

STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Entrepreneuriat

Apprendre à entreprendre

2^e édition

Alain Fayolle

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



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 1^{er} 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, 2012
ISBN 978-2-10-058384-3

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.

Table des matières

Remerciements	VI
Avant-propos	VII
Introduction	1

Partie 1 **Entrepreneuriat et esprit d'entreprendre**

1 L'entrepreneuriat, un phénomène économique et social	15
Section 1 L'entrepreneur, moteur de la dynamique économique	16
Section 2 Les structures d'accompagnement et la formation des entrepreneurs	23
Section 3 Les spécificités de la société française	32
2 L'entrepreneuriat : conception et cadre théorique	43
Section 1 Les conceptions dominantes de l'entrepreneuriat	44
Section 2 Les implications de la conception	48
Section 3 Modélisation du processus entrepreneurial	53
Section 4 Modélisation du processus entrepreneurial	59

3 L'entrepreneur 65

Section 1 Mythes et réalités à propos de l'entrepreneur 66

Section 2 Les caractéristiques de l'entrepreneur 72

Section 3 L'adéquation Homme/Projet, Homme/Situation 80

4 Création de valeur nouvelle et innovation 95

Section 1 Les formes d'innovation 97

Section 2 Création de valeur et types de projet 102

Section 3 De l'idée initiale à l'opportunité d'affaires 106

Partie 2 Les formes principales d'entrepreneuriat

5 Entrepreneuriat social 121

Section 1 Entrepreneuriat social, diversité et spécificité 122

Section 2 Les entrepreneurs sociaux 128

Section 3 Construire son projet d'entreprise à finalité sociale 134

6 Créer une entreprise ou une activité 145

Section 1 La diversité des créations 146

Section 2 Les étapes de la création d'entreprise 153

Section 3 Enjeux et risques dans la création d'entreprise 158

7 Transmission ou reprise d'une entreprise ou d'une activité 169

Section 1 Les types d'entreprises reprises 171

Section 2 Les acteurs de la transmission-reprise 174

Section 3 Méthodologie de la reprise d'entreprise 179

8 Intraprendre ou entreprendre dans une organisation 205

Section 1 Intraprendre : une diversité de sens et de situations 206

Section 2 Intraprendre : des logiques antagonistes 210

Section 3 Un cadre, des règles du jeu et des outils pour intraprendre 213

Partie 3

Valider et structurer les projets d'entreprendre

9	Entreprendre en équipe, bénéfices, processus et conditions de succès	225
Section 1	Les raisons d'entreprendre en équipe	227
Section 2	Comment se forme l'équipe ?	228
Section 3	Les facteurs clés de succès dans le fonctionnement de l'équipe	237
10	L'approche du marché et la dimension marketing	253
Section 1	L'approche du marché : intérêts et limites	254
Section 2	Diversité des situations et nature du couple produit/marché	259
Section 3	Les étapes de l'approche du marché	270
11	L'approche économique et financière des projets d'entreprendre	277
Section 1	Le processus d'élaboration des prévisions financières	278
Section 2	Prévoir l'activité de l'entreprise	284
Section 3	Prévoir les besoins financiers et le financement	294
Section 4	Quelles ressources pour quels projets ?	303
12	L'approche juridique et contractuelle des projets d'entreprendre	311
Section 1	Le montage et la constitution de la société	312
Section 2	La nature et l'élaboration des contrats	322
Section 3	La gestion de la propriété industrielle	331
	Bibliographie	337

Remerciements

Cet ouvrage est le fruit de plus de vingt ans consacrés à la recherche et à l'enseignement en entrepreneuriat, principalement dans l'institution EM Lyon Business School. Il est aussi nourri des rencontres et des échanges que j'ai pu avoir avec de nombreux collègues en France et à l'étranger.

Il doit beaucoup à Christian Bruyat qui, le premier, a conceptualisé le domaine de l'entrepreneuriat et proposé une modélisation du processus de création d'entreprise, qui a alimenté et enrichi mes propres réflexions. Il n'aurait pu voir le jour, sans les contributions de nombreux chercheurs et professionnels qui ont accepté, malgré des emplois du temps chargés, de réviser, voire même d'écrire certains chapitres. Je tiens à remercier tout particulièrement, Michel Bernasconi, Véronique Bouchard, Bérangère Deschamps, Paola Duperray, Luc Duquenne, Sandrine Emin, André Letowski, Brigitte Pereira, Kathleen Randerson, Jean Redis, Olivier Toutain et Caroline Verzat.

Avant-propos

L' accélération incessante des mutations, notamment technologiques, l'évolution des équilibres sociaux, la précarité croissante des emplois salariés dans les grandes organisations, la volonté d'avoir un travail conforme à ses propres valeurs, la perspective d'être son propre patron sont autant de forces qui poussent un nombre croissant d'hommes et de femmes à considérer la création ou la reprise d'une entreprise comme une alternative crédible à un emploi salarié. Parallèlement, il est aujourd'hui communément admis que l'orientation entrepreneuriale au sens large d'une économie en général ou d'une organisation en particulier est directement liée à son niveau de performance.

Dans ce contexte, la plupart des universités et des écoles de commerce ont rapidement introduit puis diversifié et enrichi les cours traitant du comportement entrepreneurial et des multiples formes dans lesquelles il s'incarne : création d'entreprise, croissance des jeunes organisations, entrepreneuriat social, reprise d'entreprise, entrepreneuriat organisationnel, etc.

Face à cette croissance exponentielle de la demande, nous disposons, en France et dans les pays francophones, de très peu d'ouvrages à finalité pédagogique, en dépit du nombre de plus en plus élevé de publications dans ce domaine. Nous n'avons pas de manuel d'apprentissage destiné à accompagner la formation de toutes les personnes qui envisagent d'entreprendre, quelle que soit la forme d'entrepreneuriat visée, ou qui souhaitent acquérir des connaissances théoriques et pratiques dans ce domaine. Dans la continuité d'un constat, que nous avons fait lors de la préparation de la première édition de cet ouvrage, notre objectif, est, avec cette seconde édition entièrement révisée et largement complétée, de combler cette lacune. Ce livre est fondé sur une expérience d'enseignant et de chercheur de plus de vingt années à EM Lyon Business School, école de management pionnière dans le domaine. Il vise

à être, avant tout, un outil pédagogique, doté d'une structure cohérente, destiné à des étudiants, des enseignants, des formateurs, des entrepreneurs potentiels, des consultants, des cadres et des dirigeants d'entreprise. Même si le contenu s'appuie sur les résultats les plus significatifs des recherches effectuées dans le domaine, l'ouvrage emprunte une forme épurée des oripeaux académiques, afin de le rendre accessible à toutes les parties prenantes de l'entrepreneuriat.

