.-W. Attié, directeur BNI France) et des témoignages d'entrepreneurs : *http://www.bnifrance.fr/***

## Critère 3 : les caractéristiques des membres du réseau

Une autre façon de classer les réseaux consiste à le faire sur la base de la nature des participants. On peut ainsi distinguer les réseaux selon les caractéristiques des entreprises ou des entrepreneurs, qu'ils soient organisés autour d'une filière métier ou ouverts à n'importe quel secteur d'activité par exemple.

Les **réseaux de filière** visent à assurer une meilleure coordination d'une filière en vue d'améliorer la création de valeur pour les différents maillons. Les projets récents de pôle de compétitivité, de grappes d'entreprises ou de pôle d'excellence ruraux s'inscrivent dans cette logique. En effet, toutes ces structures labellisées ont vocation à rapprocher les acteurs du monde de l'industrie, de la recherche et de la formation autour de projets, mais aussi à favoriser la création d'entreprises ou d'activités nouvelles. Il existe d'autres formes de réseaux de ce type, à l'instar des *clusters* en Alsace ou en Rhône-Alpes. Ces réseaux de filière intègrent le plus souvent une dimension territoriale forte et cherchent ainsi à reproduire les avantages observés au sein des districts industriels. Ils présentent le grand avantage de mettre à disposition des informations précises et en lien avec l'activité des membres (marchés, technologies, informations légales). Ils jouent la plupart du temps un rôle de *lobbying* auprès de l'État ou des collectivités et agissent en faveur de l'innovation. Ils présentent toutefois un inconvénient majeur : la présence inévitable d'entreprises concurrentes peut limiter les échanges sur les pratiques entre pairs et, de ce fait, inhiber l'échange d'expériences ou la mise en place de coopérations.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### DES *CLUSTERS* EN RHÔNE-ALPES

La Région Rhône-Alpes a identifié douze *clusters* (Imaginove, Edit, Sporaltec, etc.) qui réunissent sur une base régionale des entreprises, des universités au sein de filières données (jeu vidéo, industries de l'éclairage, édition de logiciel, industries de la montagne, etc.). Les *clusters* ont pour objectif la mise en réseau, le regroupement par marché et la participation directe des acteurs. L'objectif est de renforcer la compétitivité des membres *via* l'ouverture à l'international, le développement commercial, la formation, la gestion des ressources humaines, la performance industrielle et l'innovation technologique.

**Pour une présentation : *http://www.rhonealpes.fr/210-clusters-rhone-alpes.htm***

**Pour des témoignages (N. Saint-Marcel, animatrice Cluster Rhône-Alpes des industries de la montagne) : *http://www.youtube.com/watch?v=O8Kdpwtfq3U***

Les **réseaux identitaires** regroupent des membres ayant une caractéristique spécifique commune qui détermine la possibilité d'intégrer le réseau. Celle-ci peut être propre à l'entreprise (sa taille, son caractère innovant) ou à son dirigeant (sa formation, son âge, son genre). Les objectifs de ces réseaux sont plus souvent orientés vers l'entraide, l'échange et moins vers la création d'opportunités d'affaires (sans pour autant l'exclure). On peut citer comme exemples le comité Richelieu regroupant des PME innovantes, l'association XMP-entrepreneur (dont l'appartenance est liée à l'école d'origine de l'entrepreneur, Polytechnique, Centrale ou Mines) ou le réseau des Mampreneurs (ou Mompreneurs[1]). L'intérêt de définir un dénominateur commun significatif et restrictif aux yeux des membres sert à construire plus facilement une identité du réseau et à partager des problématiques et des attentes *a priori* communes.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### COMITÉ RICHELIEU

Le Comité Richelieu, créé en 1989, regroupe aujourd'hui 320 entreprises sur l'ensemble du territoire français, qui ont la particularité d'investir en moyenne le tiers de leur chiffre d'affaires en R & D. Il défend actuellement la reconnaissance du statut d'entreprise d'innovation et de croissance (EIC) auprès du gouvernement. Le Comité, au-delà de son activité de *lobbying*, propose à ses adhérents des tarifs négociés auprès de prestataires susceptibles d'intéresser le plus grand nombre (transport aérien, location automobile, assurance, etc.).

**Pour une présentation : *http://www.comite-richelieu.org/*[1]**

1. Le réseau des « mamans entrepreneurs » est présenté dans le chapitre 9.

### RÉSEAU XMP-ENTREPRENEUR

Le réseau XMP-entrepreneur a pour objet « d'apporter à ses adhérents, sous quelque forme que ce soit et notamment par le jeu de la solidarité entre ses membres, toute assistance pour créer ou reprendre des entreprises et ultérieurement les développer et, en amont, de développer l'esprit d'entreprise chez les élèves et anciens élèves des Grandes Écoles qui soutiennent son action ». (Extrait des statuts de l'association). Les membres de ce réseau sont donc des créateurs ou repreneurs d'entreprise ayant comme caractéristiques d'être des anciens élèves de l'école Polytechnique, des Écoles nationales des Mines (Paris, Nancy, Saint-Étienne), de l'école des Ponts et Chaussées et des autres Écoles d'Application associées, à jour de leur cotisation à l'Association des anciens élèves de leur école. Ce réseau propose notamment des réunions avec des témoignages d'entrepreneurs, des exposés d'experts et deux clubs : l'un destiné aux créateurs est accessible dès leur phase de réflexion et le second destiné aux repreneurs. Le réseau propose aussi la mise en relation avec des partenaires (anciens, cabinets de conseil) et l'accès à des bases de données professionnelles.

**Pour divers témoignages : voir les extraits recueillis lors de la table ronde « Les polytechniciens et l'entrepreneuriat » (Maison des polytechniciens, 14 juin 2011) :**
***http://www.youtube.com/watch?v=t4D40JfFyis***

## Critère 4 : la structure du réseau

Une dernière façon de classer les réseaux d'entrepreneurs ou de dirigeants peut être envisagée selon leur **structure : formelle ou informelle, réelle ou virtuelle, temporaire ou durable.**

- Par essence, il est très compliqué de présenter les réseaux informels : famille, cercle d'amis, connaissances, etc. Ces réseaux ne se caractérisent pas par une mission claire et établie ou une structure visible. Ils composent le capital social privé d'un individu. Bien que n'ayant pas objectif particulier assigné, ils peuvent avoir les mêmes fonctions qu'évoquées précédemment. Ils sont des ressources potentielles, actionnables à la demande, en fonction d'un besoin précis et ponctuel.
- Ils diffèrent des réseaux formels, dont la structure, la finalité et la participation sont explicites. C'est le cas des différents exemples présentés précédemment. L'appartenance au réseau se fait *via* une adhésion, un statut de membre, des droits et des devoirs (*a minima* le règlement d'une cotisation). Toutefois, le critère de l'adhésion n'est pas suffisant pour tirer avantage du réseau.

Comme dans toute organisation, une structure informelle de contacts privilégiés se superpose à la structure formelle du réseau. La qualité des relations nouées au sein de groupes de travail, par exemple, détermine beaucoup plus la valeur des apports du réseau que la carte de membre. Par ailleurs, il n'est pas rare de voir participer activement des non-adhérents au sein des réseaux, ce qui rend parfois très ambiguë la notion de « membre ». Au sein des territoires, il est ainsi courant d'observer la présence d'un autre lieu privilégié pour les rencontres des entrepreneurs ou des dirigeants (souvent un club sportif – rugby ou cyclisme assez fréquemment). L'appartenance à ce réseau très informel se fonde sur le partage d'une passion commune et des valeurs fortes (solidarité, effort) et per-

met d'obtenir des services personnels ou professionnels sans contrepartie immédiate ou réciproque.

- La plupart des réseaux sont nés et fonctionnent dans le monde réel ; donnent lieu à des contacts physiques entre les membres. Ces réseaux s'appuient évidemment sur des supports virtuels pour faciliter l'échange et la mise à disposition d'information (site Internet, blog, newsletter, forum, page Facebook, Twitter, communautés en ligne, etc.). À l'inverse, certains réseaux sont nés dans le monde virtuel.

Force est de constater que la virtualisation pure du réseau présente des avantages (suppression des contraintes géographiques, relations asynchrones possibles, mémorisation des échanges et des supports). Toutefois, les communautés virtuelles génèrent le plus souvent des rencontres réelles. Le réseau retrouve dès lors une configuration « classique ».

**EXEMPLE**

**Le réseau français des Mompreneurs**

Ce réseau est né d'un blog qui se décline aujourd'hui en rencontres locales (les Mam'cafés).

**Le réseau Grenoble-Ecobiz**

Initialement pensé comme une plateforme en ligne d'information économique locale, Grenoble-Ecobiz est aujourd'hui un réseau structurant des rencontres thématiques entre acteurs isérois. Son succès l'a conduit à essaimer dans diverses régions françaises.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### RÉSEAU DES MOMPRENEURS

Le réseau des Mompreneurs a été créé à l'initiative de Céline Fénié. Mère de famille (deux enfants au moment de la création de son entreprise) et chef d'entreprise (Maman Shopping), travaillant seule et à domicile, elle décide de créer un blog en 2008 pour partager son quotidien. Elle y raconte comment elle conjugue vie de famille et création d'entreprise. Progressivement son histoire fédère un début de communauté avec d'autres femmes confrontées au même quotidien. L'association se crée officiellement en mars 2009, formalisant ainsi la démarche et l'ancrant dans le « monde réel » au-delà du réseau social (plusieurs blogs, des espaces de discussion sur des forums et une communauté Facebook).

La première rencontre réelle a lieu au salon de l'e-commerce en 2008, puis vient l'idée des Mam'Cafés, espaces de rencontre entre mères de famille entrepreneures, d'abord à Paris, puis en province. L'association compte désormais 25 antennes régionales et plus de 500 adhérentes.

**Pour une présentation : blog *http://mamanetentrepreneuse.typepad.fr/*, site *http://www.les-mompreneurs.com/***

**Pour des témoignages d'entrepreneures : *http://www.dailymotion.com/video/xb37re_une-mompreneur-c-est-quoi_lifestyle?search_algo=2***

### ECOBIZ

Ecobiz est un dispositif lancé en 2003 par la CCI de Grenoble qui rassemble 6 500 dirigeants, cadres et acteurs de l'économie locale dans 28 réseaux et diverses communautés de pratiques

thématiques. Ces dernières proposent des programmes de rencontres (200 par an à l'échelle du dispositif). Outil d'animation économique et de valorisation des entreprises d'un territoire au départ, Ecobiz est aujourd'hui présent dans 20 CCI en France. « Depuis sa création, ce réseau d'entrepreneurs locaux et son programme de rendez-vous professionnels associé se sont imposés comme des outils de proximité privilégiés, capables de favoriser les échanges, la circulation de l'information et la performance des entreprises. Grenoble Ecobiz est la solution *B to B* au service des entreprises et se positionne aujourd'hui comme le premier réseau professionnel de l'Isère », rappelle Jean Vaylet, président de la CCI de Grenoble.

(Source : *http://actualites.grenoble.cci.fr/*)

**Pour une présentation et des témoignages : *http://www.youtube.com/watch?v=2-njvR2l8hk***
***http://www.dailymotion.com/video/x2bbbd_les-rencontres-ecobiz-6_news?search_algo=2***

• À ce type de réseaux virtuels, il convient d'associer les réseaux sociaux « traditionnels » (Viadeo, LinkedIn, voire Google+, Facebook ou Twitter, etc.) dont l'impact en matière d'entrepreneuriat reste encore à montrer. Pour l'instant, on peut leur reconnaître quelques intérêts : ils sont faiblement coûteux (mais ils peuvent l'être en temps), permettent de se forger une identité numérique et d'accroître sa visibilité. Ils facilitent le stockage et la visibilité d'un grand nombre de relations.

Une des forces des réseaux est souvent d'être ancrée dans la durée. Souvent, le rayonnement d'un réseau croît avec le temps et la qualité de ses apports est liée à son ancienneté. Toutefois, les circonstances peuvent conduire des acteurs à se fédérer temporairement pour être visibles et pour agir ou réagir face à des circonstances. Le cas récent des « Pigeons » ou dans un autre registre des mouvements « d'indignés[1] » illustrent parfaitement ce type de réseaux émergents et spontanés. Ces mouvements se structurent autour de la défense d'un intérêt que des structures existantes (d'autres réseaux) ne revendiquent pas ou trop peu.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LES PIGEONS

Le mouvement des Pigeons s'est présenté comme un groupe apolitique, pragmatique : « Sachez que nous ne donnons à nos sympathisants AUCUNE consigne particulière, nous n'avons et n'aurons AUCUNE représentation officielle, AUCUNE appartenance politique, AUCUN porte-parole ou plutôt des milliers. Nous ne recherchons AUCUNE notoriété individuelle. »

1. Mouvements contestataires, non-violents, dénonçant les excès du capitalisme, structurés grâce aux réseaux sociaux et utilisant la manifestation ou l'occupation de l'espace public pour faire entendre leurs revendications. Leurs actions ont été particulièrement visibles en Espagne où le mouvement a pris forme (*Los Indignados de la Puerta del Sol*), en France ou aux États-Unis (*Occupy Wall Street*, *http://occupywallst.org/*).

Constitué en réaction à une proposition gouvernementale jugée contraire à un intérêt particulier (le relèvement de la taxation des plus-values réalisées sur la vente d'actions), il s'est agi d'un mouvement quasi-informel, virtuel, dont l'existence ne reposait que sur la congruité ponctuelle de l'intérêt de ses sympathisants. Son existence en l'état n'avait de sens que tant que les circonstances l'exigeaient. Une fois que le réseau a estimé avoir obtenu gain de cause (le retrait du projet de loi) celui-ci a cessé officiellement son activité et a clos son site et sa page Facebook.

Le caractère temporaire est lié à l'atteinte de l'objectif fixé par le réseau. Par la suite, il se peut que le capital social accumulé par les membres ayant collectivement réussi donne lieu à une valorisation nouvelle. Dans ce cas, le réseau se redéfinit en termes d'objectifs, de moyens et de structures ; il normalise ainsi sa pratique et réintègre des registres plus classiques comme ceux présentés précédemment.

## LES RÉSEAUX : ENTRE MYTHES ET RÉALITÉ

Identifier un réseau qui correspond à ses attentes est une chose. En tirer effectivement quelque chose en est une autre. Si leur utilité paraît incontestable, il convient toutefois de ne pas négliger les effets négatifs qu'ils peuvent générer.

### Les apports des réseaux

La recherche en entrepreneuriat tend à montrer que les réseaux et le capital social qu'ils procurent, favorisent la création d'entreprise. Ils permettent une meilleure reconnaissance d'opportunités car ils démultiplient les expositions aux sources d'informations et facilitent l'accès à différentes ressources utiles (conseil, expertise, financement entre autres)[1].

Le fait d'être au cœur d'un tissu relationnel dense et, plus encore, le fait d'être à l'intersection de réseaux différents permet d'augmenter la capacité d'un individu à obtenir des informations précoces et de qualité. Dans le cas d'entrepreneurs, cela améliore leur capacité à construire des opportunités. Cette position privilégiée tend à renforcer leur illusion de contrôle sur une situation donnée et améliore leur propension à prendre des risques. En outre, il existe un lien positif entre l'importance du capital social de l'entrepreneur et sa capacité à obtenir des ressources financières.

Ainsi, le capital social est une condition favorable au succès du processus entrepreneurial. On observe qu'il agit favorablement sur les chances de survie des entreprises créées, sur leur taux de croissance ou leurs performances financières. Si le capital social est une condition favorable au succès du processus entrepreneurial, il n'est cependant pas suffisant. Le capital social s'avère en fait utile en complément d'autres formes de capital et notamment du capital humain (éducation, expérience, compétences).

1. Voir Geindre et Dussuc (2012) pour une revue détaillée des apports des réseaux et du capital social en entrepreneuriat.

## Les réseaux ne sont pas la panacée

À la question « les réseaux sont-ils utiles à l'entrepreneur ? », nous répondrions sans hésiter : « Oui, mais… »

Si les réseaux permettent l'accès à diverses ressources nécessaires à la réussite d'un projet entrepreneurial, ils ont aussi un coût pour l'individu. Pour bien utiliser un réseau, l'implication est nécessaire et cela suppose du temps. Or, c'est une ressource rare pour l'entrepreneur. La difficulté réside donc dans sa bonne utilisation pour qu'elle offre un effet de levier intéressant pour l'entreprise.

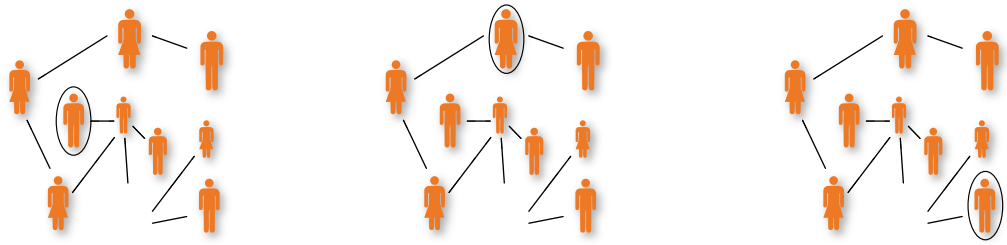



**Figure 15.4** – Se positionner dans un réseau

Six recommandations peuvent contribuer à tirer meilleur profit de ces structures et limiter les éventuelles désillusions.

### 1. Ne pas attendre un retour sur investissement uniquement en termes de CA

Alors que le coût d'un réseau est facilement mesurable (adhésion, temps mobilisé), les bénéfices sont parfois impossibles à quantifier (que vaut un bon transfert de pratiques ? un bon conseil ? une idée nouvelle ?). La mesure des effets du réseau est souvent intangible. Mal évaluer ses attentes vis-à-vis du réseau conduit inévitablement à de la déconvenue, ce qui est souvent le cas lorsque celui-ci est perçu comme un portefeuille de prospects. Le réseau ne se traduit pas instantanément en chiffre d'affaires mesurable.

### 2. Accepter la patience

Par ailleurs, le coût du réseau est immédiat alors que le bénéfice est souvent différé. La patience est nécessaire mais pas toujours un luxe accessible pour un entrepreneur en phase de lancement et dont la préoccupation principale peut être la croissance du CA. L'utilisation efficace d'un réseau suppose un temps de socialisation pendant lequel on va confronter ses valeurs et ses attentes à celles des autres membres. Ce temps d'imprégnation est plus ou moins long selon la capacité de l'individu à aller vers les autres et le degré d'ouverture dont ceux-ci font preuve.

### 3. S'impliquer, s'engager

Le réseau est affaire de réciprocité. Pour recevoir il faut donner. Si la relation peut être unilatérale pendant un temps d'intégration, elle ne débouchera pas sur un bénéfice durable

si le membre agit en « passager clandestin ». Au mieux, il aura accès à une information de surface (newsletters, information semi-publique), au pire il se fera marginaliser. Au contraire, s'il s'implique, alors sa voix portera pour définir des axes de réflexion et faire coïncider les actions du réseau avec ses attentes. Cela suppose aussi un certain savoir-faire relationnel.

### 4. Assumer le projet collectif

Le partage de valeurs, la reconnaissance de ses propres intentions dans celles du réseau sont une condition nécessaire au choix d'un « bon » réseau. En effet, l'engagement sera plus facile, les coûts paraissent plus surmontables. Croire au collectif est une nécessité, ce qui introduit parfois un paradoxe pour l'entrepreneur porteur d'un projet initialement très personnel. Il n'y a pas de bon réseau *a priori* mais des réseaux dont les objectifs, les valeurs et les méthodes coïncident plus ou moins avec celles de l'entrepreneur.

### 5. Conserver une indépendance d'esprit

En parallèle, l'entrepreneur doit garder à l'esprit que son objectif principal est bien la réussite de son entreprise et que le réseau demeure un moyen – parmi d'autres – d'y contribuer. Le réseau ne doit pas impacter négativement l'action individuelle. Un réseau dans lequel on se sent bien et où l'on est fortement impliqué va devenir une source d'influence importante. Or, il est reconnu que les réseaux contribuent aussi à la normalisation des comportements, ce qui peut limiter l'accès à des sources d'information externes, réduire leur importance et *in fine* rendre impossible la remise en cause, la divergence de points de vue, la créativité ou l'innovation au sein du groupe. Le réseau ne doit pas devenir une entrave au fonctionnement de l'entrepreneur.

### 6. Utiliser le réseau pour évoluer

La vertu des réseaux réside dans leur capacité à stimuler le changement, la créativité et la croissance de leurs membres. Or, contrairement à une idée reçue, tous les entrepreneurs n'inscrivent pas ces dimensions dans leur intention stratégique. La fonction de leurs réseaux se résume alors à un accès à de l'information administrative, pratique mais à faible valeur ajoutée pour le business model. Les réseaux favorisent la construction d'opportunités entrepreneuriales et stimulent la dynamique entrepreneuriale. Ils sont donc importants pour tout entrepreneur s'inscrivant dans une intention de changement, de croissance, voire de rénovation de son projet d'affaires.

## LES CHALLENGES

Quels sont les challenges en matière de réseaux pour les années à venir ? On peut en dégager trois : la mise en concurrence des réseaux, leur virtualisation et leur internationalisation. Ces trois points n'étant pas totalement indépendants.

### UNE SAINE CONCURRENCE ?

S'il n'existe pas de base de données exhaustive des réseaux[1], leur nombre et leur spécificité semblent s'accroître (émergence des supports virtuels, des réseaux de genre, de nouveaux réseaux locaux sous l'impulsion des politiques publiques, mais aussi développements stratégiques de réseaux internatio-

1. Le site *www.placedesreseaux.com* propose un annuaire de réseaux (sur la base d'une inscription volontaire du réseau). Il recense à ce jour plus d'une centaine de réseaux adhérents. Leur nombre réel étant sans conteste beaucoup plus élevé, sans qu'il soit possible d'en dresser une estimation réaliste.

naux sur le territoire français, etc.). À mesure que l'offre en matière de réseaux s'élargit, celle-ci génère les conditions d'une mise en place d'un « marché » des réseaux pour les entrepreneurs. Cette évolution tend donc à faire évoluer le rôle de ces structures et les faire passer d'une posture institutionnelle regroupant des acteurs partageant des valeurs collectives relativement fortes vers une posture de prestataire de services plus ou moins marchands.

Faire partie d'un réseau pour un entrepreneur est donc plus le fruit d'un choix autonome que le résultat d'une pratique sociale normative. Ainsi, face au développement d'un marché de plus en plus concurrentiel des réseaux, l'offre s'adapte et se professionnalise. Des formations comme le master Entrepreneuriat et conseil aux entreprises de l'IAE de Grenoble, ou le master Accompagnement entrepreneurial de l'Université de Montpellier I, forment à la pratique des réseaux et notamment à leur animation.

## QUEL NIVEAU DE VIRTUALISATION ?

Le deuxième challenge relatif aux réseaux, à leur management et leur utilisation, est lié à leur virtualisation partielle. Les expériences récentes tendent à montrer que les réseaux nés « virtuels » dans le monde des affaires (Mompreneurs, Ecobiz, etc.) conduisent, *in fine*, à une déclinaison de leurs actions dans le monde réel (rencontres, conférences). Cette dimension physique des réseaux demeure primordiale pour structurer des relations de confiance au niveau d'une entreprise. Toutefois la dimension virtuelle est désormais essentielle et accompagne la vie de tous les réseaux y compris ceux nés dans le « monde réel ». Elle offre une plus grande visibilité, permet une meilleure interaction entre les membres et favorise l'accélération de la vitesse de circulation de l'information, sous réserve que les adhérents disposent du savoir-faire nécessaire et qu'ils valorisent justement le lien virtuel.

## UNE INTERNATIONALISATION NATURELLE ?

Enfin, le dernier défi relatif aux réseaux concerne leur internationalisation. Si la proximité et le contact physique entre adhérents demeurent nécessaires, l'ouverture internationale, la capacité à connecter des acteurs sur des espaces beaucoup plus vastes devient aussi de plus en plus nécessaire.

L'émergence de start-up nées « globales » *(born global firms)* recherchant et bénéficiant d'opportunités et de menaces mondiales (marché, financement, législation, concurrence) et les contraintes liées à l'innovation (coût de développement, accroissement des exigences en termes de vitesse de développement) incitent les réseaux à développer des « méta-réseaux » ou « réseaux de réseaux » à une échelle internationale.

Parallèlement, on observe que la marchandisation croissante des activités de réseaux conduit ces structures à exporter leur savoir-faire afin de tirer avantage d'une couverture accrue. Il existe des forces motrices importantes en faveur d'une plus grande internationalisation des réseaux.

## CE QU'IL FAUT RETENIR

Développer et maintenir un avantage concurrentiel suppose innovation et coopération. Or, les différents réseaux à disposition d'un entrepreneur peuvent l'aider dans cette approche. Toutefois, les réseaux sont multiples et leurs modalités de fonctionnement sont diverses. Il est important que l'entrepreneur évalue correctement ses attentes et choisisse un réseau dont il partage les valeurs et les intérêts. Les réseaux sont utiles mais de plus en plus nombreux. Qu'ils soient physiques ou virtuels, ils ne seront bénéfiques à l'entrepreneur qu'à la hauteur de son engagement ; ce qui signifie qu'ils sont potentiellement aussi consommateurs de la ressource la plus importante pour l'entrepreneur : le temps.

# SOMMAIRE

**CHAPITRE 16** L'ENTREPRENEURIAT DURABLE
*Cécile FONROUGE, Stéphanie PETZOLD* 307

**CHAPITRE 17** L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL
*Jérôme BONCLER, Martine HLADY RISPAL, Christophe PAPIN* 321

**CHAPITRE 18** LA CRÉATION D'ENTREPRISES INNOVANTES
*Dominique VELLIN* 341

**CHAPITRE 19** DU E-COMMERCE AUX M-SERVICES
*Catherine LÉGER-JARNIOU, Benoît GRANGER* 363

# NOUVEAUX BUSINESS

PARTIE 4



# L'ENTREPRENEURIAT DURABLE

16 CHAPITRE

## NOUVEL ELDORADO ?

## LES ENJEUX

L'attention portée au développement durable constitue une source d'idées d'affaires. Les entrepreneurs associés à ce mouvement, souvent assimilés à des « entrepreneurs verts, écologiques ou environnementaux », soucieux de l'environnement mais aussi des répercussions sociales de leurs activités, ne sont pas encore traités comme tels par les statistiques de l'Insee et de l'APCE. Ils font cependant l'objet d'une attention sociale forte et sont parties prenantes des évolutions politiques des États, régions, collectivités locales, associations et autres entreprises grandes ou petites.

Le phénomène de l'entrepreneuriat durable est ainsi aujourd'hui difficile à mesurer.

D'un point de vue institutionnel, les entreprises dites « durables et responsables » sont, pour la Commission européenne, celles des éco-industries. Toute entreprise dont l'activité principale concerne les problèmes énergétiques et environnementaux, est considérée comme une éco-industrie, y compris dans le secteur des services.

Les **éco-industries** peuvent être classées en deux catégories :

- l'une comprend des petites entreprises innovantes, par exemple dans le secteur des énergies renouvelables, du recyclage, de l'audit ou du conseil en environnement ;
- l'autre comprend des entreprises à plus forte intensité capitalistique, qui fournissent des biens et services dans des domaines comme les déchets, les eaux usées, le transport.

Mais, au-delà des éco-industries, c'est toute l'économie qui est concernée par les problèmes énergétiques et environnementaux, et le phénomène de l'entrepreneuriat durable apparaît plus complexe.

L'intérêt de ce (nouvel ?) eldorado pour créateurs d'entreprise ne doit pas masquer une absence de définition claire de leur objet. Tentons d'y remédier.

### ESSAI DE DÉFINITION

#### L'ENTREPRENEURIAT DURABLE EN QUELQUES MOTS ET CHIFFRES

L'entrepreneuriat durable correspond à l'exploitation d'opportunités liées à la protection et à la préservation de l'environnement et ce, de façon évaluable. La performance des nouvelles firmes est mesurée autant dans leurs retombées économiques et sociales qu'environnementales.

La nouvelle entreprise évalue sa performance à trois niveaux :

- environnemental : avec l'analyse des impacts en termes d'atteinte et de préservation des ressources actuelles et futures ;
- social : les conséquences sociales de l'activité pour l'ensemble des parties prenantes, pour les collectivités locales et pour la société en général ;
- économique : en respectant les principes d'une saine concurrence (absence de corruption, d'ententes et de positions dominantes).

Selon l'OCDE, le marché mondial des écotechnologies représenterait 550 milliards d'euros par an. Les États-Unis, l'Union européenne et le Japon se partagent à eux seuls 85 % de cette manne. En France, le *Boston Consulting Group* l'a évalué en 2008 à 60 milliards d'euros par an. Les éco-industries ont mobilisé 427 100 équivalents temps plein et représenteraient 8 000 entreprises.

*Source : fiche APCE éco-activité, mars 2011.*

### EXEMPLES DE SECTEURS POUR LES ENTREPRENEURS DURABLES

**Les secteurs les plus prometteurs** : bâtiment vert et efficacité énergétique, *smart grids* (réseaux intelligents), véhicules électriques et écomobilité.

**Les étoiles montantes** : chimie verte, biocarburants, stockage d'énergie et énergies marines renouvelables.

**Les secteurs en rythme de croisière** : eau, déchets et recyclage, biomasse.

**Les délaissés** : éolien terrestre, solaire.

Il est également habituel de distinguer d'une part les filières matures (eau, déchets, air, recyclage) et d'autre part, les filières plus récentes construites autour de technologies dites de « rupture » comme les véhicules décarbonés et le captage de $CO_2$ qui obligent le client à d'autres habitudes de consommation.

## LES DATES MARQUANTES

### AU NIVEAU INTERNATIONAL

- En 1987, le rapport Brundtland, du nom de la ministre norvégienne de l'Environnement, décrit « le développement soutenable comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».
- En 1992, l'Agenda 21, texte adopté par 173 gouvernements, lors du premier sommet de la Terre à Rio, fixe les lignes de progrès que l'humanité devrait adopter au XX^e^ siècle pour maintenir son développement économique et social dans un environnement vivable.
- En 1997, 38 pays industrialisés se sont engagés, dans le cadre du protocole de Kyoto, à réduire leurs émissions des six principaux gaz à effet de serre d'au moins 5 % dans la période 2008-2012, par rapport aux niveaux enregistrés en 1990.
- En 2005, la conférence générale de l'Unesco adopte la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles où la diversité culturelle est réaffirmée comme « un ressort fondamental du développement durable des communautés, des peuples et des nations ».
- En 2009, le sommet de Copenhague sur le climat affirme la nécessité de limiter le réchauffement planétaire à 2 degrés par rapport à l'ère préindustrielle, mais le texte ne comporte aucun engagement chiffré et les principaux pays pollueurs font de la résistance.
- En juin 2012, le sommet de Rio +20 sur le développement durable a permis aux États membres de l'ONU de façonner de nouvelles

politiques visant à promouvoir la prospérité mondiale et la protection de l'environnement.

- En décembre 2012, le sommet de Doha prolonge le protocole de Kyoto jusqu'en 2020, mais les États signataires ne représentent que 15 % des émissions de gaz à effet de serre au niveau mondial.

## AU NIVEAU NATIONAL

- Une déclinaison de l'Agenda 21 est mise en place au niveau des collectivités territoriales : l'Agenda 21 local (une centaine en France aujourd'hui).
- La loi Nouvelles Régulations économiques du 15 mai 2001 a rendu le rapport de développement durable obligatoire pour toutes les entreprises cotées.
- En 2007, le Grenelle de l'environnement a permis de prendre des engagements qui se sont en partie concrétisés par la promulgation des lois Grenelle 1 (2009) et Grenelle 2 (2010)
- La SNDD (stratégie nationale de développement durable) 2010-2013 pose les bases d'un mode de développement durable organisé autour d'une économie verte et équitable.
- En 2011, l'obligation de publier des données extra-financières (environnementales et sociales) dans leur rapport d'activité (*reporting* responsabilité sociale des entreprises [RSE]), a été étendue à toutes les entreprises de 5 000 salariés réalisant un chiffre d'affaires de 1 milliard d'euros. En 2013, ce sera le tour des entreprises de 500 salariés.

## LES POINTS IMPORTANTS

Il s'agit de situer l'entrepreneuriat durable dans une tradition idéologique plus ou moins proche des courants d'écologie politique, de circonscrire le phénomène, d'en donner des définitions, de décrire les sources possibles d'opportunités d'affaires, de dégager une typologie des entrepreneurs durables puis de caractériser l'entrepreneur durable. Pour finir, nous verrons les enjeux et défis auxquels les entrepreneurs sont confrontés.

## ORIGINES : ENTRE NATURE ET PROGRÈS

Apparue il y a plus d'une dizaine d'années, la notion de *sustainable entrepreneurship* ou « entrepreneuriat soutenable ou durable » surgit dans le sillage des écrits en « entrepreneuriat solidaire et social »[1].

Il s'en distingue en considérant que les actions de l'entrepreneur durable sont aussi dirigées par la recherche de profit et par des valeurs liées au respect de l'environnement. Cependant, il intègre les effets sociaux en s'attachant au rapport que ses futurs clients, et ses parties prenantes, peuvent avoir sur la société.

Cette imbrication entre l'économique et le social rapproche les notions de « durable » et d'« équitable ».

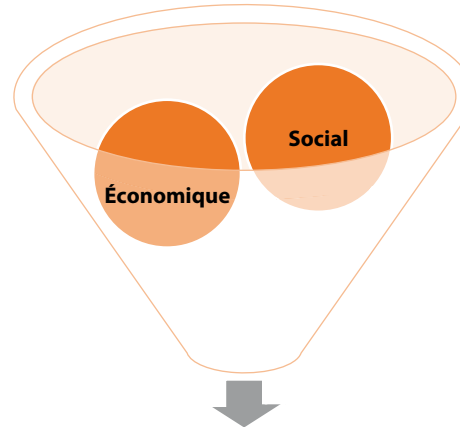



**Figure 16.1** – **Entrepreneuriat durable : une relation entre le social et l'économique**

1. Le chapitre 17 est entièrement consacré à cette thématique.

### QUELS SONT LES LIENS ENTRE LES NOTIONS « DURABLE » ET « ÉQUITABLE » ?

Il s'agit de deux niveaux distincts qui se sont rejoints récemment. L'équité définit les termes de l'échange entre les parties prenantes. Ce qui est recherché : c'est un sentiment de justice dans lequel chacun doit avoir sa part de la valeur créée.

Toutefois, le commerce équitable naît dans un contexte politique qui défend un ensemble de valeurs dont celle du respect de l'environnement avec un développement économique qui défend un commerce alternatif pour ici et maintenant mais aussi pour l'avenir. Être durable c'est être équitable pour les générations futures !

Certains revendiquent leur appartenance aux mouvements d'**écologie politique** qui présente la notion de « soutenable » dans sa double dimension :

- un modèle de développement qui permet à chacun de satisfaire ses besoins ;
- un modèle économique qui puisse durer et perdurer dans le temps (Lipietz 1999, p. 20).

Cet attachement aux projections dans l'avenir affilie l'entrepreneuriat soutenable au développement durable. Cette affiliation correspond à une demande sociale. C'est le versant sympathique de l'entrepreneuriat durable qui l'est moins lorsque l'on parle de déchets et de politique de la ville.

L'entrepreneur durable se trouve confronté à des formes de « schizophrénie » entre les aspirations de l'usager qui veut le mieux pour sa commune avec le moins de taxes, le consommateur enfermé dans un arbitrage à court terme entre qualité et quantité, et l'élu qui véhicule une tradition politique oscillant entre progrès et bien-être.

## SOURCE IDÉOLOGIQUE : DES MOUVEMENTS D'ÉCOLOGIE POLITIQUE

L'entrepreneuriat valorisant l'initiative individuelle dans l'action organisée, on se retrouve dans des traditions idéologiques complémentaires entre les USA et la France. Deux courants ont inspiré l'interaction entre l'entrepreneur et son environnement, un de tradition américaine avec J. D. Thoreau, l'autre de tradition française avec J. Ellul.

### L'AVIS DES PROS

***Habitant, consommateur et élu : des visions différentes du « durable »***

**Amina Bécheur, élue locale de la mairie du IXe arrondissement de Paris, conseillère d'arrondissement, déléguée à la démocratie locale, à la vie associative et à l'économie sociale et solidaire**

« Je parle avec le prisme de l'élue et on peut remarquer un décalage entre les demandes des habitants et les réalités des politiques de la ville que ceux-ci méconnaissent. Par exemple, les habitants parlent de propreté mais pas de gestion des déchets. Tout se passe comme si les besoins des usagers ne rencontraient pas encore ceux des acteurs du développement durable. Au conseil d'arrondissement, l'attention aux problématiques environnementales est surtout le fait d'élus verts. Elle porte sur les questions de transports et de mobilité plus ou moins polluante, sur la gestion de l'eau et les problèmes de santé publique. »

## Dans la vision nord-américaine

L'entrepreneur durable se trouve dans la position de celui qui individuellement remet en cause la légitimité des groupes sociaux organisés et qui, par cette attitude de défi, trouve des idées neuves. Les comportements déviants, entendus comme ceux hors normes, deviennent le creuset des différentes formes d'innovations technologiques, organisationnelles ou institutionnelles.

On reconnaît ici le thème de la « désobéissance civile » chez Thoreau (1817-1862). Il met en avant les valeurs éthiques liées à l'individualisme contre celles véhiculées par l'État. Source d'initiatives individuelles, cette conception s'appuie sur une critique de la société industrielle et la volonté de respecter l'environnement et la société.

Aujourd'hui, nous sommes dans une société de l'Internet avec ses nouveaux usages qui permettent l'accès immédiat à toute information. Le philosophe Michel Serres décrit une « Petite Poucette » qui, avec son téléphone, tient le monde dans ses mains.

Aussi, comme le capitaine d'industrie apparaît lors des révolutions industrielles, l'entrepreneur durable (re)naît des révolutions de l'information et des crises de la société de consommation.

## Dans la tradition française

J. Ellul (1912-1994) a développé une pensée qui inspire les écologistes. Elle se fonde sur la reconnaissance du changement de statut de la technique qui, d'un ensemble de moyens assignés à une fin, devient un phénomène autonome contraignant. Autrement dit, la sacralisation collective de la technique fait peser sur l'homme un ensemble de déterminations extérieures bridant sa créativité.

**EXEMPLE**

**Les caféiers**

Les progrès de l'agronomie ont permis de planter des caféiers plus productifs qui n'ont plus besoin de pousser sous d'autres arbres. Or, à terme, cela engendre une sécheresse qui nuit à l'ensemble des terres. Les acteurs du commerce équitable ont mis en avant le fait que si l'on reprend les techniques traditionnelles, on obtient à long terme une productivité similaire avec des effets maîtrisés sur l'environnement.

Dans cette conception, l'entrepreneur durable est celui qui sort des contraintes techniques et trouve des solutions, sources de nouvelles organisations du travail et donc de nouvelles entreprises.

Si l'on réconcilie ces deux perspectives, les idées d'affaires viennent autant de la révolte créative de certains individus que de la défiance constructive d'autres. Mais quel est le champ de l'entrepreneuriat durable ?

## DÉLIMITATION DU CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT DURABLE

En dépit d'une littérature récente aux soubassements conceptuels foisonnants, la définition et les concepts de base de l'entrepreneuriat durable sont encore peu clairs.

Si l'on considère avec Schumpeter que l'entrepreneur se nourrit d'un processus de « destruction créative », les entrepreneurs orientés vers la durabilité détruisent les méthodes de production conventionnelle, les produits, les structures de marché et les modèles de consommation existants, et les remplacent par des produits et services d'une valeur environnementale et sociale supérieure.

L'entrepreneuriat devient alors un soutien pour :

- la nature (terre, biodiversité, écosystèmes) ;
- les supports de vie (environnement, ressources naturelles, services des écosystèmes) ;

• les communautés (groupes d'individus qui partagent des valeurs, normes, significations, histoires, identités).

Les gains économiques et non économiques sont destinés aux individus, à l'économie, et plus largement à la société.

Dans ce contexte, quatre types d'entrepreneuriat orientés vers la durabilité ont été définis en fonction des objectifs d'affaires, du rapport à la performance financière, de la place accordée à l'innovation, des marchés visés et de l'ancrage dans la société (Schaltegger et Wagner, 2010) ; d'où la forte proximité de l'entrepreneuriat durable avec d'autres types d'entrepreneuriat.

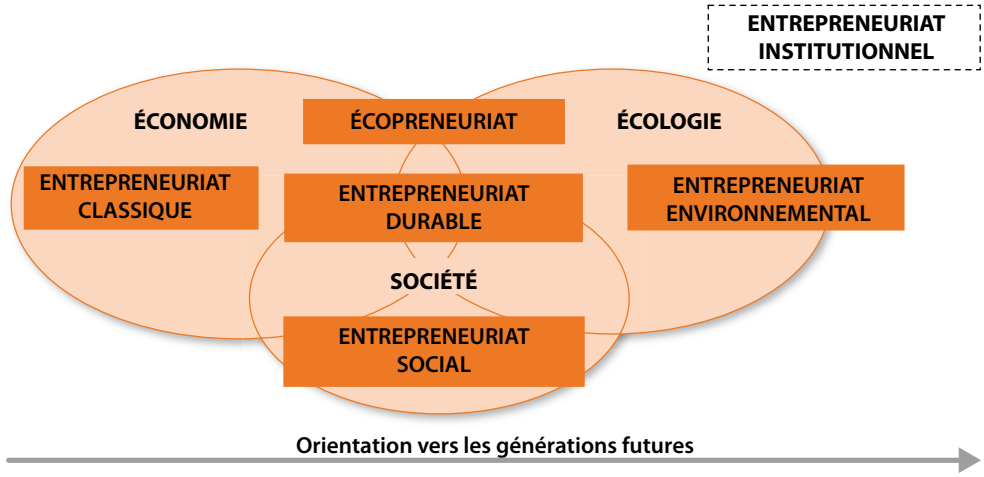



**Figure 16.2** – L'entrepreneuriat orienté vers la durabilité

## Entrepreneuriat environnemental

Il concerne des acteurs qui sont des innovateurs au plan environnemental. Opérant sur des marchés de niche ou des segments de taille moyenne, ils ne cherchent pas à exploiter le plein potentiel des gains financiers de leurs innovations qui, bien souvent, sont reprises par d'autres ; car la réussite financière n'est pas pour eux une finalité.