L'ouvrage aborde de nombreux thèmes qui sont généralement présentés dans l'ordre où les questions apparaissent lorsqu'un individu s'engage dans un processus entrepreneurial.

La sélection de ces thèmes et leur mise en scène veulent aussi traduire la philosophie générale de ce travail qui met principalement l'accent sur des questions méthodologiques et d'approche générale de situations et de problèmes qui apparaissent en entrepreneuriat. Les techniques et les outils sont bien évidemment présentés, chaque fois que cela est nécessaire, mais il nous est apparu fondamental que l'esprit et la méthode de l'acte d'entreprendre soient au cœur d'un travail qui est censé permettre à des acteurs d'apprendre à entreprendre. Nous allons essayer d'argumenter le choix que nous avons fait, de considérer, avant tout, le comportement d'entreprendre comme relevant d'une méthodologie et d'un état d'esprit.

Dans toute initiative entrepreneuriale, qu'elle se situe à un niveau individuel ou collectif, la réussite ou l'échec dépendent largement des démarches et des méthodes utilisées, en définitive, et pour être direct, de la façon de penser et d'agir dans des situations singulières. Lors d'une création d'entreprise, par exemple, événement qui peut présenter des risques (plus ou moins) élevés, beaucoup d'éléments liés au projet, à l'environnement et aux individus engagés sont à prendre en considération. Les informations pertinentes sur l'environnement, l'opportunité d'affaires, le marché, les concurrents sont généralement difficiles à obtenir. Or elles peuvent permettre de réduire l'incertitude sur le projet, liée, dans notre exemple, à la recherche et au traitement d'informations. Dans ces conditions, la dimension méthodologique prend une importance telle, qu'aucun entrepreneur potentiel ne peut se permettre de la sous-estimer ou de l'ignorer.

Connaître et comprendre les phases, les points essentiels, les facteurs clés de la démarche entrepreneuriale relève d'une approche raisonnée (qui n'exclue cependant pas la passion !) et professionnelle, qui prépare à l'exercice des responsabilités et au métier de dirigeant d'entreprise. Utiliser une démarche, dans ce contexte particulier, permet, plus facilement, d'intégrer les risques (et l'incertitude), dans un cheminement, de les identifier, de les mesurer, d'en prévoir les conséquences et d'imaginer les *scénarii* et les réponses les mieux adaptés. Cela permet d'agir également sur le potentiel de création de valeur du projet, les deux composantes étant généralement associées.

L'entrepreneur préparé, formé à l'acte d'entreprendre est donc un individu qui suit des buts personnels, il est guidé par des motivations et cherche, à travers l'approche

qu'il utilise, le meilleur compromis possible entre la satisfaction de ses objectifs, le niveau de risques acceptable et le degré espéré de création de valeur, pour lui et pour l'environnement dans lequel il envisage d'opérer. Dans son parcours, l'entrepreneur va rechercher, collecter et analyser de nombreuses données. Ces dernières doivent lui permettre de prendre de multiples décisions, opérationnelles et stratégiques, de dimensionner et d'orienter le projet et d'agir dans de nombreuses directions.

La succession des décisions à prendre et des actions à engager, parfois dans l'urgence, pour mener à son terme un projet de création ou de reprise d'entreprise, peut se faire en prenant appui sur des invariants méthodologiques et en privilégiant la recherche de cohérences.

Ces questions, d'ordre méthodologique, ont toujours constitué une préoccupation forte pour les acteurs privés et publics qui aident et accompagnent, notamment, les créateurs d'entreprise. Les approches classiques ont tendance à présenter la démarche de création ou de reprise plutôt sous une forme séquentielle : une suite ordonnée d'étapes ou de phases qui correspondent à des problématiques ou des moments bien définis. À titre d'exemple, la démarche préconisée par l'Agence Pour la Création d'Entreprise, dans son guide pratique du créateur, comprend quatre phases : naissance de l'idée, élaboration du projet, structuration de l'entreprise et démarrage de l'activité. Le contenu de chaque étape prépare logiquement à la prise de décision et au passage à l'étape suivante. Ces approches séquentielles nous semblent être à l'origine d'une double illusion, de la séparation et de la linéarité.

La présentation en étapes renforce l'impression d'un processus rationnel et linéaire, où chaque étape peut être nettement distinguée de la suivante et de la précédente. La réalité de l'évolution des projets entrepreneuriaux nous semble fort éloignée de cette représentation. Il apparaît difficile, en effet, de distinguer clairement les étapes, d'identifier les frontières et d'imaginer l'absence de retours en arrière, de boucles et d'itération.

Résumer un projet entrepreneurial par une suite ordonnée d'étapes et de phases peut entretenir, par ailleurs, l'illusion d'un processus simple en apparence. Ce type de représentation dissimule ce qui nous apparaît au cœur du phénomène entrepreneurial, la combinaison indissociable de deux composantes et leurs interactions. Ces deux entités sont la composante stratégique (le projet, l'environnement, les ressources) et la composante humaine (l'entrepreneur, ses comportements, ses aptitudes, ses motivations et ses partenaires). Les décisions prises et les actions réalisées dans une démarche entrepreneuriale ne peuvent s'analyser et se comprendre qu'à l'éclairage de cette relation particulière entre ces deux composantes.

La diversité des éléments en jeu dans un projet entrepreneurial, leur interdépendance, la multiplicité des trajectoires et des cheminements des entrepreneurs (créateurs, repreneurs, entrepreneurs organisationnels, sociaux ou institutionnels) démontrent les limites importantes des démarches séquentielles. C'est pour ces raisons que l'approche méthodologique que nous allons proposer, et qui sera princi-

pablement développée dans la première partie de l'ouvrage, intègre la notion de complexité et s'inspire de la théorie des systèmes. L'individu et son projet potentiellement créateur de valeurs, forment, en effet, un système complexe qui apparaît, évolue, se transforme dans des interactions internes et des échanges avec l'environnement. Dans ce processus, le temps est une variable fondamentale, qu'il s'agisse du temps de l'individu et/ou de celui du projet.

La philosophie générale de cet ouvrage ayant été exposée, il nous reste, avant d'inviter le lecteur à nous suivre dans le cheminement que nous lui proposons, à apporter quelques précisions sur ce que nous entendons par « enseignement de l'entrepreneuriat ». Cela sera fait dans notre introduction.

Introduction

Le début du troisième millénaire est marqué par le renouveau de l'esprit d'entreprendre et du comportement entrepreneurial, lesquels affectent tous les pays et tous les domaines de la vie économique et sociale : les créations et les reprises d'entreprises, les entreprises existantes, les associations et même le service public.