## Écopreneuriat

Il a pour finalité le profit. Il concerne des entrepreneurs qui ont la capacité d'identifier des opportunités d'affaires leur permettant de satisfaire les besoins d'un large groupe de consommateurs. Ils sont promoteurs de solutions environnementales, tirent partie de solutions existantes souvent exploitées de manière originale et génèrent des revenus financiers. Ils n'ont pas d'objectifs sociaux contrairement aux entrepreneurs sociaux et durables.

## Entrepreneuriat social

Il concerne des acteurs qui promeuvent l'innovation sociale sans logique de marché. Leur objectif est de développer des gains non économiques pour les individus et de créer de la valeur pour les sociétés. Ils n'ont ni objectifs environnementaux, ni objectifs financiers. Il s'agit bien souvent d'organismes sans but lucratif.

## Entrepreneuriat institutionnel

Proches des collectivités locales, des organisations lobbyistes et supranationales, certains acteurs cherchent à changer les normes et les règles des organisations dont ils dépendent. On les qualifie d'entrepreneurs institution-

nels. Cette forme d'entrepreneuriat concerne des acteurs qui initient des changements, contribuent à la transformation des institutions existantes ou créent de nouvelles institutions. Pensons à l'exemple des « lanceurs d'alertes » ou *whistleblowers* qui découvrent des phénomènes dommageables pour l'environnement et qui doivent être protégés de possibles « mises au placard » et menaces provenant des firmes à l'origine de pollutions.

## Entrepreneuriat durable

Il se situe à l'intersection des sphères de l'écologie, du social et de l'économie. Les entrepreneurs durables ont des objectifs qui intègrent à la fois l'environnement, les aspects sociaux et la performance financière. Pour cela, ils s'appuient sur l'innovation durable qui est généralement radicale et orientée vers le marché de masse. Le succès des innovations durables provoque un changement de société, le développement de nouvelles tendances et la transformation des valeurs.

Les entrepreneurs durables créent des dynamiques de marché qui vont dans le sens du progrès environnemental et social dans le but d'être équitable envers les générations futures.

Donc l'entrepreneuriat durable résulte du croisement entre des sphères économiques, écologiques et sociétales. Par conséquent, l'origine des idées d'affaires des entrepreneurs durables ne se limite pas aux seuls aspects environnementaux. Les origines des sources d'opportunités sont variées.

## QUELLES SOURCES D'OPPORTUNITÉS POUR L'ENTREPRENEUR DURABLE ?

Tourné vers la préservation de l'environnement mais aussi vers l'économique et le social, l'entrepreneur cherche ses opportunités de trois manières :

- D'une part, des **imperfections de marché** qui conduisent des entrepreneurs à répondre à ces failles en mettant en place des actions qui réduisent les dégradations faites à l'environnement (Dean et McMullen, 2007). Pour ces auteurs, l'entrepreneuriat durable se situe entre l'économie du bien-être et le champ de l'entrepreneuriat classique. Les défaillances du marché sont à l'origine de problèmes sociaux et environnementaux qui empêchent d'atteindre les objectifs de développement durable. L'enjeu est de comprendre comment les entrepreneurs durables exploitent ces défaillances pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux tout en générant des profits.
- D'autre part, de manière plus large, l'entrepreneur durable s'attache aux conséquences sociales des **déséquilibres environnementaux** qui constituent autant de sources d'opportunités d'affaires. La réponse à ces besoins sociaux favorise l'émergence d'innovations sociales. Les acteurs contribuent à la résolution de problèmes sociaux au niveau global et local. La résolution de ces problèmes génère des revenus entre le moment de diffusion de l'innovation et celui où elle est imitée. Cela permet à certains de croire que la croissance verte sera le vecteur de développement de demain (Cohen et Winn, 2007).
- Enfin, des opportunités émergent de la **gestion des coûts** auparavant supportés par l'ensemble de la société civile (Hockerts et Wüstenhagen, 2010). Ce processus de transformation d'une industrie vers le durable appelé « verdissement » se définit comme l'internalisation des coûts environnementaux et sociétaux.

Toutefois, dans le pôle de compétitivité Advancity en lien avec la ville durable, les organisations motrices sont plutôt représentées par des grandes entreprises en place.

Cela pose la question des relations entre les grandes entreprises et l'entrepreneur durable, comme le montre la typologie suivante qui met en avant une répartition des rôles entre les différents acteurs.

## L'AVIS DES PROS

***Appel à projets de création d'entreprises innovantes avec une thématique ville durable***

**Jean-Christophe de Tauzia, directeur de l'incubateur Descartes, organisateur du concours sur la cité Descartes**

« Nous avons reçu une dizaine de projets sur ce sujet et 45 au total. Ces projets relevaient principalement de la gestion de la consommation énergétique. Mon avis général est que la notion de ville durable s'adresse plus à des entreprises déjà créées depuis quelques années qui cherchent à se diversifier ou à compléter leurs offres. Les start-up sur ce sujet sont en émergence. Néanmoins, quelques jeunes sociétés participent déjà aux activités du pôle de compétitivité Advancity, en réseautage avec leurs pairs dans des comités d'orientation stratégiques dans lesquels on trouve les grands acteurs du marché de l'environnement. Le sujet est récent et les filières marchés correspondantes se précisent actuellement, avec de nouveaux métiers à la clé. La future commercialisation peut s'avérer compliquée dans le contexte actuel car les clients sont souvent des entités publiques, qui limitent leurs investissements. Les perspectives restent toutefois prometteuses car les technologies de la ville durable correspondent à un savoir-faire hexagonal identifié par le gouvernement comme une priorité pour l'export. »

## TYPOLOGIE DES ENTREPRENEURS DURABLES : UNE RÉPARTITION DES RÔLES

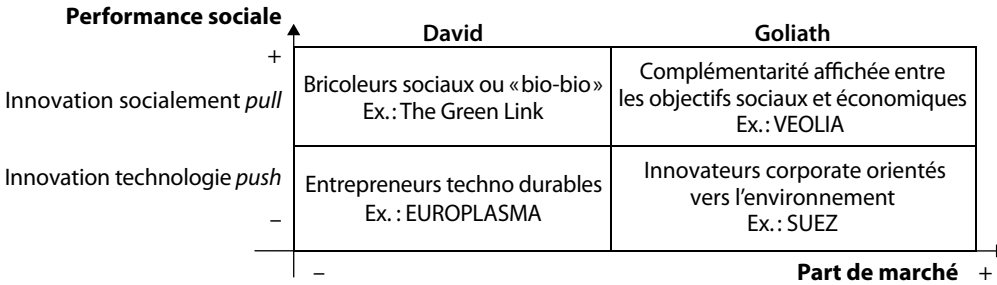
Les entrepreneurs durables sont confrontés aux entreprises en place qui cherchent à mettre un peu de « vert » dans leur stratégie, sans avoir les ressources de ces dernières. Tout se passe comme si ces **David** – entrepreneurs, créateurs d'entreprises des éco-industries – étaient face à des **Goliath** – grandes entreprises déjà en place.

Chacun de ces acteurs propose des innovations plutôt tirées par la demande sociale (innovation socialement *pull* par exemple avec un objectif de réduction de la pollution) ou plutôt poussées par les avancées technologiques (innovation technologie *push* par exemple avec le photovoltaïque). Une typologie émerge.

### EXEMPLE

**Europlasma**

Avec 270 personnes et 58 M€ de chiffre d'affaires, Europlasma est spécialisée dans la destruction et la valorisation des déchets y compris dangereux.




*Adapté de Fonrouge et Petzold (2012)*

**Figure 16.3** – Les David et les Goliath de l'éco-business

## L'AVIS DES PROS

***Comment David peut-il trouver une place sur le marché ?***

**Marc Lefour, directeur du développement d'Europlasma**

« [Pour] notre projet CHO-Power [qui consiste à construire une usine capable de transformer des déchets industriels banals en électricité, inaugurée le 9 juillet 2012] […], c'était le bon moment.

Il y a un besoin d'énergie renouvelable du fait de l'épuisement des ressources fossiles qui s'inscrit dans un mouvement lié au réchauffement de la planète qui accélère ce besoin. Il y a de plus en plus de déchets qu'il faut traiter. Nous sommes au croisement de ces deux phénomènes […].

Lorsqu'il y a rupture technologique, il y a toujours la place pour un acteur de s'insérer sur ce marché, même s'il est dominé par deux très gros comme Veolia et Suez qui forment un réel duopole avec une puissance commerciale bien en place. »

## L'AVIS DES PROS

***Comment les Goliath se comportent-ils ?***

**Bénédicte Amiel, responsable marketing et communication d'Europlasma**

« Pour ce qui concerne les déchets dangereux, les associations contre les décharges et l'incinération des déchets ont aussi joué un rôle dans le resserrement de la concurrence en faisant du militantisme actif. Les gros rachètent les petits, comme par exemple à Bassens (33) où se trouvaient diverses technologies liées au traitement de différents déchets rachetées par Veolia. Cela permet aux gros acteurs d'intégrer l'ensemble de la filière : collecte, tri et élimination des déchets. Les clients préfèrent n'avoir affaire qu'à un seul interlocuteur. »

On observe une répartition des rôles entre tous ces acteurs afin de transformer le secteur vers le développement durable.

- Les **activités innovantes** fondées sur des modes d'apprentissage de type exploratoire seraient l'apanage des David, petites structures autonomes organisées en unités dépendantes des grandes firmes installées soit par motivation sociale en cherchant à répondre à une problématique sociale donnée (les « bio-bio ») soit en adaptant la technologie aux contraintes du marché (comme Europlasma). Et David pourrait avoir l'ambition de devenir un futur Goliath…
- Le **développement de la technologie** est assuré par des petites firmes tandis que la mise en place d'un réseau de diffusion serait plutôt de la responsabilité des grandes firmes. Les montages financiers et autres « tours de table » nécessaires aux premières années de développement des David se font avec les participations plus ou moins fortes des grandes firmes, les Goliath, qui d'observateurs peuvent devenir parties prenantes. Et David co-évolue avec Goliath…
- Au niveau communication, on observe des David, jeunes entreprises impliquées dans des activités sociétales mais qui agissent sur des niches de marché organisées, tandis que les firmes installées ou « Goliath verdissant » s'adressent à un marché de masse avec des politiques larges de communication sur le développement durable. Et David coexiste avec Goliath…

## CAS D'ENTREPRISES

### DEUX EXEMPLES DE COMPLÉMENTARITÉ

***Veolia Propreté***

Veolia Propreté se présente comme le seul opérateur présent sur l'ensemble des filières (déchets solides, liquides, banals et spéciaux) et assure contribuer à améliorer l'environnement en apportant à ses clients, industriels et collectivités, des solutions de gestion des déchets couvrant l'ensemble du cycle du déchet. Elle met en avant le fait d'œuvrer au développement durable, non seulement par la mise en place des meilleures pratiques sociales et environnementales, mais aussi en luttant contre le changement climatique par les émissions de gaz à effet de serre évitées.

Source : *http://www.veolia.fr/profil/proprete/* consulté en février 2012.

***Suez Environnement***

Suez Environnement se présente comme un groupe apportant des solutions innovantes à des millions de personnes et aux industries dans les domaines de l'eau potable, de l'assainissement et de la gestion des déchets. Les enjeux mis en évidence sont ceux de la valorisation des déchets (transformés en matière première secondaire, en énergie électrique et thermique et en engrais) et de la réduction de l'impact de la gestion des déchets sur l'environnement.

Source : *http://www.suez-environnement.fr/dechets* consulté en février 2012.

Enfin, notons que quelle que soit la taille de l'entreprise, elle se voit souvent obligée d'orienter la mise en place des normes environnementales. David et Goliath ne cachent pas leurs actions de *lobbying* au niveau local, national, européen, voire mondial. Face à cette orientation partagée par tout acteur des éco-industries, comment peut-on isoler l'entrepreneur durable ?

## COMMENT RECONNAÎTRE UN ENTREPRENEUR DURABLE ?

Proposons trois critères pour caractériser l'orientation durable d'un entrepreneur :

- un **état d'esprit** tourné vers l'environnement mais aussi porteur de valeurs plus générales au service de la communauté qui lui permet quelquefois de penser autrement la gestion de son entreprise ;
- des **offres et services** évalués en fonction de leur impact sur l'environnement et plus largement sur la société ;
- avec des **stratégies** qui se distinguent par leur ancrage institutionnel, c'est-à-dire des manœuvres de *lobbying* au sein de groupements qui rédigent les règles, normes et standards.

### L'AVIS DES PROS

***The Green Link : un exemple de « bio-bio »***

**Propos de Jean-François Morlon, porteur du projet The Green Link à Bordeaux**

« The Green Link est une entreprise de livraison/logistique du premier ou du dernier kilomètre avec véhicules non polluants, à savoir des tricycles à assistance électrique et un petit véhicule utilitaire 100 % électrique.

J'ai toujours voulu faire quelque chose qui correspondait à mes valeurs : se tourner vers les autres, être respectueux de la personne, de la nature, de l'écologie. Travailler en équipe aussi. Le travail en équipe, physique, dur – comme sur le vélo, dehors, il n'y a pas beaucoup de reconnaissance… Alors bien s'occuper des hommes, garder un esprit d'équipe fort avec un état d'esprit fort. Cet état d'esprit fort, je le retrouve dans le projet, car il va dans le sens de la réduction de la pollution pour le centre-ville de Bordeaux.

Un de nos associés parisiens est dans le Club du dernier kilomètre de livraison, dans lequel il y a des parlementaires. Nous, à notre niveau, on va au Forum Need de la CCI de Bordeaux qui est sur le développement durable, on participe à toutes les conférences depuis deux ans. »

### L'AVIS DES PROS

***Comment envisagez-vous la gestion de votre future structure ?***

**Jean-François Morlon, porteur du projet The Green Link à Bordeaux**

« Pour l'instant, l'autofinancement nous permet largement de commencer. […] Les livreurs, il faut les fidéliser. Il y a une politique RH. Déjà tout le monde a un CDI pour être sécurisé pour les emprunts, la gestion des familles, etc. […] Pour ce qui concerne notre performance, c'est le ratio nombre de colis sur temps passé que nous utilisons. Ça nous permet bien sûr de regarder la performance par personne mais aussi de nous comparer aux moyens de livraison polluants – en 5 heures, si on fait 50 à 60 points de livraison, c'est clair. »

La façon même d'aborder et de gérer l'entreprise est repensée. Les entrepreneurs durables ont des valeurs qui ont un impact sur leur financement, la gestion des collaborateurs et la mesure de la performance.

En conclusion, des incitatifs économiques, sociaux et technologiques rencontrent les aspirations de certains entrepreneurs pour lesquels le combat pour la survie de la planète, la défense de valeurs sociales et l'opportunisme sectoriel se traduit par la création d'une entreprise. Ce sont eux les entrepreneurs durables et ils doivent faire face à des enjeux de taille…

## LES CHALLENGES

### INTÉGRER LES DIMENSIONS TECHNOLOGIQUES, DE RÉSEAUX ET DE NORMES

Une des limites du développement de l'entrepreneuriat durable est la présence d'une dimension technologique forte. De même, à l'instar des *smart grids* ou réseaux de distribution intelligents, de nombreuses opportunités futures viendront des croisements fertiles entre les réseaux informatiques et les technologies vertes. Or, les technologies vertes ne sont pas toujours accessibles à ces nouveaux entrants que sont les entrepreneurs. D'où les fortes collaborations entre les mondes de la recherche, les grandes entreprises existantes et les entrepreneurs durables.

Il s'agit pour les pouvoirs publics de favoriser cette hybridation.

Avec les entrepreneurs durables, les stratégies de développement durable ne se limitent pas à de simples conformations mais sont sources de création de valeur et d'innovations futures. Lors du processus de transformation d'une industrie vers le durable (induisant l'internalisation des coûts auparavant supportés par l'ensemble de la société civile), on observe deux formes d'organisation particulièrement actives : les jeunes entreprises innovantes et les grandes entreprises.

Il semble alors légitime de se poser la question de l'aide et de l'accompagnement des entreprises des éco-industries. L'enjeu est considérable pour les politiques publiques : doivent-elles privilégier un financement et des appuis aux jeunes entreprises ou aux grandes entreprises en place ?

Par ailleurs, l'instauration de « normes vertes » fournit des occasions d'affaires et pour certains des formes de monopole qu'ils vont chercher à conserver. D'où, un entrepreneur vert qui va tenter d'avoir des actions de *lobbying* sur les fabricants de normes et sur les instances de régulation. On observe déjà de nombreux organismes et associations qui défendent l'entrepreneur durable. Cette structuration présente le risque de limiter les initiatives qui seraient hors du champ de ces groupes de pression.

## DU *GREENWASHING* À UNE NOUVELLE CULTURE DE LA RESPONSABILITÉ ?

Les points négatifs liés à l'entrepreneuriat durable ne manquent pas :

- le danger de récupération du label « développement durable » et l'exclusion *via* le durable de certaines classes de population (comme le tourisme durable assimilé à du luxe par exemple) ;
- une vision malthusienne qui exclue les pays en voie de développement ;
- enfin, et c'est le plus courant, un verdissement de façade qui masque des comportements peu éthiques.

Mais les consommateurs de leur côté deviennent des « conso-acteurs ». Ils sont aussi des citoyens, des salariés et des investisseurs.

L'entrepreneur durable partage donc ses responsabilités avec les clients, les partenaires mais aussi les collectivités locales et nationales. Il propose de nouveaux modes d'organisation et participe à une épargne verte, solidaire et responsable.

De leur côté, pourquoi les industriels ne prendraient-ils pas leur responsabilité en amont ? Pourquoi certains industriels ne constitueraient-ils pas des réserves financières pour internaliser des coûts aujourd'hui supportés par tous ? Par exemple, les moteurs diesel sont responsables de nombreuses maladies respiratoires traitées et financées par la collectivité. Les fabricants devraient-ils constituer des cagnottes pour prendre en charge les malades… ?

## UN PEU DE PROSPECTIVE…

Quelle que soit la source de son opportunité d'affaires, l'entrepreneur durable n'aura probablement pas d'autres choix, contrairement aux start-up de l'Internet, que de faire avec les grandes entreprises en place dans son secteur.

Trois scénarios s'offrent alors à lui :

- la possibilité de se développer pour devenir à son tour une grande entreprise du secteur grâce à une technologie de rupture mais aussi à une chaîne de valeur singulière – **David devient Goliath** ;
- la co-évolution avec les grandes entreprises du secteur en exploitant des ressources complémentaires ou en mutualisant des ressources – **David avec Goliath** ;
- rester sur des niches ultra-spécialisées n'empiétant pas sur les objectifs notamment de verdissement des grandes entreprises en place dans le secteur – **David avec d'autres David**.

Par ailleurs, avec des innovations qui engagent les générations futures, les entrepreneurs durables participent aux liens entre les générations. Ils répondent ainsi à une attente sociale majeure. En plaçant par exemple les seniors comme une force économique de demain, les entrepreneurs verts se trouvent confrontés aux défis du vieillissement des sociétés occidentales.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

L'entrepreneuriat durable est en plein développement, même si la notion reste encore floue et non clairement délimitée. Cela étant, peut-on raisonnablement parler de nouvel eldorado pour les entrepreneurs ?

Dans la conception de l'entrepreneuriat durable développée ici l'avenir ne serait-il pas orienté vers les innovations vertes de demain ? Autrement dit, pourquoi ne pas considérer le durable comme voie de renouvellement des innovations technologiques, organisationnelles voire sociales et plus généralement appelées à se diffuser à l'ensemble des produits et services ? L'entrepreneur de demain serait alors celui qui valorise son offre vers le durable et cela, quel que soit son secteur.

# L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

## 17 CHAPITRE EN QUÊTE D'UN ÉQUILIBRE ENTRE MARCHÉ, ÉTAT ET SOLIDARITÉ

## LES ENJEUX

En France, depuis la fin des années 1980, l'entrepreneuriat social se développe sous la forme d'entreprises d'insertion, de jardins familiaux, de crèches parentales, de services d'aides à domicile, etc. Sa particularité est de contribuer au renforcement local de la cohésion sociale et à la création d'un nombre d'emplois aujourd'hui significatif. Ces initiatives sont portées par des entrepreneurs sociaux qui mettent leurs qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème social et/ou environnemental, en collaboration étroite avec les institutions publiques.

Les premiers auteurs à s'intéresser au phénomène sont des économistes. Ils n'utilisent pas le terme « entrepreneuriat social », mais privilégient celui d'« économie sociale » ou d'« économie sociale et solidaire ». Ils examinent notamment l'utilité économique des organisations sociales en décrivant d'un point de vue statistique leurs contributions monétaires, et leurs façons originales de combiner activité économique et projet social (Vienney, 1980, Archambault, 1996). Les sociologues et politologues s'intéressent quant à eux au phénomène de l'exclusion né de la crise et à la nécessaire prise en compte des nouveaux besoins sociaux des publics marginalisés (Laville, 1995, 2000), sans pour autant se focaliser sur la création d'organisations susceptibles de répondre à ces besoins. Les gestionnaires sont de fait les premiers à étudier l'économie sociale à travers le prisme de l'entrepreneuriat, mais tardent à utiliser le terme « entrepreneuriat social » pourtant mobilisé dans la littérature anglo-saxonne. Ils le feront à partir des années 2000 (Boncler et Hlady-Rispal, 2003 ; Schieb-Bienfait et Urbain, 2004 ; Bacq et Jansen, 2011).

Les enjeux de l'entrepreneuriat social relèvent de son rattachement à trois mondes fondamentalement distincts : le monde du social, le monde du marchand et le monde des institutions.




**Figure 17.1** – Les trois mondes de l'entrepreneuriat social

Il s'agit, pour les entrepreneurs, de défendre des valeurs de solidarité parfois en conflit direct avec la recherche de performance économique.

| | Entrepreneur associatif | Entrepreneur social |
|---|---|---|
| **Stratégie décisionnelle** | Dilemmes et arbitrages | Maximisation de la production |
| **Ressources** | Subventions, dons et recettes | Recettes |
| **Outils de gestion** | Adaptés aux associations | Empruntés aux entreprises |

**Figure 17.2** – Les initiatives sociales dans le monde, quelques exemples

**EXEMPLE**

Réinsérer un marginal prend du temps, présente un coût, celui de l'accompagnement, exige des compétences spécifiques et parfois rares. De même, opter pour un développement durable de la personne et de la collectivité est rarement immédiatement rentable.

Il s'agit ensuite, pour les entrepreneurs, de gérer leur entreprise selon ces valeurs de solidarité. Le management est collectif et participatif, en co-dépendance avec un grand nombre de parties prenantes, qui peuvent être par exemple des institutions (services déconcentrés de l'État et des régions), des partenaires territoriaux (centres de ressources et d'information sur un territoire), des partenaires sociaux (conseillers et associations d'insertion) ou encore des entreprises d'insertion affiliées à diverses fédérations (régionales et nationales), relevant de contextes aux normes très distinctes les unes des autres. Les objectifs de chaque structure sont singuliers et les acteurs se retrouvent en situation de coopération, de dépendance et d'interdépendance forte.

Face à une économie de marché secouée par les crises engendrant des problèmes sociaux accrus, face à un État qui ne peut et ne veut pas tout faire et donc se désengage, l'entrepreneuriat social constitue un recours possible auquel un certain nombre d'entrepreneurs citoyens se rattachent, afin de donner du sens à leur activité.

Partout dans le monde, des initiatives apparaissent, sous des formes toujours très différentes : entreprises d'économie sociale (EES) en Espagne ou au Québec, coopératives sociales en Italie (CS), Scop ou SCIC, associations et entreprises en France, Community Interest Compagnies (CIC), intermédiaire entre l'entreprise privée et l'association de bénévoles (*charities*) en Angleterre, entreprises sociales (ES) aux États-Unis, financées par des fondations, initiatives populaires et solidaires en Amérique Latine (IPS), etc. (figure 17.2). Cependant, ce phénomène est difficilement mesurable en raison de l'absence de statistiques et de données chiffrées sur un concept relativement nouveau et aux contours encore flous.

## LES DATES MARQUANTES

Le concept d'entrepreneuriat social renvoie à deux termes dotés de connotations riches : d'un côté le terme d'entrepreneur qui est généralement associé à la recherche de profit, à la logique économique ; de l'autre côté le terme social qui est davantage relatif à la sphère non marchande.

- **Début des années 1990** : le concept d'entrepreneuriat social est apparu à partir du début des années 1990 et trouve son origine dans deux contextes distincts, l'un nord-américain et l'autre européen (tableau 17.1).

Tableau 17.1 – Le concept d'entrepreneuriat social outre-Atlantique et en Europe

| | Contexte nord-américain | Contexte européen |
|---|---|---|
| **Champ des organisations considérées** | **Très large**. Secteur dit du *non-profit* mais qui inclut également des activités économiques marchandes au service d'un but social | **Plus restreint**. Organisations de l'économie sociale (le plus souvent, il s'agit d'associations, de coopératives ou de mutuelles) |
| **Axe prioritaire** | **Créer des sources de recettes financières**, autres que celles provenant de l'État, permettant de mener par ailleurs une action de type culturel, philanthropique, environnemental, etc. Par exemple, Ashoka (organisation non gouvernementale), sorte de capital-risque philanthropique, mobilise des fonds privés afin d'apporter un financement aux entreprises sociales | Montrer que le **discours** des entrepreneurs sociaux diffère sensiblement de celui des entrepreneurs plus traditionnels (moins axé sur le profit, davantage sur l'aide à la personne et le développement durable). Cela se traduit aussi bien dans les **actions** menées et les publics auxquels elles s'adressent, que dans le management et/ou la gouvernance |
| **Phénomène étudié** | **L'entrepreneur social** vu comme un acteur mu par une mission sociale et le désir de découvrir des solutions innovantes pour résoudre des problèmes sociaux négligés jusqu'alors par le marché ou le secteur public | **L'entreprise sociale**. Il s'agit de déterminer des critères (économiques, sociaux et politiques) pour la caractériser à l'échelle de l'Europe et mesurer la croissance du phénomène. Telle est notamment une des missions du réseau EMES, (réseau européen de chercheurs sur l'économie et l'entrepreneuriat social créé en 1996, par des chercheurs des 15 pays alors membres de l'Union européenne) |

Outre-Atlantique, le concept est davantage centré sur les entrepreneurs sociaux, l'entreprise sociale et son fonctionnement particulier. En Europe, la démarche est plus largement orientée sur le phénomène de l'entrepreneuriat social et ses incidences en termes économiques, sociaux et politiques. Toutefois, on assiste aujourd'hui à un rapprochement entre les deux courants.

Le réseau EMES, aux chercheurs renommés tels J. Defourny et M. Nyssens (2011), caractérise l'entreprise sociale à l'aide de trois dimensions :

– une dimension économique comportant une activité continue de production de biens et de services, impliquant un niveau significatif de risque et un niveau minimum d'emplois rémunérés ;

– une dimension sociale avec un objectif explicite de service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens et une limitation de la distribution de bénéfices ;

– une dimension politique fondée sur une structure de gouvernance visant un degré élevé d'autonomie, un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital et une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité.

- **1998** : en France, c'est en 1998 qu'une première réflexion est engagée, dans le cadre du rapport Lipietz (relatif à la lettre de mission du 17 septembre 1998 de Martine Aubry, ministre de l'Emploi et de la Solidarité, à Alain Lipietz, secrétaire d'État à l'Économie solidaire). Il affirme l'opportunité d'un nouveau type d'entreprise « à vocation sociale » et propose la création d'un label « d'utilité sociale et solidaire ».

• **Début des années 2000** : en 2001, un nouveau statut juridique est adopté : la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Mais c'est en 2002 que la notion d'entreprise sociale prend vraiment corps en France. L'ESSEC lance alors la première chaire « entrepreneuriat social », avec pour sous-titre, « l'initiative privée au service de l'intérêt collectif », que soutiennent immédiatement la Caisse des dépôts et consignation, la Macif et la Fondation de France. La même année, la Caisse des dépôts et consignation participe activement à la création d'Avise (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques), association réunissant les principaux acteurs de l'entrepreneuriat social (Focus ci-dessous).

• **Début des années 2010** : le Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux) est créé et se développe en continuité de l'économie sociale et solidaire.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### L'AVISE, PRÉSENTÉE PAR CHLOÉ BELLUE, CHARGÉE DE MISSION ENTREPRENEURIAT SOCIAL

« Association créée en 2002 par la Caisse des Dépôts et les grands acteurs de l'économie sociale, l'Avise est un centre de ressources et d'ingénierie au service de l'émergence, du développement et de la valorisation des entreprises sociales.

S'appuyant sur un savoir-faire technique, l'Avise mène des actions visant à conjuguer trois dimensions :

- favoriser l'émergence de nouveaux entrepreneurs et nouvelles entreprises ;
- soutenir la croissance des entreprises sociales ;
- stimuler l'innovation sociale.

Consciente de l'importance de favoriser les conditions d'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux, l'Avise sensibilise les porteurs de projet et les étudiants à cette autre forme d'entrepreneuriat. Elle anime un groupe de travail qui propose une offre partenariale de sensibilisation, de formation et d'accompagnement des étudiants à l'entrepreneuriat social, quels que soient leur profil et leur cursus.

Elle anime également des dispositifs innovants de création d'entreprises sociales comme le réseau des Fabriques à initiatives. Cette expérimentation repose sur trois principes fondamentaux : une volonté d'innovation sociale, une dynamique entrepreneuriale et une logique de mise en réseau. L'objectif est de contribuer à la création d'emplois et d'entreprises d'utilité sociale ou environnementale, viables et pérennes.

Les Fabriques à initiatives sont aujourd'hui présentes dans 7 territoires : Aquitaine, Corse, Haute-Normandie, Île-de-France, Languedoc-Roussillon, PACA et Rhône-Alpes.

En Aquitaine, la Fabrique est portée par l'ATIS (association Territoires & Innovation sociale) à Pessac. »

*http://www.avise.org et http://www.entrepreneur-social.net*

Cependant, alors que l'économie sociale et solidaire se définit sur la base d'un regroupement de statuts juridiques (associations, coopératives, mutuelles), le Mouves, pour caractériser l'entrepreneuriat social, met en avant les pratiques des organisations, comme par exemple l'échelle des salaires ou l'utilité sociale. Il définit les entreprises sociales comme « des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée, cherchant à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance ». Il est parfois reproché à l'entrepreneuriat social de s'inscrire dans le capitalisme et non de le remettre en cause. Mais l'action politique du Mouves, en compagnie d'autres acteurs, a permis le déblocage, dans le cadre du Grand Emprunt, d'un fonds de 100 millions d'euros pour l'économie sociale et solidaire, la rédaction en 2012 d'un livre blanc des entrepreneurs sociaux. 2012 aura également vu la création d'un ministère délégué à l'Économie sociale et solidaire, et du GECES (Groupe d'experts consultatif sur l'entrepreneuriat social) dans le cadre de l'Initiative pour l'entrepreneuriat social (IES) de la Commission européenne.

## LES POINTS IMPORTANTS

### UNE DÉFINITION EN CONSTRUCTION

#### Un phénomène aux contours encore flous

En France, et c'est là une spécificité, les concepts d'entrepreneuriat et d'entreprises sociales, prennent racine dans des pratiques jusqu'ici regroupées dans deux contextes :

- l'un né au XIXe siècle en France : celui d'économie sociale (associations, coopératives, mutuelles) ;
- l'autre plus récent (à partir des années 1980) : celui d'économie solidaire (réinsertion, lutte contre l'exclusion, initiatives de développement local).

L'économie solidaire regroupe les initiatives de petites entités appelées entreprises solidaires sans distinction de statut juridique spécifique (il s'agit toujours d'une majorité d'associations et de coopératives mais aussi quelques SA, SARL pour les entreprises d'insertion notamment).

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### QUESTION DE TERMINOLOGIE

Les derniers travaux relatifs à l'entrepreneuriat social en France n'établissent plus de distinction entre économie sociale et solidaire. Soucieux de dépasser un débat qu'ils jugent plus historique qu'économiquement utile, un certain nombre d'acteurs mobilisent désormais la même terminologie partout en Europe comme outre-Atlantique. Il faut cependant noter que dans le système juridique français, contrairement à d'autres pays tels que l'Italie, la Belgique ou le Royaume Uni, il n'existe pas de définition de l'entreprise sociale bien que le vocable soit de plus en plus utilisé et que les initiatives qui s'en réclament se multiplient.

La difficulté d'appréhender l'entrepreneuriat social réside aussi dans l'absence de réelle définition du concept (voir encadré). Autant le secteur de l'économie sociale et solidaire peut être évalué quantitativement (nombre de structures, poids dans le PIB, nombre d'emplois, etc.), en raison de sa caractérisation à travers des statuts (associations, coopératives, mutuelles), autant celui de l'entrepreneuriat social est flou. Le terme exprime d'abord un état d'esprit qui consiste à mettre l'activité économique au service des personnes dans une démarche entrepreneuriale. Les entreprises sociales peuvent ainsi adopter les statuts précédemment cités ou ceux de l'entreprise traditionnelle.

Le choix des statuts doit être abordé comme un choix clairement issu du projet et de ses valeurs fondatrices. Les statuts ne doivent pas être une contrainte mais doivent au contraire permettre le développement du projet social (par exemple, le statut SCIC qui associe toutes les parties prenantes, le statut associatif qui garantit la non-lucrativité, le statut de Scop qui permet aux salariés d'être propriétaire de leur outil de travail, etc.). Le statut de SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) est encore peu utilisé actuellement, malgré une double particularité. Le statut permet en effet de répondre à des besoins collectifs insatisfaits et se fonde de manière originale sur le multisociétariat. Trois catégories d'acteurs sont concernées : les salariés, les usagers et des tiers (bénévoles, collectivités publiques, apporteurs de capitaux).

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### UNE ABSENCE DE DÉFINITION

L'absence de définition d'entreprise sociale en France rend le sujet complexe à aborder au quotidien. En effet, les entreprises de l'économie sociale se définissent souvent au travers du statut qu'elles ont choisi et qui renvoie à des principes fondateurs (définis dans la charte de l'économie sociale) : gestion démocratique avec une personne/une voix dans les instances dirigeantes, non-lucrativité et juste répartition des excédents (voire non-redistribution dans le cadre associatif), libre adhésion, solidarité.

Ces formes d'entreprise ont des fondements très anciens et se sont construites progressivement. Elles sont généralement regroupées dans les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS), nationalement au sein d'un comité national (CNCRESS). Au niveau gouvernemental, une délégation interministérielle à l'économie sociale existe depuis 1981.

Du côté des entrepreneurs sociaux, en 2006, le CODES a été créé, un livre blanc de l'entrepreneuriat social a été rédigé sous l'égide de l'Avise. Quant au Mouves, il cherche à fédérer les entrepreneurs sociaux sur le territoire national.

L'entrepreneuriat social renvoie à une notion plus large d'entrepreneuriat à visée sociale. De nombreux débats ont animé le monde de l'économie sociale ces dernières années pour savoir si cet entrepreneuriat social faisait partie de l'économie sociale. Mais on peut noter que ces débats n'ont manifestement pas conduit à une définition précise de l'entrepreneuriat social et ont plutôt figé les positions autour des statuts.



## CAS D'ENTREPRISE

### AUTO-COMM

Cette association propose sur le territoire de la communauté urbaine de Bordeaux un service de voitures partagées : elle achète des voitures et les met à disposition de ses adhérents pour quelques jours ou quelques minutes. Techniquement, il s'agit de location permanente (réservation sans formalité 24/24 heures et 7/7 jours) et adaptée au besoin de chacun (on paie uniquement ce que l'on utilise).

En termes d'objectifs, le concept contribue à la diminution du nombre de voitures en ville (1 voiture partagée = 8 voitures individuelles), au changement de comportement des usagers (les adhérents « consomment » de moins en moins de voitures car ils arbitrent en permanence et apprennent à bouger autrement), et à la réduction des inégalités face à la mobilité (les adhérents n'ont pas forcément les moyens d'acheter un véhicule, mais l'association leur donne les moyens d'en utiliser un).

En alliant développement économique, protection de l'environnement et aspect social, le projet s'inscrit clairement dans le cadre du développement durable et fait évoluer les comportements des citoyens au sein de notre société.

Créée sous la forme associative, Auto-Comm demande des investissements importants, à la fois en véhicules, mais aussi en publicité et en personnel. Elle se doit donc de trouver des partenaires pour se développer. Pour ce faire, Auto-Comm envisage de se transformer en SCIC afin de mobiliser de nouveaux financeurs tels que la ville de Bordeaux ou encore l'opérateur privé en charge des transports en commun sur la communauté urbaine.

*Source : colloque « Transformer une association en SCIC » organisé par l'Union régionale des Scop d'Aquitaine, 10 avril 2008.*

## Un positionnement ambigü

Toute entreprise ne relève pas de l'entrepreneuriat social. À l'avenant, même si un certain nombre d'entreprises sociales adoptent le statut associatif, il apparaît délicat de considérer que toute association, voire que toute organisation de l'économie sociale relève de l'entrepreneuriat social. En effet, peut-on considérer, par exemple, qu'une association militant contre l'énergie nucléaire ou qu'une association d'anciens élèves relève de l'entrepreneuriat social ? Cette approche de l'entrepreneuriat social représenterait d'ailleurs une erreur dans la mesure où l'organisation associative n'est pas, en France du moins, une entreprise. Le tableau 17.2 propose de distinguer entrepreneur associatif et entrepreneur social sur plusieurs points fondamentaux.

Une deuxième réalité peut dans un tout autre domaine illustrer le positionnement ambigü de l'entrepreneuriat social. Il s'agit des entreprises d'octroi de micro-crédits. Des structures, telles que l'ADIE (Association pour

le droit à l'initiative économique), relèvent d'une vision de l'entrepreneuriat social qualifiée outre-Atlantique de *social business*, prônée par le Prix Nobel de la Paix 2006, le professeur Yunus. L'ADIE propose à des personnes n'ayant pas accès au crédit bancaire, des solutions de financement pour la création de leur activité et ainsi « de créer un maximum d'emplois indépendants pour des personnes en précarité et permettre à chacun de tirer un revenu significatif et décent de son activité » (*www.adie.org*). Cependant, les activités créées ne relèvent pas forcément du concept d'entrepreneuriat social tel que défini précédemment par le réseau Emes ou encore par le Mouves.

Dans la même ligne de pensée, il est difficile de considérer que toute entreprise ayant mis en place une démarche de responsabilité sociale puisse être considérée comme étant une entreprise sociale.

Tableau 17.2 – Comparaison entrepreneuriat associatif/entrepreneuriat social

| | Entrepreneur associatif | Entrepreneur social |
|---|---|---|
| **Stratégie décisionnelle** | Dilemmes et arbitrages | Maximisation de la production |
| **Ressources** | Subventions, dons et recettes | Recettes |
| **Outils de gestion** | Adaptés aux associations | Empruntés aux entreprises |

*Source : Boncler, Valéau, 2010 : 125.*

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### ENTREPRISE SOCIALE/RSE

Les concepts d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social ne sont pas à confondre avec celui de responsabilité sociale des entreprises (RSE) :

- **La RSE** est « un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes sur une base volontaire » (définition de la Commission européenne). La RSE renvoie donc aux actions engagées par une entreprise qui intègre une préoccupation sociale et/ou environnementale.
- Quant à **l'entreprise sociale**, elle se caractérise par sa finalité sociale, c'est-à-dire que son objet intègre la dimension d'intérêt collectif et d'utilité sociale. La mission première d'une entreprise sociale, sa raison d'être, est d'apporter des solutions au problème social qu'elle a repéré ; elle utilise pour cela des modalités économiques. Entre une entreprise ayant développé une démarche de RSE et une entreprise sociale, la principale différence réside dans son objet même, dans la finalité première de l'entreprise[1].

1. Source : *http://www.entrepreneur-social.net*

**EXEMPLE**

Une entreprise sociale va, par exemple, mettre au cœur de son projet d'embaucher des personnes en difficulté afin de développer une activité de restauration collective, souvent au détriment de la productivité ou de la rentabilité. Par contre, une entreprise de restauration collective, recherchant en priorité le profit, pourra développer une démarche de RSE afin d'améliorer les relations sociales au sein de son organisation, ou de mieux prendre en compte la protection de l'environnement, avec souvent pour finalité d'améliorer sa productivité, ou sa rentabilité, par exemple en obtenant de nouveaux marchés grâce à l'image qu'elle se sera forgée.

Enfin, il est important de souligner que les entreprises sociales se présentent sous des modèles très divers selon les pays, les régions et les secteurs. Ainsi, pour le seul champ de l'insertion par l'activité économique, le réseau Emes a identifié une quarantaine de modèles d'entreprises sociales d'insertion dans douze pays de l'Union européenne. D'où la proposition de définition de l'Avise :

**DÉFINITION**

**UN ENTREPRENEUR SOCIAL est, selon l'Avise, « toute personne ou groupe de personnes, qui crée une entreprise ayant une viabilité économique, et qui met au cœur de son projet la prise en compte de la fragilité humaine et/ou de lien social ».**

L'entrepreneur social ne correspond à aucune définition officielle, mais à une réalité plurielle, à la croisée de l'initiative privée et de l'intérêt collectif.

## AU-DELÀ DE CES DIFFÉRENCES, DES PRINCIPES FONDAMENTAUX

Ces principes découlent d'une part des statuts juridiques souvent utilisés (associations et coopératives), et d'autre part de conventions entre les acteurs du secteur qui s'imposent à tous, quel que soit le statut juridique choisi.

Ces principes permettent de mieux comprendre les spécificités de l'entrepreneuriat social. Pour autant, ils ne forment pas un ensemble de conditions à remplir pour mériter l'appellation d'entreprise sociale : ils constituent une base pour toute réflexion sur le concept d'entrepreneur social malgré la diversité de ses composantes.

Tableau 17.3 – Les principes fondamentaux de l'entreprise sociale

| Principes | Caractérisation |
|---|---|
| 1. La recherche du profit n'est pas une fin en soi | Les entreprises sociales sont au service de leurs usagers et/ou de la communauté locale. **Elles créent une valeur économique afin de créer une valeur sociale.** L'activité réalisée requiert un nombre minimum de salariés permanents.<br>Selon leur statut juridique, les entreprises sociales ne distribuent pas de bénéfices ou sinon de façon limitée, ce qui n'attire pas les apporteurs de capitaux. Le défi est également de choisir un statut qui permette de mobiliser de la façon la plus optimale possible les ressources nécessaires pour résoudre le problème social identifié, tout en tenant compte des limites imposées par le statut juridique. |

| Principes | Caractérisation |
|---|---|
| 2. Une volonté directe ou indirecte de se mettre au service d'une communauté locale | Les entreprises sociales souhaitent **promouvoir le sens de la responsabilité sociale à un niveau local**. Nombre d'entre elles développent une activité qui créée une « double » valeur sociale (en faveur d'individus et en faveur de la collectivité).<br>Par exemple, les entreprises d'insertion œuvrent à la resocialisation de personnes en grande difficulté et leurs activités relèvent souvent du développement durable. |
| 3. L'autonomie | Les entreprises sociales impulsent des projets autonomes de production de biens et services. **Les dirigeants sont responsables de leur viabilité et recherchent une autonomie** à l'aide de différentes sources de financement (les principales provenant des institutions publiques, des entreprises privées et du marché). Dans le même temps, la multiplicité des partenaires financiers permet de rendre le contrôle par chacun d'eux plus difficile et plus aléatoire. |
| 4. Un processus de prise de décision collectif, dissocié de la propriété du capital | Lorsque le statut juridique retenu par l'entreprise sociale prévoit la constitution d'un capital. Les détenteurs du capital sont importants, mais **les droits à la prise de décision sont partagés avec les autres parties prenantes** en raison du mode de gouvernance et/ou en raison des règles juridiques en vigueur.<br>La prise de décision est collective.<br>Par exemple, au sein d'une coopérative, le dirigeant est élu par les associés salariés. Au sein d'une association, le conseil d'administration et le gérant salarié dirigent ensemble. |
| 5. Une gestion participative qui inclue toute personne concernée par l'activité | Un style de management démocratique implique **la participation des membres**, clients et autres parties prenantes de l'entreprise sociale. |

## Principe 1 : la recherche du profit n'est pas une fin en soi

Elle se place au service de la réalisation du projet social, qui peut être, par exemple, de prendre en considération la fragilité humaine. Cela peut notamment se traduire par l'embauche de salariés en difficulté (travailleurs handicapés, personnes en situation d'exclusion, etc.) et par le service offert à un public lui-même fragilisé (personnes illettrées, chômeurs, malades ou handicapés, personnes âgées).

La création de valeur sociale se traduit alors par l'exercice de solidarité vis-à-vis de ceux qui sont dans le besoin, mais également par la participation active des membres, la préoccupation de donner à chacun une position digne, un travail épanouissant et qualifiant, la recherche d'une certaine durabilité dans les relations ou par une recherche de prestations au meilleur rapport qualité-prix (Jeantet, 1999).

Ainsi, la mission des entrepreneurs sociaux est de répondre à des besoins sociaux tout en imaginant des solutions originales pour être rentable, alors même que les personnes qui ont besoin du service sont parfois incapables de le payer.

## Principe 2 : se mettre au service d'une communauté locale

La volonté de prendre en compte la fragilité humaine se couple souvent avec la volonté de promouvoir un sens de responsabilité sociale à un niveau local. Les entrepreneurs sociaux créent du lien social. Ce faisant, ils permettent à leur action d'être plus efficace (cas de l'épicerie associative).



## CAS D'ENTREPRISE

### L'ÉPICERIE ASSOCIATIVE DE LA RUE JULES GUESDES

Envisagée depuis 2006 par trois associations des quartiers de Bordeaux-Sud (le foyer pour tous, le foyer fraternel et le diaconat), une épicerie associative a ouvert en 2008 afin de répondre à la précarité de ces quartiers et de proposer une autre alternative aux aides alimentaires existantes. Projet à vocation solidaire, il a rapidement réuni différents acteurs, tels que des associations d'aides alimentaires et des collectivités locales.

Pendant les deux ans de réflexion et de mise au point, les habitants ont fait partie intégrante du projet. Cinq groupes de réflexion ont travaillé à échafauder les grandes lignes de conduite : un groupe a réfléchi sur un catalogue de produits à proposer, un autre sur l'aménagement du local, le troisième sur les échanges entre habitants et services sociaux, le quatrième sur la communication avec l'environnement, quant au dernier il s'est occupé de la gestion de l'atelier cuisine qui accompagne l'épicerie.

Retrouver ou découvrir des légumes oubliés et la façon de les cuisiner, utiliser les produits de saison, apprendre des savoir-faire culinaires d'autres cultures, réfléchir aux conduites alimentaires, mais surtout passer de grands moments de convivialité et partager un bon repas, sont les fondements de l'atelier cuisine.

Le fonctionnement de l'épicerie est assuré par une salariée et une animatrice en charge des ateliers ainsi que par des bénévoles recrutés dans les groupes de réflexion, donc des habitants du quartier, qui assurent des demi-journées d'ouverture.



## CAS D'ENTREPRISE

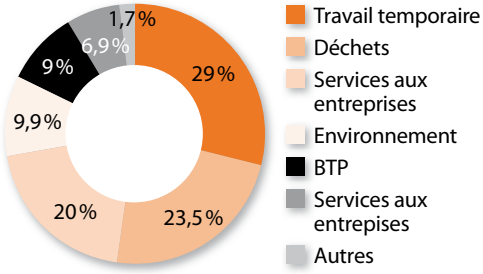
### LES GRENIERS DE L'INSERTION

En 2005, lors de la création d'une entreprise de récupération et de vente de matériel informatique, Xavier et Nicolas, deux jeunes entrepreneurs, ont pour motivation principale la réinsertion. Ils souhaitent accompagner des personnes en difficultés socio-professionnelles vers un retour à l'emploi par l'activité économique. Le slogan retenu « Récupérez pour ceux qui n'ont rien. Sortez du rebut le matériel qui les aidera à s'en sortir » et le nom de l'entreprise retenu, Greniers de l'Insertion, souhaitent traduire cette idée de préparation de l'avenir, de création de richesse commune et solidaire, d'utilité sociale pour les exclus et l'environnement. La structure compte en 2008, 9 personnes : 2 salariés permanents, 5 stagiaires en réinsertion et les deux créateurs.

Par ailleurs, le respect de la personne et de la communauté locale qui l'entoure se double souvent d'une vision plus idéologique en faveur d'une société de nature plus humaine. Par conviction et/ou par intérêt, l'entrepreneur social cherche à apporter sa contribution à la collecti-

vité dans son ensemble. Il choisit alors des activités qui vont dans le sens d'un intérêt sociétal sur le long terme (cas des greniers de l'insertion).

Les 9954 entreprises d'insertion françaises se répartissent de la manière suivante :




*Source : données obtenues à partir de statistiques communiquées par le Centre national des entreprises d'insertion (CNEI, 2010) www.cnei.org.*

**Figure 17.3 – Les secteurs investis par les entrepreneurs sociaux**

Au-delà de cette répartition, on note la volonté d'une « **double** » **création de valeur** par les entrepreneurs sociaux : à la fois pour les individus et la communauté qui les entoure (valeur sociale) et en faveur de la société dans son ensemble (valeur sociétale).

### EXEMPLE

De nombreuses entreprises d'insertion du bâtiment proposent des services de rénovation ou de construction utilisant exclusivement des matériaux et procédés respectueux de l'environnement et à faible consommation énergétique, parfois à destination des logements sociaux. Les activités de restauration auprès des entreprises achètent des produits bio et l'agriculture développe du maraîchage bio.

### L'AVIS DES PROS

***Quelle est votre vision de l'entrepreneuriat social ?***

**Christophe Papin, directeur de la délégation régionale des Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification**[1]

« C'est avec ce double principe de valeur sociale et sociétale que s'exprime l'essence même de l'entrepreneuriat social. La maximisation des bénéfices pour les actionnaires n'est pas la finalité, mais la maximisation de la valeur sociale est l'objet même de cet entrepreneuriat. Les porteurs de projets "sociaux" sont donc, comme tout entrepreneur, à même d'identifier une opportunité sociale et locale, de générer une organisation adéquate pour répondre à cette demande, d'associer différentes parties prenantes qui vont permettre de viabiliser la structure, en particulier sur le plan économique. Ainsi, même si l'on rencontre encore des réticences sur l'emploi des termes "opportunité", "modèle économique" et "rentabilité", une entreprise sociale s'inscrit dans un véritable processus entrepreneurial pour rendre un service à finalité sociale, même si les bénéficiaires ne sont pas solvables et ne peuvent payer le service rendu. Évoquons deux secteurs qui ont pu être développés grâce à cette finalité sociale : les services à la personne (avec pour exemples, les associations intermédiaires, les associations d'aide à domicile en milieu rural) et le recyclage (comme le réseau ENVIE, les différentes "recycleries", etc.). »

1. Le CRCE GEIQ Aquitaine est une association loi 1901.

## Principe 3 : la recherche d'une autonomie de gestion

Le montage financier d'une entreprise sociale se caractérise par la multitude des sources de financement, appelé hybridation des ressources par les acteurs. Les principales sources de financement des entreprises sociales sont le prix payé par les usagers (ressources marchandes), les financements publics reconnaissant l'utilité sociale de l'activité (ressources non marchandes), les apports réciprocitaires sous forme de bénévolat (ressources non monétaires) et l'épargne de proximité.

Une question clé se pose alors : comment l'entreprise sociale peut-elle trouver la combinaison optimale de ressources financières et ceci de façon pérenne ? Il s'agit de couvrir l'ensemble des coûts générés par son activité, de dégager un excédent afin de prévoir les investissements à venir tout en préservant une certaine indépendance.



### CAS D'ENTREPRISE

### FRANCE ACTIVE

***Emmanuelle Maudet, responsable développement et partenariats Financement des entreprises solidaires***

« L'association France Active a été créée en 1988 sous l'égide de la Fondation de France par la Caisse des dépôts et consignations, l'Agence nationale pour la création d'entreprises, le Crédit coopératif, la Fondation MACIF et des organisations caritatives.

C'est un réseau :

• associatif spécialisé dans le financement solidaire des entreprises de l'ESS et de l'entrepreneuriat social ;

• à but non lucratif qui collecte des fonds auprès de partenaires publics et privés (épargne salariale solidaire notamment) et les investit dans les entreprises sociales et solidaires.

Le réseau France Active compte près de 500 salariés et plus de 1 000 bénévoles répartis partout en France, lui donnant la capacité de répondre au plus près des besoins des acteurs de terrain et des territoires.

Le réseau France Active appuie l'émergence de nouvelles entreprises sociales et le développement dans de bonnes conditions des entreprises sociales *via* :

• un accompagnement et des solutions de financement dédiés, répondant spécifiquement aux problématiques économiques et financières des entreprises sociales, comme par exemple des garanties d'emprunt ou des prêts à taux privilégiés ;

• un soutien *via* la subvention Fonds de confiance destinée à couvrir une partie des coûts de l'étude de faisabilité liée à la création d'une nouvelle entreprise sociale. »

*www.franceactive.org*

C'est pourquoi face à ces spécificités et difficultés de financement, une structure comme France Active a vu le jour.

Le montage financier d'un projet social est complexe car il exige :

- une compétence dans la constitution des dossiers de demande de financement ;
- une capacité de suivi du dossier ;
- une capacité de repérage de sources renouvelées dans le temps ;
- la conception d'un partenariat avec des acteurs très différents les uns des autres, collectivités locales, banques, donateurs nourrissant tous des attentes distinctes.

L'instauration d'un climat de confiance prend du temps. Par exemple, certaines banques acceptent d'assurer le rôle de médiation financière mais refusent de prendre le moindre risque. Inversement, certaines associations refusent de collaborer au nom de la préservation de leur identité (Guérin et Vallat, 1998). L'organisation « flexible » de l'entreprise sociale s'oppose aux cloisonnements administratifs, caractéristiques des services publics, à la législation bancaire et financière, qui dissocie souvent l'économique et le social, ou encore aux souhaits des donateurs d'exercer non seulement un droit de regard mais également un pouvoir de décision au sein de l'entreprise. Par ailleurs, les ressources ne sont pas allouées de façon permanente ni par les instances publiques ni par les donateurs privés. Leur montant est régulièrement renégocié, les sources sont sans cesse renouvelées. **L'hybridation** est donc une nécessité contrainte (cas de l'association Les P'tites Pommes).



## CAS D'ENTREPRISE

### ASSOCIATION LES P'TITES POMMES

L'association Les P'tites Pommes, qui accueille des enfants de 3 mois jusqu'à l'entrée à l'école maternelle, a été créée en 1990, à l'initiative de cinq mamans. Son activité, au fil des années, s'est étendue et regroupe aujourd'hui quatre structures : deux crèches dans deux communes, une halte-garderie et un relais d'assistantes maternelles itinérantes (se déplaçant sur dix communes du secteur). Cette association, qui compte désormais 25 salariées, est financée grâce :

- à la participation des parents bénéficiant des services de ces structures pour leurs enfants ;
- aux subventions de la caisse d'allocations familiales ;
- aux subventions accordées par deux communes.

Par sa bonne gestion, l'association a accumulé une trésorerie de 200 000 euros placés sur un livret à taux rémunéré.

La communauté de communes, qui désormais se substitue aux municipalités pour allouer les subventions, a décidé en 2008 de faire un appel d'offres de délégation de service public pour la reprise des quatre services. De ce fait, l'association créatrice de l'activité se trouve en concurrence avec d'autres entreprises et en particulier une société privée parisienne. De plus, dans le cadre de la négociation, et dans l'éventualité de remporter l'appel d'offres, les élus demandent le remboursement de l'excédent de trésorerie.

Dans le même temps, cette hybridation des ressources est un moyen d'assurer l'équilibre et une certaine indépendance, ce qui constitue dès lors une obligation mais aussi une sécurité pour l'entreprise. La multiplicité des partenaires financiers permet également de rendre le contrôle par chacun d'eux plus difficile. Les entreprises sociales sont amenées à convaincre divers bailleurs de fonds potentiels, qui n'ont pas forcément une grande expérience du milieu investi, et sans garantie de succès. Dans ce contexte défavorable, les projets menés à bien se limitent souvent à ceux défendus par des promoteurs ayant une connaissance approfondie des circuits de financement, soutenus par des notables locaux ou bénéficiant d'agents de développement local.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### DES STATUTS INSATISFAISANTS

Les problèmes de financement des entreprises sociales sont souvent accentués par certains statuts existants peu satisfaisants. Une association par exemple ne mobilise pas de capitaux, faute d'être autorisée à les rémunérer, et se trouve contrainte de satisfaire ses besoins de financement auprès des banques, à qui elle versera des intérêts.

À l'inverse, un statut de type coopératif, s'il permet de faire appel aux capitaux privés, crée d'autres difficultés : une société commerciale (même coopérative) n'est pas éligible à certaines aides publiques. Le développement de plusieurs entreprises sociales se heurte aussi à une fiscalité mal adaptée. La réglementation fiscale des associations est censée permettre de distinguer les activités commerciales, qui sont normalement soumises à l'impôt sur les bénéfices et aux taxes, de celles d'intérêt général, qui bénéficient d'un régime de faveur (Circulaire fiscale du ministère de l'Économie et des Finances du 15 septembre 1998, entrée en application le 1er janvier 2000). Mais dans les faits, des activités commerciales sont le support d'actions d'insertion ou des réponses à des besoins sociaux et sont malgré tout assujetties à l'impôt et aux taxes.

## L'AVIS DES PROS

***La difficile gestion des associations***

**Christophe Papin, directeur de la délégation régionale des Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification**

« Quel dirigeant d'association n'a jamais entendu qu'il gérait mal son budget et que, s'il appliquait les règles de l'entreprise classique, tout irait mieux !

L'objet n'est pas de nier qu'il existe aussi de mauvais gestionnaires en entrepreneuriat social, mais il existe des particularités qui font que gérer une association n'est pas gérer une entreprise. Prenons l'exemple des fonds propres associatifs : de fait, au démarrage de l'activité, ils n'existent pas. Leur absence rend pratiquement impossible

…

l'accès aux fonds bancaires pour se développer. La seule possibilité de constituer des réserves est de générer des excédents. Mais, dans ce cas, des voix s'élèveront de suite pour reprocher à l'association sa mauvaise gestion car son objectif n'est pas de générer de gros bénéfices, et pire, cela peut entraîner de la part de certaines parties prenantes des baisses futures de financement (l'exemple de l'association Les P'tites Pommes est éloquent avec cette demande de reversement de trésorerie). On note encore l'absence d'outils de gestion dédiés, de statuts permettant un meilleur financement des activités, la difficulté d'arbitrage dans le choix des statuts entre les valeurs défendues par le projet et les contraintes associées. Des avancées ont eu lieu ces dernières années. »

Ainsi, le défi majeur pour l'entreprise sociale naissante est de choisir la forme organisationnelle spécifique qui lui permettra de mobiliser de la façon la plus efficace possible les ressources nécessaires pour résoudre le problème social identifié.

## Principe 4 : un processus de prise de décision collectif

La finalité solidaire de l'entreprise sociale impose le principe d'association et de partage des droits à la décision et au contrôle. Avant de choisir les membres de l'équipe entrepreneuriale, la ou les personnes à l'origine du projet social devraient se poser plusieurs questions fondamentales relatives à ce principe d'association et de solidarité : quelles sont les motivations de l'entrepreneur social ? Les autres acteurs partagent-ils les mêmes motivations ? Comment mobiliser et gérer au mieux les personnes impliquées dans le projet social ?

L'exigence d'un **management collectif**, même si des dérives sont toujours possibles, doit être respectée dans une double dimension :

- une dimension « statutaire formelle » : le libre accès aux organes et aux tâches de responsabilité, sur la base de critères objectifs et égaux pour tous ;
- une dimension « réelle » : il s'agit pour l'entreprise sociale de fournir à chacun de ses membres une information et une formation le « qualifiant » pour les tâches décisionnelles et de contrôle auxquelles il se doit de participer.

Dans une association ayant développé un certain niveau d'activité et employant des salariés, la fonction de direction est toujours partagée entre un président et son conseil d'administration, tous les bénévoles et un directeur salarié :

- le président fixe les grandes orientations, assure les fonctions de représentation et veille au respect du projet ;
- le directeur manage l'équipe salariée, décide des choix opérationnels visant à appliquer les décisions du conseil d'administration et rend compte de sa gestion devant les instances élues.

Mais cette répartition idéale ne fonctionne pas toujours de façon harmonieuse. Trois dérives prédominent :

- Le président peut devenir un super-technicien et interférer dans les décisions opérationnelles, réduisant le rôle du directeur à un superintendant.
- Le directeur, disposant de plus de temps et d'informations que le président, peut réduire le conseil d'administration à une chambre d'enregistrement, avec, à la clé, le risque d'absence de transparence dans la gestion.
- Président et directeur s'entendent, mais omettent d'informer et de mobiliser les salariés de la structure.

## CE QUE DIT LA LOI

**LA SCOP (SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE ET PARTICIPATIVE)[1]**

La Scop est régie par la loi du 19 juillet 1978, modifiée en 1985 et 1992. Il s'agit d'une société commerciale de type SARL ou SA, dont les associés ont souhaité se placer sur un strict pied d'égalité. La création d'une coopérative est, par nature, une aventure collective (2 associés-salariés minimum pour une SARL, 7 au minimum pour une SA). Les associés élisent, parmi eux, leurs dirigeants. C'est en acquérant une part sociale de sa coopérative que le salarié d'une Scop devient coopérateur. Autre point significatif d'une gouvernance collective et non centré sur l'intérêt individuel, lorsque le salarié d'une Scop quitte sa coopérative et cède ses parts sociales, il les vend au prix d'achat. Autre conséquence de ce principe, même si l'entreprise connaît de bons résultats, la valeur de la part sociale n'augmente pas.

Dans une coopérative de type Scop, le dirigeant est élu par les associés salariés et les motivations des associés doivent être collectives. Un employé ne deviendra jamais associé s'il n'a pas cette motivation. Pour être efficace, un associé doit accepter d'être décisionnaire.

### Principe 5 : une gestion participative

Les entrepreneurs sociaux font face à une délicate question. Comment communiquer au mieux le projet de création de valeur sociale aux différentes parties prenantes ?

Gérer collectivement est une des difficultés rencontrée par l'entrepreneur d'un projet social. Il est nécessairement amené à collaborer avec de multiples parties prenantes (clients particuliers ou entreprises ou collectivités, financeurs privés et publics, partenaires sociaux, associations partenaires, réseau associatif, etc.) et à reconnaître le rôle de chacune d'elles dans l'apport des ressources nécessaires au bon développement du projet. Il doit également faire face à une hétérogénéité des attentes recherchées par chaque partie prenante en se référant au projet et arbitrer entre plusieurs critères d'évaluation qui peuvent s'avérer contradictoires. À l'instar d'un projet entrepreneurial classique, le porteur de projet doit, à la fois, satisfaire les attentes des uns et des autres et optimiser la valeur échangée. À l'inverse, le nombre de parties prenantes est plus élevé et les normes auxquelles elles se réfèrent (sociales, économiques ou institutionnelles) ne sont pas les mêmes.

Créer en entrepreneuriat social relève ainsi d'une approche singulière, qui mobilise des compétences d'adaptation à des mondes et à des conventions particuliers.

## LES CHALLENGES

### DÉPLOYER UNE STRATÉGIE CRÉATRICE DE VALEUR

Déployer une stratégie créatrice de valeur requiert la considération de chaque partie prenante à égalité, mais sous l'angle de son apport potentiel respectif. Un petit partenaire, par exemple une entreprise cliente rapportant à l'entreprise un chiffre d'affaires modeste et irrégulier, peut s'avérer tout aussi important qu'un institutionnel qui octroie des subventions mais

1. Modifications des textes à venir, en 2013.

pour des raisons différentes. Le petit partenaire peut mobiliser son propre réseau, participer d'un bouche à oreille positif, et ainsi communiquer des informations créatrices de valeur. La stratégie à déployer est alors un style de management démocratique prônant l'implication de l'ensemble des parties prenantes, ainsi que la mise en place d'échanges informationnels et d'un système de veille. La communication envers les institutionnels consistera à leur fournir, en respectant le format requis, toutes les informations demandées, mais sans attendre des relations partenariales que certains ne souhaitent pas.

## DÉVELOPPER UN ENGAGEMENT RESPONSABLE

Développer un engagement responsable chez les clients sans leur imposer le projet social est une autre suggestion possible. Dans le cas des organisations d'insertion par exemple, le client, issu du monde économique (professionnels, collectivités locales, particuliers), est *a priori* étranger au « métier ». Il s'agit alors d'identifier les différentes attentes et de s'y adapter.

### EXEMPLE

Suivant la mission définie, l'attente du client peut consister en une réduction de prix, une augmentation de la valeur perçue associée à l'expérience de consommation (produits bio par exemple), une mobilisation en faveur du développement. L'attente de l'entreprise peut, quant à elle, consister en une régularité des achats, une participation à la prestation ou encore l'élargissement des usagers *via* un bouche à oreille positif. Les clients les plus sensibles à l'activité d'insertion demanderont, dans le cas d'une structure associative, à devenir membre du conseil d'administration. Toutefois, un ciblage des clientèles sensibles à l'activité d'insertion et à l'environnement est requis. Le plus souvent, il s'agit des grands employeurs du territoire (collectivités locales, hôpitaux, missions locales).

### L'AVIS DES PROS

***Les avantages des SCIC***

**Christophe Papin, directeur de la délégation régionale des Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification**

« Les SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif) sont l'exemple même d'une nouvelle approche de gouvernance partenariale. En incluant dès le projet, les différentes parties prenantes (les porteurs du projet, les salariés, les différents financeurs, les utilisateurs), ce type de structure oblige à un nouveau mode d'organisation.

Une des premières SCIC de France, la SCIC Eole à Tarnos, porte un restaurant interentreprises, à travers une entreprise d'insertion. Elle a choisi ce statut afin d'associer toutes les parties prenantes à son objectif social d'insertion figurant dans son objet. Elle compte aujourd'hui 43 salariés (dont 14 en insertion professionnelle), sert quotidiennement 200 repas au self et compose plus de 60 000 repas par mois pour ses clients écoles, organismes sociaux, entreprises.

Néanmoins, force est de constater que cette forme d'entreprise coopérative est encore peu connue et souvent complexe à mettre en œuvre. Ce statut est peu développé au regard des objectifs annoncés lors de son lancement (seulement une centaine fin 2008). »

## CONCEVOIR DES ENSEIGNEMENTS DÉDIÉS

L'enseignement de l'entrepreneuriat social est désormais présent dans plusieurs écoles de commerce réputées, telles l'ESSEC ou HEC, et dans de nombreuses universités au niveau licence professionnelle ou master 2. En revanche, on note encore la carence d'un enseignement dédié, même sous forme générique, à un niveau général dans les formations économiques, de droit ou de gestion. En 2012, un numéro spécial dédié à l'enseignement de l'entrepreneuriat social de l'*Academy of Management Review* donne plusieurs pistes de réflexion. Un enseignement à la fois théorique et pratique est requis. Il doit permettre aux étudiants d'appréhender chacune des dimensions sociale, commerciale et institutionnelle propres à l'entrepreneuriat social. Connaître les règles du jeu, les conventions et les normes de chaque contexte, les appliquer à travers des études de cas ou des démarches empiriques en lien avec les acteurs, concevoir des stratégies innovantes et singulières lors de mises en situation s'avèrent indispensables à la formation des futurs responsables : futurs entrepreneuriaux sociaux, leurs accompagnateurs, mais aussi des responsables institutionnels et des entrepreneurs plus traditionnels amenés à travailler avec des entreprises sociales.

## CRÉER UN LABEL « ENTREPRISE SOCIALE »

L'entrepreneur social est un créateur d'activités nouvelles dans la mesure où il rend un service à des personnes incapables d'en assumer le coût dans un milieu marchand ordinaire. Il met en place des processus organisationnels flexibles et inhabituels.

**EXEMPLE**

Le dirigeant d'une entreprise d'insertion invite ses salariés à se former tout en travaillant, pour ensuite leur permettre de quitter l'entreprise et se réinsérer dans une entreprise classique.

Le double objet social et économique des entreprises sociales est une source de tension permanente, parfois sources d'échecs, souvent d'innovations permanentes.

Au-delà des frustrations et des échecs dus à l'incapacité de concilier les objectifs sociaux avec les contraintes économiques, le mode de gouvernance des entreprises sociales n'est pas toujours conforme aux idéaux exprimés par les principes. Des dérives ont parfois été constatées (volonté de profiter des bénéfices associés aux structures sociales et de se détourner des objectifs premiers). Elles affectent la réputation globale des entreprises sociales et nuisent à la qualité des relations entre parties prenantes. Toutefois, les garde-fous juridiques et les conventions peu à peu déployées permettent aux entreprises sociales d'asseoir leur légitimité et de trouver leur place au sein du contexte économique français. Cela pourrait également se faire, comme le réclament les acteurs de l'entrepreneuriat social, par la création d'un label « entreprise sociale » actuellement à l'étude au niveau européen.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

L'entrepreneuriat social est un phénomène récent en France, mais qui connaît un intérêt croissant de la part de toutes les parties prenantes. Ses principes de fonctionnement et ses fondements à partir des mondes économique, social et des institutions en font un mode d'entrepreneuriat spécifique.
Ce secteur est très vaste, d'où des définitions et des périmètres parfois difficiles à cerner. Une plus grande communication et le développement d'enseignements dédiés sont des pistes à suivre pour l'institutionnaliser tout en développant un label « entreprise sociale ».

# LA CRÉATION D'ENTREPRISES INNOVANTES

## 18 CHAPITRE PANORAMA ET DÉFIS

## LES ENJEUX

En moins d'un demi-siècle, le processus de génération des innovations est devenu le terrain de compétition majeur du capitalisme et un moyen essentiel du développement durable des sociétés contemporaines. Toutes les analyses du capitalisme contemporain convergent vers l'idée que la lutte contre le chômage ou contre les délocalisations passe par l'innovation. Quant aux grands mots d'ordre se rapportant à la « construction d'une économie de la connaissance », à la « croissance verte », à la « croissance intelligente », à « l'économie résiliente » ou encore au « développement des compétences tout au long de la vie », ils aboutissent tous, *in fine*, au même appel.

Dans le monde industriel, l'innovation peut naître au sein d'entreprises établies ou à travers la création de nouvelles entreprises. C'est la deuxième modalité qui nous intéresse dans ce chapitre. L'économiste Joseph Schumpeter avait déjà identifié, au début du XX^e^ siècle, le rôle déterminant des entrepreneurs innovateurs dans les dynamiques d'innovation et la naissance de nouveaux cycles économiques. Ces entrepreneurs ne disposent pas des ressources que peuvent mobiliser les plus grandes entreprises pour innover (capital, image de marque, réseaux de distribution, réseaux de partenaires, expérience, salariés nombreux et qualifiés, etc.). Toutefois, leurs entreprises bénéficient d'autres atouts majeurs, notamment quand il s'agit d'innovation de rupture : des équipes très motivées et impliquées dans leur projet, une capacité à avancer dans un environnement très incertain, une faible bureaucratie, une absence de dépendance à l'égard d'un chemin parcouru…

Les créations d'entreprises innovantes apportent une contribution décisive au développement de l'ensemble du tissu industriel :

- elles font jouer l'aiguillon de la concurrence et incitent les entreprises établies à innover au profit de leurs clients ;
- elles induisent, de façon directe ou indirecte, des créations d'emplois et conduisent au développement de compétences à forte valeur ajoutée ;
- elles enrichissent les capacités des autres acteurs de la société, notamment à travers des relations client-fournisseur, des relations de coopération ou *via* des rachats par d'autres entreprises ;
- elles favorisent la formation et la croissance de nouvelles industries, à l'instar des nouveaux secteurs liés à la révolution numérique.[1]

1. Pour plus d'informations sur le numérique, reportez-vous au chapitre 19.

Cependant, créer et développer une entreprise innovante est un projet souvent complexe, coûteux et risqué. Quelles sont les caractéristiques de l'écosystème français qui évolue très vite ? Quelle est la situation actuelle ? Quels sont les principaux défis auxquels sont confrontés les entrepreneurs dans cette aventure ?

## LES DATES MARQUANTES

- 1999 : loi sur l'Innovation et la Recherche.
- 2003 : renforcement du Crédit d'Impôt Recherche (CIR).
- 2004 : création du statut de la Jeune Entreprise Innovante (JEI).
- 2004 : création des Pôles de compétitivité.
- 2005 : création d'OSEO.
- 2007 : loi en faveur du Travail, de l'Emploi et du Pouvoir d'achat (loi TEPA).
- 2010 : lancement du Grand Emprunt.
- 2012 : création de la Bpifrance (dont OSEO devient une entité).
- 2013 : création du Crédit Impôt Compétitivité Emploi (CICE).
- 2013 : Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi.

## LES POINTS IMPORTANTS

### LES CRÉATIONS D'ENTREPRISES INNOVANTES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

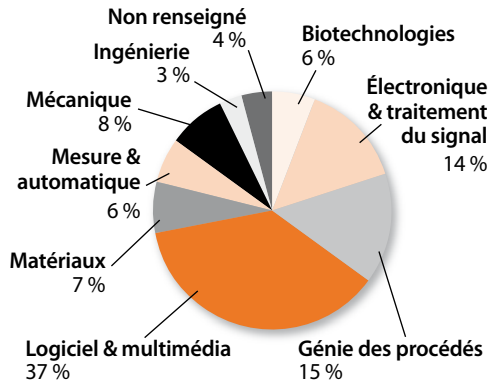
Ce chapitre s'appuie sur le concept de « création d'entreprise innovante » tel que défini par OSEO et la Banque publique d'investissement (Bpifrance), c'est-à-dire la « naissance d'une entité juridique de droit public et privé […] engagée dans un processus d'innovation » (OSEO, 2011). On parlera de start-up pour qualifier ces jeunes entreprises innovantes quand elles croissent, ont cru ou projettent de croître de plus de 10 % par an.

Au sens d'OSEO, la création d'entreprise innovante implique « une nouveauté à l'échelle de l'entreprise, exploitée sur le marché (nouveaux biens ou services, vente de licences ou cession de brevets) ou dans les processus internes de l'entreprise (nouveaux procédés ou méthodes d'organisation, de production ou de commercialisation) pour accroître de façon conséquente ses performances économiques » (OSEO, 2011). Si cette définition de l'innovation ne fait pas explicitement référence à la notion de technologie. Le concept de création d'entreprise innovante renvoie, en pratique, pour OSEO, à des entreprises technologiquement innovantes (cf. focus ci-après).

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### L'ÉTUDE OSEO « DIX ANS DE CRÉATION D'ENTREPRISES INNOVANTES EN FRANCE (1998-2011) »

Les données sur les créations d'entreprises innovantes sont rares, lacunaires, dispersées et basées sur des catégories d'analyse non harmonisées. Inédite en son genre, l'étude « Dix ans de création d'entreprises innovantes en France » menée par OSEO apporte une contribution précieuse sur le sujet car elle couvre un échantillon de 5 500 entreprises innovantes créées entre 1998 et 2007, qui se répartissent dans divers domaines technologiques :




*Sources : OSEO, MESR. Traitement OSEO.*

**Figure 18.1** – **Répartition des entreprises innovantes selon le domaine technologique (entreprises créées entre 1998 et 2007)**

Note : dans ce chapitre, cette étude est mentionnée sous l'appellation « étude d'OSEO 1998-2011 ». Il faut préciser que les entreprises étudiées possèdent toutes la caractéristique d'avoir bénéficié d'une aide d'OSEO ou du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) au cours de leurs deux premières années d'existence. Cette caractéristique introduit un biais qu'il convient de prendre en compte, notamment parce que toutes les créations d'entreprises basées sur un projet d'innovation ne sont pas nécessairement aidées par l'une ou l'autre de ces institutions.

Il est vrai que les innovations, sources de croissance, ne sont pas toutes de nature technologique. On peut penser à des activités relevant des industries créatives (publicité, mode, design, arts et spectacles, etc.) ou à certaines innovations de service.

EXEMPLE

**Les crèches Babilou**

Elles ont connu une belle croissance en dix ans d'existence avec 3 000 emplois créés et 130 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012.

Cependant, les créations d'entreprises basées sur des innovations à contenu technologique méritent une attention particulière pour plusieurs raisons :

- Les économies de l'OCDE traversent aujourd'hui une troisième vague de révolution industrielle basée sur un ensemble d'avancées technologiques majeures dans les domaines de l'information et du traitement de signal, des transports, des biotechnologies, des nanotechnologies, de l'automatisation et des procédés industriels. Cette vague permet l'émergence, dans divers domaines, de secteurs à forte croissance qui ont un impact élevé sur le développement du reste de l'économie.
- Les projets de création d'entreprises technologiques sont particulièrement complexes. Ils impliquent des connaissances scientifiques de haut niveau et sont particulièrement coûteux. Ils se traduisent de plus par un risque plus important, non seulement technologique, mais aussi technique et commercial. En retour, les compétences de ces entreprises sont difficilement imitables, surtout quand elles sont protégées par des brevets et/ou intégrées dans des systèmes organisationnels complexes.

• Enfin, la France dispose d'atouts majeurs pour créer et développer ce type d'entreprise. C'est le cas de la qualité de son système d'enseignement supérieur et de recherche, de ses filières industrielles dotées de compétences qui font référence au niveau mondial dans divers domaines (nucléaire, aéronautique, pharmacie, agroalimentaire, luxe, etc.) ou encore de ses pôles de compétitivités structurés autour de grandes familles de compétences technologiques.

## UN CONTEXTE INSTITUTIONNEL TRANSFORMÉ

Il n'est pas étonnant, au regard des enjeux économiques et sociaux qui s'y rapportent, que de nombreuses initiatives publiques soient mises en place pour construire un écosystème plus favorable à l'émergence et au développement de ces PME innovantes.

**En 1999**, la loi sur l'Innovation et la Recherche, dite loi Allègre, ouvre la voie à d'autres réformes allant en ce sens. Clairement inspirée du modèle américain, elle comporte quatre changements principaux :

• un cadre juridique permettant au chercheur de créer son entreprise afin de valoriser ses travaux de recherche, avec la possibilité d'une prise en charge temporaire de ses salaires et celle de son retour dans le laboratoire d'origine en cas d'échec ;

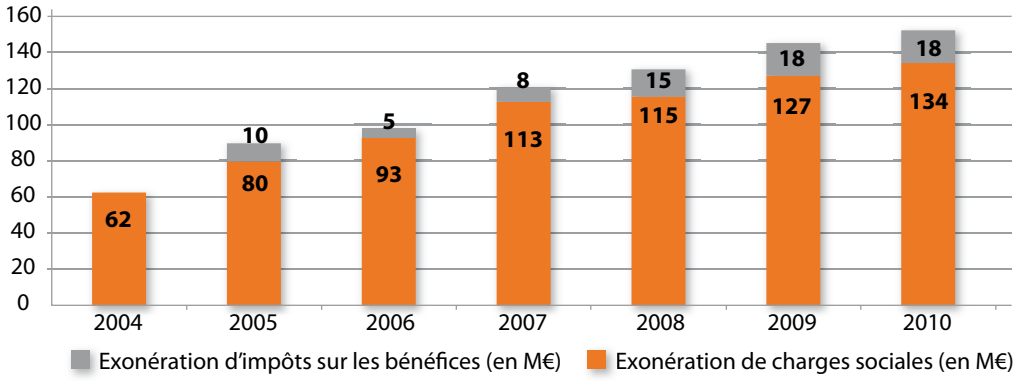
• la création d'un réseau d'incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique et labellisés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (désormais MESR). Ces incubateurs apportent un appui aux porteurs de projet en termes de formation, conseil, hébergement et mise en réseau avec l'ensemble des acteurs pouvant les accompagner ;

• la création du Concours national de création d'entreprises innovantes, qui permet chaque année d'identifier, de récompenser et de soutenir des projets prometteurs ;

• une dotation de l'État de plus de 150 000 euros pour la création de fonds d'amorçage de droit privé nationaux et régionaux.

**En 2004**, le statut de la jeune entreprise innovante (JEI) est instauré. Il octroie des exonérations sociales et fiscales aux PME de moins de huit ans réalisant un volume minimal de dépenses de R & D.

Hors du domaine fiscal, plusieurs initiatives des pouvoirs publics ont prolongé la loi Allègre en faveur de la création d'entreprises innovantes.




*Source : DGCIS, 2012.*

**Figure 18.2 – Montants des exonérations dont bénéficient les JEI (Md€)**




*Source : Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, DGIS/DATAR, juin 2013.*

**Figure 18.3 – Les pôles de compétitivité en France**

**En 2004**, la création des pôles de compétitivité marque une nouvelle étape : elle vise à stimuler et à soutenir les initiatives régionales associant entreprises, centres de recherche et organismes de formation, et articule stratégie de développement économique et politique d'aménagement du territoire. Selon l'étude OSEO 1998-2011, un tiers des créations d'entreprises innovantes concernées, sur la période, sont affiliées à un pôle de compétitivité.

**En 2005**, OSEO (issue de l'ANVAR, de la BDPME et de la Sofaris) voit le jour, avant d'être intégrée en 2012-2013 à la Banque publique d'investissement, Bpifrance (après une fusion avec le Fonds stratégique d'investissement et CDC Entreprise, une filiale de la Caisse des dépôts et consignations). La Bpifrance est dotée initialement d'un budget de 40 milliards d'euros, avec trois missions principales : pallier les défaillances du marché qui handicapent le financement des

entreprises (en particulier les PME) ; investir dans le développement des secteurs d'avenir jugés stratégiques (comme la « conversion numérique, écologique et énergétique de l'industrie » et l'économie sociale et solidaire) et enfin développer les territoires en lien avec les régions.