Pendant de très nombreuses années on a pensé que l'esprit et la capacité d'entreprendre relevaient principalement, voire exclusivement, du goût du risque et de traits de personnalité particuliers. Depuis le début des années 1980, cette vision d'un entrepreneur inné est remise en question. Entreprendre aujourd'hui, c'est aussi et surtout une discipline, dont les règles et les principes peuvent s'apprendre et être systématiquement appliqués. Savoir entreprendre est, au moins partiellement, une technique, telle est la thèse avancée par Peter Drucker dans son ouvrage sur les entrepreneurs (Drucker, 1985). Il est probablement celui qui a le plus contribué à diffuser cette idée.

Si l'apprentissage du comportement entrepreneurial relève de questions liées à l'éducation et à la didactique, il en est d'autres qui portent sur la délimitation des objets d'enseignement et sur la définition des postures de l'éducateur et de l'apprenant. Vouloir enseigner l'esprit et l'acte d'entreprendre passe par une prise de position claire par rapport à ces différentes interrogations.

Enseigner l'entrepreneuriat ne peut se faire, selon nous, sans un intérêt marqué pour les problèmes généraux de la didactique. Ils renvoient à une question centrale, celle des objectifs et du « Pourquoi ? », et à des questions inter-reliées qui portent sur le « Quoi ? » (contenu, programme), le « Comment ? » (méthodes et techniques pédagogiques), le « Pour qui ? » (audiences, publics) et le « Pour quels résultats ? »

(évaluation des cours et des interventions)¹. La conception et la mise en œuvre d'un programme devraient être faites compte tenu d'un travail intégrant d'une manière systémique ces différents éléments. Mais toute construction doit être guidée et la meilleure façon de le faire est sans doute de l'appuyer sur une définition précise et non équivoque de l'objet d'enseignement.

Le cadre conceptuel que nous proposons dans cette introduction nous semble être, en définitive, à la fois suffisamment large et structurant pour que puissent y être intégrés des processus d'apprentissage aussi différents que ceux qui pourraient permettre à des individus d'être plus entreprenants, de devenir entrepreneurs, de s'orienter vers les métiers du conseil et de l'expertise dans le domaine ou encore, presque à l'opposé, de devenir des enseignants-chercheurs spécialisés. Dans la suite de ce chapitre, nous développons l'idée qu'enseigner l'entrepreneuriat est en tout premier lieu lié à une question de définitions ou de conceptions de l'objet. Puis, nous discutons des objectifs, des contenus et des méthodes, caractérisant les enseignements et les formations en entrepreneuriat.

1 Enseigner l'entrepreneuriat : une question de définition(s)

Pour nous la définition de l'enseignement de l'entrepreneuriat ne peut pas être disjointe de la conception de l'entrepreneuriat, dans laquelle un enseignement ou une formation devrait s'inscrire. Définir ce qu'est l'enseignement de l'entrepreneuriat oblige également à préciser la ou les significations du premier terme : enseignement. Nous allons dans un premier temps clarifier ce point, puis nous montrerons que la question : *peut-on enseigner l'entrepreneuriat ?* qui s'est posée pendant longtemps, n'a plus aucune pertinence aujourd'hui. Nous terminerons enfin par une discussion relative à la définition (aux définitions) que l'on peut donner à ce type d'enseignement.

1.1 Enseignement et éducation

Il semble que pour beaucoup d'individus, l'idée et le concept d'entrepreneuriat ne sont ni connus ni clairs. Le mot « entrepreneuriat » est polysémique, il renferme différentes significations. Par exemple, il peut signifier des aptitudes comme l'autonomie, la créativité, l'innovation, la prise de risque ou il peut désigner le comportement de création d'entreprise. À cet égard, l'acte d'enseigner peut permettre d'ouvrir des personnes à des concepts, des situations, des techniques pour les aborder et élargir leurs connaissances. Mais, le mot « enseigner » convient-il dans tous les cas ? Avant de préciser ce que recouvre l'enseignement de l'entrepreneuriat, nous proposons une réflexion préalable autour des mots « enseigner » et « éduquer ». Il

1. Pour une présentation synthétique des grands principes pédagogiques, voir Mialaret (2005).

n'est pas certain que les deux mots que nous associons systématiquement, entrepreneuriat et enseignement, aillent bien ensemble et pour le vérifier, nous proposons un retour aux sources, à l'aide du *Dictionnaire Hachette*.

Enseigner

Instruire quelqu'un (dans un art, une science) ; lui donner des leçons, lui transmettre des connaissances. *Enseigner la littérature ; enseigner la danse aux enfants...*

L'entrepreneuriat faisant référence à l'initiative individuelle, à la création et parfois à l'innovation, peut-on, en donnant des leçons ou en transmettant des connaissances, favoriser l'émergence d'entrepreneurs ou rendre une société plus entrepreneuriale ? Dans la définition proposée ci-dessus, enseigner évoque une certaine passivité de l'apprenant... Le verbe « éduquer » serait-il préférable ?

Éduquer

Développer le caractère, l'esprit, les facultés de quelqu'un, en particulier d'un enfant. Développer une faculté, un organe. *Éduquer sa mémoire ou son oreille.*

Le mot « éduquer » semble mieux convenir, au moins pour une partie des actions d'enseignement et de formation dans le champ. Par ailleurs, l'éducation des individus s'inscrit davantage dans une évolution des processus et méthodes d'apprentissage, lesquels passent du mode didactique au mode « entrepreneurial » comme l'a parfaitement montré Allan Gibb (1993, 1996). Le tableau 1 reprend les différences principales entre ces deux modes d'apprentissage.

Tableau 1 — Modèles d'apprentissage didactique et entrepreneurial

Modèles d'apprentissage	
Modèle didactique	Modèle entrepreneurial
Enseignement par le professeur uniquement	Apprentissage réciproque des uns par les autres
Élève passif dans une position d'écoute	Apprentissage par le faire (<i>learning by doing</i>)
Apprentissage par l'écrit	Apprentissage par les échanges interpersonnels et les débats/discussions
Apprentissage par feedback d'une personne clé : l'enseignant	Apprentissage par réactions de personnes différentes et nombreuses
Enseignement dans un environnement programmé et bien organisé	Apprentissage dans un environnement flexible, informel
Apprentissage sans pression sur des objectifs immédiats	Apprentissage sous pression : des objectifs sont à atteindre
Apport des autres découragé	Apprentissage par emprunt aux autres
Peur de l'échec et de l'erreur	Apprentissage par essais/erreurs
Apprentissage par la prise de notes	Apprentissage par la résolution de problèmes
Apprentissage par un réseau d'« experts » enseignants	Apprentissage par la découverte guidée

Source : Gibb, 1993

Ainsi, *enseigner* et *éduquer* n'ont pas le même sens et ne répondent pas à des objectifs similaires. La notion d'éducation semble davantage appropriée à des situations où l'on cherche à éveiller les esprits, à leur faire prendre conscience de ce qu'est le phénomène entrepreneurial, pour leur communiquer des clés de développement personnel et d'orientation professionnelle et leur donner envie, le cas échéant, d'entreprendre. La notion d'enseignement, y compris au sens classique du terme, convient beaucoup plus à des contextes de transfert de connaissances portant sur les thèmes et les dimensions de l'entrepreneuriat. Les deux notions d'éducation et d'enseignement doivent en conséquence être réunies, combinées dans des cours et des programmes en entrepreneuriat. Les opposer, en exclure ou en privilégier idéologiquement l'une au détriment de l'autre ne peut que desservir le domaine.