**En 2009**, la stratégie nationale de recherche et d'innovation fixe plusieurs axes prioritaires :

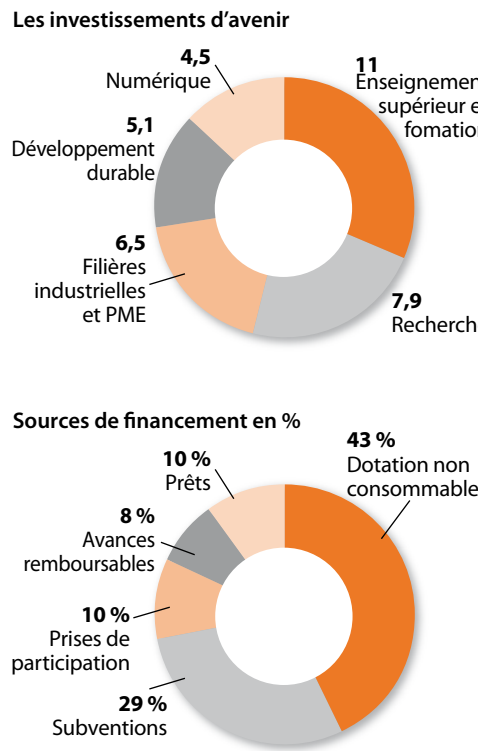
1. la santé, le bien-être, l'alimentation et les biotechnologies ;
2. l'urgence environnementale et les écotechnologies ;
3. l'information, la communication et les nanotechnologies.

Cette stratégie est au cœur du Plan investissements d'avenir[1] qui donne lieu, en 2010, au Grand Emprunt national. Ce dernier mobilise 35 milliards d'euros pour financer de nouveaux programmes d'investissement dans des « secteurs d'avenir ». Plusieurs grandes orientations sont fixées, dont un axe « filière industrielle et PME » (voir figure 18.4).

La création de deux fonds d'investissements destinés aux PME innovantes apporte un changement particulièrement important :

- le Fonds d'investissement en capital-risque FSN PME, dédié aux PME innovantes du domaine du numérique (400 millions d'euros gérés en 2012) ;
- le Fonds national d'amorçage (FNA), qui a pour mission de contribuer au financement en fonds propres des PME innovantes en phase d'amorçage et de démarrage, notamment dans les secteurs technologiques définis par la stratégie nationale pour la recherche et l'innovation (600 millions d'euros de capital en 2013).

1. « Investir pour l'avenir », rapport pour la présidence de la République remis par Alain Juppé et Michel Rocard, 2009.




*Source : Projet de loi de finances 2010.*

**Figure 18.4 – Les investissements d'avenir (répartitions en Md€) et les sources de financement**

**En avril 2013** est formulé le Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, qui reprend les principales mesures économiques du gouvernement Hollande-Ayrault et les complète. Il apporte plusieurs nouveautés importantes, notamment en matière de financement des entreprises (création de Bpifrance, nouvelle garantie visant à apporter plus de 500 millions d'euros aux PME, réforme bancaire en faveur du financement des PME), de coût du travail (création du CICE), de stabilisation de l'environnement réglementaire (stabilisation du CIR ou encore du dispositif JEI) et en matière de simplification du cadre réglementaire (plusieurs chantiers lancés, liés à la fourniture unique de documents aux administrations,

aux procédures immobilières, à l'accès aux aides aux entreprises ou encore à la surtransposition du droit communautaire).

Sur la même période, l'écosystème des créations d'entreprises innovantes est également marqué par diverses initiatives issues de la sphère privée, notamment :

- **le développement de fonds d'investissement**, qui ont investi en moyenne 7 milliards d'euros par an dans plus de 13 000 entreprises entre 1999 et 2010. En 2010, 27 % des entreprises ayant bénéficié d'investissements en capital-risque étaient « des entreprises innovantes ou en phase de création » (source : l'Afic, Association française des investisseurs pour la croissance, 2012)[1] ;
- **le développement des fonds de *corporate venture***, c'est-à-dire des fonds de capital-risque appartenant à de grandes entreprises (comme France Telecom, SFR ou Vivendi) qui investissent dans des start-up technologiques prometteuses dont les activités sont cohérentes avec leurs propres compétences. Dans certains cas, plusieurs industriels ayant des activités complémentaires mutualisent leurs investissements dans l'optique de réaliser des investissements communs à travers un fonds spécifique. C'est le cas par exemple de Schneider, Alstom et Rhodia, qui investissent *via* le fonds Aster Capital dans les domaines technologiques liés à l'énergie et à l'environnement ;
- **l'essor des *business angels***[2], qui se regroupent dans des réseaux associatifs (d'intérêt général) ou des Société d'investissement de *business angels* (SIBA). On compte, en décembre 2012, 82 réseaux associatifs et plus 4 100 *business angels*. Ils représentent 40 millions d'euros investis dans 352 entreprises selon France Angels ;
- **le lancement du Pacte PME** en 2006, à l'initiative du Comité Richelieu et d'OSEO, qui rassemble des grands comptes publics et privés avec l'objectif de soutenir le développement des PME françaises pour les aider à devenir des ETI (entreprises de taille intermédiaire)[3]. Les grands comptes membres s'engagent dans « une démarche de mobilisation positive » en faveur des PME « à offre différenciée et à potentiel de croissance ». Cette démarche doit en particulier passer par des « achats partenariaux » au bénéfice de ces PME.

## ATOUTS ET FAIBLESSES DE L'ÉCOSYSTÈME AUJOURD'HUI

### D'incontestables atouts pour la création d'entreprises innovantes

**1. La qualité du système de recherche et de formation français**, reconnue mondialement. Comme le note le rapport Gallois, « certes, elle reste insuffisamment articulée avec le tissu productif, mais sa présence à très haut niveau, sur un large spectre, en fait un pilier de l'économie de la connaissance » (2012). Le système de formation français constitue également une force pour le développement de start-up. Les ingénieurs et le personnel technique, en particulier, sont bien formés et appréciés à l'étranger. Les retombées de ce système de formation s'observent dans le profil des porteurs de projets de création d'entreprises innovantes. Selon l'étude OSEO 1998-2011, le diplôme principal des porteurs de projets est dans 38 % des cas un diplôme d'ingénieur, dans un quart des cas un diplôme de deuxième ou troisième cycle (hors formations d'ingénieur) et dans 22 % des cas un doctorat.

Ce système s'est amélioré à beaucoup d'égards depuis les années 1990. Ainsi, 68 % des entrepreneurs français interrogés dans

1. Pour de plus amples informations reportez-vous au chapitre 13.
2. Le chapitre 12 est consacré aux *business angels*.
3. Le chapitre 11 est consacré aux ETI.

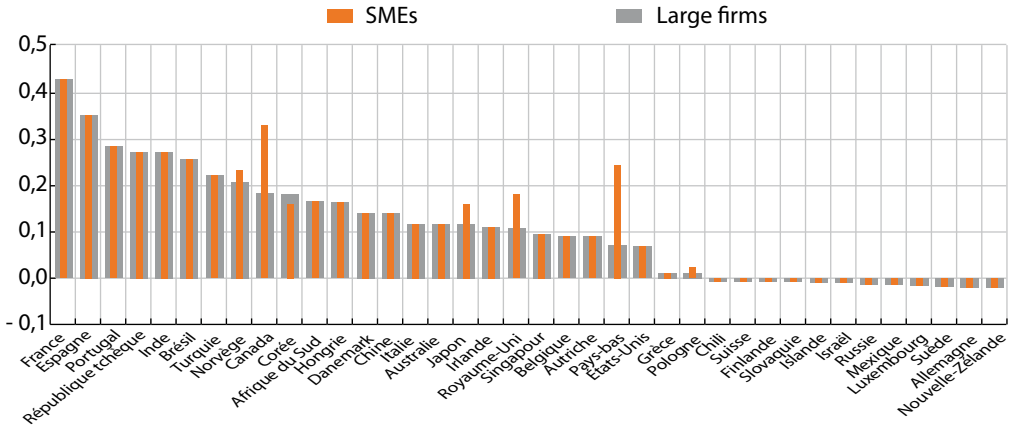
le cadre d'une étude conduite par le cabinet Ernst & Young (2012) pensent que les formations dédiées à l'entrepreneuriat se sont améliorées au cours des cinq années précédant l'enquête en France. De même, on observe l'émergence d'un champ disciplinaire nouveau et prometteur, celui de la gestion de l'innovation, qui se traduit par l'apparition des programmes spécifiques dans les universités et grandes écoles.

**2. L'environnement fiscal français** est aujourd'hui parmi les plus favorables du monde pour les jeunes PME innovantes et, plus généralement, pour l'innovation (voir figure 18.5). Le CIR, le CII, le statut JEI et l'ISF PME, en particulier, sont largement salués par les acteurs de l'écosystème :

- le crédit impôt recherche (CIR) constitue une source majeure de financement de la R & D française. La réforme de 2008 semble avoir arrêté la baisse continue de l'effort de recherche privée en France depuis 1993, même si les objectifs de Lisbonne n'ont pas été atteints ;
- le crédit impôt innovation (CII), lancé il y a peu, permet de répondre aux besoins particuliers des PME et de sortir d'une vision trop restrictive du financement de l'innovation basée sur les seules dépenses de R & D ;
- le dispositif JEI a eu quant à lui un impact significatif sur l'emploi lié à la R & D dans les entreprises concernées (DGIS, 2012) ;
- l'ISF-PME, pour sa part, a permis le développement des *business angels*, alors que les personnes physiques investissaient peu dans les PME par le passé.

**3. Les aides mises à disposition des porteurs de projet** sont aujourd'hui abondantes. Le financement de l'amorçage en est largement facilité. Dans leur rapport « Pour une nouvelle vision de l'innovation », Morand et Manceau notent en 2009 : « Les experts que nous avons interrogés soulignent qu'aujourd'hui, les bons projets de création d'entreprises trouvent un financement. » Ce propos mérite toutefois d'être nuancé. Du point de vue des porteurs de projets, en effet, le financement des entreprises innovantes dans les phases d'amorçage, de décollage et de développement post-décollage reste un défi.

**Subventions fiscales pour 1 dollar de R&D, 2008**




*Source : OCDE*

**Figure 18.5** – Taux de subvention publique de la R & D

### L'AVIS DES PROS

***Philippe Moreau, directeur d'Incuballiance (incubateur du plateau de Saclay)***

« Un créateur n'a plus le droit de se lancer tout seul. »

À côté des soutiens financiers, les porteurs de projet peuvent désormais bénéficier de nombreuses aides de nature non financière, notamment *via* les réseaux d'accompagnement (incubateurs, pôles de compétitivité, associations d'entrepreneurs, réseaux d'écoles, etc.).

Ces réseaux d'accompagnement « ont une utilité indubitable, qui se retrouve notamment dans l'amélioration du taux de survie à trois ans des entreprises "accompagnées". Les réseaux de *business angels* apportent un soutien souvent très utile aux porteurs de projets, même si un renforcement de la professionnalisation de ces acteurs est souhaitable » (rapport Chapelle-Catoire, 2011). Le réseau des incubateurs français affiliés au MESR a accompagné depuis leur création, en 1999, 2 350 entreprises innovantes, dont le taux de survie à 5 ans est supérieur à 80 %. Ces jeunes entreprises ont créé l'équivalent d'une entreprise de taille intermédiaire (ETI) de 1 000 personnes chaque année, soit 14 000 emplois sur toute la période. Parmi ces entreprises se trouvent diverses *success stories* comme Critéo, Supersonic Imagine, Varioptic, BeNomad, Biofortis, Ez-Wheel, Genfit, Genomic Vision, Intrasense, Hemarina, Leosphère, Movea, Nanobiotix, etc.

À côté des initiatives publiques, de nombreuses autres initiatives pour le soutien des créations d'entreprises innovantes proposent un accompagnement potentiellement très utile aux créateurs : certaines sont d'origine internationale, à l'instar des Start-up Week-ends (association d'origine américaine visant à permettre la création d'une start-up en 54 heures), du Start-up Leadership Programme (réseau associatif américain proposant des programmes de formation et d'accompagnement des créateurs) ou encore du programme Spark (programme de formation, d'hébergement et d'accompagnement des créateurs lancé par Microsoft).

D'autres sont d'origine française. Elles émanent typiquement de *business schools* (les programmes de la Chaire entreprendre de l'ESCP), de réseaux d'anciens d'école (Centrale Start-up), d'investisseurs privés et d'entrepreneurs (l'Accélérateur, incubateur privé fondé par quatre partenaires historiques : ISAI, Jaina, les dirigeants du groupe OTC et Partech) ou encore d'associations professionnelles (Réseau entreprendre).

**4. Les pôles de compétitivité** : différents rapports dressent un bilan encourageant de la stratégie des pôles de compétitivité, même s'ils soulignent la nécessité de passer d'une logique d'« usine à projet » à une logique d'« usine à croissance » (Erdyn, Technopolis Bearing Point, 2012). Certains pôles ont développé des pratiques proactives pour favoriser l'insertion de start-up issues des incubateurs : adhésion gratuite sur un ou deux ans, accompagnement personnalisé, etc. Ces pratiques « sont tout à fait positives. Elles sont des accompagnements très pertinents pour de jeunes entreprises souvent en recherche d'insertion dans les réseaux professionnels. Elles s'inscrivent dans une logique de développement du capital social des jeunes entreprises, rôle que les pôles sont particulièrement bien positionnés pour tenir et qui répond à un besoin récurrent des start-up » (rapport Erdyn, Bearing Point, Technopolis, 2012). On observe par ailleurs que les pôles jouent dans certains cas un rôle complémentaire à celui des incubateurs dans l'accompagnement des jeunes PME innovantes en fonction du niveau de maturité de ces dernières (voir tableau 18.1).

**Tableau 18.1 – Incubateurs et pôles de compétitivité : une complémentarité de rôles**

| Phase de la vie de la start-up | Détection et sélection | Incubation | Sortie d'incubateur | Première année |
|---|---|---|---|---|
| **Temps** | | | | |
| **Évolution décroissante du rôle de l'incubateur :** | • Visites des unités de recherche<br>• Sensibilisation des chercheurs<br>• Organisation d'un comité de sélection | • Montée en compétence des porteurs de projet<br>• Finalisation technologique<br>• Étude de marché et élaboration du business plan | • Mise en réseau<br>• Aide à trouver des locaux | |
| **Évolution croissante du rôle du pôle :** | • Relais des actions de l'incubateur vers les participants aux projets collaboratifs<br>• Participation au comité de sélection | • Validation d'éléments d'études de marché et business plan | • Accueil au sein du réseau du pôle | • Organisation de rencontre avec clients et fournisseurs potentiels<br>• Aide à la levée de fonds |

*Source : rapport Erdyn, Bearing Point, Technopolis (2012).*

**5. Le rôle ambivalent des grandes entreprises et des ETI** : l'écosystème des créations d'entreprises innovantes est largement structuré par le développement d'environ 400 grandes entreprises, plus nombreuses et plus puissantes qu'ailleurs ; auxquelles s'ajoutent environ 4 100 ETI. Ces entreprises de taille intermédiaire ou de grande taille contribuent au dynamisme de l'économie nationale dans divers secteurs (automobile, nucléaire, aéronautique, pharmacie, agroalimentaire, luxe, etc.) avec des retombées positives évidentes sur des PME (*via* un développement de compétences individuelles et collectives, le développement de relations de coopération et de sous-traitance, la constitution de fonds de *corporate venture*, etc.).

Le rôle positif de ces grands groupes et des ETI françaises dans le développement des PME innovantes mérite toutefois des nuances.

## L'écosystème français présente encore plusieurs faiblesses

**1. Le système de financement de l'amorçage et du développement des PME innovantes** : au moment de la signature du Pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi de 2013, les financements sont insuffisants aux différents stades de développement.

Cette faiblesse de l'écosystème est liée à plusieurs phénomènes :

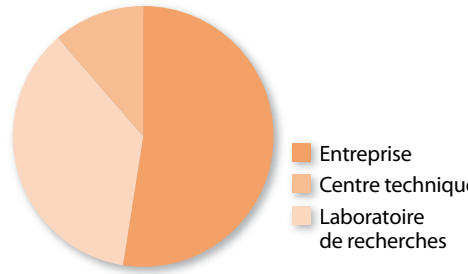
- les banques contribuent peu au financement de ces entreprises dans la phase de création pour au moins trois raisons : le caractère plus aléatoire du retour sur investissement par rapport aux intérêts de crédit, la difficulté d'évaluation de ce type de projet et le temps de rentabilisation relativement élevé ;
- les capital-investisseurs restent encore trop peu présents. D'après l'Afic, en 2010, les sociétés de capital-investissement n'ont investi que dans 458 entreprises innovantes ou en phase de création, et les montants levés sont en moyenne nettement inférieurs à ce qu'on observe aux États-Unis ;

• les difficultés des porteurs de projets (et des fonds de capital-risque) à lever des capitaux sont accentuées par la crise financière récente, qui accroît l'aversion au risque et restreint l'offre de crédit, et par l'instauration de normes prudentielles internationales (Bâle III, Solvency II). Ces normes réduisent l'incitation des banquiers et assureurs à investir en fonds propres dans les entreprises.

Bpifrance a un rôle particulièrement important à jouer pour répondre à ces difficultés.

**2. La complexité et la volatilité de la réglementation** : elles représentent un coût fixe et un risque, que les grandes entreprises peuvent éventuellement absorber, mais qui nuisent aux jeunes entreprises. Selon une étude Ipsos menée auprès de créateurs d'entreprises innovantes, « la complexité ou la multiplicité des démarches pour créer l'entreprise » est mentionnée par près de 25 % de ces créateurs comme une des principales difficultés rencontrées lors de l'année de création (OSEO, 2011). En effet, une TPE juste créée ne possède pas toujours l'expérience, les compétences et les ressources (y compris en termes de temps) lui permettant de faire de la veille juridique et de faire face dans de bonnes conditions aux démarches, déclarations et autres obligations administratives. L'expert-comptable, le réseau d'appui, Internet et le hasard sont souvent ses seuls garants… Les mesures et chantiers prévus dans le cadre du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi d'avril 2013 en matière de stabilisation et de simplification du cadre réglementaire et fiscal répondent donc à une attente massivement exprimée par les créateurs d'entreprises innovantes.

**3. La coopération des acteurs de l'écosystème et l'articulation de leurs activités** : en matière de coopération des acteurs de l'écosystème (start-up, grands groupes, centres de recherche, établissements d'enseignement supérieur, etc.) et d'articulation de leurs activités, la situation est contrastée. Les initiatives mises en place au cours des dernières années pour progresser dans cette voie (pôles de compétitivité, SATT, instituts Carnot, PRES, incubateurs, etc.) ont porté des fruits. Par exemple, les pôles de compétitivité « ont […] permis une mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés et la naissance de collaborations entre acteurs jusque-là cloisonnés (mondes de la recherche et de l'entreprise, PME et grands groupes) » (rapport Houel Douanis, 2009). Signe positif, qui n'est pas indépendant de ces initiatives, les entreprises innovantes se lancent souvent en coopérant avec d'autres organisations. Ainsi, près des deux tiers des entreprises analysées dans le cadre de l'étude OSEO 1998-2011 ont monté un ou plusieurs partenariats dans les premières années de leur vie, que ce soit avec d'autres entreprises, avec des laboratoires de recherche ou avec des centres techniques[1].




*Source : d'après l'étude OSEO 1998-2011.*

**Figure 18.6 – Types de partenaires des entreprises innovantes nouvellement créées**

Le transfert technologique de la recherche publique vers l'entreprise, et notamment vers de jeunes entreprises innovantes, s'est nettement amélioré depuis la loi sur l'Innovation et la Recherche de 1999. Ainsi, un rapport de

1. Soulignons qu'une partie des entreprises de l'échantillon le sont précisément parce qu'elles ont bénéficié d'aides conditionnées par une implication dans un projet de développement collaboratif.

l'Académie des sciences remis au gouvernement en 2006 sur les conséquences de cette loi souligne « l'importance des avancées réalisées à la fois sur le plan juridique – mise à disposition des personnels publics, détachement, consultance – mais aussi, et de façon plus importante encore, sur le plan culturel. La coopération recherche académique-industrie n'a plus la connotation négative qu'on lui prêtait parfois » (Académie des sciences, 2010).

Toutefois, beaucoup reste à faire pour améliorer la cohérence et l'articulation des activités des acteurs de l'écosystème car il existe entre eux un cloisonnement encore beaucoup trop grand (rapport Gallois, 2012). Trop souvent, les entités organisationnelles fonctionnent en silo.

Par exemple, quelques programmes académiques associent des profils complémentaires (ingénieurs, spécialistes du management, designers ou spécialistes de la communication et du marketing), mais ces programmes sont trop rares. Ce phénomène se retrouve également dans le couplage entre organismes publics de recherche, universités et entreprises. Il se retrouve aussi dans le fonctionnement des champs disciplinaires, trop confinés les uns par rapport aux autres, alors que l'innovation, par nature, dépasse les frontières entre les disciplines. Soulignons à ce sujet qu'un chercheur « a plus de chances d'innover en s'éloignant des noyaux traditionnels de sa discipline pour avancer vers ses zones frontalières. Le progrès s'accomplit de manière croissante aux interstices des disciplines » (Dogan & M., Pahre, 1991).

Concernant les relations PME-grands groupes, le Pacte PME n'a pas permis de répondre pleinement au manque de solidarité qui caractérise les entreprises françaises. Le diagnostic du rapport Chapelle Catoire (2011), en la matière, est plutôt pessimiste : « Le fait que deux des trois plus importantes croissances en montant d'achats attribués à des PME, depuis la signature du Pacte PME, relèvent d'entités à capitaux publics (SNCF : +684 M€ ; CEA : +157 M€) conduit […] à estimer que c'est essentiellement par des entités publiques, que la situation peut évoluer. »

Quand bien même les PME parviennent à nouer des relations commerciales avec les grandes entreprises, c'est trop souvent dans une logique de moins-disant tarifaire visant à satisfaire des besoins immédiats du client et pas suffisamment souvent dans une logique collaborative de développement sur le long terme, notamment dans des filières comme l'automobile. « Concrètement, aujourd'hui, un fournisseur qui apporte à une entreprise cliente une idée, lui permettant d'obtenir le même résultat ou de réaliser la même fonction à moindre frais, risque de ne pas en tirer profit : cela peut entraîner une réduction de sa propre marge, ou le client peut s'approprier l'idée et la faire réaliser ailleurs » (Giraud et Weil, 2013).

S'ajoute à ces difficultés la question des délais de paiement. Selon une étude du cabinet Altarès, une défaillance d'entreprise sur quatre, en France, est due à des retards de paiement. Le retard de paiement moyen, dans les transactions interentreprises, dépasse les 12 jours en France, contre 8 jours environ en Allemagne.

**4. La taille du marché national et la fragmentation du marché européen** : un autre handicap de l'écosystème des créations d'entreprises innovantes est la taille du marché français comparée à celle des marchés américains ou des BRIC, associée à la fragmentation du marché européen. Lorsqu'une entreprise lance un produit à destination d'une communauté de 65 millions d'habitants en France, le potentiel du modèle est *a priori* limité par rapport à celui d'une société américaine qui s'adresse directement à plus de 300 millions d'habitants.

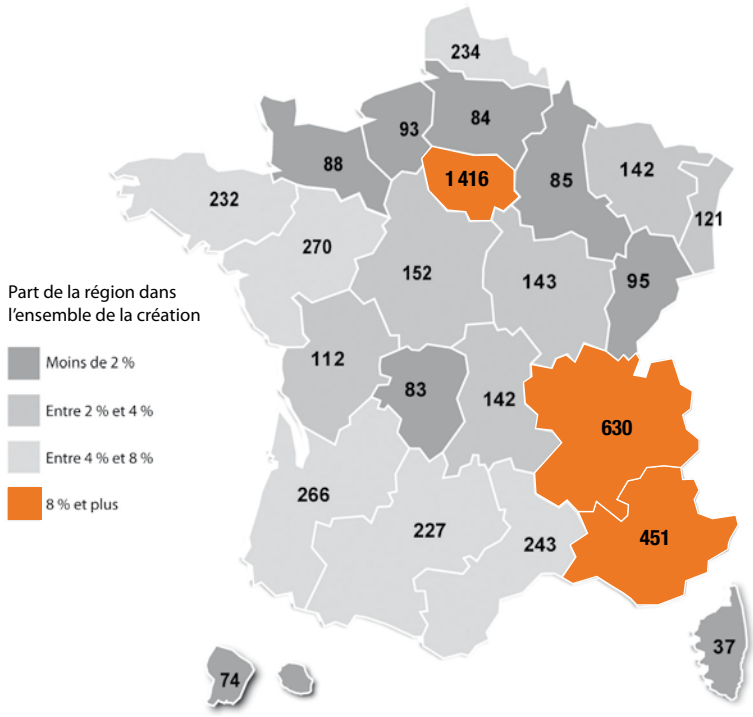
Pour une start-up, il n'est pas toujours aisé de se développer à l'étranger, y compris au sein de l'Union européenne. Dans son développement international, elle est en effet confrontée à des cadres réglementaires,

légaux et fiscaux non harmonisés et à des marchés très différents en termes d'attentes, de besoins, de goûts et de langues. La distance géographique, qui rend plus difficile la compréhension des marchés ciblés, ne facilite pas les choses. Il est plus difficile, dans ce contexte, de développer en quelques années des géants de taille internationale équivalents aux Américains Sun Microsystems, Microsoft, IBM, Dell computers, Apple ou Google.

**5. Le marché du travail français** : il constitue une autre faiblesse de l'écosystème français. Comme le souligne justement le rapport Gallois, il fonctionne globalement mal. En effet, le contrat à durée indéterminée est jugé trop rigide par les créateurs d'entreprises et il est contourné par des contrats qui n'offrent pratiquement aucune protection (CDD, intérim, contractuels *in situ*, sous-traitances diverses) et qui ne créent qu'un lien très précaire entre l'entreprise et le salarié.

## Beaucoup de projets, mais trop peu de fortes croissances

Dans cet écosystème transformé et marqué par un ensemble d'atouts et de faiblesses, plusieurs signes se rapportant à la dynamique de création des entreprises innovantes sont très encourageants. « La France, contrairement aux idées reçues, est une terre d'émergence de PME innovantes, souvent révélées par le programme des Investissements d'Avenir et par les projets collaboratifs des pôles de compétitivité. La création d'entreprises est plus active en France que chez la plupart de nos voisins » (rapport Gallois).




*Nombre de créations dans la région et part dans le total des créations créées entre 1998 et 2007.*

**Figure 18.7** – Répartition des créations d'entreprises innovantes selon leur localisation

On relève toutefois de très fortes disparités entre les régions françaises : 9 régions concentrent les trois quarts des créations d'entreprises innovantes selon l'étude OSEO 1998-2011 (voir figure 18.7). L'Île-de-France se démarque nettement des autres régions, avec 26 % des créations couvertes par l'étude. Ce contraste s'observe dans les pôles de compétitivités. Les pôles de compétitivité installés sur des territoires déjà dotés d'infrastructures, d'un bassin d'emploi solide, d'une tradition entrepreneuriale enregistrent de belles performances. À l'inverse les pôles implantés dans des zones géographiques en déshérence peinent à se développer, à de rares exceptions près.

Par ailleurs, « nous avons trop d'entreprises qui demeurent des "artisans" de l'innovation et pas assez qui crèvent le **plafond de verre** des 10 salariés » (Jean-François Lafaye, ancien directeur d'Incuballiance et responsable du transfert de technologie et de la création d'entreprise à l'expertise innovation d'OSEO). Une recherche menée à l'IAE de Lyon en partenariat avec OSEO Rhône-Alpes sur les modèles de développement des jeunes PME innovantes de cette région montre en effet l'existence d'un plafond de verre aux alentours d'un million d'euros (Asquin et Chastand, 2008). La croissance de ces entreprises est principalement concentrée sur les cinq premières années. Elle est suivie d'une stabilisation du développement.

Ce constat rejoint les conclusions d'autres travaux, qui révèlent que les PME françaises grandissent moins que dans d'autres pays (Bertrand, Bodenez et Hans, 2010). De multiples éléments explicatifs sont avancés. Le rapport Gallois insiste sur le manque de fonds propres, les obstacles juridiques et fiscaux (fiscalité de la transmission d'entreprises et des plus-values, seuils fiscaux et sociaux multiples), le manque de soutien des donneurs d'ordres, parfois tentés d'ailleurs de les racheter, mais aussi, sur la crainte des entrepreneurs de prendre les risques associés à l'augmentation de la taille de leur entreprise (embauches de personnel, perte de contrôle si une ouverture du capital est nécessaire, capacité à gérer, etc.) et sur l'attirance de certains entrepreneurs pour les gains associés à la vente de leur entreprise.

## CONDITIONS DE SUCCÈS : LA PERSPECTIVE DE L'ENTREPRENEUR

Les porteurs de projets de création d'entreprises font face à plusieurs grands types de défis : le recrutement, la fidélisation des équipes et les relations humaines, le financement, la gestion de l'innovation, la construction d'un modèle économique, et enfin le développement commercial en France et à l'étranger.

### Recrutement, fidélisation des équipes et relations humaines



L'équipe est considérée, la plupart du temps, comme le critère le plus déterminant du succès d'un projet de start-up par les experts.

Or, selon l'étude OSEO 1998-2011, les porteurs de projets de création d'entreprise innovante évoquent le recrutement de personnel compétent comme une des principales difficultés rencontrées dans les premières années, puis la question de la fidélisation des salariés dans les années qui suivent la création. Ce problème vient en partie de la rareté relative, sur le marché du travail, de certains types de profils qualifiés (scientifiques, ingénieurs, commerciaux, managers, etc.) et de la concurrence des grandes entreprises à forte notoriété qui offrent des rémunérations plus élevées et des possibilités d'évolution professionnelle attractives.

### L'AVIS DES PROS

***Yvan-Michel Ehkirch, venture partner de la société de capital-risque Cap Décisif Management***

« Il y a bien sûr des critères sectoriels, économiques ou technologiques qui guident nos choix mais si on devait choisir un projet sur un seul critère, ce serait l'équipe. »

Au-delà de cette question de la fidélisation, la **gestion des relations humaines** constitue un des plus grands défis auxquels sont confrontés les créateurs. La confiance, à la fois dans les compétences et dans les intentions des acteurs impliqués, est une condition de succès d'autant plus décisive que les relations de travail sont très instables. « Dans une start-up, la définition des fonctions bouge beaucoup, de nouvelles missions se dessinent, les stratégies évoluent à grande vitesse, l'organisation est mouvante » (Béatrice Vanchenfrance, DRH d'e-Front). La coordination entre les acteurs impliqués doit alors passer dans une très large mesure par des ajustements mutuels continus plutôt que par des processus de travail bien huilés.

Ce moment de la création est particulièrement déterminant pour la construction de ce qui deviendra, sur le long terme, la culture de l'entreprise et son système de gestion des ressources humaines. Une recherche menée à l'Université de Stanford sur 100 entreprises créées dans la Silicon Valley, montre que la nature des relations des fondateurs avec leur équipe, au moment du lancement, a des conséquences durables sur la structuration du système de management des ressources humaines, encore observables dix ans après la création (Baron, Burton, & Hannan, 1996).

Un des rôles importants des managers de start-up est également de développer des réseaux larges et diversifiés à l'extérieur de l'entreprise[1]. Ceux-ci sont déterminants dans leur capacité à développer une vision pertinente, à accéder à divers types de ressources externes (financements, informations et connaissances, etc.), à se faire connaître, à nouer des partenariats stratégiques et à signer des contrats. Les espaces d'échanges permettant aux entrepreneurs de rencontrer d'autres acteurs de leur écosystème (établissements d'enseignement supérieur, incubateurs, réseaux associatifs ou pôles de compétitivité) sont donc précieux pour ces entrepreneurs.

## Financement

Malgré les aides financières mises en place pour faciliter l'amorçage, « le financement des projets en amorçage reste difficile, et souvent marqué par des délais significatifs qui peuvent handicaper certains projets notamment qui font face à une concurrence internationale. De plus, les tickets sont moins importants en France qu'aux États-Unis par exemple » (Jean-Michel Dalle, dirigeant d'Agoranov, l'incubateur parisien). En effet, selon l'étude OSEO 1998-2011, plus de 35 % des porteurs de projets disent avoir des difficultés à boucler le plan de financement durant l'année de création. Au-delà de l'amorçage, la question du financement est particulièrement sensible dans la phase qui suit, aux alentours de la troisième et de la cinquième année d'existence de l'entreprise. Cette période, qualifiée de « vallée de la mort », est caractérisée par un niveau de mortalité particulièrement élevé des nouvelles entreprises innovantes, souvent faute de financements.

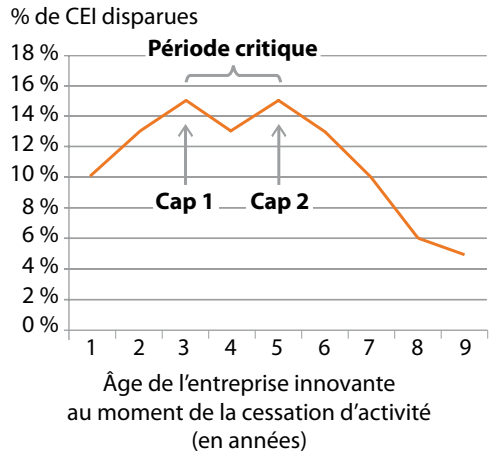


1. Le chapitre 15 est consacré aux réseaux.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LA « VALLÉE DE LA MORT »

Nombreux sont les porteurs de projets d'entreprise innovante qui sont conduits à mettre en sommeil leur projet, voire à cesser totalement l'activité de l'entreprise pour des raisons financières. À ce stade, il est courant que le projet d'innovation ne soit pas encore très mûr et que l'on manque de preuves de marché attestant d'un potentiel succès commercial. Cela signifie que le risque pour les investisseurs reste élevé et qu'ils sont donc difficiles à convaincre alors que, dans le même temps, de nouveaux besoins financiers se font sentir (poursuite du projet d'innovation, industrialisation, commercialisation, développement international, etc.).

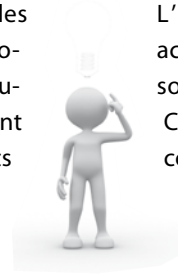



*Source : OSEO, MESR, BODACC, traitement OSEO.*

**Figure 18.8 – La « vallée de la mort » des PME innovantes**

## Gestion de l'innovation

La gestion de l'innovation constitue un autre défi déterminant pour les porteurs de projet. Ce type de processus implique une gestion beaucoup plus complexe et difficilement prévisible que dans le cas de projets classiques. Il implique d'explorer l'inconnu, d'évoluer dans l'incertitude et de développer des compétences nouvelles alors que l'identité des objets visés est souvent mal stabilisée. Le but, la cible et l'horizon du projet sont incertains. L'instabilité du système de relations des acteurs impliqués est forte, que ces acteurs soient internes ou externes à l'entreprise. Ce type de projet est aussi potentiellement coûteux, parce qu'il mobilise généralement des professionnels de haut niveau (voir focus ci-après) et les dérives de coût sont fréquentes.



## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LE RISQUE DE DÉRIVE DE COÛT DU PROJET D'INNOVATION : LE CAS SPORT UNIVERSAL

Le lancement de Sport Universal (Amisco), fournisseur de solutions de statistiques et d'animations Flash pour les sites sportifs, illustre le risque de dérives des coûts liés à la difficulté de gérer un processus d'innovation. La durée du projet de R & D a été beaucoup plus longue que prévue.

Après 5 ans de recherche (2 ans en université puis 3 ans de R & D en entreprise), l'entreprise ne disposait que d'un prototype qui n'était pas commercialisable. Il a fallu 3 années supplémentaires pour pouvoir mettre une solution sur le marché. Ce délai, bien supérieur aux prévisions de départ, a obligé l'entreprise à trouver des fonds externes supplémentaires. Au moins trois types de problèmes non anticipés expliquent cet allongement :

- le temps nécessaire pour trouver les experts pertinents ;
- la longueur du processus commercial (délai de mise sur le marché et processus d'achat des clients) et le choix de mauvais partenaires commerciaux sur un marché étranger ;
- des difficultés liées à la gestion des ressources humaines (sous-estimation des besoins d'ingénieurs, mauvaise anticipation des besoins en compétences marketing et commerciales).

*Source : Ernst & Young.*

**Au-delà du projet d'innovation initial, la construction d'une capacité à innover de façon répétée constitue une caractéristique largement partagée par les PME en forte croissance. Critéo, société de e-marketing née en 2005, et enregistrant une croissance fulgurante de son chiffre d'affaires de + 202 100 % sur la seule période 2007-2012, peut servir de référence. Pour Jean-Baptiste Rudelle, cofondateur de l'entreprise, « la grande force de Critéo, c'est son ADN scientifique ». Dans cette entreprise, en avril 2013, 40 % des 800 salariés possédaient une culture scientifique. Ce constat rejoint les résultats d'une étude Ipsos, qui montre que maintenir une activité continue de recherche-développement-innovation (RDI) constitue le premier levier de croissance d'une entreprise innovante selon les créateurs d'entreprises innovantes (OSEO, 2011).**

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LES MODÈLES DE MANAGEMENT DE L'INNOVATION ADOPTÉS PAR LES PME À FORTE CROISSANCE

Les modèles de management de l'innovation adoptés par les jeunes PME à forte croissance sont variés :

- La mise en place de procédés permettant de « domestiquer » les processus d'innovation constitue une clé de succès dans beaucoup de ces entreprises. Deezer (+ 10 455 % de croissance en chiffre d'affaires entre 2007 et 2012) organise régulièrement des *hackatons* : pendant 24 heures, les développeurs se retrouvent dans une salle et se lancent des défis techniques à résoudre. Ce type de procédé contribue à nourrir l'innovation et la croissance de cette jeune entreprise du Web.
- Beaucoup de ces PME en forte croissance adoptent des stratégies d'innovation ouverte (*open innovation*), à l'image de Deveryware (+ 866 % de croissance sur la même période), qui s'appuie sur des compétences externes pour développer des logiciels complexes tout en se spécialisant sur quelques compétences clés et en maîtrisant les coûts liés aux effectifs internes dédiés à la recherche et à l'innovation.

## Construction du modèle économique

« Il est généralement accepté qu'un meilleur modèle économique peut souvent être plus puissant qu'une nouvelle technologie. Cependant, les entreprises qui dépensent des millions de dollars en R & D investissent rarement beaucoup d'argent dans l'exploration de modèles économiques alternatifs pour mettre sur le marché ces découvertes » (Chesbrough, 2009). Bien souvent, diverses possibilités de modèles économiques conduisent à valoriser différemment une même compétence.

**EXEMPLE**

Au moins quatre choix très différents s'offraient à Roland Moreno, l'inventeur de la carte à puce. Toutes n'auraient certainement pas donné lieu au même succès. Il en va de même pour la valorisation des compétences de Full Performance, start-up française spécialiste du e-marketing qui a fait le choix d'un mode de facturation basé uniquement sur les gains de performance qu'elle apporte à ses clients. Cette décision constitue une source importante de la croissance fulgurante de cette société (+ 2 423 % de chiffre d'affaires sur la période 2007-2012).

Au-delà de la conception d'un bon modèle initial, il est nécessaire d'être capable de le faire évoluer rapidement au fil d'un processus d'expérimentation (Ries, 2012).

### CAS D'ENTREPRISE

#### WOONOZ

Woonoz propose des solutions d'« ancrage mémoriel » permettant d'améliorer l'assimilation de connaissances nouvelles sur le long terme après une formation. Les dirigeants de cette start-up ont changé plusieurs composantes clés du modèle économique dès le troisième mois suivant la création :

1) ils ont décidé de rendre accessible en téléchargement gratuit leur solution d'apprentissage et de mémorisation destiné au grand public ;

2) ils ont développé, avec leur service de R & D, une plateforme destinée aux PME ;

3) ils ont construit un modèle de facturation basé sur un système de licences annuelles vendues aux entreprises.

Cette reconfiguration a contribué à la très forte croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise (+ 1 092 % sur 1997-2012). Cette phase de tâtonnement peut être assez longue, comme en témoigne Jean-Christophe Rudelle, le cofondateur de Critéo : « On a mis du temps pour trouver notre modèle économique, mais une fois celui-ci établi, la croissance a été extrêmement rapide. »

## Développement commercial en France et à l'étranger

Le développement commercial constitue également un défi majeur pour les créateurs d'entreprises innovantes. 90 % des entreprises analysées par l'étude OSEO 1998-2011 ont comme clientèle majoritaire des entreprises ou des institutions plutôt que des personnes physiques (logique *B to B*). Or, la signature de contrats avec des institutions établies, notamment les entreprises, n'est pas aisée. C'est ce qu'illustre l'expérience d'Olivier Ezratty, consultant en stratégie de l'innovation et expert du développement des start-up : « Le principal problème de nos start-up, c'est de trouver des clients, des clients qui payent, qui payent bien, dans des délais raisonnables et qui déploient des solutions à grande échelle et pas juste au stade du *proof of concept* ou de la maquette. Nos start-up ont besoin de faire de l'innovation à l'échelle industrielle pour réussir, pas juste artisanale. » Un des grands défis pour cela, du point de vue des start-up, est de se faire connaître, mais aussi de parvenir à susciter la confiance auprès des clients potentiels alors qu'elles ont peu d'expérience, qu'elles sont encore fragiles et que leurs ressources sont limitées (en termes de capital, d'expertises clés, d'image de marque, de réputation, etc.).

Ces faiblesses constituent une incitation supplémentaire pour inventer de nouveaux usages et de nouveaux marchés. Les recherches menées par Kim et Mauborgne (2005) montrent que les entreprises qui se lancent dans un « espace stratégique » nouveau, c'est-à-dire qui créent leur propre marché plutôt que d'adopter un positionnement concurrentiel frontal vis-à-vis d'entreprises établies, enregistrent une croissance beaucoup plus forte que les autres. Dans leur ouvrage *Stratégie d'océan bleu*, les auteurs proposent un cadre théorique et méthodologique très utile pour concevoir une stratégie de ce type. Des entreprises comme JC Decaux (avec le Vélib'), Woonoz (avec ses solutions d'« ancrage mémoriel ») ou Venteprivee.com constituent des exemples de développement remarquable en s'inscrivant dans ce type de logique.

Au-delà du développement commercial dans leur pays d'origine, les PME innovantes à forte croissance se développent souvent très vite à l'étranger. Ce type d'expansion soulève un ensemble de défis déjà mentionnés, liés à la diversité des marchés régionaux et à la distance géographique ; mais aussi à des levées de fonds importantes. Cependant, viser rapidement l'**international** est souvent une condition indispensable pour acquérir une taille critique et s'imposer sur le marché avant la concurrence. Grégory Gazagne, directeur général de Critéo, note par exemple : « Nous avons dès le début eu dans notre ADN l'expansion internationale et la volonté de devenir leader global. C'est pourquoi nous avons vite déplacé le siège à Palo Alto. » Ce développement peut passer par des rachats de concurrents, comme l'illustre le cas de Kelkoo.

### CAS D'ENTREPRISE

#### KELKOO

L'objectif des dirigeants était clairement de devenir un leader mondial rapidement. Pour cela, ils ont progressivement racheté des concurrents dans différents pays ce qui leur a permis de s'importer dans les différents continents (Codorniou & de Lasteyrie, 2005).

Une expansion internationale rapide soulève toutefois un ensemble de difficultés déjà mentionnées, liées notamment à la diversité des marchés régionaux, à la distance géographique et à la nécessité de lever suffisamment de fonds.

## LES CHALLENGES

Comment penser le futur des créations d'entreprises innovantes en France au regard des évolutions de l'écosystème et de divers signaux forts ou faibles ? Beaucoup d'actions ont été entreprises depuis 1999 et notamment ces derniers mois, pour lesquelles il est encore impossible de dresser un bilan. Toutefois, on peut identifier aujourd'hui au moins sept défis fondamentaux.

### PERMETTRE LE FINANCEMENT DE L'AMORÇAGE ET DU DÉVELOPPEMENT

Au moment du lancement de Bpifrance et de la signature du Pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi de 2013, les outils spécifiques mis en place par les pouvoirs publics (notamment les dispositifs de garantie et de quasi-fonds propres proposés par OSEO), comme le Fonds stratégique d'investissement, ne compensent que partiellement le recul des financements privés. Bpifrance a un rôle déterminant à jouer dans ce contexte. Reste à savoir si cette nouvelle structure parviendra à se doter d'une culture, d'une organisation et de compétences adaptées aux défis de la croissance et de l'innovation dans les PME à l'heure de la troisième vague de révolution industrielle.

### DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES CLÉS ET ATTIRER DES TALENTS

Malgré la qualité du système de formation français, il manque en France des entrepreneurs capables et désireux de développer des entreprises qui deviendront des « gazelles », voire des leaders mondiaux. Il manque également diverses compétences liées à la conception innovante, notamment dans les domaines des sciences et technologies. Les entreprises, les PME, éprouvent souvent en particulier des difficultés à recruter des ingénieurs (APEC, 2011). Dans ce contexte, il est nécessaire non seulement de penser le système de formation en prenant en compte cet enjeu, mais aussi d'attirer des talents étrangers. Le cas de la Silicon Valley peut, en la matière, servir de référence. Plus de la moitié des start-up créées entre 1995 et 2005 y ont au moins un fondateur d'origine étrangère (Baron *et al*., 1996).

### ÉVITER LES RACHATS SYSTÉMATIQUES DES PME INNOVANTES À FORT POTENTIEL

Les rachats trop systématiques des PME innovantes prometteuses constituent un vrai problème pour l'économie française, que ceux-ci soient le fait de grandes entreprises françaises (moindre mal) ou, comme c'est de plus en plus souvent le cas, d'entreprises ou de fonds étrangers. Il y a un vrai risque de voir la France vendre son « blé en herbe » en cédant des entreprises à fort potentiel à des sociétés ou à des fonds étrangers, alors que ces entreprises sont en partie les fruits d'importants investissements publics directs (aides diverses, défiscalisations, etc.) ou indirects (formation, infrastructures, etc.). Par ailleurs, les rachats de PME prometteuses par des grands groupes risquent de brider, voire d'étouffer le potentiel

de ces PME. Les absorptions de start-up par des entreprises établies conduisent en effet souvent à des résultats décevants, notamment parce que la culture, l'organisation et les compétences d'une start-up sont difficiles à greffer sur dans une grande entreprise.

## FAVORISER LE TRANSFERT TECHNOLOGIQUE ET VALORISER LES BREVETS EN FRANCE

Le nombre de travaux scientifiques augmente massivement au niveau mondial (700 000 articles scientifiques en 2003). Or, le potentiel immense que représentent les avancées de la science en termes d'innovation est largement sous-exploité. Les efforts mis en œuvre depuis la loi sur l'Innovation et la Recherche de 1999 en faveur du transfert technologique et la valorisation des brevets doivent être poursuivis, d'autant plus que la concurrence internationale pour l'acquisition de brevets s'intensifie et qu'il existe un vrai risque de fuite des brevets français à l'étranger (France Brevets Mines ParisTech, 2012).

## SE PROTÉGER CONTRE LE RISQUE, TOUJOURS PRÉSENT, DE BULLE FINANCIÈRE

L'histoire du capitalisme nous apprend que les précédentes révolutions technologiques ont toutes été marquées à la fois par des besoins de financement élevés, par des innovations financières et par des bulles spéculatives. La sophistication des outils et des connaissances dont on dispose aujourd'hui pour comprendre les évolutions des sociétés contemporaines ne nous protège pas complètement de ce type de risque, comme l'illustre le cas de l'industrie du photovoltaïque. Ce secteur, grand espoir des énergies renouvelables, est aujourd'hui dans une situation de surproduction mondiale. Il a suscité la création de nombreuses start-up en 2007 et 2008, mais le nombre de ces créations a périclité après 2009 (GreenUnivers, 2011).

## SAISIR LES OPPORTUNITÉS DES NOUVEAUX CYCLES D'INNOVATION

La troisième vague de révolution industrielle, loin d'être achevée, ouvre des possibilités considérables de développement économique et social dans des domaines comme ceux du numérique, des biotechnologies, du génie des procédés (systèmes robotisés plus sophistiqués, procédés d'impression 3D, etc.), des énergies nouvelles, des nouvelles mobilités ou encore des nouveaux matériaux. Ajoutons que les innovations expérimentées ailleurs offrent des modèles susceptibles de servir de référence. « Il y a […] deux phénomènes qu'on sous-estime complètement aujourd'hui. Le premier est le succès des suiveurs, de ceux qui emboîtent le pas aux innovateurs. C'est la chaîne *White Castle* qui a inventé les fast-foods en 1921, mais c'est McDonald's qui a tiré les marrons du feu. […]. Le second phénomène, c'est le fait que de grandes firmes reconnues pour leur capacité à innover, comme Apple, sont aussi des imitateurs de talent » (Shenkar, 2011).

## INNOVER POUR CONSTRUIRE UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT PLUS SOUTENABLE ET INTELLIGENT

L'innovation doit permettre de répondre aux enjeux de l'évolution démographique, du développement des énergies décarbonées, de la qualité de vie, de l'alimentation et de la santé, du futur des transports, de

l'invention de la ville de demain, de l'efficacité dans la gestion des ressources… Ils offrent des perspectives d'autant plus attractives pour les créateurs d'entreprises innovantes que les évolutions des conditions favorisent fortement les stratégies d'entreprises permettant d'y répondre. Le plan Investissements d'avenir associé au Grand Emprunt national en apporte une belle illustration.

## CE QU'IL FAUT RETENIR

L'écosystème français des créations d'entreprises innovantes a connu une importante mutation depuis la loi sur l'Innovation et la Recherche de 1999. Il possède aujourd'hui des atouts majeurs pour la création et le développement de PME innovantes, se rapportant notamment à la qualité du système d'enseignement et de recherche français, à l'environnement fiscal, aux aides diverses destinées aux porteurs de projets et à un ensemble de pôles technologiques d'excellence.
Cependant, cet écosystème souffre également de faiblesses, liées notamment à la complexité et à la volatilité de la réglementation, au système de financement de la création et du développement des jeunes entreprises innovantes, au marché du travail national, à la coopération des acteurs de l'écosystème et à l'articulation de leurs activités.
Dans ce nouveau contexte, les porteurs de projets font aujourd'hui face à au moins cinq grands défis :

- le recrutement, la fidélisation et la gestion des ressources humaines ;
- le financement ;
- la gestion de l'innovation ;
- la construction d'un modèle économique ;
- le développement commercial en France et à l'étranger.

# DU E-COMMERCE AUX M-SERVICES

## 19 CHAPITRE LES NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES DU WEB

## LES ENJEUX

Dès 2007, Mary Meeker (Morgan Stanley), la plus célèbre prévisionniste du Web[1], annonce que la prochaine plus forte progression sera celle des services mobiles, à partir de terminaux très simples à utiliser : l'iPhone 3G, la Wii, le Kindle… Son intuition est la bonne. Depuis cette date, les m-services dépassent le e-commerce traditionnel dans de nombreux domaines. Le développement des réseaux et des terminaux mobiles crée à la fois une offre de services inimaginables quelques années auparavant ; et des demandes, à savoir un véritable engouement du public pour les usages mobiles.

L'usage des smartphones se généralise. Ceci a une influence directe sur de nombreuses façons de produire, de vendre et de consommer. Pour les entrepreneurs, il ne s'agit pas seulement de créer une version mobile de leur e-boutique. Les offres de services disponibles sur les smartphones (les « m-services » ou services mobiles) explorent des modèles économiques inimaginables dans l'univers étroit du e-commerce traditionnel. Pour des entrepreneurs qui démarrent aujourd'hui ou demain, c'est cette transition qu'il s'agit d'anticiper, puis de maîtriser !

Il faut aujourd'hui ajouter **deux paradoxes** à cette évolution.

- D'une part, la progression du e-commerce continue et continuera, mais elle ne profite que marginalement aux créateurs d'entreprises, car le coût d'accès aux marchés est devenu très élevé.
- D'autre part, de très nombreux entrepreneurs proposent des services mobiles, ou m-services ; mais les modèles économiques sont très différents de ceux du e-commerce traditionnel.

Cela ouvre un champ d'opportunités presque infini mais aussi un champ d'incertitudes. Quel est le contexte stratégique de l'entrepreneuriat dans ces domaines ? Comment rendre profitables des offres de m-services en desserrant l'étau de la publicité ? Et où faut-il chercher les opportunités de demain ? Comme dans le e-commerce traditionnel, y aura-t-il beaucoup d'appelés et peu d'élus ?

## LES DATES MARQUANTES

- 1999 : chiffre d'affaires du e-commerce : 0,9 Md€. En 2012 : 45 Mds€ (Fevad) en France ;

1. Mary Meeker, KPCB, *"Internet Trends 2013"*, 29 mai 2013 : *http://fr.slideshare.net/kleinerperkins/kpcb-internet-trends-2013?utm_source=slideshow&utm_medium=ssemail&utm_campaign=weekly_digest*

chiffre d'affaires européen : 300 Mds€ (e-commerce Europe).

- 2006 : point d'inflexion. Pour la première fois, les commandes par Internet dépassent les commandes par téléphone en France (Crédoc, Fevad).
- 2007 : La Fevad, Fédération du e-commerce et de la vente à distance prend son nom définitif mettant en avant le e-commerce. (Initialement, est créé en 1957 le Syndicat des Entreprises de Vente par Correspondance [SEVPC], qui ajoutera le terme « à distance » à son nom en 1987, devenant le Syndicat des Entreprises de Vente par Correspondance et à Distance [SEVPCD]. Il sera renommé en 1999 Fédération des entreprises de vente à distance).
- 2012 : second point d'inflexion. Au niveau mondial, plus de smartphones sont vendus que de PC et plus que de téléphones portables pour la première année (Mary Meeker). L'évolution prévue du m-commerce (ventes par smartphones et tablettes en France) est de 0,3 Md€ en 2010 à 4,7 Mds€ en 2015 (prévisions Xerfi Precepta).

## LES POINTS IMPORTANTS

### AVANTAGES COMPARATIFS DU E-COMMERCE

#### E-commerce traditionnel : + 30 % par an

La progression du e-commerce est spectaculaire, à la fois en volume et en gammes. Le basculement a lieu en France entre 2006 et 2008. En 2006, quelque 73 % des Français déclarent acheter à distance, dont la moitié par courrier auprès des grands de la VAD (vente à distance). La dernière enquête indique que 69 % des Français achètent à distance (Internet, catalogue, téléphone), ce qui place la France au 6e rang du commerce en ligne mondial, et au 3e rang européen après le Royaume-Uni et l'Allemagne. 14 000 sites commerciaux sont actifs en France à cette époque (2006) ; 117 500 aujourd'hui ; mais la majorité des e-boutiques, n'est probablement pas rentables, estime la Fevad[1].

## L'AVIS DES PROS

***Une croissance phénoménale***

**François Momboisse, président de la Fevad**

« Chaque jour, le commerce à distance séduit de nouveaux acheteurs, de nouveaux secteurs et s'étend à de nouveaux usages. Citons le e-commerce, dopé par les ventes de smartphones, le commerce sur tablettes ou encore le f-commerce porté par le formidable succès des réseaux sociaux. Le commerce entre professionnels n'échappe pas à la tendance. »

*Source : tribune « Grand angle »,* Le Monde, *14 septembre 2011.*

1. Source : enquête Fevad, La Poste, Reed Exhibitions, CCI Grand Lille, Credoc, 2012.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### 30 MILLIONS DE E-CONSOMMATEURS EN FRANCE EN 2011 AVEC :

- un panier moyen de 90 € ;
- une moyenne de 16 commandes pour une dépense annuelle de 1 400 € ;
- 97 % d'acheteurs satisfaits ;
- achats de voyage/tourisme, produits culturels, services, habillement, produits techniques, beauté et univers de la maison ;
- 80 % choisissent le paiement par carte bancaire.

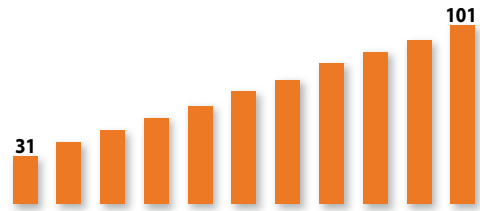
*Source : Baromètre Fevad 2013.*

L'évolution des comportements est très rapide. Les achats en ligne se généralisent à la même allure que l'installation du haut débit. En 2008, 86 % des internautes déclarent avoir acheté sur au moins un site marchand[1]. Et les clients déclarent une sorte d'addiction.

Parmi les dix premiers sites, quelques nouveaux entrants de l'époque ont pris le leadership : Amazon (n° 1), Cdiscount (n° 2), La Fnac (n° 3), eBay (n° 4) et Price Minister (n° 5).

Les *brick and mortar*, c'est-à-dire les distributeurs qui ajoutent le Web à leurs canaux traditionnels de distribution sont La Redoute, SNCF, 3 Suisses, La Fnac et Yves Rocher.

eBay et Ventes privées (c'est le transfert sur le net des solderies traditionnelles ou des brocantes) sont également en tête pour la fréquence des achats.




*Source : BIPE*

**Figure 19.1** – Chiffre d'affaires du e-commerce en France (en M€)

L'évolution est spectaculaire, selon la Fevad[2], et cette progression du commerce en ligne devrait continuer. Une étude récente (Xerfi Precepta Fevad) prévoit :

- un chiffre d'affaires de l'ensemble de l'ordre de 66 milliards d'euros en France en 2015 (ventes en ligne aux particuliers) ;
- mais avec une concentration progressive : sur 120 000 marchands environ, une quarantaine d'entre eux réaliseraient le quart de ce chiffre d'affaires, avec en tête les *pure players*, les entreprises créées directement sur le Web sans base de distribution physique. Donc ce sont bien les entrepreneurs innovants qui ont pris la tête, et non les déclinaisons des commerçants physiques traditionnels.

## Raisons du succès du e-commerce traditionnel

Le modèle économique du e-commerce traditionnel n'est pas très différent du modèle « en dur ». Si on tente de faire un avant/après, le Web a permis de faciliter les transactions.

On peut dénombrer deux catégories de raisons : les premières à destination des clients sont centrées sur le prix, les services et l'instantanéité

1. Étude Médiamétrie : « Achats en ligne et fidélité », août 2008 ; 1 350 répondants, 18 ans et plus.

2. Voir Fevad, « Les chiffres clés du e-commerce », étude annuelle ; édition 2013 : *http://www.fevad.com/uploads/files/publications/chiffres_cles_2013(1).pdf*

et les secondes pour les e-commerçants qui peuvent accéder à des secteurs nouveaux ainsi qu'à des clients nouveaux et éloignés.

- Avantage client n° 1 : le prix

Une étude Médiamétrie (2008) tentait de mesurer la raison de la fidélité (ou d'infidélité) des clients. La première raison d'un nouvel achat est « ce site propose des prix très intéressants » ; l'ergonomie venant au second rang (« ce site est simple d'utilisation »). Donc les arguments des vendeurs sont classiquement les réductions, coupons, chèques cadeau, *cash back*, etc. Ces méthodes restent valables pour entreprendre aujourd'hui ; mais elles sont coûteuses pour l'offreur, et demandent des volumes de transaction importants pour devenir rentables.

Commander sur Internet permet également de raccourcir les circuits (suppression de certains intermédiaires de la distribution traditionnelle, stockeurs ou grossistes) et de déléguer une partie du travail à l'acheteur (commande, impression de documents, collecte des produits dans des points de vente partagés), ce qui permet une baisse des coûts de transaction au-delà du plaisir de faire ses courses « dans son fauteuil ». Le bénéfice de ces gains de productivité est partagé, selon les domaines, entre les offreurs et les demandeurs.

Par ailleurs, le « circuit court » réapparaît dans de nombreux secteurs.

- **Avantage client n° 2 : au-delà du prix, des services**

À la demande des clients, les entreprises adaptent leur offre au-delà du simple prix facial et proposent des arguments tels que la profondeur du catalogue en ligne, des services additionnels, des modes de paiement ou des techniques de fidélisation.



## CAS D'ENTREPRISE

### LA RUCHE QUI DIT OUI

Créée en 2011, elle propose de connecter directement des producteurs de produits frais et d'épicerie à des clients finaux membres de l'association La Ruche et regroupés localement. Le projet allie vente groupée et circuit court sur fond de base militante.



## CAS D'ENTREPRISE

### SARENZA

L'entreprise propose 500 marques et des dizaines de milliers de modèles, impossibles à stocker dans une boutique classique.

Sarenza, créée en 2005, est devenue en peu d'années leader en Europe de la vente de chaussures *via* Internet en mettant en avant non pas ses prix, identiques à ceux pratiqués en magasins, mais le fait que le vendeur reprend, sans discuter, les chaussures qui ne conviennent pas. Donc l'inconvénient de ne pas pouvoir essayer avant d'acheter est compensé par la certitude de pouvoir changer gratuitement.

## FOCUS… FOCUS… FOCUS…

### LA VENTE DE LUNETTES ET DE LA PARAPHARMACIE PAR LES PHARMACIES

Le nombre de boutiques d'optique a explosé (6 000 à 11 000 en quelques années) et les marges pratiquées sont importantes. Trois opérateurs commencent à distribuer sur le Web et peuvent ainsi se permettre d'afficher des prix très inférieurs à celui des boutiques. Esilis propose des lunettes de vue «à partir de 39 €», par exemple. Les objections portent évidemment sur la qualité de la prestation et sur la sécurité, mais il semble qu'une partie du public soit prête à suivre. Sensee (Marc Simoncini) part en guerre en 2013 contre les quasi-refus de vente de certains fournisseurs de verres correcteurs.

La profondeur du e-catalogue est essentielle pour les clients qui souhaitent trouver beaucoup plus que ce que l'on peut trouver dans la distribution physique. C'est vrai dans des domaines aussi minuscules que, par exemple, les personnages de Lego. Une petite boutique au sein d'une place de marché propose, paraît-il, le catalogue le plus important et le plus complet au monde. La profondeur du catalogue s'accompagne de services supplémentaires.

- **Avantage client n° 3 : l'instantanéité**

Au-delà de l'aspect rapidité de la commande sur Internet avec livraison rapide de biens ou instantanée de services, la géolocalisation est l'un des arguments clés de ce secteur. «Les Français souhaitent être géolocalisés» pour la praticité des services (TNS Sofres, Mobile Life, 2012). Ils citent l'utilisation de cartes, de GPS, la localisation de restaurants et lieux de sortie puis la possibilité de trouver des horaires de transports collectifs.

De nombreux exemples existent déjà : apparitions géolocalisées dans DisMoiOu, Gowalla et FourSquare, avec recommandations de vos amis. Critizr utilise l'API de FourSquare pour la géolocalisation et propose aux clients de donner, tout de suite et sur place, une appréciation du lieu de vente dans lequel ils sont.

- **Avantages pour les e-commerçants**

L'ouverture à de nouveaux secteurs, souvent protégés, est possible en partie par la transparence créée par l'offre en ligne et par l'évolution de la réglementation sans compter le fait de toucher plus de clients, mais surtout des clients nouveaux et éloignés.

## DU E-COMMERCE AUX NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

En 2013, la progression des ventes en ligne s'essouffle ; sans doute parce que certains marchés arrivent à maturité : les trois quarts des Français achètent en ligne de façon habituelle.[1] Cela dit, passer de 30 % à 15 % de progression annuelle, entre 2011 et 2013, n'est pas vraiment un échec ! Mais c'est le signe que l'entrepreneuriat dans ces différents domaines, celui des *pures players* qui ont connu le succès, est en train de changer :

- parce que de nombreuses positions sont prises et bien occupées par des leaders du type *"the winner takes all"* (le gagnant prend tout le marché)[2] ;
- parce que les modèles se diversifient.

1. On note ce même essoufflement de la progression pour le e-commerce aux professionnels qui, après avoir augmenté de 19 % en 2010 et 10 % en 2011, n'a connu qu'une hausse de 9 % de son chiffre d'affaires en 2012. Source : Fevad, bilan 2012.
2. Un concept issu de la science politique et appliqué depuis quelques années à la «course à l'innovation» dans les domaines de la création d'entreprises innovantes. Voir par exemple Denicolo & Franzoni, 2007 : *http://www2.dse.unibo.it/denicolo/working%20papers/winner_take_all_1.pdf*

## Une entrée sur le marché souvent trop coûteuse et risquée

L'« âge d'or » est sans doute terminé ; du moins pour les nouveaux entrepreneurs. Dans de nombreux secteurs, il est très difficile aujourd'hui de créer une offre nouvelle dans les secteurs traditionnels du e-commerce.

Les chiffres le confirment : sur 80 000 sites marchands environ en 2010, avec un montant moyen de transaction de 91 €, près de 60 000 sites enregistrent moins de 100 transactions par mois (chiffres clés Fevad, 2011).

Les leçons actuelles en termes d'entrepreneuriat sont plutôt simples :

- le coût d'acquisition des clients devient démesuré par rapport aux capacités d'un entrepreneur individuel ;
- alors que le **buzz** et la recommandation sont revendiqués comme des solutions miracles par de nombreux débutants, ils ont des impacts souvent très faibles ;
- les coûts de transaction sont alourdis par le juridique : les garanties, le droit de rétractation, les obligations de reprise, etc. ;
- les investissements en logistique sont souvent beaucoup plus coûteux que prévu, quand il s'agit d'assurer l'ensemble des fonctions (vente, paiement, livraisons, SAV, garanties).

De ce fait, une stratégie d'hyper-niche, qui paraît être une stratégie logique de la part d'entrepreneurs qui ne veulent pas se heurter de front aux grandes places de marché, n'est rentable que pour des ventes à forte valeur ajoutée. Or, les prix sont (relativement) transparents !

## Les modèles économiques se diversifient

De nombreux exemples montrent qu'il y a porosité entre les modèles *pure players* et *brick and mortar* quant à la façon de rendre des services aux clients. On peut citer les principaux modèles suivants :

- **Les places de marché** : l'ancêtre grand public est eBay, et ses déclinaisons sont infinies. En France, PriceMinister est un exemple de succès impeccable, en termes d'entrepreneuriat. Pour un entrepreneur d'aujourd'hui, la question est redoutable : faut-il vendre sur une place de marché (Amazon, PixPlace, eBay, Cdiscount, etc.) ? Ou en direct en pariant sur le fait que les clients vont chercher le bon produit à partir d'un moteur ? Le débat continue. Vendre sur Amazon, c'est gagner en visibilité, mais c'est aussi perdre sa spécificité puisque le discours est du type : « Vous trouverez tout chez moi, inutile d'aller chercher ailleurs. » C'est donc banaliser son offre et perdre de la marge.
- **La vente recommandée** : le *social commerce* et la e-réputation. L'idée est simple : les comportements d'achat sont plus ou moins homogènes au sein de groupes sociaux donnés. On achète en tenant compte de l'avis de ses amis ; donc les annonceurs tentent de s'immiscer parmi « vos amis » qui deviennent des influenceurs. C'est partiellement vrai, montrent les études disponibles ; et l'effet de préconisation ne s'arrête pas là puisque de nombreux sites parient sur les avis de leurs consommateurs pour influencer les suivants. Les enquêtes les plus démonstratives[1] montrent qu'il s'agit bien d'une tendance mondiale. Influencer les influenceurs devient une stratégie en soi. Un système de recommandation devient indispensable dans une stratégie de conquête.

1. Universal McCann : *"When did we start trusting strangers ?"*, septembre 2008 : *http://www.slideshare.net/mickstravellin/universal-mccanns-when-did-we-start-trusting-strangers-presentation*. Puis en avril 2012 : NielsenWire : *"Consumers trust in online, social and mobiles advertising grows"* : *http://blog.nielsen.com/nielsenwire/media_entertainment/consumer-trust-in-online-social-and-mobile-advertising-grows/*



## CAS D'ENTREPRISE

### NOOMIZ OU LA GRATUITÉ OFFREURS-DEMANDEURS

Un exemple français pointu de gratuité usagers/clients est donné par Noomiz, start-up qui démarre en 2010. L'idée des fondateurs, issus du milieu de l'édition musicale, est de déceler les goûts musicaux de tels ou tels groupes sociaux le plus tôt possible. La réalisation passe par une offre de services aux musiciens : ils peuvent gratuitement héberger leurs œuvres sur une plateforme très sophistiquée et conviviale. Ces musiques disponibles attirent des dizaines de milliers de jeunes qui écoutent, testent, découvrent. C'est cette fréquentation qui permet aux éditeurs du site d'anticiper les goûts et les corrélations entre tels profils de jeunes et tel type de musique. Ces informations compilées sont vendues aux sociétés d'édition musicale, ce qui leur permet de sélectionner les genres de musique et les auteurs qui auront du succès et donc d'anticiper les tendances d'achat des usagers.

- **Le modèle « vendre ses usagers à ses clients »** : c'est une tendance forte issue du triomphe mondial que représente Google, et les déclinaisons sont infinies. Théorisée par Chris Anderson[1] dans son livre *Free* (à la fois « gratuit » et « libre »), la gratuité des services proposés aux consommateurs permet à de nombreux éditeurs de compiler une quantité et une qualité immenses de données personnelles. Ces données sont vendues à des annonceurs, qui peuvent à leur tour cibler efficacement des prospects en fonction de leurs goûts et de leurs comportements. Mais ce modèle est peu accessible à des créateurs d'entreprises car les exigences des annonceurs en termes de visibilité augmentent.

## La fidélité des clients est en baisse

Le *social commerce*, les techniques de recommandation par les « amis », les prestations de e-réputation montrent déjà leurs limites. En effet, une partie des consommateurs ont perdu leur naïveté, ou leur émerveillement initial vis-à-vis du Web. Les données sont incertaines, mais il est clair que la publiphobie augmente[2]. 37% des Français exprimeraient un rejet de certaines formes de publicité. Les usagers, les consommateurs de services comprennent intuitivement leur situation. Selon l'expression consacrée, « si vous n'êtes pas le client, c'est que vous êtes le produit vendu » : ceci s'applique à la plupart des services gratuits. Donc cette situation n'encourage ni l'attachement ni la fidélité à des marques.

1. Chris Anderson était l'influent rédacteur en chef du magazine américain *Wired*. Sur les modèles économiques, il a publié *The Long Tail* (la longue traine), 2006, puis *Free*, traduit en français *Entrez dans l'économie du gratuit*, Pearson, 2011.

2. Source : Australie-TNS Sofres : « De plus en plus de publiphobes ? », septembre 2011. *http://www.e-marketing.fr/Breves/Etude-Australie-TNS-Sofres-de-plus-en-plus-de-publiphobes-41308.htm*

Ceci s'ajoute à une perception différente des types de connexion média. Autant les consommateurs apprécient la publicité sur les grands médias traditionnels, autant les réactions deviennent négatives à mesure que l'on approche l'intimité ; et le téléphone est l'outil de communication le plus proche de l'intime. Donc l'invasion de ce terminal par les pubs provoque des réactions négatives en grand nombre.

Ceci coïncide également avec les baisses de rendement des campagnes de mails. Les agences spécialisées constatent toutes un phénomène de rejet qui augmente régulièrement, et se résume de la part de prospects à traiter les messages mail comme des spams. Donc l'efficacité des messages de prospection est en baisse sensible.

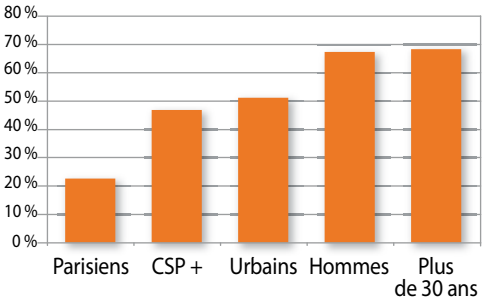



**Figure 19.2** – Qui sont les acheteurs des 3 millions de tablettes vendues en France en 2012 ?

## BASCULEMENT VERS LE MOBILE, LES M-SERVICES

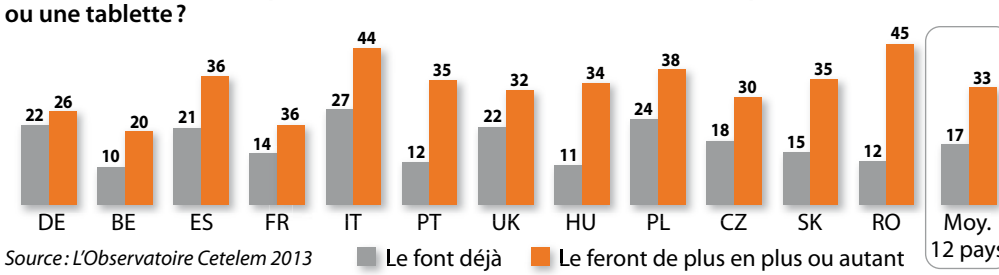
Les services mobiles sont la partie des services du Web qui se développe le plus vite aujourd'hui, et continuera sans doute de se développer à grande vitesse. L'objectif des concepteurs est désormais de tout offrir *anytime, anywhere, any device* sous la forme d'applications qui peuvent être utilisées sur les smartphones (m-commerce), les tablettes (t-commerce), les ordinateurs portables ; et aussi, pour certaines, sur les terminaux de jeux.

De fait, toutes les tendances convergent. La consommation de services augmente très vite : un téléphone sur deux vendus en France est un smartphone ; un tiers des usagers mobiles européens ont moins de 35 ans et les usages se diversifient, y compris chez ceux (les personnes âgées par exemple) qui avaient adopté les services Web plus lentement que les autres.

### Décliner des services existants sur les mobiles pour des usages nomades

Les clients sont en majorité habitués à pouvoir faire tout ce qu'ils faisaient à la maison sur un terminal mobile. Jouer, bien sûr, mais aussi chercher, trier, s'informer, etc., et donc acheter, commander, se faire livrer, fixer un rendez-vous.

**Dans les années à venir, pensez-vous faire vos courses avec un smartphone ou une tablette ?**




*Source : L'Observatoire Cetelem 2013*

**Figure 19.3** – Après le e-commerce, le m-commerce

Pour le simple **achat**, en majorité, les consommateurs restent attachés aux magasins traditionnels s'ils permettent de toucher, essayer, comparer, vérifier une couleur, etc. ; et payer, car les réticences aux nouvelles formes de paiement, ou aux virements sur site, restent assez fortes. Mais les mêmes aiment aussi comparer sur place grâce aux QR codes, obtenir des avis de leurs amis, accepter des offres de *couponing* instantanées, chercher dans le magasin s'il y a moins cher hors du magasin, etc. : donc **interagir** grâce aux possibilités données par les smartphones.

En revanche pour les **services** qui vont bien au-delà du simple achat, la montée en charge du mobile est nette. Par exemple consulter des cartes (Google Map, Mappy, Via Michelin) peut se faire à partir d'un ordinateur ou d'un smartphone ; ce dernier sera bientôt l'outil le plus utilisé, montre une étude ComScore de 2012. Et les consommateurs confirment que ce terminal est celui qu'ils utiliseront en priorité, y compris pour des usages payants : le tiers environ des détenteurs de smartphones achètent des contenus…

De plus, le taux de transformation *via* une tablette est nettement supérieur à celui du téléphone et de l'ordinateur (figure 19.4).

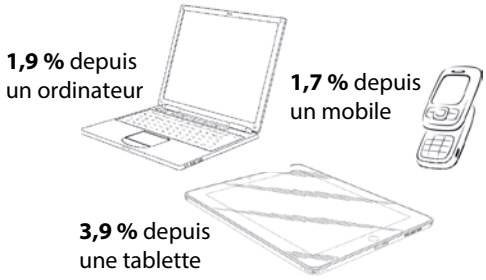



**Figure 19.4** – Les taux de transformation

Enfin, tendance forte, l'accès aux réseaux sociaux a lieu à partir des smartphones. McKinsey et d'autres constatent que les interactions typiques des réseaux sociaux ont lieu de plus en plus à partir de mobiles. Donc ces derniers deviennent le terminal dominant, sinon unique, pour ces usages.

## Le m, pour les services *hic et nunc*

Ceci explique l'augmentation très rapide de l'offre, qui prend deux formes principales :

– l'ajout d'une version mobile à des services déjà disponibles sur le Web : par exemple Facebook sur smartphone ; mais dont le succès reste à prouver ;

– la création de services nouveaux qui n'ont d'utilité que sur un smartphone : par exemple les services hyper-géolocalisés de type FourSquare.

- **Des services hyper-géolocalisés**

Les premières offres de services grand public ont été lancées par des nouveaux entrants. FourSquare, Gowalla, DisMoiOu en France, permettent à des personnes qui ont chargé l'application de savoir qui est proche, dans la rue voisine ou au café voisin grâce à un repérage analogue au GPS. Les consommateurs sont plutôt friands de ce type de nouvelles relations avec les commerçants, semble montrer la dernière étude Mobile Life (TNS Sofres) ; autant pour trouver des « points d'intérêt » (comme disent les GPS) que les horaires des transports publics.



Mêmes possibilités d'assouplissement avec les plateformes qui proposent des

chauffeurs à la demande (contre la rigidité des taxis), des mini-guides de visites avec réalité augmentée, des chambres d'hôtel à la dernière minute également avec réalité augmentée (Hotelhotel.com). Cette dernière permet de comparer les 3 hôtels présents sur une même place de la ville en obtenant sur son écran les disponibilités, les prix, les conditions en photographiant les façades.

### CAS D'ENTREPRISE

#### DE LA CAMIONNETTE PIZZA AUX *FOOD TRUCKS* EN M-SERVICE

Exemple d'adaptation d'un vieux concept à la géolocalisation : la classique camionnette pizza. L'offre s'enrichit en proposant des lieux, des horaires, des menus qui changent chaque jour : en permettant la commande le matin même ; en provoquant des rencontres ou des menus à partager à 3 ou 4 par Facebook (voir Kogi, RoliRoti). Ce sont les *street food*, camions gourmets, *food trucks* à la française, comme Cantine California ou Le camion qui fume, historiquement le premier de ce genre à Paris.

### CAS D'ENTREPRISE

#### CRITIZR

L'entreprise utilise l'API de FourSquare pour la géolocalisation, et propose aux clients de donner, tout de suite et sur place, une appréciation du lieu de vente dans lequel ils sont. « Il n'y a que deux caissières et la queue est trop longue » ; mais aussi « j'aime la nouvelle disposition de tel rayon ».

Les services à créer sont nombreux. La possibilité d'interagir sur le lieu de vente, par exemple, peut permettre aussi de créer des animations impossibles auparavant. Ceci inclut le phénomène de recommandation qui se développe très vite.

- **Des services qui jouent sur des motivations fortes**



Le sport et la santé sont des domaines fascinants pour l'offre de services, et en particulier mobiles. Il s'agit chez les usagers (pas toujours des clients) de domaines de la vie personnelle où se mélangent anxiété, goût de l'effort et stimulation (KeepRunner, Nike+), volonté de savoir et de prévenir ; et sans doute aussi des angoisses portant sur la prévention des maladies, de risques ou de douleurs diverses… Bref, l'envie, le besoin, le désir, la demande implicite sont considérables. En face, les progrès de la technologie permettent de proposer une gamme de services, grâce à des capteurs

de plus en plus sophistiqués, qui étaient irréalisables il y a quelques années seulement.

Donc il ne s'agit pas seulement de technologie, mais aussi de services dont la qualité est liée à la capacité des plateformes d'agréger des informations. Par exemple, un père de famille inquiet de voir apparaître des boutons, tard le soir, sur la peau de son bébé peut, avant de déclencher une urgence, photographier les boutons et les comparer avec des données stockées sur un site spécialisé. Le site lui répond qu'il s'agit probablement de telle affection et qu'il s'agit d'une urgence ou non. Bien sûr, il ne s'agit pas de remplacer un vrai diagnostic, mais de le prévenir, de l'accélérer ou de le rendre plus efficace et pertinent.

Les services imaginables sont très variés, souvent liés à la tendance du ***Quantified Self***, un mouvement social qui consiste à enregistrer un maximum d'informations sur soi-même. L'usage que l'on en fait peut être médical (suivi personnel et comparaisons avec des bases de données), stimulant (comparaisons des performances d'un régime par exemple), ou porter sur des contrôles (effets d'un médicament heure par heure). Bien entendu, cette tendance pose d'énormes questions de respect de la vie privée et sur la façon dont sont gérées des informations souvent confidentielles. Cette zone floue qui s'étend entre le « maintien en forme » et la prévention ou le suivi paramédical ou médical est une zone privilégiée pour des créateurs de services innovants, qui incluront les technologies mobiles dans leur offre. Mais avec des modèles économiques qui sont loin d'être stabilisés : qui paye le service ? L'usager ou le système de santé au titre de la prévention ? Ou encore les laboratoires ?

- **Des services fondés sur l'échange instantané et directement opérationnel**

Les services mobiles qui se développent le plus vite sont aussi ceux qui parient sur la contribution des usagers. Les plateformes d'échanges d'information sont connues et appréciées : Zagatt sur les restaurants, TripAdvisor sur le tourisme, AirBnB pour la location, etc.

Mais c'est un succès avec deux conditions :
– que le service soit de qualité, avec une ergonomie irréprochable ;
– que l'échange soit productif.

Ainsi, les services UGC *(User Generated Content)* connaissent une nouvelle jeunesse grâce aux smartphones. Le fait de pouvoir donner et obtenir l'information pertinente, de façon instantanée, crée des possibilités très nombreuses pour les créateurs de plateformes (voir l'exemple de Waze sur le trafic routier qui connaît un énorme succès, même si la légalité des échanges est discutable).

- **Des offres avec paiement instantané, sans changer de terminal**

La bataille n'est sans doute pas terminée, et elle concerne les « gros joueurs ». Il s'agit pour les nouveaux opérateurs de se passer des banques traditionnelles pour permettre toutes sortes de paiement ; et pour les banques de préserver leur place (et leur ancien monopole) dans les circuits financiers. Elles avaient réussi avec les terminaux de paiement (les réseaux Visa, Mastercard, etc.), mais de nouveaux entrants (PayPal) se passent de leurs services. Il n'est pas certain du tout qu'elles préservent leur fonction centrale car la virtualisation rend obsolète une bonne partie des infrastructures physiques, très coûteuses, qu'elles avaient mises en place.



On connaît déjà le micropaiement grand public depuis l'Apple Store et les jeux ; les cartes spécialisées (en France Imagine'R, par exemple) et la facilité des paiements en ligne. Le prochain enjeu est celui du paiement de proximité, immédiat, sans contact et sans changer de terminal. Les puces NFC[1] équipent la plupart des

1. *Near Field Communication* : une sorte de Bluetooth sécurisé.

smartphones sortis en 2012. Il est probable que ce mode de paiement universel va prendre une place importante, sinon dominante.