1.2 Peut-on enseigner l'entrepreneuriat ? Peut-on apprendre à entreprendre ?

Il est assez étonnant que certains continuent d'affirmer qu'il n'est pas possible d'enseigner l'entrepreneuriat. Pour eux, entreprendre serait une affaire de personnalité et de caractéristiques psychologiques. Pour reprendre quelques arguments avancés, le talent et le tempérament ne peuvent pas s'apprendre (Thompson, 2004). Mais cela est vrai pour toutes les professions et situations professionnelles. Nul ne contestera qu'il est possible d'apprendre la médecine, le droit ou encore l'ingénierie, mais à l'évidence il existe des médecins, des juristes et des ingénieurs qui ont du talent et d'autres qui n'en ont pas (Hindle, 2007). Un raisonnement similaire peut être appliqué à l'entrepreneuriat et aux entrepreneurs. Aucun doute sur ce point, il est possible d'éduquer et de former à l'entrepreneuriat, mais comme pour les autres disciplines, nous ne pouvons pas être certain que ces professionnels auront du talent et nous ne pouvons pas donner de garantie *a priori* sur le succès de telle ou telle action. Autant l'approche qui consiste à doter l'entrepreneur potentiel des connaissances qui vont lui permettre de bien gérer son processus et de surmonter les difficultés lors de la préparation et du lancement de son projet relève de l'enseignement, autant celle qui vise à le faire évoluer dans ses aptitudes, ses attitudes et sa personnalité, est plus problématique (Fayolle, 1997). Ces analyses sont confirmées par Kuratko (2005 : 580) : « *It is becoming clear that entrepreneurship, or certain facets of it, can be taught. Business educators and professionals have evolved beyond the myth that entrepreneurs are born not made.* »

Pour conclure sur le fait que la question posée n'est pas (n'est plus) une ou la bonne question, il n'est pas inutile de se remémorer les propos de Peter Drucker (1985) : « *The entrepreneurial mystique? It's not magic, it's not mysterious, and it has nothing to do with the genes. It's a discipline. And, like any discipline, it can be learned.* »¹

1. Quoted by Kuratko (2005, 580).

1.3 Définir l'enseignement et l'apprentissage de l'entrepreneuriat

Des ouvrages récents que nous avons coordonnés (Fayolle et Klandt, 2006 ; Fayolle, 2007 et 2010), offrent des contributions d'experts internationaux sur des questions et problématiques liées à l'enseignement de l'entrepreneuriat. Ces apports proposent quelques définitions et des perspectives nouvelles pour aborder ce type d'enseignement. Fayolle (2006) distingue trois registres d'apprentissage liés à l'état d'esprit (ou la culture), aux comportements et aux situations¹. Hindle (2007) propose d'articuler la définition de l'enseignement de l'entrepreneuriat avec celle de l'objet de recherche. Dans ces conditions si nous définissons le champ de l'entrepreneuriat comme « l'étude du comment, par qui et avec quels effets, des opportunités de création de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées » (Venkataraman, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000), alors l'enseignement de l'entrepreneuriat doit être défini comme « le transfert de connaissances (ou l'organisation d'apprentissages) sur le comment, par qui et avec quels effets, les opportunités de création de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées » (Hindle, 2006). Cette définition fait écho aux travaux des économistes Autrichiens, notamment Schumpeter (1934) et Kirzner (1983), à ceux de March (1991) sur les dimensions exploration (fonction entrepreneuriale) et exploitation (fonction de management des ressources) et, enfin, à ceux de Stevenson et Jarillo (1990). De la même façon, des définitions applicables à l'enseignement de l'entrepreneuriat pourraient être proposées en cohérence avec d'autres écoles de pensée qui structurent le champ (Fayolle, 2005 et 2007).

Les acceptions de l'entrepreneuriat qui viennent des univers politique et économique privilégient d'autres dimensions que l'objet de recherche ou le registre d'apprentissage. Elles se réfèrent notamment à des besoins et à des buts qui peuvent être pris en compte ou adressés par des enseignements et des actions éducatives. Un travail européen réalisé par un groupe d'experts représentant tous les pays membres de la communauté propose une définition commune pour laquelle un consensus général s'est forgé quant à l'importance d'inclure deux éléments distincts dans cette définition.

Un concept plus large d'enseignement des attitudes et compétences entrepreneuriales, qui comprend le développement de certaines qualités personnelles et qui n'est pas directement axé sur la création de nouvelles entreprises ; et un concept plus spécifique de formation à la création d'une entreprise (Commission Européenne, 2002).

Sur la base de cette définition très large, il semble assez facile d'établir des objectifs politiques pour ce type d'enseignement.

1. Voir également le chapitre introductif de la première édition de cet ouvrage (Fayolle, 2004).

La diversité des conceptions et définitions vient d'une part de la variété des approches au sein d'un même univers (le monde académique, par exemple) et d'autre part de la cohabitation des différents univers qui s'intéressent au domaine et qui en sont des parties prenantes, à savoir les univers académique, politique et pratique. Pour le moins, il apparaît essentiel que ces milieux s'efforcent de mieux communiquer et de mieux se comprendre (Fayolle et Surlemont, 2009).

Dans le contexte actuel, ce qui nous semble préjudiciable, c'est moins l'existence d'un nombre important de définitions et acceptions que l'absence d'une définition précise éclairant et étayant un enseignement donné. En la matière nous pourrions nous inspirer de la réflexion de Kurt Lewin à propos du débat entre théorie et pratique : « Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie » et l'étendre à notre domaine et à nos préoccupations de la manière suivante : « Il n'y a rien de plus pratique pour enseigner l'entrepreneuriat qu'une *bonne* définition de l'entrepreneuriat. » Dans cet ouvrage, nous aurons l'occasion de développer davantage notre position dans le chapitre 2, notre conception de l'entrepreneuriat est celle d'une dialogique individu/création de valeur nouvelle (Bruyat, 1993 ; Fayolle, 2005 et 2007).

2 Enseigner l'entrepreneuriat : une question d'objectifs, de contenus et de méthodes

Les enseignements en entrepreneuriat présentent une grande diversité en termes d'audiences, d'objectifs, de contenus et de méthodes pédagogiques. Nous n'aborderons pas, dans ce travail, le premier aspect évoqué, les audiences ou les publics, même si l'on peut aisément concevoir qu'il y ait des différences importantes entre un enseignement de ce type délivré à des étudiants en gestion et un cours proposé à des étudiants inscrits dans des cursus scientifiques, techniques ou littéraires. De la même façon, *enseigner* l'entrepreneuriat à des individus fortement engagés dans leur projet de création d'entreprise présente des différences avec un enseignement donné à des étudiants qui n'ont ni intention, ni projet concret.

Dans ce qui suit, nous allons essentiellement exposer et discuter la diversité des objectifs, des contenus et des méthodes pédagogiques que l'on peut observer au niveau de l'enseignement de l'entrepreneuriat.

2.1 Les objectifs et les apports

Pour situer plus précisément les apports et les objectifs des formations et de l'enseignement dans le champ de l'entrepreneuriat nous allons partir des différentes sources qui alimentent la demande sociale pour ce type d'intervention.

■ *Aux sources de la demande*

L'accroissement de la demande d'éducation et de formation en entrepreneuriat a des sources multiples. Nous décrivons simplement les trois plus importantes. La première source est gouvernementale. La croissance économique, la création d'emplois, le renouvellement des entreprises, les changements technologiques et politiques, l'innovation dépendent très largement, dans le paradigme postindustriel, des créateurs d'entreprises et d'activités, en un mot des entrepreneurs. D'où un intérêt croissant pour les entrepreneurs et des questionnements du type : « Comment et où susciter des vocations entrepreneuriales ? Comment éduquer et former les futurs entrepreneurs ? »

La seconde source vient des étudiants. De ceux, tout d'abord, qui envisagent, à très court terme ou à plus longue échéance, de créer leur entreprise ; de ceux, ensuite, qui souhaitent acquérir des connaissances indispensables, selon eux, au bon déroulement de leur carrière dans des entreprises, quelle qu'en soit la taille. Ces dernières, en effet, s'intéressent de plus en plus à l'entrepreneuriat et orientent progressivement leur recrutement de jeunes cadres vers des individus dotés des connaissances, attributs et parfois expériences utiles à l'acte entrepreneurial.

Les entreprises petites, moyennes ou grandes, constituent donc la troisième et dernière source. Elles semblent privilégier aujourd'hui, au niveau de leurs cadres, des compétences et des comportements managériaux autres que ceux qui ont prévalu au cours des dernières années.

Les apports et les objectifs constituent finalement les deux versants d'un même phénomène. Nous allons voir tout d'abord ce que sont les apports principaux avant de présenter les objectifs fondamentaux.

■ *Les apports de l'éducation entrepreneuriale*

Nous relierons ces apports à l'épanouissement des individus, à l'amélioration de la culture entrepreneuriale et à l'accroissement des taux de succès des initiatives et démarches entrepreneuriales. Nous reprenons ci-après quelques éléments issus d'une enquête auprès d'un groupe d'experts (Fayolle, 2001).

Contribution à l'épanouissement individuel. L'entrepreneuriat permet aux individus de développer leurs talents et leur créativité, de réaliser leurs rêves, d'acquérir une certaine indépendance, une sensation de liberté. Et même si l'« entreprendre » est souvent difficile (il y a beaucoup d'échecs), le fait d'avoir essayé de lancer une entreprise est un processus d'apprentissage en soi qui aide au développement de l'individu. L'enseignement de l'entrepreneuriat devrait, à ce niveau, surtout viser à développer le goût d'entreprendre (au sens large) et à stimuler l'esprit d'entreprise (entrepreneuriat dans un sens mercantile, dans le but d'obtenir un profit).

Développement de la culture entrepreneuriale des pays. L'entrepreneuriat a trait à la dimension économique et sociétale. Si l'entrepreneuriat participe du développement individuel, il est aussi le moteur de la croissance économique dans une économie de marché. Élément central du processus entrepreneurial, l'entrepreneur est toujours à l'affût de nouvelles opportunités pour agencer et mettre en œuvre les ressources appropriées pour transformer ces opportunités en activité économique ou sociale. Ce faisant, l'entrepreneur met en marche un processus de « création destructrice » pour emprunter l'expression de Schumpeter : il crée une entreprise qui produit des innovations, lesquelles forceront les entreprises existantes à s'adapter ou à disparaître. Les niveaux de développement et de croissance économique dans différents pays à un moment donné ou dans un même pays à différents moments sont corrélés à l'intensité de l'activité entrepreneuriale qui y règne.

L'enseignement de l'entrepreneuriat constitue donc un outil essentiel pour développer une culture entrepreneuriale dans un pays. Au-delà même du développement du goût d'entreprendre et de l'esprit d'entreprise, l'enseignement peut contribuer à l'amélioration de l'image de l'entrepreneuriat et de l'entreprise, et à mettre en valeur le rôle de l'entrepreneur dans la société. Cela est d'autant plus important que les pays concernés, c'est le cas, par exemple, de la France sont peu sensibles à cette culture.

Accroissement des taux de survie et de succès des nouvelles entreprises. L'enseignement de l'entrepreneuriat peut être vu comme un levier d'accroissement des taux de survie et de succès des entreprises créées. Il peut rendre une société donnée plus tolérante en matière de prise de risques, d'acceptation de l'innovation et de reconnaissance de l'initiative individuelle. Il constitue un excellent moyen de faire découvrir l'entreprise, d'apprendre son fonctionnement, de développer un esprit systémique, d'apprendre à penser l'entreprise d'une façon décrochée et globale et enfin d'ouvrir l'objectif et sortir du point de vue binaire fonctionnaire/salarié ; c'est proposer un autre chemin pour une partie de la vie professionnelle ou pour toute sa durée.

2.2 Les objectifs

Comme nous pouvons le constater les attentes et les apports sont multiples, ce qui conduit bien évidemment à une assez grande variété d'objectifs. Nous les regroupons en trois catégories (Fayolle, 1999).

Sensibiliser. Les objectifs concernent la sensibilisation des étudiants, pour les aider à voir, dans la création d'entreprise, une option de carrière possible et développer en eux des attitudes positives et favorables vis-à-vis des situations entrepreneuriales. La sensibilisation peut être faite de différentes manières. L'accent peut être mis sur ce qu'apportent les entrepreneurs à nos économies et à nos sociétés. Les valeurs, attitudes et motivations des entrepreneurs doivent également être présentées et discutées, à l'aide d'études de cas ou de témoignages d'entrepreneurs.

Former aux situations, aux techniques et aux outils. Les objectifs peuvent également s'élaborer autour du transfert et du développement des connaissances, compétences et techniques spécifiques destinées à accroître le potentiel entrepreneurial des étudiants. À ce niveau, il s'agit de mieux les préparer à penser, analyser et agir dans des situations particulières et des milieux différents (petites et moyennes entreprises) en tant qu'entrepreneurs. Les situations visées concernent la création, la reprise ou l'entrepreneuriat organisationnel. Les stratégies d'entrée, l'innovation, la créativité ou encore le droit de la propriété constituent quelques exemples de thématiques.