- **Limites : Facebook ne bénéficie pas de l'augmentation des trafics**

Mais ces progrès sont tellement récents qu'un leader comme Facebook n'en a pas encore pris la mesure. On apprend, à l'occasion de l'introduction en Bourse de Facebook, en mai 2012, que sa présence sur le mobile est limitée et n'est pas encore une source de revenus significative.

Pourtant, sur les 900 millions de membres de Facebook, plus de la moitié, au début de l'année 2012, se connectent à partir d'un terminal mobile ; pour l'essentiel des smartphones. Le document d'introduction en Bourse précise même, parmi les facteurs de risque liés à l'introduction, qu'« actuellement les recettes directes dégagées par l'utilisation des produits Facebook mobiles ne sont guère significatives, et nous ne sommes pas en mesure d'affirmer qu'elles le deviendront un jour ». En 2013, Facebook semble en mesure d'améliorer la situation. Mais les réticences restent nombreuses. L'écran du smartphone est trop petit : il y a un rejet, bien documenté, des utilisateurs vis-à-vis de messages publicitaires qui seraient envahissants, fouillis, et augmenteraient les temps de téléchargement.

## LES CHALLENGES

Les services mobiles vont continuer de se développer et les usages de se diversifier. Un point de convergence se dessine entre les offres gagnantes de services sur terminaux fixes et sur mobiles : il s'agit des offres qui proposent avant tout à des communautés (existantes ou à constituer) de collaborer ou de coopérer pour réaliser toutes sortes de transactions. Donc *C to C* comme *B to B to C*[1]. C'est en partie ce que l'on appelle la « consommation collaborative » et la co-création.



## CAS D'ENTREPRISE

### COMUTO (DEVENU BLABLACAR)

Le site Covoiturage.fr (qui se nomme aujourd'hui BlaBlaCar) a démarré en 2009 et a connu un succès grand public très rapide : plus de 1,5 million de membres inscrits sur le site en moins de deux ans ; 350 000 passagers transportés par mois début 2012 ; plus de 3 millions de e-membres en Europe en 2013. L'une des caractéristiques du site est d'insister, dès le départ, auprès des chauffeurs et des passagers pour qu'ils commentent leurs covoiturages sur le site. Puis Covoiturage crée Comuto en 2010 : c'est l'application transférée sur les smartphones ; donc l'organisation d'un covoiturage peut se faire « en live », presque instantanément ; et non plus en préparant la transaction plusieurs heures à l'avance. Cela n'est possible qu'à partir de la confiance créée par les commentaires sur le site.

1. *Consumer to Consumer* et *Business to Business to Consumer*.

## CRÉER DE LA CONFIANCE

Mais pour coopérer, il faut qu'existe un minimum de confiance. C'est sans doute le point le plus étonnant de ces nouveaux marchés : la e-confiance est créée par l'outil ; avant même que la confiance traditionnelle, entre personnes face à face, ait eu lieu.

On peut tirer de ce type de transaction plusieurs leçons.

- La première est que la puissance actuelle des outils permet d'inverser une tradition. **La e-confiance se construit avant la confiance** ; alors que IRL (*in real life*, « dans la vraie vie »), on a confiance dans quelqu'un que l'on rencontre grâce à mille messages non verbaux, instantanés, à peine conscients. Or, dans la transaction sur Comuto, les protagonistes n'échangent que sur un écran, décident vite de leur transaction. Ainsi Covoiturage et Comuto sont probablement de bons points de départ pour analyser les changements dans les business models qui connaissent le succès aujourd'hui.
- Les clients veulent économiser de l'argent : c'est le moteur ; et il est le même pour les offreurs et les demandeurs. Toutes les enquêtes convergent : la motivation n° 1, dans tous les domaines, c'est de payer moins cher ; ou « en avoir plus pour le même prix ». Covoiturage démarre en 2009 dans une période faste car le nombre de personnes qui souhaitent faire des économies de coût de transport grâce au covoiturage augmente. Mais de nombreux sites existaient et Covoiturage a pris une avance pour, semble-t-il, deux raisons : l'ergonomie du site et la gratuité des transactions (au départ) qui ont provoqué un nombre élevé d'inscriptions, ce qui a ouvert le marché très rapidement au niveau national. De plus, la zone géographique était plus large que celle couverte par les concurrents et la forte incitation à laisser des commentaires a contribué à créer la e-confiance.
- **Le modèle économique évolue très vite** : en 2012, il s'agit de faire payer le service par ceux qui l'utilisent (et qui sont d'accord pour reconnaître sa valeur).



Dans un premier temps, les fondateurs décident de rendre le service gratuitement, ce qui permet de développer très vite une base de données considérable. Pour payer les coûts de production, ils vendent leur savoir-faire, c'est-à-dire des plateformes de covoiturage à des grandes entreprises (Aéroports de Paris, Ikea, etc.) qui les proposent à leurs salariés. Deux ans après, la base des membres est suffisamment importante pour que les réputations se fassent et pour que la facturation des services puisse logiquement entrer en jeu. En effet, la plateforme est perçue comme un service dans lequel les offreurs et les demandeurs trouvent leur intérêt : les offreurs de trajets parce qu'ils amortissent mieux le coût de leur voiture ; et les passagers parce que les trajets sont, *a priori*, moins coûteux qu'un transport collectif équivalent. Cela signifie que le site est probablement l'un de ceux qui résistera le mieux à l'érosion dans le **passage du gratuit au payant**, même si les réactions négatives sur différents sites ont été nombreuses. De plus, la facturation et le paiement d'avance permettent d'éliminer les rendez-vous ratés, les désistements de dernière minute et autres inconvénients liés à l'ouverture du site au grand public.

- Covoiturage **produit également des biens publics** et s'en sert pour son image. C'est un discours qui provoque estime et confiance. Le site a pu, en décembre 2011, produire une carte interactive étonnante de France montrant de façon graphique les trajets prévus et réservés par les membres pendant la période des vacances de Noël. Frédéric Mazzella, patron de l'entreprise, chiffrait le phénomène

en montrant qu'« entre le 17 décembre et le 2 janvier 2012, 450 000 passagers s'étaient déplacés en utilisant le site, soit 1 100 TGV pleins : donc c'est un nouveau moyen de transport » collectif.

- Une alternative au modèle « vendre ses usagers à ses annonceurs » ? Le tournant stratégique de l'entreprise a été pris par les fondateurs de Covoiturage au moment où ils ont sollicité des investisseurs extérieurs. Un premier tour de table a eu lieu au printemps 2010, qui a permis de réunir 1,25 M€, puis fin 2011 un second tour de table de 7,5 M€ qui associe deux types de capital-risqueurs : un fonds financier américain et un fonds d'entrepreneurs Isaï. Ce dernier explique sa présence au *board* de Covoiturage en rappelant : « On a connu (à PriceMinister) la période d'hyper-croissance, passer de 40 à 200, et on a fait des erreurs. Covoiturage va passer par la même phase, donc on essaye de leur éviter les erreurs que nous avons faites. »

Réunir 1,6 million de personnes sur un site en si peu de temps est un succès rare. Pour la plupart des sites de plateformes, c'est la voie ouverte au modèle devenu classique de la vente des membres à des annonceurs pour, à la fois, maintenir le service gratuit et tirer les profits essentiels de la publicité.

**L'entrepreneur est l'hôte, ce sont les offreurs et demandeurs de services qui créent la valeur**. L'innovation est dans la posture de l'entrepreneur. Dans le e-commerce traditionnel, la communication est univoque : il s'adresse à des prospects, tente de les convaincre et « les vend » à des annonceurs. Dans les services de type eBay, PriceMinister ou Zilok ou BlablaCar, il rend de réels services aux usagers de sa plateforme, que ces usagers apprécient et payent. La valeur économique de la prestation est reconnue : ce qui provoque un « engagement », selon le terme marketing américain, très supérieur à celui des usagers de sites traditionnels. Et ceci ne fonctionne que par la e-confiance crée.

Ces sites créent une situation plus « saine » économiquement dans la mesure où les flux monétaires correspondent à de réels services, offerts et demandés par les personnes qui viennent (et reviennent) sur la plateforme. En somme, l'entrepreneur n'est plus dans la posture : « Je vous vends mes services. » Il est plutôt dans le rôle d'un hôte : « Voici un salon où vous pouvez discuter, demander et offrir selon vos intérêts communs ; si vous voulez des services supplémentaires, ils sont disponibles. » Et la e-confiance est générée par la e-réputation, elle-même issue de milliers de transactions réussies.

## LA TENDANCE À COOPÉRER, UN MODÈLE HYBRIDE

Dans de nombreux domaines, les sites connaissent le succès dans des termes nouveaux par rapport à l'offre traditionnelle, en deux temps : la collaboration des usagers crée une valeur nouvelle ; puis représente l'essentiel des services offerts.

- **Premier temps** : un site d'annuaire propose à ses usagers de participer. C'est le modèle TripAdvisor : c'est au départ un annuaire, certes sophistiqué ; mais comparable à d'autres. Aujourd'hui, c'est surtout le plus grand recueil au monde d'avis de consommateurs sur les hôtels : la valeur du service est effectivement créée par les clients et non par l'éditeur, qui se contente de mettre de l'espace à leur disposition et de vérifier l'authenticité de ces avis. De même Zagat, un guide gastronomique américain fait essentiellement d'avis de clients, et d'autres réalisations du même type.
- **Deuxième temps** : la plateforme n'a plus d'autre contenu que ce qu'y mettent les participants. C'est le cas de sites du type AirBnB et autres sites de locations entre particuliers. C'est l'extension à des nouveaux domaines de

services entre particuliers, qui étaient inimaginables auparavant sur une telle échelle. En effet, ces réalisations ressemblent aux classiques sites de petites annonces, comme le fameux CraigList, eBay ou PriceMinister. Mais il s'agit d'échanger des services plutôt que des biens ; y compris de services qui se rapprochent de l'intimité des participants, qui les obligent à contribuer.

La nouvelle donne consiste à proposer à la location entre particuliers des outils (Zilok), des voitures (Citizencar, Deways, VoitureLib, Liveop, BuzzCar) et des places de parking privé, un appartement en échange, en location ou en colocation (AirBnB, Abritel, HomeAways, PAP Vacances, Trocmaison, Homeforexchange, Appartager) en proposant en plus de « socialiser » avec leurs hôtes dans une ville nouvelle (PlusOne, EventUp) ; ou encore louer les jouets pour les enfants plutôt que de les acheter (DimDom, Ekojouet, ThredUp), les vêtements de bébé qui ne seront utilisés que quelques semaines ; louer des heures de bureau (Kodesk) ou des heures de bricolage, avec un établi et des applications pratiques (L'établisienne à Paris). On peut aussi proposer des repas tous faits, entre voisins (Super Marmite, GrubWithus), partager des recettes (RestoLib, Bienvenueamatable)

La liste des services à créer est interminable. Des centaines d'idées nouvelles, de concepts inattendus voient le jour chaque semaine en Europe comme aux États-Unis. La plupart surfent sur ce constat simple : si les gens reconnaissent la qualité et l'utilité des transactions qu'on leur propose, ils paieront le prix ; et traduiront leur confiance dans la qualité des transactions qu'ils réaliseront. Donc l'entreprise grandira dans un climat de confiance et de reconnaissance pour le service rendu.

La plupart de cette nouvelle génération de services relève d'une attitude commune que l'on tente de théoriser sous la dénomination de consommation collaborative, après les livres fondateurs de l'Américaine Rachel Botsman[1]. Mais le risque de confusion existe.

Il s'agit d'un type d'entrepreneuriat branché sur l'actualité. Louer, donner, échanger, troquer pour faire durer des objets (Myrecyclestuff, Gchangetout, Vestiairedescopines, Pretatroquer) peut donner naissance à des plateformes rentables, et en même temps tenir compte des motivations fortes des usagers : à la fois obtenir l'usage (d'un bien, d'un service) à un prix plus bas que chez un professionnel traditionnel ; mais aussi contribuer, même modestement, à un certain type de développement durable. De nombreuses études montrent que cette seconde motivation ne suffit pas à déclencher des comportements d'achat nouveaux, mais est présente dans les actes d'achat et d'échange de nombreuses personnes.

## VENDRE DU RAPPROCHEMENT : CIRCUITS COURTS ET P2P

Les résultats désastreux de Groupon sont sans doute plutôt une bonne nouvelle pour les concepts développés à partir de l'achat groupé. Groupon avait démarré de façon spectaculaire en s'assurant une croissance énorme et rapide, par rachats successifs et par une politique commerciale très agressive ; mais sur un modèle économique déséquilibré, sans doute assez cynique, qui consistait à obtenir des réductions de prix très élevées (de l'ordre de 75 %) de la part d'entreprises, restaurants ou autres services à la personne. Côté demande, Groupon proposait à ses clients groupés des réductions plutôt minimes (25 % à 50 %, avec de fortes restrictions sur les possibilités d'accès aux offres).

1. On peut explorer cet univers en suivant le blog créé par Antonin Léonard (OuiShare), l'un des meilleurs spécialistes français du secteur : *http://consocollaborative.com/*

Donc Groupon gardait des marges jugées trop importantes et il est probable que cette première génération de *social commerce* n'a pas d'avenir.

En revanche les achats groupés (qui permettent des économies de distribution et de logistique) et plus généralement les circuits courts connaissent un grand succès ; le concept pouvant s'appliquer dans de très nombreux domaines. Il s'agit souvent de formules mixtes dans lesquelles les consommateurs cherchent à la fois la qualité de produits authentiques (alimentation) et les prix les plus bas. Les sites traditionnels distribuent des productions locales, artisanales, fortement teintées de terroir et d'authenticité. Les sites récents y ajoutent une dimension collaborative qui séduit de nombreux consommateurs, comme La Ruche qui dit Oui, ou solidaire comme Les Jardins de Cocagne, ou fortement militant comme le réseau des AMAP, qui ne prétend pas devenir une entreprise rentable.

## GÉRER L'AVÈNEMENT DU MULTICANAL

Les comportements des acheteurs en ligne contribuent également à faire évoluer le rôle du point de vente. Même si les clients aiment se rendre dans les points de vente pour toucher et essayer, ils plébiscitent la praticité du modèle multicanal et sa **complémentarité : recherche sur le Web, contact vendeurs et points de vente, réseaux sociaux, applications mobiles**). Les entrepreneurs devront gérer des sources d'informations différentes (en magasin, sur tablette clients, sur leur site, *via* les réseaux sociaux, etc.) pour les convaincre et les satisfaire soit en magasin soit en ligne ; sans oublier la gestion de leur base de données CRM (*customer relationship management*).

## SERVICES FINANCIERS : LE CŒUR DE LA CONFIANCE

Dans le domaine des services financiers, les changements viennent à la fois de la technologie et des comportements des consommateurs. La technologie permet de sécuriser de mieux en mieux les transactions mais aussi, grâce aux NFC et d'autres technologies, de remplacer les multiples cartes de paiement, de crédit, les chèques, les billets, par un terminal unique, sûr et simple.

Quant aux consommateurs, c'est la simplicité (donc l'ergonomie des terminaux et des usages, une fois assurée leur sécurité) qui constituera le moteur de nouveaux comportements.

Le résultat est une gigantesque **désintermédiation** qui touche de nombreux domaines. C'est vrai pour le crédit P2P, entre pairs. C'est vrai aussi pour une part de la finance participative, ou *crowdfunding*, avec le développement en France de dizaines de plateformes nouvelles. L'innovation vient nettement des entrepreneurs dans ces domaines, beaucoup plus que des grandes institutions du secteur.

### *Crowdfunding*, P2P et désintermédiation

En France Babeldoor, KissKissBank, Ulule, Wiseed, Bankeez, Anaxago, Leetchi, Finance Utile ou le fameux My Major Company sont lancés par des entrepreneurs, en majorité depuis 2010. L'idée commune : vous pouvez prêter de l'argent, ou investir à risque, ou même faire des cadeaux, tel un mécène, à une œuvre (un artiste, une association humanitaire, un chercheur, un jeune voyageur enthousiaste) qui vous plaît ; et ceci, sans passer par un intermédiaire collectif tel qu'une association, une banque, une société d'investissement ou un fonds commun de placement.

Le point commun est social : fédérer des personnes autour d'un projet. Mais les projets eux-mêmes sont très différents. Wiseed et d'autres plateformes d'investisseurs s'adressent plutôt à des *business angels* avertis. Ulule permet à une bande d'amis de financer la recherche de l'un, un voyage de l'autre, le projet de livre d'un troisième… Ainsi, ces entrepreneurs touchent au plus près les motivations individuelles de personnes physiques, identifiées, et leur donnent l'outil qui permet, en un geste simple et rapide, de satisfaire une motivation forte. En 2012 les entrepreneurs réunis à Paris au sein de l'association FinPart estimaient que ces plateformes de *crowdfunding* avaient financé en deux ans quelque 15 000 projets pour 6 M€. Aux États-Unis, où les plateformes de *crowdfunding* auraient mobilisé plus d'un milliard de dollars, le *Jobs Act,* voté en avril 2012, permet aux PME de lever des fonds directement auprès des épargnants sans passer par les contraintes lourdes de l'appel public à l'épargne.

L'enjeu futur est d'adapter les vieilles barrières réglementaires qui, sous prétexte de protéger les épargnants, interdisent la plupart des initiatives entrepreneuriales dans ces domaines.

## Le prêt P2P et le retard français

Plus connu est le prêt P2P, de pair à pair. Aux États-Unis, plus de 500 M$ ont transité depuis 2006 par des plateformes qui permettent à des personnes physiques de prêter de l'argent à d'autres directement, en fonction de leurs profils et de leurs projets. L'expérience accumulée montre que, à la marge, la plupart des personnes mal notées par les banques s'avèrent être des emprunteurs fiables : donc les prêts sont rentables pour les prêteurs. Et des personnes exclues par ces banques ont de nouveau accès à des services financiers, sur d'autres types de système de confiance.

En France, il n'existe que deux plateformes de ce type. Friendsclear est le premier à avoir exploré cette possibilité, et a été obligé par le régulateur de passer par une banque pour mettre en place les transactions. En 2011 est créé Prêts d'Union avec un soutien important du Crédit Mutuel et d'investisseurs (Kima Ventures). Là encore, la contrainte réglementaire a frappé : seuls peuvent devenir prêteurs des épargnants considérés par le régulateur comme des « investisseurs qualifiés », ce qui paraît trop contraignant par rapport aux sommes en jeu… Mais il est probable que la législation évoluera vers plus de simplicité, sous l'influence des opérateurs et sans doute de la Commission européenne.

Les contraintes réglementaires étaient sans doute légitimes tant qu'il s'agissait de protection de l'épargne. Mais elles deviennent inopérantes avec les nouvelles transparences créées par le Web. Comment limiter l'« appel public à l'épargne » ou la « vente de titres financiers » à quelque 150 personnes, quand un site est, par définition, accessible à 30 millions d'internautes ?



## CE QU'IL FAUT RETENIR

Le e-commerce traditionnel a connu une augmentation fulgurante. Mais, sauf hyper-niches très spécifiques, ce n'est plus un domaine dans lequel on peut créer des entreprises sans disposer de moyens importants. Les coûts d'accès, la transparence des prix, les coûts de logistique et la réglementation profitent aux « gros joueurs » au détriment des créateurs d'entreprises.

En revanche, la progression très récente des services mobiles est une opportunité pour les créateurs. Ils permettent une consommation collaborative, en temps réel, ciblée et géocalisée avec des consommateurs, souvent offreurs et demandeurs de services multiples. Il s'en invente tous les jours de nouveaux.

Repenser son business model, apporter de la valeur pour toutes les parties prenantes, soigner sa e-réputation, créer et développer une e-confiance qui abaisse drastiquement les coûts de transaction sont les facteurs clés du succès dans ce domaine.

# CONCLUSION

# OUVERTURE INTERNATIONALE ET LIBRES PROPOS

***Sergio ARZENI, Directeur, Centre pour l'Entrepreneuriat, les PME et le Développement local, OCDE, Paris***

## QUELLE EST VOTRE DÉFINITION, VOTRE VISION DE L'ENTREPRENEURIAT AUJOURD'HUI ?

### UNE PREMIÈRE RÉPONSE

Ma définition de l'entrepreneuriat coïncide avec celle présentée dans le rapport de l'OCDE « *Entrepreneurship at a Glance 2012* », à savoir que « les entrepreneurs sont des personnes (propriétaires d'entreprises) qui cherchent à créer de la valeur, par la création ou l'expansion de l'activité économique, en identifiant et exploitant des nouveaux produits, procédés et marchés ». Cette définition d'entrepreneurs n'est pas la seule existante mais elle représente une base permettant de collecter des données statistiques internationalement comparables et fiables.

On doit également retenir la distinction entre l'auto-entrepreneur ou *self-employed* et l'entrepreneur qui emploie au moins une personne salariée.

Le fait qu'un grand nombre d'entreprises nouvellement créées n'aient pas de salarié marque la nouvelle réalité du XXI^e^ siècle où 75 % à 80 % de l'économie est représentée par les services. Or les services sont de plus en plus personnalisés. Il y a des services à la personne mais aussi beaucoup de services liés aux nouvelles technologies de la communication et de l'informatique. Les entreprises et l'administration publique préfèrent passer des contrats de service à des individus plutôt que recruter du nouveau personnel. Cela est dû au coût exorbitant des charges sociales et au décalage qui, dans certains pays, existe entre ce qu'un travailleur coûte à l'employeur et ce qu'il perçoit réellement. Mais cela reste rare, en France, qu'une entreprise qui embauche un chauffeur ou un interprète passe un contrat avec un auto-entrepreneur.

Est-ce qu'il faut regretter le bon temps passé ou bien voir dans les nouvelles tendances le signe de sociétés qui évoluent, qui répondent à la crise et au changement avec une approche positive et créative ? Une société entrepreneuriale est probablement faite de plus de travailleurs indépendants que de travailleurs salariés. Faut-il s'en plaindre ?

## MAIS L'ENTREPRENEURIAT, CE N'EST PAS QUE CELA…

Mon idée de l'entrepreneuriat est bien plus vaste car plus politique et économique. D'abord je me retrouve assez bien dans la définition donnée par la première université qui a institué des cours d'entrepreneuriat : l'Harvard Business School, selon laquelle « l'entrepreneur cherche à exploiter des opportunités avec des moyens financiers dont souvent il ne dispose pas ». Ici, l'accent est mis sur le concept d'opportunité et sur la capacité à convaincre les potentiels investisseurs. C'est le même concept exprimé par Sir Ronald Cohen, le plus grand *venture capitaliste* (capital-risqueur) européen dans son livre *The Second Bounce of the Ball : Turning Risk into Opportunity*.

## ET C'EST UN PHÉNOMÈNE DE SOCIÉTÉ…

À mon avis, l'entrepreneuriat au XXIe siècle est un phénomène de société qui investit les institutions, les modes d'innover et de transformer l'économie, de créer une société plus inclusive. L'auto-entrepreneuriat est un phénomène révolutionnaire dans le sens où il permet à un salarié d'être un entrepreneur *part-time*, de tenter l'aventure entrepreneuriale sans perdre la sécurité d'un salaire stable. L'expérience des « chômeurs-créateurs » aujourd'hui marginalisée dans les politiques actives de l'emploi en France, s'est davantage développée en Allemagne.

C'est vrai que la France a été innovante et pionnière dans le domaine de l'auto-emploi, mais aujourd'hui, c'est l'Allemagne qui investit le plus dans cette mesure de politique active pour la création d'emplois par la stimulation de l'esprit d'entreprise.

En effet, le programme français prévoyait, dans les années 1980 et jusqu'à la moitié des années 1990, les programmes « Eden » et « Accre » pour la création ou la reprise d'une entreprise qui permettait à une personne au chômage de toucher l'équivalent d'une année d'indemnité chômage, et même plus, tout en gardant les droits à la retraite et à l'assurance-maladie pour se lancer dans une aventure entrepreneuriale. Toutefois, le mécanisme qui était semi-automatique, sans processus d'évaluation des projets ou des individus, s'est révélé coûteux. De plus, il y a eu des cas d'abus ou de chômeurs qui ont touché la prime sans créer réellement une activité nouvelle. En 1995, les modalités ont été modifiées au profit du dispositif Accre qui donne droit à une exonération des charges sociales pendant un an mais ne distribue plus de prime, et du dispositif Nacre qui est un parcours d'accompagnement pour les porteurs de projets. Les budgets ont été diminués, au profit d'autres actions (les « contrats initiative-emploi » par exemple).

Par contre, en Allemagne, en 25 ans, plus de 1,4 million de chômeurs ont bénéficié de l'aide de l'État pour lancer un projet entrepreneurial. En 2009 seulement, année de crise, les start-up générées par les chômeurs ont frôlé les 400 000, créant au total 517 équivalents plein-emploi pour un coût de 1,5 milliard d'euros (voir à ce propos les résultats de la conférence OCDE-Ministère allemand du travail du 7-8 octobre 2010 à Berlin « *From unemployment to self-employment : Facilitating transition in the recovery* »).

Donc, le système est pris au sérieux, on met le budget qu'il faut et on assure une exécution efficace grâce au support d'un accompagnement professionnel payé par l'État à la hauteur de 90 % des frais d'accompagnement (*coaching fee*) pour un montant maximal de 3 600 euros (Gründercoaching Deutschland).

## ET L'ENTREPRENEURIAT SE DÉVELOPPE MÊME DANS LES GRANDES ENTREPRISES…

Le phénomène de l'intrapreneuriat ne rentre pas dans la définition statistique de l'entrepreneuriat. Pourtant, il a une grande importance car il permet à l'entrepreneuriat de se développer aussi à l'intérieur des grandes entreprises ou au sein de l'administration publique. IBM avec son *Independent Business Unit* a réussi à gagner le pari du *personal computer* au début des années 1980 et Tsahal, l'armée d'Israël, doit ses meilleurs exploits à une capacité entrepreneuriale laissée aux unités sur le champ. Cette initiative a par ailleurs été transférée dans la société civile en donnant naissance à la *Start-Up Nation*, titre du livre de Dan Senor et Saul Singer, qui décrivent comment cette nation de 7 millions d'habitants a réussi l'exploit d'avoir plus d'entreprises high-tech cotées à la bourse technologique de New York, le NASDAQ, que l'Europe entière qui compte pourtant 500 millions d'habitants.

## LA DÉFINITION DE L'OCDE…

Le Centre pour l'Entrepreneuriat de l'OCDE a une approche inclusive de la notion d'entrepreneuriat dans le sens où elle comprend l'entrepreneuriat des femmes, des jeunes, des séniors, des immigrés, des minorités ethniques, l'entrepreneuriat social, collectif ou coopératif, et pas seulement l'entrepreneuriat technologique qui fait la une des journaux. C'est cette vision qu'on retrouve dans ses publications *The missing Entrepreneurs. Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe* (2013) et *L'Entrepreneuriat social en France* (2013).

## MAIS N'OUBLIONS PAS L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE…

Toutes les évaluations qui ont été faites sur les programmes d'auto-emploi pour les chômeurs démontrent que dans le lancement d'une activité économique autonome, on développe un esprit d'entreprendre qui se révèle très utile même si à la fin on ne crée pas sa propre affaire.

Esprit d'entreprendre signifie développer une capacité à résoudre soi-même les problèmes sans attendre que d'autres s'en chargent.

L'aptitude à régler les problèmes (*problem solving capacity*) est une des caractéristiques les plus recherchées lorsqu'un employeur doit embaucher un futur salarié. Du coup, tous ceux qui ont tenté l'aventure d'entreprendre deviennent attrayants pour les employeurs, et donc ils deviennent plus employables. En effet, 90 % de ceux qui ne réussissent pas à créer leur entreprise trouvent facilement un emploi comme salarié, réintègrent le marché du travail et ce, même s'ils ont un âge mûr.

Esprit d'entreprendre rime aussi avec discipline, auto-contrôle, assurance en soi-même et en ses idées. En Hollande, le pays d'Europe avec le plus bas taux de chômage des jeunes, 65 % des jeunes de 14-15 ans font une expérience de travail qui leur donne un sens de la discipline, ce qui signifie d'abord apprendre à respecter les horaires, arriver toujours à temps, avoir du respect pour la hiérarchie et les collègues, proposer des solutions, ne pas être passif et paresseux, exécuter les ordres sans traîner, etc. Toutes ces caractéristiques entrepreneuriales qui font que ces jeunes sont très recherchés par les employeurs.

# POUR VOUS, L'ENTREPRENEUR A-T-IL CHANGÉ ?

La figure de l'entrepreneur a évolué durant ces dernières années. Preuve en est l'encyclique du Pape Benedict XVI « *Caritas in Veritate* » qui, pour la première fois dans l'histoire, parle diffusément de l'entrepreneuriat et fait la distinction entre l'entrepreneuriat pour le profit et l'argent d'un côté, et l'entrepreneuriat social, qui ne vise pas la poursuite du gain comme objectif, de l'autre. Muhammad Yunus, fondateur du microcrédit au Bangladesh avec la Grameen Bank a ciblé en priorité les femmes dans un pays musulman, chose en soi assez révolutionnaire, pour les aider à monter une activité économique. Il a développé la notion de l'entrepreneur social comme une personne qui veut résoudre des problèmes sociaux avec une approche non bureaucratique, mais justement d'entrepreneur. Tout cela me fait dire que la notion la plus appropriée de l'entrepreneur est celle d'une personne qui veut donner un sens à sa vie par la réussite d'un rêve, d'un objectif. C'est ce que McClelland, au début des années 1960, définissait *The Achieving Society*, d'après le titre de son ouvrage de référence.

## QUELQUES BASES

D'autre part, l'approche historique et politique de l'entrepreneuriat a fait un bond en avant fondamental avec les travaux de William Baumol et notamment son article paru dans le *Journal of Political Economy* de Cambridge au début des années 1990 « *Entrepreneurship : productive, unproductive and distructive* ». Mais aussi, plus récemment en 2007, avec le livre de William Baumol, Robert Litan et Carl Schramm *Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity*, pour qui toute société possède une population entreprenante. Mais laquelle ? Orientée vers quelle direction ? Pour créer quel type d'entreprise ? En effet chaque pays, à un moment donné de l'histoire, va promouvoir directement ou indirectement l'entrepreneuriat. Ceci peut prendre la forme d'un entrepreneuriat innovant, productif et schumpetérien ou bien d'un entrepreneuriat de rente de position, qui vit sur la richesse créée par les autres (voir les avocats dans les pays voués aux litiges légaux, ou les banquiers et financiers de la finance créative ou spéculative, etc.) ou bien encore d'un entrepreneuriat informel, illégal ou criminel. Mais le résultat, si l'on développe un type d'entrepreneuriat ou un autre, dépend des signaux que donne le gouvernement, non seulement par ses politiques mais aussi par ses comportements et ses exemples.

## ÊTRE ENTREPRENEUR AUJOURD'HUI

Tout entrepreneur qui apporte des solutions ou des réponses là où il y a une demande exerce une fonction sociale au sens large du terme. Mais on parle de plus en plus de la nouvelle vague de l'entrepreneuriat social qui répond à des fonctions sociales spécifiques. Il y a une grande variété d'entrepreneurs sociaux. Historiquement, l'entreprise coopérative est une entreprise qui vise à montrer l'efficacité et la compétitivité dans le marché avec un but social.

Il y a des pays, et plus encore des régions, où cette forme d'entrepreneuriat n'est jamais morte et représente l'essentiel de l'économie. Dans la région de Trento en Italie du Nord,

on dénombre 250 000 membres de coopératives sur 500 000 habitants. Coopératives en tout genre : agricoles (qui font 90 % de la production), commerciales (couvrant 80 % de la distribution), de crédit rural et artisanal (qui récoltent 70 % de l'épargne de la province) et sociales (qui emploient les porteurs de handicap, qui répondent à des soucis de nature environnementale, éducative ou sanitaire). Tout ça, c'est la réalité économique dans la région de Trento où solidarité, entrepreneuriat et compétitivité marchent main dans la main.

En France, l'économie sociale et solidaire y tient une place très importante qui va d'Emmaüs à l'Abbé Pierre et Médecins sans frontières au Crédit Mutuel et au Crédit Agricole (coopératives géantes et désormais multinationales).

En Nouvelle-Zélande, la plus grande entreprise s'appelle Fronterra et regroupe 17 000 coopératives qui produisent 5 % du lait mondial.

Depuis une vingtaine d'années, on a vu surtout aux États-Unis et en Grande Bretagne, qui ont une grande tradition de philanthropie, beaucoup de milliardaires qui ressentent le besoin de rendre une partie de leur fortune à la société (*give back to society*) de leur vivant et non après leur mort et que certains qualifient d'entrepreneurs sociaux. Il s'agit souvent de jeunes milliardaires qui ont fait fortune avec les nouvelles technologies d'Internet et qui veulent s'engager pour résoudre des problèmes de société avec leur argent mais surtout avec leur capacité entrepreneuriale. L'exemple typique est Bill Gates qui a créé une fondation dont les projets ont des résultats parfois plus intéressants que ceux de quelques programmes gouvernementaux de coopération et développement, en matière d'éradication des maladies et de la pauvreté en Afrique.

## QUELS SONT, SELON VOUS, LES BONS EXEMPLES À SUIVRE ?

### UNE SITUATION FRANÇAISE PARADOXALE

Ce n'est pas facile d'être entrepreneur en France. Prenez par exemple le cas de l'entrepreneur qui a eu le plus grand succès ces dernières années : Xavier Niel, fondateur de Free. Il s'est tracé un chemin, brisant un oligopole entre acteurs d'État comme France Telecom ou très proches de l'État : SFR ou Bouygues. On estime qu'il a fait plus pour améliorer le pouvoir d'achat des Français que toutes les mesures prises par le gouvernement à cet effet ! Pourtant, il n'est pas reconnu dans son pays comme peuvent l'être Mark Zuckerberg, Steve Jobs ou Michell Dell dans le leur.

En France, le succès commercial n'est pas admiré. Les mères françaises préfèrent encore que leur fille épouse un jeune polytechnicien ou un énarque plutôt qu'un jeune entrepreneur plein d'espoir. C'est un effet culturel et la France attache beaucoup d'importance à sa culture. La France possède de très belles multinationales du CAC 40, mais le tissu des PME et des ETI y est pauvre par rapport à l'Allemagne et à l'Italie, les deux premières puissances manufacturières d'Europe. Les dispositifs sont trop éparpillés, hétéroclites, sans véritables ressources : boutiques de gestion, couveuses, pépinières, incubateurs, SPL (systèmes productifs locaux), Pôles de compétitivité, Initiative France (anciennement France Initiative

Réseaux), Agence pour la création d'entreprise, Assemblée permanente des Chambres des Métiers, chambres de commerce, etc. C'est une valse de sigles, d'initiatives, souvent très bonnes, mais qui ne font pas masse critique pour changer la donne.

La politique publique française reste toujours marquée par l'obsession des « champions industriels nationaux » ce qui finit par privilégier les grands groupes aux dépens des PME et de l'entrepreneuriat. La France terre d'accueil a su attirer beaucoup de talents qui ont fait la richesse et la gloire du pays. Mais aujourd'hui, s'est installée progressivement en France, une approche de l'immigration qui n'est pas sélective, qui ne facilite pas beaucoup l'attraction de talents de l'étranger, en particulier hors Europe dans les universités. Il n'y a pas une politique sélective de l'immigration comme aux États-Unis où tous les ans les universités et les entreprises peuvent attirer les meilleurs talents de la planète avec un visa spécial (H1B) qui donne droit à la fameuse carte verte de séjour tout de suite, sans complications. Une lueur d'espoir vient tout de même de la nouvelle ministre des PME qui a proposé la création d'un « visa entrepreneur » ou équivalent, pour attirer les jeunes talents étrangers en France.

## QUELQUES EXEMPLES

Israël a réussi à créer il y a 20 ans une industrie du capital-risque *ex nihilo* grâce à une initiative gouvernementale. L'État d'Israël a investi 80 millions de dollars dans la création de 10 sociétés de Venture Capital dans lesquelles il n'a pris que 40 % et le reste a été confié à des professionnels privés chargés de gérer les activités. Au bout de 5 ans, l'État a vendu ses participations pour le double de son investissement, donc avec un bon profit, et en plus a stimulé la création d'une industrie entière du financement de start-up qui a fait des émules et qui aujourd'hui dépasse une capitalisation de 5 milliards d'euros dans une myriade d'entreprises nouvelles.

Les États-Unis avec la *Small Business Administration* et leur programme SBIR offrent un accès aux fonds pour la recherche aux nouvelles et petites entreprises. Aussi bien aux États-Unis qu'en Israël il y un Bureau d'évaluation des idées et des projets où siègent de vrais scientifiques et non des personnes nommées ; sachant que dans le domaine de la recherche et de l'innovation, il faut escompter des échecs, voire accepter de perdre de l'argent, mais ils l'assument et agissent rapidement car dans ce champ, la vitesse, c'est la clé de la réussite. Si on répond six mois ou un an après, c'est inutile !

Lors des deux dernières années, le Chili a développé un programme « *Start-up Chile* » qui donne un permis de séjour à toute personne qui s'installe dans le pays avec pour but de développer une entreprise innovante. Le gouvernement remet aussi un chèque de bienvenue de 40 000 US dollars. En deux ans, 500 nouvelles entreprises high-tech ont ainsi été créées et plus de 150 d'entre elles l'ont été par des personnes arrivant de la Silicon Valley.

Une politique similaire me semble utile et nécessaire pour relancer la croissance en France et en Europe aujourd'hui ! La France pourrait aussi prendre modèle sur la politique sélective du Canada qui vise à faciliter l'immigration de créateurs d'entreprises avec son nouveau « *Start-Up Visa Program* ».

# QUELLES SONT LES GRANDES ÉVOLUTIONS QUE VOUS AVEZ CONSTATÉES DEPUIS UNE DIZAINE/VINGTAINE D'ANNÉES ?

## L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ SE DÉVELOPPE

L'entrepreneuriat féminin a connu un regain d'attention de la part des gouvernements non seulement dans les pays de l'OCDE mais aussi dans les pays en voie de développement. La question de l'entreprenariat des femmes doit être appréhendée dans un contexte politique plus large, visant l'égalité des genres et des opportunités. Car promouvoir l'entrepreneuriat des femmes, veut également dire faciliter leur éducation et leur participation sur le marché du travail et dans la société. Dans ce sens « Éducation, Emploi et Entrepreneuriat » que l'OCDE définit comme les « 3 E » est donc la Triade qu'il faut retenir dans les politiques publiques ! Voir « Inégalités hommes-femmes. Il est temps d'agir » (OCDE, 2012).

Les problèmes que rencontrent les femmes dans l'entrepreneuriat sont souvent les mêmes que ceux des hommes mais leurs solutions peuvent se révéler plus difficiles, notamment en raison de la perception du rôle des femmes dans la société qui ne sont pas forcément vues comme étant capables de gérer une entreprise, mais aussi en raison du déséquilibre dans la gestion des charges familiales, qui peut se révéler une entrave au développement des entreprises féminines. La transformation de nos pays en économies de service pourrait faciliter l'option entrepreneuriale pour beaucoup de femmes, traditionnellement attirées par ce secteur et pourrait donc contribuer à réduire la différence du nombre de femmes entrepreneurs par rapport aux hommes.

## LES ENTREPRISES ONT UN VRAI PROBLÈME DE CROISSANCE

Le débat sur la croissance des entreprises se focalise surtout en France autour des entreprises de taille intermédiaire, dites ETI, avec une expression exclusivement française, à savoir celles que les économistes ont tendance à appeler « gazelles ». Il ne fait aucun doute que la taille moyenne des PME françaises et italiennes représente un handicap pour le développement de leur potentiel d'innovation et d'exportation. Mais le débat en France est faussé par la comparaison constante avec l'Allemagne. Guillaume Duval, dans son livre *Made in Germany : le modèle allemand au-delà des mythes* (Éditions du Seuil, 2013) explique qu'il s'agit d'un faux débat car le succès à l'international des « gazelles » allemandes (le fameux « *Mitteland* ») n'est pas dû à leur taille, mais surtout à la nature de leur activité : les biens d'équipement. « En 2011, l'Allemagne représentait 18 % des emplois européens dans le secteur des machines et des équipements électriques, elle concentre à elle seule 33 % du marché, un ratio inégalé en Europe. Alors que la France, qui représente 12 % des emplois européens, ne pèse que 8 % dans ce domaine, quatre fois moins que l'Allemagne. »

## BEAUCOUP À FAIRE DANS LE SECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans le domaine de la transition vers une économie verte et le développement des énergies renouvelables, la France, le pays du nucléaire par excellence, ne se distingue pas. Voir « *Entrepreneurship at a Glance* » (OCDE, 2011) et « *Towards Green Growth* » (OCDE, 2011).

Le président Obama comptait beaucoup sur une nouvelle vague d'innovation et d'entrepreneuriat dans les énergies renouvelables pour relancer la croissance et l'emploi. Mais le changement révolutionnaire vient par contre de l'exploitation du gaz et du pétrole de schiste, une technologie pas vraiment écologique qui anime le débat politique en Europe.