Accompagner des porteurs de projet. Il s'agit dans ce dernier cas de travailler avec des étudiants ou des participants à des programmes de formation-action, qui sont engagés concrètement dans des démarches de création d'entreprise. L'accent sera mis davantage sur la facilitation des processus individuels d'apprentissage, la mise en relation avec des partenaires potentiels, les processus d'accès aux et d'acquisition des ressources clés et, enfin sur le coaching.

2.3 Les contenus des enseignements et les dimensions qui les structurent

Nous appuyant sur des analyses de Hindle (2007) et sur les niveaux d'apprentissage de Johannisson (1991), nous distinguons trois dimensions principales qui peuvent orienter et structurer les contenus.

■ *Dimension professionnelle*

Elle concerne un domaine de connaissances très appliquées qui renvoie principalement au champ du savoir-faire et accessoirement à celui du savoir.

Concrètement, ces connaissances utiles ou actionnables portent sur trois types de savoir :

- **Savoir quoi** : Ce qu'il faut faire pour décider et agir dans telle ou telle situation. Par exemple, ce qu'il faut faire pour créer une entreprise technologique, pour valider une opportunité, pour réaliser l'étude de marché, etc.
- **Savoir comment** : Comment s'y prendre dans telle ou telle situation. Par exemple, comment vérifier le niveau d'adéquation entre un projet donné et son profil personnel incluant les expériences accumulées, comment identifier et évaluer les risques, comment y faire face, etc.
- **Savoir qui** : Quels sont les réseaux et les personnes utiles dans telle ou telle situation. Par exemple, être en mesure d'identifier les acteurs génériques de la création d'entreprise dans le secteur des biotechnologies, localiser ceux qui peuvent être intéressés/concernés par un projet donné ; répertorier les sociétés de capital-risque, les *Business Angels* qui pourraient intervenir dans un projet donné, etc.

■ *Dimension théorique*

Elle s'inscrit clairement dans le champ du savoir et vise à diffuser des contenus théoriques sur les effets et les impacts de l'entrepreneuriat ou sur toute autre question relative au phénomène et aux processus. Par exemple, les théories psychosociales de l'engagement peuvent être utiles pour éclairer le processus d'engagement d'un individu ou d'une équipe dans un processus entrepreneurial. Toujours, pour illustrer notre propos, la théorie du prospect (Kahneman et Tversky, 1979) peut permettre de mieux comprendre le processus de décision dans l'incertitude et la théorie de l'effectuation (Saravathy, 2001) de manière à aider les apprenants et les entrepreneurs novices à sortir des rails de la rationalité et de la prédiction qui guident généralement leur conduite.

■ *Dimension spirituelle*

Cette dernière dimension relève principalement du champ du savoir-être. Les contenus portent essentiellement sur deux types de registre :

- **Savoir pourquoi** : les déterminants des conduites humaines et de l'action ; les attitudes ; les valeurs et les motivations des entrepreneurs. Ce qui amène les entrepreneurs, êtres humains très souvent ordinaires, à faire ce qu'ils font. Des témoignages d'entrepreneurs, en variant les situations et les niveaux de performance, peuvent, avec des feedback et des discussions avec le professeur, constituer des modes tout à fait intéressants de diffusion de ce type de contenu.
- **Savoir quand** : « quel est le bon moment pour se lancer ? », « quelle est la meilleure situation en fonction de mon profil ? », « est-ce un bon projet pour moi ? », sont des questions clés que de nombreux étudiants se posent. Les études de cas, les expériences et les témoignages d'entrepreneurs, les interviews d'experts et de professionnels constituent généralement des moyens efficaces pour une bonne assimilation de ces différents points.

Pour conclure sur cette dernière dimension, il nous semble qu'un enseignement réussi dans le domaine de l'entrepreneuriat devrait apprendre aux individus à se positionner par rapport au phénomène entrepreneurial, dans le temps et dans l'espace. Se positionner dans le temps revient à repérer le(s) moment(s) de sa vie où il est possible et souhaitable d'envisager un engagement dans une situation entrepreneuriale. Se positionner dans l'espace consiste à identifier la ou les situation(s) entrepreneuriale(s) qui entre(nt) en résonance avec son profil d'entrepreneur.

3 Les méthodes pédagogiques

Elles constituent le « Comment » des questions pédagogiques qui devrait être abordé en toute logique après le « Pourquoi », les objectifs et le « Quoi », les

contenus. Il est évident que la pédagogie n'est pas une fin en soi, alors que souvent des enseignants ont tendance à la mettre spontanément en avant. La pédagogie est au service des objectifs. La méthode peut être choisie, dès lors que les objectifs sont fixés et que les contraintes propres aux situations pédagogiques ont été identifiées.

Dans le domaine de l'enseignement en entrepreneuriat, il existe une très grande variété de méthodes, d'approches et de modalités pédagogiques (Carrier, 2007 ; Hindle, 2007). Contentons-nous d'en évoquer, ici, à titre d'illustrations, quelques-unes :

- élaboration ou évaluation de business plans par les étudiants ;
- développement d'un projet de création d'entreprise ;
- accompagnement de jeunes entrepreneurs et réalisation de missions pour les aider dans leurs démarches ;
- interviews d'entrepreneurs ;
- simulations informatiques ;
- utilisation de vidéos et de films ;
- simulations comportementales ;
- utilisation de cas ;
- cours classiques.

Il n'y a pas, selon nous, de bonne méthode pédagogique dans l'absolu pour enseigner dans le champ de l'entrepreneuriat. Le choix de la technique et des modalités dépend principalement des objectifs, des contenus et des contraintes imposées par le contexte institutionnel. Le *learning by doing*, très souvent encensé par les enseignants du domaine, convient bien à certaines situations pédagogiques, mais peut s'avérer inadapté ou inefficace pour d'autres¹. La prudence en la matière devrait donc être la règle et ce, d'autant plus, que peu de chercheurs se sont intéressés à l'évaluation des enseignements en entrepreneuriat (Fayolle, 2007). Il reste à démontrer scientifiquement que telle méthode pédagogique est plus efficace que telle autre. Ceci constitue, à n'en pas douter, une source d'enjeux et de défis pour les années à venir.