À cause de son degré dramatique de pollution, il faudrait peut-être se tourner vers la Chine pour voir l'éclosion en force d'un entrepreneuriat vert, car ce pays est en train d'investir massivement dans le photovoltaïque et les éoliennes. Il est envisageable que les énormes ressources financières accumulées seront déployées davantage vers une croissance plus verte car l'air est irrespirable à Pékin et à Shanghai et 3 fleuves sur 4 y sont tellement contaminés qu'on ne peut même pas en utiliser l'eau pour irriguer les champs. Il est urgent qu'ils se tournent vers le développement durable. De là pourrait venir un gros coup de pousse à un entrepreneuriat plus responsable vers l'environnement et les personnes.

Une initiative récente assez intéressante vient du Danemark où en 2009 a été créé le « *Copenhagen Cleantech Cluster* » qui déjà en 2012 comptait 610 entreprises vertes. Ces entreprises employaient 40 000 personnes directement dans des activités *clean-tech* générant un chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros. Très vite elles ont réussi à produire des résultats significatifs.

## L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET SOLIDAIRE EST UNE PRÉOCCUPATION MONDIALE

L'entreprenariat social et solidaire se développe depuis quelques décennies dans le monde, suivant des traditions et des modèles de développement différents selon les contextes géographiques dans lesquels il évolue.

En France l'entreprenariat social s'inscrit dans la tradition de l'économie sociale, secteur dont le dynamisme en termes de création d'emplois, par rapport au secteur privé, s'est révélé important et permet de dire que les entreprises sociales et solidaires, en temps de crise, ont été plus résilientes que les entreprises privées. Ce constat a été fait aussi par une étude récente de l'OCDE (*Job creation through the social economy and social entrepreneurship*, de H. Buckingam, S. Teasdale, 2012) qui a confirmé la résilience du secteur, tout en montrant ses besoins en termes de financement, formation et cadre facilitateur. L'OCDE a analysé la contribution des entreprises sociales au développement économique et social, en soulignant la capacité de ces entreprises à créer de la richesse économique mais aussi de la valeur sociale, à inclure les personnes en difficulté dans l'économie et dans la société, à (re)créer du lien social, et aussi à constituer un modèle d'économie plus juste et moins excluant. Voir « Les entreprises sociales », OCDE *(*1999) sous la coordination de A. Noya, (2009) ; « *The changing boundaries of social enterprises* » (OCDE, 2009).

Le gouvernement français actuel est en train de préparer un projet de loi sur l'économie sociale pour le second semestre 2013, « Économie sociale et solidaire », qui concerne aussi les entreprises sociales, et a également créé une banque publique d'investissements (Bpifrance), qui cible aussi les entreprises sociales. Ces actions sont nécessaires pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat et de l'économie sociale dont la contribution à nos économies est trop souvent méconnue.

## ENFIN, QUELS SONT VOS CONSEILS POUR FAIRE DE LA FRANCE UNE NATION PLUS ENTREPRENEURIALE ENCORE ?

Les problèmes pour entreprendre en France restent nombreux en dépit des efforts des gouvernements successifs.

La **simplification administrative** pèse sur les PME dix fois plus que sur les grandes entreprises. On a calculé qu'une diminution de 25-30 % de la tracasserie administrative sur les PME ferait gagner à la France un point de croissance. C'est la raison de plusieurs initiatives du gouvernement français (80 lancés en 2011 seulement par Frédéric Lefebvre, ministre des PME) visant entre autres à éviter que diverses administrations demandent les mêmes documents aux PME et en créant une « armoire sécurisée » numérique pour toutes les administrations. Tous les ministres ont travaillé à cette simplification administrative !

D'ailleurs le poids de l'administration et de ses complications pour la vie des entreprises est dénoncé régulièrement par les associations patronales. Par exemple, quand on crée une entreprise et embauche un employé, on doit immédiatement cotiser à l'URSSAF et se soumettre à des mécanismes très lourds et complexes. Tout cela décourage l'embauche et favorise le travail au noir. En Grande-Bretagne on peut créer une entreprise en 17 jours pour un coût de 100 euros. En France, il faut compter entre 19 et 70 jours et un coût qui peut attendre jusqu'à 600 euros. En Italie et en Allemagne, il faut compter 140 jours et un coût de 1 000 euros (European Commission, DG Enterprise and Industry, « *Business Dynamics : Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy* », 2011).

La **longueur des procédures de liquidation** des entreprises réduit la possibilité d'avoir une deuxième chance pour les entrepreneurs honnêtes.

En plus, si par hasard vous êtes fiché par la Banque de France pour un chèque sans provision, votre carrière entrepreneuriale est terminée ; espérons que cette proposition des Assises de l'Entrepreneuriat soit adoptée. Elle prévoit notamment la suppression en septembre de l'indicateur « 040 » du fichier FIBEN de la Banque de France afin de favoriser le rebond des entrepreneurs. En France comme dans d'autres pays de l'OCDE, les PME paient en moyenne 30 % d'impôts alors que les multinationales n'en paient que 5 % comme le documente le rapport BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*) que le secrétaire général de l'OCDE vient de soumettre au G20 en mai 2013.

Un levier totalement déficitaire en France est celui de la **formation professionnelle** qui est à remanier de fond en comble si l'on veut s'attaquer vraiment au problème du chômage des jeunes. Un système d'apprentissage « à l'allemande » qui est au service des entreprises et qui se fait en entreprise et non dans des centres de formation publics ou privés est essentiel pour relancer l'artisanat, le travail manuel et donner l'envie aux jeunes d'entreprendre. En Allemagne, ce système concerne 17 % des jeunes ; la France commence est en retard et vise 10 % en 2015 contre 7 % aujourd'hui.

Pour transformer la France en pays de l'entrepreneuriat et de l'innovation il faudrait travailler sur la **notion d'échec**, changer en profondeur. Mais cela prend du temps, c'est un travail long et difficile de changer la notion d'échec en France, car pour cela il faut commencer par l'école primaire où l'on inculque un esprit de réussite individuelle et non la réussite collective, solidaire, de toute une équipe. On valorise la performance du bon élève et on en cultive la distance par rapport aux autres. Il faudrait inverser le rapport vers une école plus inclusive pour créer un entrepreneuriat plus tourné vers l'équipe. Autrefois, avec la conscription, on cultivait un peu l'esprit de corps, mais cela n'est plus valable que pour les professionnels des armées. Dans les pays avec des armées de citoyens comme en Suisse, en Suède et en Israel, la camaraderie militaire se transforme souvent en solidarité de vie et d'entreprise. Mais l'école et l'université peuvent mieux former au travail collectif et à l'esprit d'équipe qui sont si fondamentaux dans la recherche, la créativité, l'innovation et l'entrepreneuriat.

Mais beaucoup peut se faire tout de suite à partir des propositions issues des **Assises de l'entrepreneuriat** initiées par la ministre des PME, madame Fleur Pellerin. Dans le domaine du financement de la création d'entreprise il faudrait mettre en place rapidement un cadre juridique pour favoriser la finance participative, ce qu'on appelle le *crowdfunding* et encourager l'investissement privé dans les PME par des avantages fiscaux attrayants. La mise en place d'un fonds pour la création d'entreprises dans les quartiers les moins favorisés est par ailleurs une obligation morale envers les jeunes des cités.

Mais les nouvelles mesures ne devraient pas remettre en cause les bons dispositifs des gouvernements passés comme les Pôles de compétitivité qui sont en train de créer des réseaux de PME dans plusieurs territoires qui favorisent l'innovation, ni le Médiateur du crédit et le système de garanties des prêts d'OSEO qui ont permis de sauver des centaines de milliers d'emplois dans les PME ou bien le statut de l'auto-entrepreneur.

La France est un pays riche en capital humain et en savoir-faire. Il suffit de faire les choses qui donnent un réel signe de changement pour que la confiance revienne et l'esprit d'entreprise s'épanouisse !

# BIBLIOGRAPHIE

## INTRODUCTION

### OUVRAGES ET PUBLICATIONS


ALDRICH H. (1999), *Organizations Evolving*, Sage Publications

BOSMA N., LEVIE J. (2009), *Global Entrepreneurship Monitor*, 2009 Global Report, Babson

BRUYAT C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat Sciences de gestion, ESA, Université de Grenoble II

BYGRAVE W. D., HOFER C. W. (1991), « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory & Practice*, winter, 13-22

CARTER N. M., GARTNER W. B., SHAVER K. G., GATEWOOD E. J. (2003), « The career reasons of nascent entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, No. 1, 13-39

GARTNER W. B. (1993), « Words lead to deeds : towards an organizational emergence vocabulary », *Journal of business Venturing*, vol. 8n n° 3, 231-239

GIBB A. A. (2005), « The future of Entrepreneurship Education. Determining the basis for coherent policy and practice», Chapter 2 *in* Kyro P., Carrier C., *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a cross cultural University Context*, University of Tampere Research Centre for Vocational and Professional Education, 44-68

HERNANDEZ E. M. (1999), *Le Processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'Harmattan

HYTTI U. (2002), *State-of-art of enterprise education in Europe – Results from the Entredu project*, Turku School of Economics and Business Administration

LÉGER-JARNIOU C. (2001), « La création d'entreprise par les jeunes : mythes ou réalités ? », Actes du séminaire INSEE « Création d'entreprise, projets et réalisations », décembre

LÉGER-JARNIOU C. (2012), « Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes », *in* GOMEZ-BREYSSE M., JAOUEN A., *L'Entrepreneur au XXIe siècle*, Dunod

SHANE S., Venkataraman S. (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol.25, n° 1, 217-226

SHARMA P., CHRISMAN J. J. (1999), « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol.23, n° 3, 11-28

STEVENSON H. H., JARILLO J. C., (1990), « A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, vol.11, 17-27

STEYAERT C., HJORTH D., (2004), *New movements in entrepreneurship*, Elgar Publishing

## RAPPORTS ET ÉTUDES

Agenda d'Oslo *http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/doc/oslo_agenda_final_en.pdf*
« 20 ans de succès entrepreneurial en France », Ernst & Young (2012)
Bosma, Levie (2009), Global Entrepreneurship Monitor, Global report, Babson College
Doing Business (2013), « Des réglementations intelligentes pour les petites et moyennes entreprises », *www.doingbusiness.org*
Global Entrepreneurship Monitor (2012), EM Lyon
« L'entrepreneuriat en France », Notes d'analyse Commissariat général à la stratégie et à la prospective, 296 et 297, octobre 2012
« L'envie d'entreprendre des Français », Baromètre 2011, Rapport d'étude national, *www.baromètre-entreprendre.fr*
« Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans », KPMG et CGPME, Planète PME 2012
« Panorama de l'entrepreneuriat 2011 », OCDE
« Panorama de l'entrepreneuriat 2012 », OCDE
« Plan d'action : l'agenda européen de la politique de l'esprit d'entreprise », Commission européenne, COM (2004) 70 final, 11 février

# CHAPITRE 1

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

Aldrich H. E. (2011), *An Evolutionary Approach to Entrepreneurship. Selected Essays by Howard E. Aldrich*, Edward Elgar
Boutillier S., Uzunidis D. (1995), *L'Entrepreneur. Une analyse socio-économique*, Economica
Boutillier S., Uzunidis D. (1999), *La Légende de l'entrepreneur*, Syros
Boutillier S., Uzunidis D. (2011), *L'Aventure des entrepreneurs*, Studyrama
Braudel F. (2008), *La Dynamique du capitalisme*, Champs-Flammarion, édition originale 1985
Darbus F. (2008), *L'Accompagnement à la création d'entreprise. Auto-emploi et recomposition de la condition salariale*, Actes de la recherche en sciences sociales, n° 175, pp. 18-33.
Gaudard J.-P. (2013), *La Fin du salariat*, François Bourin Éditeur
Landström H., Lohrke F. (2010), *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*, E. Elgar

## OUVRAGES DES ÉCONOMISTES CITÉS

Cantillon R. (1997), *Essai sur la nature du commerce en général,* INED, édition originale 1755
Casson M. (1991), *L'Entrepreneur,* Economica, édition originale 198
Coase R. (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica,* 4(16), 386-405
Hayek F. (1994), *La Constitution de la liberté,* Litec, édition originale 1960
Kirzner I. (2005), *Concurrence et esprit d'entreprise,* Economica, édition originale 1973
Knight F. (2006), *Risk, Uncertainty and Profit,* Dover Publications Inc, édition originale 1921

Marshall A. (1906), *Principes d'économie politique,* édition originale 1890
*http://classiques.uqac.ca/classiques/marshall_alfred/marshall_alfred.html*
Marshall A. (1934), *Industrie et commerce,* Éditions Marcel Giard, édition originale 1919
Marx K., Engels F. (1976), *Manifeste du parti communiste,* Le livre de poche, édition originale 1848
Marx K. (1976), *Le Capital,* Éditions sociales, édition originale 1867.
Menger C. (2011), *Recherches sur la méthode dans les sciences sociales et en économie en particulier,* Éditions EHESS, édition originale 1883.
Mises (von) L. (2004), *Abrégé de l'Action humaine, traité d'économie,* Les belles lettres, première édition 1949
Murphy A. E. (1997), *Richard Cantillon, Rival de Law,* Hermann
Say J.-B. (2001), *Traité d'économie politique,* Éditions Adamant Media Corporation, édition originale 1803
Schumpeter J. A. (1935), *Théorie de l'évolution économique,* Dalloz, édition originale 1911
Schumpeter J. A. (1979), *Capitalisme, socialisme et démocratie,* Payot, édition originale 1942
Simon H. (1947), *Administrative Behavior,* MacMillan
Smith A. (1991), *La Richesse des nations*, GF-Flammarion, édition originale 1776
Walras L. (1988), *Éléments d'économie pure,* Economica, édition originale 1874

## POUR EN SAVOIR PLUS

*Cahiers français* (2009), Le capitalisme : mutations et diversité, n° 49, mars-avril, La documentation française
*Problèmes économiques* (2011), L'entrepreneur du xxie siècle, n° 3 026, La documentation française

## SITOGRAPHIE

Laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation (Université du Littoral-Lille Nord de France) : *http://rii.univ-littoral.fr/*
Réseau de recherche sur l'innovation : *http://2ri.eu/*

# CHAPITRE 2

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

Brunet-Mbappe A. (2010), « L'Entrepreneur français, un trapéziste sans filet. Pour que l'entrepreneur échoue avec les honneurs », *in* « Impertinences » (2010), *Huit contributions pour penser et agir autrement*, Fondation Prospective et Innovation, Cercle des entrepreneurs du futur, La documentation française, juin, 19-33
Coutu D. (2002), « How Resilience Works », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 5, 46-55
Cyrulnik B. (2009), *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob
Haig M. (2011), *100 grands flops de grandes marques : histoires vraies et les leçons à en tirer*, Dunod

Xavier S. R., Kelley D. Kew J. et *al.* (2012), *Global Entrepreneurship Monitor*, Global report, Babson College, MA
Nova N. (2011), *Les Flops technologiques : comprendre les échecs pour innover*, FYP Editions
«The Failure Issue» (2011), *Harvard Business Review*, avril

## RAPPORTS ET ÉTUDES

Commission des communautés européennes (2007), «Surmonter les stigmates de la faillite d'entreprise. Pour une politique de la deuxième chance», Bruxelles

## SITOGRAPHIE

Admitting Failure : http://*www.admittingfailure.com*
FailCon : *http://thefailcon.com*
Re-créer-Rebondir ensemble : *http://www.re-creer.com*
60 000 Rebonds : *http://60000rebonds.com*

# CHAPITRE 3

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

Ben Hafaiedh-Dridi C. (2011), *Essai de modélisation de la constitution des équipes entrepreneuriales*, Thèse de Sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale, septembre
Condor R., Chabaud D. (2012), «La formation de l'équipe entrepreneuriale autour du projet de création d'entreprise : constats et enjeux», *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.11, 2, 31-52
Fayolle A., Pereira B. (2012), «L'encouragement à l'auto-entrepreneuriat est-il une bonne politique publique pour l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprises», *Gérer et Comprendre*, n° 107, mars, 52-62
Galy B. (2013), *Bien s'associer pour mieux entreprendre*, Leduc.s Éditions
Granovetter M. (1973), «The Strength of Weak Ties», *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380
Gueguen G. (2012), «Équipe entrepreneuriale et survie de l'entreprise créée : une étude longitudinale», Congrès international francophone sur l'entrepreneuriat et les PME, Brest
Reich R.B. (1987), «Entrepreneurship reconsidered : the team as hero», *Harvard Business Review*, 77-83
Reynolds P. D., Curtin R. T. (2010), *New business creation : an international overview*, springer, New York
Ruef M., Aldrich H. E., Carter N. M. (2003), «The Structure of Founding Teams : Homophily, Strong Ties and Isolation among U.S. Entrepreneurs», *American Sociological Review*, 68, 195-222
Ruef M., Bonikowski B., Aldrich H. E. (2009), «Business owner demography, human capital, and social network», *in* Reynolds P. D., Curtin R. T., *New Firm Creation in the United-States*, Springer, New York, 95-133

Stichcombe A. L. (1965), « Social Structure and organizations », *in* James G. March, *Handbook of Organizations,* Rand McNally, Chicago, Ill

Tremblay M. P., Audet J., Gasse Y. (2011), « Aspirants entrepreneurs : le cas de la génération Y », *Organisations et territoires*, vol. 20, n° 2 et 3, 29-40

## RAPPORTS ET ÉTUDES

Rapport de mission de Philippe Hayat sur le new deal entrepreneurial :
*http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000575/0000.pdf*

## SITOGRAPHIE

APCE : *http://www.apce.com/*
Entreprendre pour apprendre (EPA) : *http://france.ja-ye.org/pls/apex31mb/f?p=17000:1001:961474121433395*
INSEE : *http://www.insee.fr/fr/*
Les Entrepreneuriales : *http://www.les-entrepreneuriales.fr/*
Le modèle coopératif : *http://www.entreprises.coop/*
Les Scop : *http://www.les-scop.coop/sites/fr/*
Paris Incubateurs : *http://www.parisincubateurs.com/*
PSED : *http://www.psed.isr.umich.edu/psed/home*
PayGreen : *https ://paygreen.fr/*

# CHAPITRE 4

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

Basso O. (2006), « Peut-on manager les intrapreneurs ? », *Revue française de gestion*, n° 168-169, 225-242

Basso O. (2004), *L'Intrapreneuriat*, Economica

Basso O., *Le Manager entrepreneur*, Village Mondial, 2006

Birkinshaw J. (2003), « The Paradox of Corporate Entrepreneurship », *Strategy and Business*, 30 (*http://www.strategy-business.com/article/8276?gko=8c782*)

Bouchard V. (2009), *Intrapreneuriat : innovation et croissance : entreprendre dans l'entreprise*, Dunod

Bouchard V., Basso O., A. Fayolle (2010), « Vers une typologie des dispositifs intrapreneuriaux », Communication présentée aux 3e journées Georges Doriot, « L'Intrapreneuriat : au-delà des discours, quelles pratiques ? », 4 et 5 mars, Caen

Drucker P. F. (1985), « The discipline of innovation », *Harvard Business Review*, may-june, 67-72

Fayolle A. (2003), « Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations : auto-administration d'une potion magique ou d'un bouillon de culture ? », *Gérer et Comprendre*, 81-107

McGrath R. G, MacMillan I. C. (2000), « The Entrepreneurial Mindset : Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty », *Harvard Business School Press*

Pheulpin S. (2010), « Éveiller l'envie d'innover », propos recueillis par Olivier Basso, *L'Expansion entrepreneuriat*, n° 7, septembre

Pinchot G. (1985), *Intrapreneuring*, New York, Harper & Row (Trad. française : *Intraprendre*, Éditions d'Organisation, 1986)

Stevenson H. H., Jarillo J. C. (1990), « A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurship management », *Strategic Management Journal*, summer special issue, n° 11, 17-27

## RAPPORTS ET ÉTUDES

Basso O., Legrain T. (2004), *La Dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes*, Rapport de l'Institut de l'entreprise (*http://singleton-institute.com/wp-content/uploads/2011/10/Dynamique_Entrepreneuriale_Olivier_Basso.pdf*)

Dossier : « Intrapreneuriat et innovation », Gestion, 2011 (vol. 36), HEC Montréal

Dossier : « Les intrapreneurs, rebelles improbables », *L'Expansion entrepreneuriat*, n° 7, septembre 2010

Dossier spécial : « L'entrepreneuriat organisationnel », *Revue française de gestion*, n° 195, 2009

Rapport Ernst and Young, « Igniting innovation : how hot companies fuel growth from within », 2010 (*http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Igniting_innovation :_How_hot_companies_fuel_growth_from_within/$FILE/Igniting_innovation_How_hot_companies_fuel_growth_from_within.pdf*)

## SITOGRAPHIE

*http://www.intrapreneurshipconference.com*
*http://www.singleton-institute/blog*
*http://ritamcgrath.com*
*http://www.scoop.it/t/intrapreneurship*
*http://www.scoop.it/t/intrapreneuriat*

# CHAPITRE 5

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

Audretsch D. B., Keilbach M., Lehmann M. (2006), *Entrepreneurship and Economic Growth*, Oxford University Press, New York

Buenstorf G., Fornahl D. (2009), « B2C-bubble to cluster : the dot-com boom, spin-off entrepreneurship, and régional agglomération », *Journal of Evolutionnary Economics*, vol 19, n° 3, 349-378

Dahl M. S., Pedersen C. R., Dalum B. (2003), « Entry by spinoff in a high-tech cluster », DRUID Working paper

Daviet S. (2000), « Marc Lassus et les fondateurs de Gemplus, des pionniers de la carte à puce » *in* Marseille J. (dir.), *Créateurs et créations d'entreprises,* ADHE, 496-516

Klepper S. (2008), « Silicon valley : a chip off the old detroit bloc », in Audretsch D. B., Strom R., *Entrepreneurship, growth, and public policy*, Cambridge University Press, Cambridge UK

Legrain T. (2007), « Un levier pour l'innovation et les ressources humaines », *Les Échos* n° 19943, 21 juin, 107

Parhankangas A., Arenius A. (2003), « From a corporate venture to an indépendant company : a base for a taxonomy for corporate spin-off firms », *Research Policy*, n° 32, 463-481

Philippart P. (2003), « Le transfert de la recherche publique par le chercheur fonctionnaire : le cas de la loi sur l'innovation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 2, n° 1

Silberzahn P. (2007), « Rupture technologique : se lancer sur un marché virtuel », L'Art d'Entreprendre, *Les Échos*, 7 juin

Wallin M. W. (2006), Lindholm Dahlstrand A., « Sponsored spin-offs, industrial growth and change », *Technovation*, n° 26, 611-620

## SITOGRAPHIE

Diese (2012), 3e Guide opérationnel de l'essaimage, en partenariat avec l'APCE. Ce guide est destiné aux entreprises et présente l'état des pratiques en matière d'essaimage. Il est disponible sur le site de l'APCE : *www.apce.com*

Loi pour l'Initiative économique de 2003 : présentation synthétique dans les Notes bleues de Bercy : *http://www.minefi.gouv.fr/notes_bleues/nbb/nbb256/256_pme.htm*

Loi n° 2003-721 du 1er août 2003 pour l'Initiative économique (en particulier le titre II : transition entre le statut de salarié et celui d'entrepreneur). Consultable sur *www.legifrance.gouv.fr*

Loi n° 99-587 du 12 juillet 1999 sur l'Innovation et la Recherche. Consultable sur *www.legifrance.gouv.fr*

Présentation des mesures en faveur de l'innovation : consultable sur le site *www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56619/les-mesures-en-faveur-de-l-innovation.html*

Enquête SINE (système d'information sur les nouvelles entreprises) 2010, Insee Résultats n° 58 Économie, février 2012. Consultable sur le site *www.insee.fr*

# CHAPITRE 6

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

Albanet A.-L. (2010), *L'Intention de cession du dirigeant de PME : vers quelles transitions personnelles ?* Unpublished doctoral dissertation, Université Pierre Mendès France de Grenoble

Boissin J-P. (2007), « Trouver de nouvelles structures de transmission d'entreprises », *in* A. Fayolle (dir.), *L'Art d'entreprendre*, Village Mondial, 234-243

Boissin J.-P., Chollet B., Emin S. (2009), « Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants : un test empirique », *Management,* 12, 28-51

Chertok G., de Malleray P. A., Pouletty P. (2009), « Le Financement des PME », *Rapport du Conseil d'analyse économique*, n° 83

Deschamps B. (2000), *Le Processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, unpublished doctoral dissertation, Université Pierre Mendès France de Grenoble

Emin S. (2006), « La création d'entreprise : une perspective attractive pour les chercheurs publics ? », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 3, 39-65

Grazzini F., Boissin J-P. (2013), « Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière de rachat de PME », *Management*, vol.16, n° 1, mai, 49-87

Julien P. A., Marchesnay M. (1988), *La Petite Entreprise*, Vuibert

Kolvereid L. (1996), « Prediction of employment status choice intentions », *Entrepreneurship Theory & Practice*, 21, 47-57.

Marchesnay M. (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Sciences de Gestion-Économies et Sociétés*, numéro spécial 20e anniversaire, n° 8-9, 99-117

Smith N. R. (1967), « The Entrepreneur and his firm : the relationship between type of man », *Bureau of Business and Economic Research*

## RAPPORTS ET ÉTUDES

Allinson G., Braidford P., Houston M., Robson P., I. Stone (2007), « The Operation of the SME Transfer Market », *Report for BERR and UK partners*

Betbèze J-P., Saint-Étienne C. (2006), « Une stratégie PME pour la France », Rapport Conseil d'analyse économique, n° 61, *http://www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/061.pdf*

BPCE L'observatoire (2012), La Cession transmission des PME, Groupe BPCE, décembre

BPCE L'observatoire (2011), Quand les PME changent de main, Groupe BPCE, décembre

Commission européenne (2011), Business Dynamics : Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy, *http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf*

Levratto, N. et *al.* (2002), « Conditions de l'élaboration d'une base de données qualitatives sur les entreprises aux fins d'une intermédiation informationnelle », Rapport au secrétariat d'État aux PME, DECAS, décembre

Stoffaës C. (2008), « Mittelstand : notre chaînon manquant », Rapport Conseil d'analyse économique franco-allemand

Vilain F. (2008), « Le Développement des entreprises de taille intermédiaire », Avis du Conseil économique, social et environnemental

# CHAPITRE 7

## RAPPORTS ET ÉTUDES

ACCOS – Bilan du dispositif auto-entrepreneurs à fin février 2013, février 2013

Guide officiel du régime de l'AE, ministère de l'Économie : *http://www.union-auto-entrepreneurs.com/guide-auto-entrepreneur-sommaire*

## SITOGRAPHIE

Information et accompagnement des auto-entrepreneurs : *www.union-auto-entrepreneurs.com*
Portail des auto-entrepreneurs : *www.lautoentrepreneur.fr*
Agence pour la création d'entreprise : *www.apce.com*
Portail des chambres de commerce et d'industrie : *www.cci.fr*

# CHAPITRE 8

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS


Allouche J., Amann B. (1997), « Le retour triomphant du capitalisme familial », *L'Expansion Management Review*, juin, 92-99

Arrègle J-L., Mari I. (2010), « Avantages ou désavantages des entreprises familiales? Principaux résultats des recherches et perspectives », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 200, 87-109

Bégin L., Chabaud D. (2010), « La Résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 200, 125-140

Ben Mahmoud-Jouini S., Mignon S. (2009), « Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle », *Management International*, vol. 14, n° 1, 25-41

Berle A. A., Means G. C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property* (Livre numérique Google)

Bloch A., Kachaner N., Mignon S. (2012), *La Stratégie du propriétaire. Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*, Pearson

Chabaud D. (dir.) (2013), *Qui sont vraiment les dirigeants des PME,* Éditions Management & Société

Chandler A. D. (1990), *Scale and Scope*, Harvard University Press

Debourse J-P., Kokou Dokou G., Debourse, A. (2011), « Ville, métropole et entrepreneuriat : quelques éléments fondamentaux et quelques exemples », *in* Kokou Dokou G. (dir.), *Territoires et entrepreneuriat. Les exemples des villes entrepreneuriales*, L'Harmattan

Fayolle A., Bégin L. (2009), « Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? », *Management International*, vol. 14, n° 1, 11-23

Habbershon T. G., Williams M. L. (1999), « A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms », *Family Business Review,* vol. 12, n° 1, 1-25

Hoy F., Sharma P. (2009), *Entrepreneurial Family Firms*, Prentice-Hall

IFERA (2003), « Family businesses dominate », *Family Business Review*, 16, 235–40

La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (1999), « Corporate ownership around the world », *Journal of Finance*, 471-517

Miller D., Le Breton-Miller I. (2005), *Managing for the long run*, Harvard Business School Press, Boston, Mass

Sraer D., Thesmar D. (2007), « Performance and Behavior of Family Firms : Evidence From the French Stock Market », *Journal of the European Economic Association*, vol. 5, n° 4, 709-751

WARD J. L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy : How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, San Francisco, CA Jossey-Bass

WIRTZ P., LAURENT B. (2010), « Valeurs du dirigeant, conception de la propriété et modèle de gouvernance : une illustration à travers le cas du groupe Auchan », 9e conférence internationale de gouvernance, Metz, *http://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00746270/*

## RAPPORTS ET ÉTUDES

Ariane (2012), étude TNS-Sofres sur les dirigeants des PME, *www.ariane-c-m.org*

Ernst & Young (2013), Construire pour durer – Les entreprises familiales, *http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Etude_Family_Business/$FILE/Etude_Family_Business.pdf*

MANDL I. (2008), « Overview of Family Business Relevant Issues », Contract No. 30-CE-0164021/00-51, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna

MELLERIO O. (2009), « Transmission de l'entreprise familiale », Rapport à Hervé Novelli, secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'artisanat des petites et moyennes entreprises, du tourisme, des services et de la consommation, octobre

OSEO (2011), « 10 ans de création d'entreprises innovantes en France. Une photographie inédite », *www.oseo.fr*

OSEO (2005), « La Transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience d'OSEO BDPME », juin, *www.oseo.fr*

PWC (2011), « L'Entreprise familiale, un modèle durable », *www.pwc.fr/lentreprise-familiale-un-modèle-durable2.html*

## SITOGRAPHIE

Association des moyennes entreprises patrimoniales : *http://www.asmep-eti.fr*

Family Firm Institute : *http://www.ffi.org*

Association des Hénokiens : *http://www.henokiens.com/index_gb.php*

International Family Enterprise Research Academy : *http://www.ifera.org*

# CHAPITRE 9

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

BEAUFORT V. DE (2011), *La Création d'entreprise au féminin en Europe 2011 – Éléments comparatifs*, ESSEC Working Paper 1105, May.

BEL G. (2009), « L'Entrepreneuriat au féminin », Conseil économique, social et environnemental.

DUCHÉNEAUT B., ORHAN M. (2000), *Les Femmes entrepreneurs en France*, Seli Arslan

DUDOUET F.-X., GRÉMONT É. (2010), *Les Grands Patrons en France. Du capitalisme d'État à la financiarisation*, Éditions Lignes de Repères

FABRE V., R. KERJOSSE (2006), « Nouvelles Entreprises, cinq ans après : l'expérience du créateur prime sur le diplôme », Insee première, n° 1064

Fouquet A. (2005), « Les Femmes chefs d'entreprise : le cas français », *Travail, genre et sociétés*, 13, 31-50.

Hagège C., Masson C. (2011), « En 2010, hausse des créations d'auto-entreprises mais aussi de sociétés », INSEE premières, n° 1334

Hagège C., Masson C. (2012), « Moins de créations d'entreprises individuelles en 2011 », Insee premières, n° 1387

Kerjosse R. (2007), « Créer son entreprise : assurer d'abord son emploi », Insee Premières, n° 1167

Lebegue T. (2011), « Le Processus entrepreneurial des femmes », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale, Brest, janvier

Le Loarne S. V., Cupillard L., Shelton A., Nikina B., Benhida (2013), *Femme et Entrepreneur : c'est possible !*, Village Mondial

Maruani M., Meron M. (2012), *Un siècle de travail des femmes en France 1901-2011*, La Découverte

Siri Roland X., Kelley D., Kew J., Herrington M., Vorderwülbecke A. (2012), *Global Entrepreneurship Monitor*, Global Report2012, *http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645*

## RAPPORTS/ ENQUÊTES

APCE (2007), « L'Entrepreneuriat féminin dans les PME et TPE françaises », *http://www.apce.com/cid69916/l-entrepreneuriat-feminindans-les-pme-et-tpe-francaises.html?pid=266&espace=4*

APCE (2009), « Les Créatrices d'entreprise », Observatoire APCE, *http://media.apce.com/file/13/8/femmes_2006_10-2009_egp.28138.pdf*

« Baromètre des femmes entrepreneurs », Caisse d'Epargne, octobre 2012, *http://www.salon-microentreprises.com/telechargements/Barometre_Entreprendre_au_feminin_BPCE_2012.pdf*

European Economic and Social Committee (EESC), 2012. Opinion : Female entrepreneurs – Specific policies to increase EU Growth and employment. SOC /446-CESE 1578/2012

European Network to promote women's entrepreneurship (WES) 2012, Annual activity report 2009-2010, *http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/women/documents/wes_activities_report_2009_10_en.pdf*

European Network to promote women's entrepreneurship (WES) 2008, Annual Activity Report 2008, *http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/women/documents/wes_activities_report_2008_en.pdf*

European Network to promote women's entrepreneurship 2007, Annual Activity Report, *http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=3814*

Global Entrepreneurship and Development Institute, juin 2013, The Gender Global Entrepreneurship and Development Index. A 17-country pilot analysis of the conditions that foster high-potential female entrepreneurship. Executive Report (Dell Index) *http://i.dell.com/sites/doccontent/corporate/secure/en/Documents/Gender_GEDI_Executive_Report.pdf*

Insee (2012), Fiche thématique « Travail Emploi » Regards sur la parité, Insee références édition 2012, *http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/FHPARIT12j_F3travail.pdf*

International Finance Corporation (2011), Strengthening access to finance for women-owned SMEs in developing countries, *http://www.gpfi.org/sites/default/files/documents/Strengthening.pdf*

Ministère des Droits des femmes (2012), Chiffres-clefs l'égalité entre les femmes et les hommes 2011, *http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2012/03/Chiffres_cles-egalite-2011.pdf*

Observatoire fiducial de l'entrepreneuriat féminin, Rapport 2006, *http://com.fiducial.fr/files/fiducial/pdf/observatoire2006.pdf*
OCDE (2012), « Gender equality in education, employment and entrepreneurship : Final report to the MCM 2012 », *http://www.oecd.org/social/familiesandchildren/50423364.pdf*
OSEO (2011), « 10 ans de création d'entreprises innovantes en France. Une photographie inédite », *http://www.oseo.fr/a_la_une/etudes/enquetes_et_analyses/thematiques*

## SITOGRAPHIE

Les sites institutionnels de promotion de l'entrepreneuriat féminin :
The European network to promote women's entrepreneurship – WES : Initiative européenne : *http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/women/wes-network/*
The European network of female entrepreneurship Ambassadors : *http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/women/ambassadors/index_en.htm*
International Entrepreneurship : *http://www.internationalentrepreneurship.com/women-entrepreneurs/*
The Global Entrepreneurship Monitor : *http://www.gemconsortium.org/*
The Kauffman Foundation : *http://www.kauffman.org/*

### En France

Laboratoire de l'égalité. Charte de l'entrepreneuriat féminin : *http://www.laboratoiredelegalite.org/spip.php?rubrique19*
Le ministère des Droits des femmes : *http://femmes.gouv.fr/*
Le portail de l'entrepreneuriat féminin : *http://www.entrepreneure.fr*
L'Agence pour la création d'entreprise (APCE) : *http://www.apce.com/*
Women Equity for Growth : *http://www.women-equity.org/*
Fonds de garantie à l'initiative des femmes (FGIF) : *http://femmes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/entrepreneuriat-des-femmes/le-fgif-un-dispositif-pour-favoriser-lacces-au-credit-bancaire*
France Active : *http://www.franceactive.org/default.asp?id=82*

# CHAPITRE 10

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

Adam M. (2009), *Réinventer l'entrepreneuriat. Pour soi, pour nous, pour eux*, L'Harmattan
Allemand S. (2006), *Entreprendre dans les quartiers sensibles. L'invention des zones franches urbaines*, Éditions Autrement
Boudon R., Besnard D. P., Cherkaoui M., Lecuyer B-P. (dir.) (1993), *Dictionnaire de la sociologie*, Larousse
Bourdieu P. (1978), « La jeunesse n'est qu'un mot », *in Les Jeunes et le premier emploi* (Metailie, A-M, entretien), Association des Âges, 520 530. Repris *in Questions de sociologie*, Éditions de Minuit, 1984 ; éd. 1992 : 143-154
Brunhes B. (2006), *Et leurs entreprises verront le jour*, Édition Autrement

BUGAT S. (2011), *Ensemble pour agir et entreprendre. Les 30 ans des Boutiques de Gestion*, Réseau des Boutiques de Gestion

CHENÉ E., SCHIEB-BIENFAIT N. (2011), « De la démarche de conception d'un dispositif de sensibilisation à l'entrepreneuriat », *Revue Gérer et Comprendre*, mars, n° 103, 60-70

DUBAR C. (1987), *L'Autre Jeunesse. Des jeunes sans diplôme dans un dispositif de socialisation*, Presses Universitaires de Lille, 38-48

DUMONT C. (2008), « 25 ans de politique d'insertion des jeunes : quel bilan ? », Conseil économique, social et environnemental, *http://www.politiquessociales.net/25-ans-de-politique-d-insertion*

EYSSARTIER D., GAUTIER J. (1996), « IX ans de politique de l'emploi en faveur des jeunes (1985-1994). Une évaluation macro-économique », *in Les Jeunes et l'emploi*, La documentation française.

GALLAND O. (2001), « Adolescence, post-adolescence, jeunesse : retour sur quelques interprétations » *in Revue française de sociologie*, vol. 42, n° 4 (oct.-déc.), 611-640

GALLAND O. (2007), *Sociologie de la jeunesse*, 4e éd., Amand Colin

GIBB A. (1999), « Can we build effective Entrepreneurship through management development ? », *Journal of General Management*, vol.24, n° 4, 1-21

HATRISSE-BELLEC I., VERLEY E. (2011), « Créer son entreprise en période d'insertion professionnelle : enquête exploratoire d'étudiants créateurs d'entreprise de Paris Sorbonne », Étude de l'Observatoire de l'insertion professionnelle, n° 6, janvier

HYTTI U. (2002), *State-of-Art of Enterprise Education in Europe – Results from the Entredu Project*, Small Business Institute, Business Research and Development Centre, Turku School of Economics and Business Administration, Turku

LABADIE F. (2001), « L'Évolution de la catégorie jeune dans l'action publique depuis vingt-cinq ans », *in Recherches et Prévisions*, n° 65, 20-21

LÉGER-JARNIOU C. (2008), « Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes : théories et pratiques », *Revue française de gestion*, vol.5, n° 185, 161-174

LÉGER-JARNIOU C. (2001), « La création d'entreprise par les jeunes : mythes ou réalités ? », Actes du 7e séminaire annuel de la direction des statistiques des entreprises de l'Insee, *http://www.donnerenviedentreprendre.com/documentation/spip.php?article121*

NICOLE-DRANCOURT C. (2006), *L'Insertion des jeunes en France*, PUF

PETIT E. (2006), *Rebondir, Partis de rien, ils ont créé leur entreprise*, Tours, Éditions CLD

## RAPPORTS/ ENQUÊTES

Insee (2010), Enquêtes auprès des entreprises créées ou reprises en 2010

Opinionway (2009), « L'image de l'entrepreneuriat auprès des lycéens professionnels et des étudiants »

## SITOGRAPHIE

APCE : *http://www.apce.com*
*http://www.jeunes.gouv.fr*
*http://www.planete-auto-entrepreneur.com*
*http://www.jeunesump.fr*
*http://www.etudiant.gouv.fr*
Académie de l'entrepreneuriat : *www.entrepreneuriat.com*

Association des jeunes entrepreneurs : *www.jeunes-entrepreneurs.net*
Moovjee
Entrepreneuriales : *www.les-entrepreneuriales.fr* ; contact@les-entrepreneuriales.fr
OPPE : *http://www.entrepreneuriat.net*

# CHAPITRE 11

## RAPPORTS/ ENQUÊTES

Centre d'analyse stratégique (2009), « Les entreprises de taille intermédiaire : un potentiel d'innovation à développer ? », avril
CCI de Paris (2009), « De la PME à l'entreprise de taille intermédiaire, comment faire émerger les champions de demain ? », décembre
Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (2010), « Les entreprises de taille intermédiaire », Les Dossiers économiques et statistiques
Retailleau B., Kirsch A.-R., Faucheux M., Magne Y. (2010), *Les Entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance*, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi
Vilain F., *Le Développement des entreprises de taille intermédiaire*
Fonds stratégique d'investissement, cahier n° 4 consacré aux ETI, juillet 2012
OSEO, Rapports annuels PME 2010, 2011 et 2012
OSEO, « La conjoncture des ETI », enquête annuelle 2011
Institut Montaigne (2011), « De la naissance à la croissance : comment développer nos ETI ? », juin
Insee, Insee Première n° 1321, novembre 2010
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, « R & D : le potentiel des entreprises de taille intermédiaire », décembre 2009
Rapport « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française » rédigé par Louis Gallois, Commissaire général à l'investissement, pour le Premier ministre, novembre 2012
Le « 4 Pages » de la DGCIS, juin 2012
« L'emploi, l'emploi, l'emploi : les ETI s'engagent », Plateforme de propositions de ASMEP-ETI, 2012
Panorama des défaillances de la Coface, février 2013
Rameix G., Giami T. (2011), Rapport sur le financement des PME-ETI par le marché financier, novembre

# CHAPITRE 12

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

Boukris R., Fritz N. (2011), *Les Business Angels – Guide des bonnes pratiques à l'usage des investisseurs et des entrepreneurs*, Pearson
Certhoux G., Rédis J. (2011), « Réussir la levée de fonds auprès des business angels : approche théorique et pratique », 7e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat & de l'innovation, 13-15 octobre, Novancia & Université Paris-Dauphine

CERTHOUX G., RÉDIS J. (2010), « Les business angels ont le goût du risque », *L'Expansion Entrepreneuriat*, n° 8, 23-30, ISSN : 2102-0922, décembre

CLARK C. (2008), « The impact of entrepreneurs' oral "pitch" presentation skills on business angels' initial screening investment decision », *Venture Capital*, 10(3), 257-279

KAPLAN S., STROMBERG P. (2000), « How do venture capitalists choose investments? », Working Paper, University of Chicago

MACHT S. A., ROBINSON J. (2009), « Do business angels benefit their investee companies ? », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Resarch*, vol. 15, n° 2, 187-208

MAXWELL A. L., JEFFREY S. A., LÉVESQUE M. (2011), « Business angel early stage decision making », *Journal of Business Venturing* 26, 212–225.

MITTER, C. KRAUS, S. (2011), « Entrepreneurial finance–issues and evidence, revisited », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 14, 132–150

MUNCK C., SAUBLENS C. (2005), « Introduction to business angels and business angels network activities in Europe », cité par MACHT S. A., ROBINSON J. (2009)

PAUL S., WHITTAM G., WYPER J. (2007), « Towards a model of the Business Angel Investment Process », *Venture Capital*, 9, 107-125.

REDIS J. (2009), *Finance entrepreneuriale – Le créateur d'entreprise et les investisseurs en capital*, Bruxelles, DeBoeck

SAERTRE A. S. (2003), « Entrepreneurial perspectives on informal venture capital », *Venture Capital*, 5, 71-94.

SOHL J. E. (2010), « Initial Public Offerings : Current Trends », EBAN Congress 2010, Istanbul, avril

STÉPHANY E. (2003), *La Relation capital-risque/PME : fondements et pratiques*, Bruxelles, De Boeck

WILTBANK R. E. (2009), « Siding with the Angels : Business angel investing-promising outcomes and effective strategies », étude réalisée pour NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts) & BBAA (British Business Angels Association), mai

## RAPPORTS/ENQUÊTES

DGCIS (2012), « Évaluation de l'impact des Business Angels en France », réalisée par Neovian Partners pour le compte de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS), novembre

Ernst & Young (2007), « Étude sur le financement des jeunes entreprises technologiques par les business angels », Rapport au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, juin

## SITOGRAPHIE

France Angels : Fédération nationale des réseaux de business angels : *http://www.franceangels.org/*

EBAN : the European Trade Association for Business Angels, Seed Funds and other Early Stage Market Players : *http://www.eban.org/*

WBAA : the World Business Angels Association : *http://wbaa.biz/*

Business Angels Europe : *http://www.businessangelseurope.com/*

Les Échos Entrepreneurs : *http://entrepreneur.lesechos.fr/*

Business Angels France : *http://www.business-angel-france.com*

# CHAPITRE 13

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS


BATTINI P. (2001), *Capital risque : mode d'emploi*, Éditions d'Organisation

BATTINI P. (2006), *Financer son entreprise de la création à la transmission par le capital investissement*, Éditions Maxima

BRANDER J., AMIT R., ANTWEILLER W. (2002), « Venture-capital Syndication : Improved Venture Selection vs. the Value-added Hypothesis », *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 11, n° 3, 423-452

DAL-PONT LEGRAND M. et POMMET S., (2011), « Capital-investissement et stratégies de syndication : le cas de la France», *Revue d'Économie industrielle*, n° 134

DUBOCAGE E., RIVAUD-DANSET D. (2006), *Le Capital-risque*, La Découverte

DESBRIÈRES P., BROYE G. (2000), « Critères d'évaluation des investisseurs en capital : le cas français », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.3, n° 3, 5-43

LÉGER-JARNIOU C., KALOUSIS G. (2010), *Construire son business plan*, 2e éd., Dunod

GLACHANT J., LORENZI J-H., TRAINAR P. (2008), « *Private equity* et capitalisme français », Rapport du Conseil d'analyse économique, n° 75

MANIGART S., WAELE DE K., WRIGHT M., ROBBIE K., DESBRIÈRES P., SAPIENZA H., BEEKMAN A. (2000), « Venture capitalists, investment appraisal and accounting information : a comparative study of the US, UK, France, Belgium and Holland», *European Financial Management*, vol. 6, n° 3, 389-403

ROSENSTEIN J., BRUNO A., BYGRAVE W., TAYLOR N. (1993), « The CEO, Venture Capitalists, and the Board », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 2, 99-113

SAPIENZA H. J., MANIGART S., VERMEIR W. (1996), « Venture capitalist governance and value added in four countries », *Journal of Business Venturing*, vol.11, 439-469


## SITOGRAPHIE


AFIC (Association française des investisseurs pour la croissance) : *http://www.afic.asso.fr/*

DELATTRE A. (2011), « Quelques convictions sur le capital-risque», *LesEchos.fr*

EVCA (European Venture Capital Association) : *http://www.evca.eu/*

NVCA (National Venture Capital Association) : *http://www.nvca.org/*


# CHAPITRE 14

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS


ALBERT P., BERNASCONI M., GAYNOR L. (2003), *Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international*, L'Harmattan

BAKKALI C., MESSEGHEM K, SAMMUT S. (2013), « Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs », *Management International*

Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. (1996), *Co-opetition*, Doubleday
Carayannis E.G., von Zedtwitz M. (2005), « Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies : lessons learned and best practices from current development and business incubation practices », *Technovation*, vol. 25, n° 2, 95-110
Fonrouge C., Sammut S. (2008), « Variété des formes d'accompagnement du créateur d'entreprise : quand la dimension interpersonnelle devient prégnante » *in* Gundolf K., Jaouen A. (eds), *Les Relations inter-organisationnelles de PME*, Éditions Lavoisier, 279-304
Messeghem K., Sammut S. (2011), *L'Entrepreneuriat*, EMS.
Paul M. (2009), « Autour du mot accompagnement », *Recherche et formation*, n° 62, 92-1-107
Pollitt C., G. Bouckaert (2000), *Public Management Reform : A Comparative Analysis*, Oxford University Press
St-Jean E. (2010), « Les Fonctions du mentor de l'entrepreneur novice », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n° 2, 34-55

## SITOGRAPHIE

Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation : *www.entrepreneuriat.com*
APCE : *www.apce.com*
Chaire Jacques Cœur : *www.chaire-jacques-coeur.fr*
Cour des comptes : *www.ccomptes.fr*
GEM (Global Entrepreneurship Monitor) : *www.gemconsortium.org*
Insee : *www.insee.fr*

# CHAPITRE 15

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

Aldrich H. E., Zimmer C. (1986), « Entrepreneurship through Social Networks », *in* Sexton D., Smilor R. (eds), *The Art and Science of Entrepreneurship*, New York, Ballinger, 3-23
Birley S. (1985), « The role of networks in the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, 3(1), 107-117
Bourdieu P. (1980), *Le Capital social, notes provisoires*, Actes de la recherche en sciences sociales, 31, 2-3
Geindre S., Dussuc B. (2012), *Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME : une revue de la littérature*, XI[ème] conférence CIFEPME, Brest
Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510
Powell W. (1990), « Neither market nor hierarchies : networks forms of organization », *Research in Organizational Behavior*, (12), 295-336
Thorelli H. (1986), Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, (7), 37-51

WILLIAMSON O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism, Firms Markets, Relational Contracting*, New York, Free Press

## SITOGRAPHIE

CCI Grenoble : *http://actualites.grenoble.cci.fr*
Blog d'une mompreneur : *http://mamanetentrepreneuse.typepad.fr/*
CCI Nantes St-Nazaire : *http://nantesstnazaire.cci.fr*
BNI France : *http://www.bnifrance.fr/*
Comité Richelieu : *http://www.comite-richelieu.org/*
France Active : *http://www.franceactive.org*
Initiative France : *http://www.initiative-france.fr*
Les Mompreneurs : *http://www.les-mompreneurs.com/*
Place des Réseaux : *http://www.placedesreseaux.com*
Réseau Entreprendre : *http://www.reseau-entreprendre.org*

## VIDÉOS

*http://www.dailymotion.com/video/x2bbbd_les-rencontres-ecobiz-6_news?search_algo=2*
*http://www.dailymotion.com/video/xahhjm_plato-pourquoi_news*
*http://www.dailymotion.com/video/xb37re_une-mompreneur-c-est-quoi_lifestyle?search_algo=2*
Grenoble Ecobiz : *http://www.youtube.com/watch?v=2-njvR2l8hk*
Réseau Entreprendre, témoignage de lauréats en 2010 : *http://www.youtube.com/watch?v=Fn5QZqrefHI&list=PL55E46A1895FC29C8&feature=plcp*
Interview d'une animatrice Cluster Rhône-Alpes : *http://www.youtube.com/watch?v=O8Kdpwtfq3U*
Entretien avec Bruno Tasson, DG de Réseau Entreprendre : *http://www.youtube.com/watch?v=qYgLLfLkS90&feature=player_embedded*
Table ronde : les polytechniciens et l'entrepreneuriat (2011) : *http://www.youtube.com/watch?v=t4D40JfFyis*

# CHAPITRE 16

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

BEJI-BECHEUR A., TOULOUSE N. (2008), *Le Commerce équitable : entre utopie et marché*, Vuibert
BRUNET S. (2009), *Le Développement durable*, 3e éd., PUF
COHEN B., WINN M.I. (2007), « Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 22 Issue 1, 29-49
DEAN T. J., MCMULLEN J. S. (2007), « Toward a theory of sustainable entrepreneurship : Reducing environmental degradation through entrepreneurial action », *Journal of Business Venturing*, vol. 22 Issue 1, 50-76
ELLUL J. (1990), *La Technique ou l'enjeu du siècle*, Economica

FONROUGE C., PETZOLD S. (2012), « De la technologie de rupture à la stratégie de rupture : Europlasma, un cas d'entrepreneuriat durable », *Gestion 2000*, janvier-février, 39-54
LIPIETZ A. (1999), *Qu'est-ce que l'écologie politique?*, La Découverte

## RAPPORTS

« Développer les éco-industries en France », *Boston Consulting Group* pour le ministre chargé de l'Industrie, décembre 2008
Fiche APCE éco-activités, mars 2011

## SITOGRAPHIE

*http://www.suez-environnement.fr/dechets*
*http://www.veolia.fr/profil/proprete/*
SCHALTEGGER S., WAGNER M. (2010), *Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation : Categories and Interactions,* Business Strategy and the Environment, Wiley InterScience, *www.interscience.wiley.com* (DOI : 10.1002/bse.682.)

# CHAPITRE 17

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

ARCHAMBAULT E. (1996), *Le Secteur sans but lucratif en France*, Economica
BACQ S., JANSSEN F. (2011), « Multiple Faces of social entrepreneurship : a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.23, n° 5-6, 373-403.
BONCLER J., HLADY RISPAL M. (2003), *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire*, Les Éditions de l'Adreg (*http://www;editions-adreg.net*)
BONCLER J., VALEAU P. (2010), *Créer et manager une association loi 1901*, Bruxelles, De Boeck
DEFOURNY J. (2004), « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et Perspectives*, XLIII, n° 3, 9-23
DEFOURNY J., NYSSENS M. (2011), « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *RECMA*, n° 319, 18-35
EMIN S., GUIBERT G. (2009), « Mise en oeuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, n° 29, 71-97
GUERIN I., VALLAT D. (1998), « Les Expériences de crédit solidaire », *Économie et Humanisme*, n° 345, 82-87
JEANTET T. (1999), *L'Économie sociale européenne*, CIEM Éditions
LAVILLE J-L. (1995), « L'économie solidaire : une nouvelle forme d'économie sociale ? », *RECMA*, n° 255, 1er trimestre, 70-80
LAVILLE J-L. (2000), « Le tiers secteur : un objet d'étude pour la sociologie économique. », *Sociologie du travail*, n° 4, vol 42, octobre/décembre, 531-550

Lipietz A. (2000), « L'entreprise sociale et le tiers secteur », Rapport remis au ministre de l'Emploi et de la Solidarité
Schieb-Bienfait N., Urbain C. (2004), « L'entrepreneuriat social, une autre façon d'entreprendre », *RECMA*, n° 293, juillet, 68-92
Vienney C. (1980), *Socio-économie des organisations coopératives*, CIEM

## RAPPORTS

Le Livre blanc des entrepreneurs sociaux (2012), *L'efficacité économique au service de l'intérêt général,* Rue de l'Échiquier

## SITOGRAPHIE

Chorum Initiatives pour le développement de l'économie sociale : *cides.chorum.fr*
Association pour le droit à l'initiative économique : *www.adie.org*
Agence de valorisation des initiatives socio-économiques : *www.avise.org*
Confédération nationale des entreprises d'insertion : *www.cnei.org*
European Research Network : *www.emes.net*
*www.entrepreneur-social.net*
France Active : *www.franceactive.org*
Mouvement des entrepreneurs sociaux : *www.mouves.org*

# CHAPITRE 18

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

Bertrand B., Badenez P., Hans E. (2010), *Le Patron de PME ou le syndrome de Peter Pan*, Mines Paritech
Kim C., Mauborgne R. (2010), *Stratégie d'océan bleu*, Village Mondial
Lenfle S., Midler C. (2003), *Management de projet et innovation,* Encyclopédie de l'innovation
Le Masson P., Weil B., Hatchuel A. (2006), *Les Processus d'innovation*, Lavoisier
Ries, E.(2012), *Lean start-up*, Pearson

## RAPPORTS

Académie des sciences (2010), Rapport du groupe de travail de l'Académie des Sciences sur la Loi 99-587 du 12 juillet 1999
AFIC (2012), *Le Livre blanc du capital investissement*
Assemblée nationale (2010), Rapport d'information de la mission d'évaluation et de contrôle sur le crédit d'impôt recherche
Asquin A., Chastand M. (2008), *La Croissance des entreprises innovantes créées en Rhône Alpes*, IAE de Lyon-OSEO Rhône Alpes
Betbeze J.-P., Saint-Étienne C. (2006), *Une stratégie PME pour la France*, La documentation française

Chapelle M.-C., Catoire S. (2011), *Le Développement des jeunes entreprises*, MINEFI
Deloitte (2012), Technology Fast 50 Palmarès 2012
DGCSI (2011), *Datar : Les Projets de R & D des pôles de compétitivité*
Erdyn, Technopolis, BearningPoint (2012), *Étude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité*
Ernst & Young (2012), *20 ans de succès entrepreneurial en France*
Gallois L. (2012), *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*
Hallepe S., Houlou Garcia A. (2012), *Évaluation du dispositif JEI*
Houel M., Daunis M. (2009), *Les Pôles de compétitivité*, Sénat
Juppé A., Rocard M. (2009), *Investir pour l'avenir*, Rapport pour la présidence de la République
Morand P., Manceau D. (2009), *Pour une nouvelle vision de l'innovation*, ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi
MESR (2009), Stratégie nationale de recherche et d'innovation
OSEO (2011), *Dix ans de création d'entreprises innovantes en France*
OSEO (2008), *Les jeunes entreprises innovantes*
Startup Genome (2012), *Telefonica Digital : Startup ecosystem report*

## SITOGRAPHIE

*www.bpifrance.fr*
*www.enseignementsup-recherche.gouv.fr*
*www.oseo.fr*
*www.retis-innovation.fr*

# CHAPITRE 19

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

Lalanne M. (2013), « Les cinq innovations qui vont révolutionner le commerce de demain », Le ecommercemag.fr, 26 mars

## RAPPORTS

Interactive Advertising Bureau France, (2012), « Le marketing mobile »
Résultats de la consultation nationale (2012), « Les entreprises en Internet », Aden, janvier
Crédoc (2012), « Le profil des acheteurs à distance et en ligne », Étude réalisée pour le compte de la FEVAD, La Poste, Reed Exhibitions, CCI Grand Lille, 24 octobre
L'Observatoire Cetelem (2013), « Le consommateur européen en mode alternatif »
« Les tendances 2012 », *E-commerce*, n° 39, 1/6/2012
« Tendances clés du Digital en France et leur impact pour l'avenir », comScore, mars 2013
Étude Régus (2011), « Les réseaux sociaux, accélérateurs de business »
Étude McKinsey pour la Fevad (2012), « Enjeux e-commerce »

Bourdin J., « Commerce électronique : l'irrésistible expansion », Rapport d'information de la délégation sénatoriale à la prospective sur le commerce électronique
Fevad (2013), Chiffres clés du e-commerce, édition annuelle

## SITOGRAPHIE

L'Association de l'économie numérique (ACSEL) : *http://www.associationeconomienumerique.fr*
Fédération du e-commerce et vente à distance (Fevad) : *http://www.fevad.com*

# CONCLUSION

## OUVRAGES ET PUBLICATIONS

Cohen R. (2007), *The Second Bounce of the Ball : Turning Risk into Opportunity*, Weidenfield & Nicholson Pub
Duval G., (2013), *Made in Germany : le modèle allemand au-delà des mythes*, Le Seuil
Baumol W. (1990), « Entrepreneurship : productive, unproductive and distructive », *The Journal of Political Economy*, vol. 98, n° 5, Part.1
Baumol W., Litan R., Schramm C. (2007), *Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity*, Yale University Press
McClelland D. C. (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand Pub
Senor D., Singer S. (2009), *Start-up Nation : The Story of Israel's Economic Miracle*, New York, Warner Books Inc

## RAPPORTS ET CONFÉRENCES

Buckingam H., Teasdale S. (2012), Job creation through the social economy and social entrepreneurship, OECD
Conférence OCDE-ministère allemand du Travail (2010), « From unemployment to self-employment : Facilitating transition in the recovery », Berlin, octobre
European Commission, DG Entreprise and Industry (2011), « Business Dynamics : Start-up, Business Transfers and Bankruptey »
Noya A., (2009) *The changing boundaries of social enterprises*, OECD
OCDE (2011), Panorama de l'entrepreneuriat
OCDE (2012), Panorama de l'entrepreneuriat
OCDE (2011), « Towards Green Growth »
OCDE (2012), « Inégalités hommes-femmes. Il est temps d'agir »
OCDE (2012), « Entrepreneurship at a Glance »
OCDE (2013), « The missing Entrepreneurs. Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe»
OCDE (2013), « L'Entrepreneuriat social en France »
OECD (1999), Les entreprises sociales

# INDEX DES ORGANISMES


60 000 Rebonds 59
100 000 entrepreneurs 205

## A

ACCOS 148
Actionelles 189
ADIE 204
AFIC (Association française des investisseurs en capital) 239
APCE 177
ASMEP 158
ASMEP (Association des moyennes entreprises patrimoniales) 212
ASMEP-ETI 158, 212
Assises de l'entrepreneuriat 16, 58, 170, 192

## B

Babson-Kaufman Conference 158
Banque publique d'investissement (Bpifrance) 16
BGE 281

## C

Caisse des Dépôts 277
Cartier Women's Initiative Awards 174
CCI 75, 128
Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) 122
Centres d'information et documentation jeunesse (CIDJ) 202
Centres régionaux d'information jeunesse 202
CGPME 292
Chambres de métiers 128
CICE 226, 346
CIR 226, 346
Citéslab 204
CJD 292
Club L'Entreprise au Féminin 190
Comité Richelieu 292, 295, 347
Commissariat général à la stratégie et à la prospective 10
Concours national de création d'entreprises innovantes 344
*Conference on Failure* 44
Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables 150
Créajeunes 204
CroissancePlus 292
Cyber-Elles 189

## D

Défi Jeunes 202
DGCIS 217
DIESE 101
Dispositif NACRE 16, 277
Dispositif PLATO 291

## E

Ecobiz 297
Enactus (ex-SIFE) 202, 205
Entrepreneuriales (les) 63
Entrepreneurship & Innovation Programme (EIP) 15
Envie d'Agir 204
Espoir Banlieue 204
European Network to Promote Women's Entrepreneurship – WES 174
*European Venture Capital Association* (EVCA) 254

## F

Family Enterprise Research Consortium aux États-Unis (FERC) 158

Family Firm Institute (FFI) 158
Fédération Pionnières 188
Femmes 3 000 189
Femmes Business Angels 189
Femmes Chefs d'Entreprises (FCE) 174, 189
Femmes entrepreneurs 190
Fondation de France 195
Fondation George Besse 195
Fondation Marcel Bleustein-Blanchet 195
Fonds d'investissement en capital-risque FSN PME 346
Fonds national d'amorçage (FNA) 346
Fonds stratégique d'investissement 212
Force Femmes 189
France Active 281, 333-334
France Angels (FA) 233
France Initiative 281, 287
France Initiative Réseau 287

## G

Gender Global Entrepreneurship and Development Index par le GEDI 174
*Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) 10, 46

## I

Indicateur *Doing Business* 13
Initiative France 287
Initiatives plurielles 189
Innovons Ensemble 195
Insee 11, 43
instituts Carnot 351
International Family Enterprise Research Academy (IFERA) 158
ISAI 250

## J-K

Jaina Capital 251
Journées de l'Entrepreneur 205
Kima Ventures 250

## M-N

Medef 292
Mompreneurs 189
MoovJee 195, 202
NVCA (*National Venture Capital Association*) 257

## O

Observatoire BPCE 126
Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat (OPPE) 191, 204
OCDE 174, 308
OSEO 342
Oslo Agenda 191

## P

Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED) 69
Petit Poucet (le) 202
Pôles Entrepreneuriat Étudiant (PEE) 192
Prêt à la création d'entreprise (PCE) 16
Programme ACCRE 16
Programme d'indicateurs de l'entrepreneuriat OCDE-Eurostat 8

## R

Re-créer 59
référentiel de compétences « Entrepreneuriat & Esprit d'entreprendre » 17
Réseau des Mompreneurs 297
Réseau Entreprendre 132

## S

Sine-Insee 11
Start-Up Week-End 195, 205
Syndicats professionnels 128
Synergies Créateurs 278

## U

UIMM 292
Union des Auto-Entrepreneurs 153
Union des couveuses 281
Union européenne 217

## W-X

*Women Equity for Growth* 173
www.placedesreseaux.com 301
XMP-entrepreneur 295-296

# INDEX GÉNÉRAL


## A

*academic spin-off* 100
accompagnement 233, 271
action
  de formation à l'entrepreneuriat 192
  de sensibilisation 192
  entrepreneurial 271
aide européenne 231
alignement stratégique 222
aménagement du territoire 345
amorçage 230
apporteur de capitaux 67
approche
  économique 72
  sociale 72
auto-efficacité 55
auto-entrepreneur 139
autofinancement 231
autonomie 8, 207
aversion au risque 72

## B

« boucle » entrepreneuriale 90
*Balanced ScoreCard* 284
banque 231
blog 297
bourse 195
brevet 343, 361
*brick and mortar* 365
business
  *angel* 231**,** 233
  *to Business to Consumer (B to B to C)* 374
  model 46, 261
  plan 260

## C

Cantillon Richard 25
capital-développement 255
capital-investissement 253
capitalisme 28
capital-reprise 231
capital-retournement 255
capital-risque 231, 254
capital social 290
capital-transmission 255
Casson Mark 34
cédant 121
cellule entrepreneuriale 91
centres européens d'entreprises
    et d'innovation 292
changement 301
*cluster* 294
coaching 59, 273
collectivités locales 307, 312
Commission européenne 307
communauté(s) 297, 374
compagnonnage 273
compétences 128
compétition 30, 341
compétitivité 11, 287
concilier vie professionnelle et vie privée
    181
conduite de projet 207
confiance 78, 290
  en soi 13
consommation collaborative 374, 377
consultance 273
*Consumer to Consumer (C to C)* 374
contributeur ponctuel 67
coopération 287
*corporate*

*venture* 347
*entrepreneurship* 108
*spin-off* 100
venturing 107-108
cotisations fiscales et sociales 142
*counseling* 273
couveuse 272
création
d'entreprise 43
d'entreprise innovante 341
de valeur 8, 330
par nécessité 178
par opportunité 178
par vocation 178
créativité 301
crédit
bancaire 230
d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) 226, 346
impôt recherche 226, 346
crise 81
CRM (*customer relationship management*) 378
croissance 11, 81
externe 126**,** 211
*crowdfunding* 230
culture entrepreneuriale 10
cycle essai-erreur 57

## D

défaillance d'entreprises 43
démarrage 230
désencastrement 112
désirabilité 208
destruction créatrice 33
deuil 53
développement
commercial 359
durable 307
diagnostic 128
district industriel 288, 294
division entrepreneuriale 90
*due diligence* 241
dyade 65
dynamique entrepreneuriale 212

## E

e-accompagnement 272
échec 45
économique 141
entrepreneurial 43
familial 141
éco-industries 307
e-commerce 363
e-confiance 375
économistes 25
écopreneuriat 312
émergence organisationnelle 7
encastrement 112
engagement 376
entrepreneur 11, 25, 93, 289
durable 309
entrepreneuriat
chez les jeunes 191
collectif 71
durable 313
environnemental 312
féminin 174
innovant 288
institutionnel 312
par nécessité 8
par opportunité 8
social 312
solidaire et social 309
soutenable ou durable 309
entreprise
de taille intermédiaire (ETI) 158**,** 211
durable et responsable 307
familiale 157**,** 160
individuelle 140
non familiale 160
envie d'entreprendre 199
équipier 67
équitable 309
*equity gap* 233
e-réputation 368

esprit
d'entreprendre 8, 46, 198
d'entreprise 8, 198
entrepreneurial 8
essaimage social 100
État 294
*European Agenda for Entrepreneurship (the)* 14
*European Youth Pact* 14
évaluation 207, 271
de l'accompagnement 282
expert-comptable 351
extrapreneuriat 99
de désinvestissement 100
spontané 100
technologique 100
vertical 100

## F

facteurs clés du succès 380
*FailCon* 44
faisabilité 208
*familiness* 165
famille 159
étendue 162
f-commerce 364
financement 128, 230, 355
fiscalité 226
fondateur 70, 160
fondation 195
fonds
d'amorçage 231
propres 230
forme sociétale 140

## G

genre 177
géolocalisation 367
gestion de l'innovation 356
grande entreprise 81
Granovetter 74
grappe d'entreprises 288, 294

## H

handicap 78
Hayek Friedrich von 34

## I

identification 7
incertitude 29
incubateur 109, 188, 230, 271
indépendance 8
information 39, 301
initiative 205
économique 192
individuelle 310
innovateur 361
innovation 25, 169, 211, 341
commerciale 218
de rupture 341
radicale 255
sociale 218
socialement *pull* 314
technologie *push* 314
intelligence émotionnelle 82
intention
de créer 10
entrepreneuriale 198
stratégique 301
international 211
Internet 311, 351
intrapreneuriat 83, 207
intrapreneur 87, 93
Investissements d'Avenir 353
investisseur 66, 47
*hands-off* 263
ISF PME 348

## J

jeune entreprise innovante 344

## K

Keynes J. M. 29
Kirzner Israel 34
Knight Franck 34

## L

lettre d'intention 241
levier
  «*pull*» 8
  «*push*» 8
liberté 8
lien
  faible 74
  fort 74
Loi Allègre 15, 192
Loi de Modernisation de l'économie (LME) 15, 212
Loi Dutreil 15, 192
Loi pour l'Initiative économique 15
Loi sur l'Innovation 15
Loi TEPA 15 , 235
*love money* 230

## M

manager 93
marché financier 231
m-commerce 370
mentorat 273
méthode patrimoniale 129
Mises Ludwing von 34
modèle
  des «4C» 167
  économique 332**,** 373
  multicanal 378
mompreneurs 182
motivation entrepreneuriale 177
  des femmes 178
m-services 363

## N

néo-entrepreneur 274
niche de marché 316

## O

objectif d'affaire 312
*open innovation* 276, 357
opportunité 7, 34, 137, 363
  d'affaires 177
organisation intrapreneuriale 90

## P

pacte d'actionnaires 241
Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi 346
Pacte PME 347
partenaire 296
partie prenante 308
pépinière 231, 271
perception 199
performance financière 299, 312
*personal branding* 83
peur de l'échec 46
phase
  d'accompagnement 132
  d'exploitation 55
  d'exploration 55
place de marché 368
Plan Étudiants Entrepreneurs 191
plateforme 373
  entrepreneuriale 90
  locales 11
PME 211
pôle
  de compétitivité 231**,** 345
  d'excellence rural 294
politique
  des États 307
  industrielle 288
  publique 301
pouvoirs publics 13, 293
pré-amorçage 230
PRES 351
préservation de l'environnement 226
prêt
  d'honneur 195
  P2P, de pair à pair 377, 379
prise de risque 15
processus entrepreneurial 299, 332
pseudo-organisation 90
*pure player* 365

## R

rapport Gallois 16 , 211, 223, 347
réalisation d'un objectif 205

rebond 57
recommandation 368
reconnaissance sociale 8
recyclage 332
régions 307
relations humaines 354
rentabilité 332
repreneur 117, 296
reprise 158
réseau 165, 188, 287, 289
  d'accompagnement 292
  d'échanges 291
  de défense d'intérêts 292
  de filière 294
  de réseaux 302
  d'opportunités 293
  identitaire 295
  social 272, 298, 371
  stratégique 289
  virtuel 297, 373
résilience 53
responsabilité 205
  sociétale 226
risque 31 , 343
rupture technologique 308, 315

## S

SATT 351
Say Jean-Baptiste 25
Schumpeter Joseph A. 25
sens
  de l'initiative 15
  du risque 205
service
  à la personne 332
  mobiles 363
*Small Business Act for Europe* 56
*social commerce* 369, 378
solidarité 330
source
  de compétitivité 166
  de financement 230
*spin off* 107
start-up 66, 230, 359
statut 8
stratégie d'océan bleu 359
subvention 334
succès entrepreneurial 184
suiveur 361
survie 299
*sustainable entrepreneurship* 309

## T

taille critique 359
taux
  de croissance 299
  de survie des entreprises 183
t-commerce 370
technique d'évaluation 128
technopôle 292
« tête de pont » entrepreneuriale 91
théorie des coûts de transaction 289
tour de table 316
transfert technologique 351, 361
transmission 169, 231
  d'entreprise 117
  reprise 121
trou structurel 113

## U

Union européenne 14

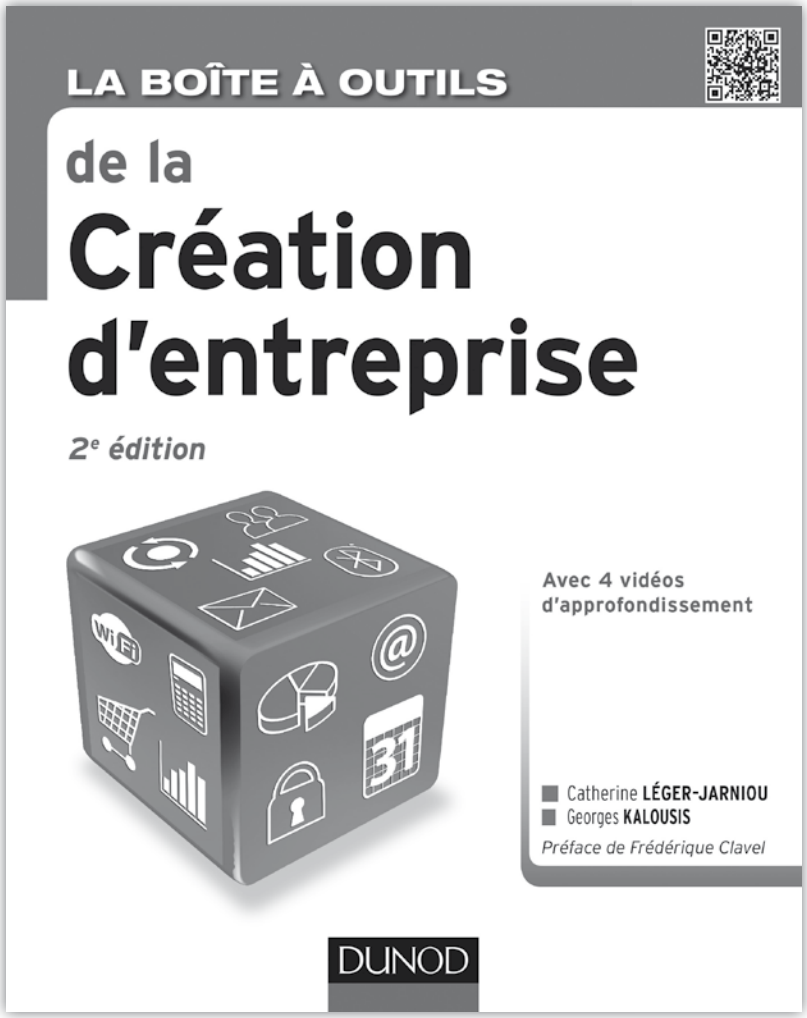
## V

valeurs 318
  entrepreneuriales 205
valorisation 128
vente recommandée 368
*venture capital* 255
virtualisation 373
volonté de changement 205

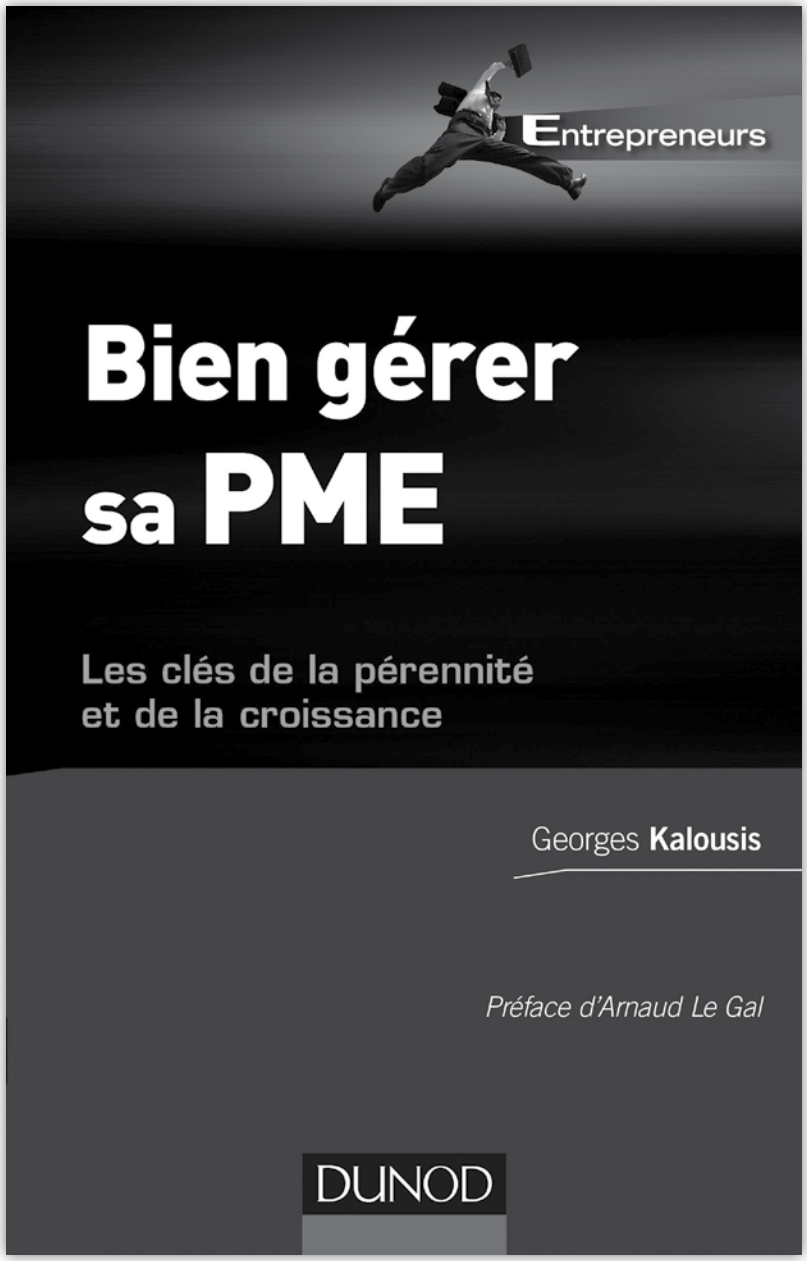
# CRÉDITS ICONOGRAPHIQUES

Couverture : © peteleclerc - Fotolia.com.
Chapitre 2 : p. 50 © Art3D - Fotolia.com ; p. 52 © Art3D - Fotolia.com ; p. 57 © Art3D - Fotolia.com ;
p. 57 © Rafa Irusta - Fotolia.com, cosma-Fotolia.com
Chapitre 3 : p. 63 © Art3D - Fotolia.com ; p. 74 © Art3D - Fotolia.com ; p. 77 © Art3D - Fotolia.com
Chapitre 4 : p. 88 © Art3D - Fotolia.com ; p. 91 © Art3D - Fotolia.com
Chapitre 5 : p. 106 © vege - Fotolia.com ; p. 107 © S. John - Fotolia.com ;
p. 110 © S. John - Fotolia.com ; p. 113 © vege - Fotolia.com
Chapitre 6 : p. 121 © Art3D - Fotolia.com ; p. 128 © Art3D - Fotolia.com ; p. 132 © Art3D - Fotolia.com
Chapitre 7 : p. 141 © Art3D - Fotolia.com
Chapitre 13 : p 262 © Art3D - Fotolia.com
Chapitre 14 : p. 282 © Art3D - Fotolia.com
Chapitre 15 : p. 288 © M. studio - Fotolia.com
Chapitre 18 : p. 356 © Orlando Florin Rosu - Fotolia.com ; p. 354 © Art3D - Fotolia.com ;
p. 355 © Art3D - Fotolia.com
Chapitre 19 : p. 371 © Onidji - Fotolia.com ; p. 372 © Art3D - Fotolia.com ;
p. 373 © Art3D - Fotolia.com ; p. 374 © Art3D - Fotolia.com

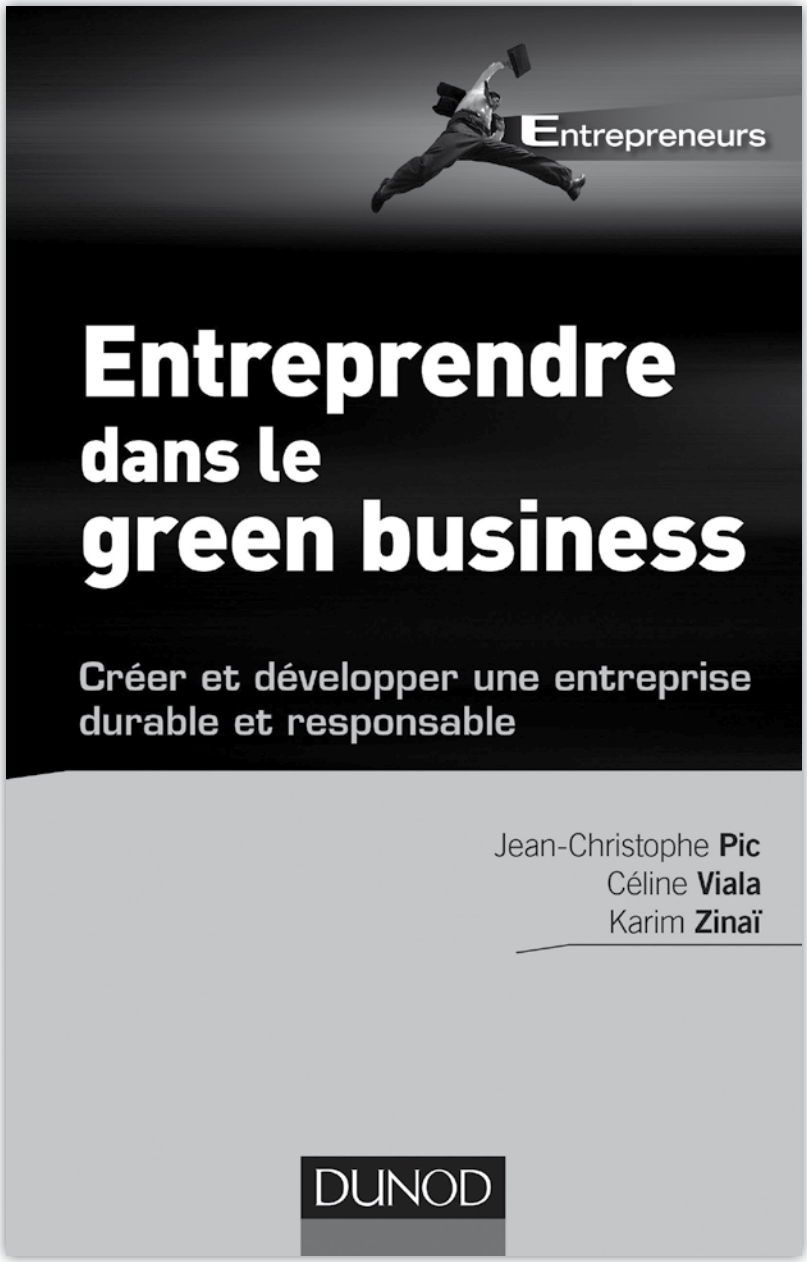
## Chez le même éditeur



**Chez le même éditeur**



**Chez le même éditeur**



**Chez le même éditeur**