En conclusion, enseigner l'entrepreneuriat, réaliser ou vivre des apprentissages nécessite tout d'abord de préciser la signification donnée au concept d'entrepreneuriat et les règles du jeu ou les positions respectives de l'enseignant et des apprenants. Est-on dans un transfert de connaissances (pédagogie passive) ou dans une construction de savoirs (pédagogie active) ? Dans un second temps, le modèle d'enseignement ou d'apprentissage doit être adapté au contexte, aux contraintes et aux enjeux. Ce

1. Le *learning by doing* nous apparaît être une méthode active parmi d'autres (voir Fayolle et Verzat, 2009) et c'est plutôt cette opposition entre des méthodes passive et active qui mérite des approfondissements dans le domaine de l'entrepreneuriat. De la même façon, la question du degré d'autonomie / dépendance dans les apprentissages nous semble être digne d'intérêt. Relevons à ce niveau le rôle des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui redonnent de l'autonomie aux apprenants.

dernier devrait articuler d'une manière inter-reliée et cohérente les cinq questions-dimensions clés de toute approche didactique : le *Pourquoi* (buts, objectifs), le *Pour Qui* (public, profils et caractéristiques), le *Quoi* (contenus, mix entre savoirs, savoir-faire et savoir-être), le *Comment* (méthodes et modalités pédagogiques) et le *Pour quels résultats* (évaluation des effets et impacts).

Partie

1

Entrepreneuriat et esprit d'entreprendre

Cette première partie de l'ouvrage va nous permettre de pénétrer au cœur de l'entrepreneuriat et d'approfondir quelques notions clés. Notre point de départ est de montrer, avant toute autre chose, l'importance du phénomène dans notre société et pour notre économie (**chapitre 1**). Des questions essentielles sont posées aux acteurs de la vie économique qui semblent trouver des éléments de réponse dans une diffusion plus large des comportements des entrepreneurs et de l'esprit d'entreprendre. Ceci a des conséquences à différents niveaux : structuration d'un marché spécifique pour les entrepreneurs avec une offre qui leur est dédiée, notamment en matière d'accompagnement et développement au sein du système éducatif de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Par ailleurs, pour compléter notre présentation et bien saisir les caractéristiques de la situation française, il nous a semblé utile de la comparer avec ce qui se passe dans d'autres pays.

L'entrepreneuriat constitue un domaine spécifique qu'il est nécessaire de bien définir pour pouvoir apprendre à entreprendre (**chapitre 2**). Pour nous, ce qui est au cœur du domaine est la dialogique individu-crédation de valeur nouvelle. Nous allons montrer dans ce deuxième chapitre tout l'intérêt pratique de cette approche à travers un certain nombre d'outils de représentation et de mesure des situations entrepreneuriales. La dimension processus est bien évidemment présente dans la vision que nous avons du domaine. Le système individu-projet évolue, se transforme sous l'effet d'interactions multiples au cours du temps. Penser et modéliser l'entrepreneuriat comme un processus nous semblent donc indispensables pour mieux intégrer les aspects dynamique et temporel du phénomène.

À partir de la définition que nous donnons du domaine et de la mise en évidence des deux composantes clés (individu et projet), il nous semble naturel, dans un souci pédagogique, de nous attarder sur chacune de ces dimensions importantes d'un seul et même système. L'individu, tout d'abord, mobilisera notre attention, l'entrepreneur en puissance avec ses traits de personnalité et ses autres caractéristiques (**chapitre 3**). Nous évoquerons les mythes de l'entrepreneur et les croyances qui le concernent. Mais il nous semble que l'approche par les traits, même si elle permet de repérer quelques points remarquables, comporte des limites très importantes (Gartner, 1988). Dans ces conditions, plutôt que de s'intéresser à la question « Ai-je les caractéristiques de l'entrepreneur créateur d'entreprise ou de l'entrepreneur qui réussit ? », il est préférable de se focaliser sur une autre question, qui apparaît fondamentale et qui peut se résumer par « Suis-je l'homme (ou la femme) de la situation ? » En d'autres termes, ce qui est crucial est de rechercher la meilleure adéquation possible entre un profil individuel et un projet (ou une situation) entrepreneurial.

Après avoir évoqué l'individu, nous traiterons des questions liées à l'innovation et à la création de valeur (**chapitre 4**). Le potentiel de création de valeur contenu dans une idée ou dans un projet peut varier en fonction des configurations de projet et des choix stratégiques et opérationnels. Nous essayerons de montrer en quoi certains facteurs ou certaines démarches, notamment de créativité, peuvent agir sur un potentiel de création de valeur et accroître la valeur d'une opportunité d'affaires.

L'entrepreneuriat, un phénomène économique et social

L'entrepreneur devrait pouvoir relier ses comportements et ses actions à des besoins et des attentes exprimés par toutes les composantes de la société (**section 1**). L'individu qui veut entreprendre ne peut ignorer complètement les conséquences économiques de l'événement qu'il recherche, sa crédibilité sociale et le dispositif général dans lequel il va inscrire son action et puiser les ressources nécessaires (**section 2**). Il nous semble, enfin, qu'il est plus facile d'entreprendre, si l'on connaît bien les spécificités culturelles, en la matière, du pays dans lequel on envisage de réaliser l'acte (**section 3**).

- Section 1 ■ L'entrepreneur, moteur de la dynamique économique
- Section 2 ■ Les structures d'accompagnement et la formation des entrepreneurs
- Section 3 ■ Les spécificités de la société française

Section 1 L'ENTREPRENEUR, MOTEUR DE LA DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE¹

L'entrepreneur a un rôle particulier et indispensable dans l'évolution du système économique libéral. Il est, très souvent, à l'origine des innovations de rupture, il crée des entreprises, des emplois et participe au renouvellement et à la restructuration du tissu économique. L'entrepreneur est l'innovateur qui apporte la destruction créatrice (Schumpeter, 1935). Tout cela a été parfaitement mis en valeur, dès la fin des années 1970, par Octave Gélinier (1978) qui insiste sur l'importance des apports de l'entrepreneur à l'économie : « Les pays, les professions, les entreprises qui innovent et se développent sont surtout ceux qui pratiquent l'entrepreneuriat. Les statistiques de croissance économique, d'échanges internationaux, de brevets, licences et innovations pour les 30 dernières années établissent solidement ce point : il en coûte cher de se passer d'entrepreneurs ».

Quels sont, plus précisément, ces apports des entrepreneurs ?

1 La création d'entreprises et le renouvellement du parc

Même si la création d'entreprise est une notion à facettes multiples et que les entreprises nouvelles constituent un objet hétérogène (Bruyat, 1993), il reste néanmoins possible de préciser l'importance du phénomène, en prenant appui sur la situation française.

L'Agence pour la création d'entreprise (APCE, www.apce.com) a adopté depuis janvier 2007, la définition suivante de la création d'entreprise : « L'apparition d'une unité légale exploitante n'ayant pas de prédécesseur, c'est-à-dire que la création d'entreprise doit obligatoirement être accompagnée de la mise en œuvre de nouveaux moyens de production ». Cette définition englobe ce qui était auparavant considéré comme des créations pures, plus une partie des créations d'entreprises individuelles réactivées après une période de cessation d'activité (appelées aussi réactivations) et une partie des reprises d'entreprises. Les reprises d'entreprises pour lesquelles il n'y a pas de continuité dans l'activité (c'est-à-dire les reprises pour lesquelles il y a changement de localisation ou changement d'activité) sont considérées comme des créations (25 % des reprises). Les réactivations qui surviennent plus d'un an après la dernière cessation d'activité sont assimilées à des

1. Cette section a été rédigée avec le concours de Kathleen Randerson, doctorante au Cerag – Université de Grenoble. Nous la remercions pour sa contribution.

créations (60 % des réactivations), les autres étant considérées comme des continuités d'activité. Le champ d'observation de l'APCE quant aux secteurs d'activité a également été élargi en 2007 : sont désormais concernées non seulement les activités ICS (Industrie, Commerce et Services), mais aussi l'ensemble des activités marchandes, hors secteur agricole. Les statistiques relatives à la création d'entreprise antérieures à 2007 ont été corrigées pour tenir compte de cette nouvelle définition.

Nous pouvons distinguer trois phases dans le phénomène de création d'entreprise depuis 1993 en France. Entre 1993 et 2002 le nombre de créations se situait dans une fourchette 200 000 – 215 000 par an. Pendant la période 2003-2008, nous avons assisté à une augmentation progressive du nombre de créations d'entreprises, de 238 971 en 2003 à 331 736 en 2008. Avec la création du régime de l'auto-entrepreneur, le nombre de créations a bondi en 2009 à 580 193 (soit une augmentation de 75 % !), et à 622 039, en 2010. Pour les neuf premiers mois de 2011 (chiffres disponibles à l'édition de ce volume), 412 814 créations d'entreprises ont été recensées, soit une diminution de 12,8 % au regard des neuf premiers mois de 2010. Toutefois, le nombre de créations enregistrées de janvier à septembre 2011 reste à un niveau élevé ; il est proche de celui observé sur les neuf premiers mois de 2009 (- 3 %).

La part des auto-entrepreneurs dans les créations d'entreprise est de 55 % en 2009 et de 58 % en 2010. Le nombre des nouvelles entreprises ne bénéficiant pas du régime de l'auto-entrepreneur est resté stable en 2010 au regard de 2009 (+ 0,8 %).

Nous notons donc que depuis 2003, le nombre d'entreprises créées chaque année augmente, de façon spectaculaire pour le statut d'auto-entrepreneur, de façon plus régulière pour les autres. Le régime de l'auto-entrepreneur permet de cumuler des activités et/ou des revenus. En 2009, 34 % des auto-entrepreneurs avaient une activité salariée, 22 % étaient retraités et 2 % d'entre eux avaient un statut d'étudiant, selon Opinionway pour l'Union des auto-entrepreneurs et la Fondation Le Roch-Les Mousquetaires (février 2010). Bien qu'étant identifiée, la distinction entre les auto-entrepreneurs actifs (exerçant effectivement une activité) et ceux qui ne le sont pas, reste malaisée à mesurer.

Le taux de renouvellement du parc (nombre de créations rapporté au nombre total d'entreprises recensées) est, dans la période 2000-2010, compris entre 10 % et 12 %, hors auto-entrepreneuriat, ce qui signifie que le phénomène de création d'entreprises, pris dans sa globalité, a permis de réinjecter, chaque année, entre 10 % et 12 % de nouvelles unités dans l'ensemble des entreprises. Ce chiffre reste relativement stable dans le temps et l'apport d'entreprises nouvelles permet donc de compenser les phénomènes de cessation d'activités et de disparition d'entreprises. À ce niveau, le rôle économique et social de la création d'entreprise apparaît essentiel.



Reprise

L'Insee indique que « la reprise se produit quand une unité légale reprend totalement ou partiellement, l'activité d'un ou plusieurs établissements économiques d'une autre unité légale. » Sur la bourse de transmission OSEO (www.reprise-entreprise.oseo.fr) il y avait 40 940 annonces de cession d'entreprise, le 29 novembre 2011. Aux enjeux économiques (cessation d'activité et donc diminution d'activité économique) s'ajoutent des enjeux humains (perte d'emplois), et de patrimoine (perte de savoir-faire artisanaux).

Franchise

« Les réseaux de franchise sont constitués d'entreprises juridiquement indépendantes qui bénéficient notamment du savoir-faire et de l'enseigne du franchiseur dans le cadre d'un contrat de franchise. Les points de vente utilisent l'enseigne dans le cadre de relations contractuelles assorties de droits et d'obligations par rapport au franchiseur » (Insee). Ainsi, devenir franchisé permet d'allier l'indépendance entrepreneuriale tout en jouissant d'un support technique et du droit d'utiliser l'enseigne. Selon la Fédération Française de la Franchise (www.franchise-fff.com), en 2010, le nombre de réseaux était estimé à 1 477 (+ 5,8 % par rapport à 2009) et représentait 58 351 points de vente (+ 10 % par rapport à 2009), 335 000 salariés et un CA de plus de 47,89 milliards d'euros.

Entreprise sociale

L'**entreprise sociale** s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire le tissu composé des associations, coopératives, mutuelles et fondations. **Elle se reconnaît à quatre critères.** Quelle que soit la structure juridique adoptée, sa finalité est sociale, sociétale ou environnementale ; le profit financier n'est pas une fin en soi, mais un moyen ; sa gouvernance est participative ; et enfin, elle évolue en fonction des besoins du territoire et n'est donc pas délocalisable (APCE). Si l'entrepreneuriat social est une réalité plurielle (Avisé, www.avise.org), l'ensemble est en fort développement. On estime à plus de 15 000 le nombre d'entreprises sociales en France, employant plus de 500 000 personnes, dans des activités telles que l'insertion, l'accompagnement du handicap, les coopératives ouvrières de production, les associations, et organisations vendant et promouvant des biens issus du commerce équitable.

2 L'innovation

L'entrepreneuriat et l'innovation sont associés depuis que l'économiste autrichien Joseph Schumpeter a évoqué la force du processus de « destruction créatrice » qui caractérise l'innovation. L'idée contenue dans cette expression à première vue paradoxale est que l'émergence de nouvelles entreprises innovantes met très souvent en difficulté, voire entraîne la disparition d'entreprises existantes installées dans leurs secteurs d'activité et qui n'ont pas su (ou pu) adapter leurs produits ou leurs services ou renouveler leurs technologies. D'après Schumpeter, les entrepreneurs constituent le moteur de ce processus de « destruction créatrice » en identifiant les opportunités

que les acteurs en place ne voient pas et en développant les technologies et les concepts qui vont donner naissance à de nouvelles activités économiques.

Une très bonne illustration de ce phénomène de « destruction créatrice » est certainement celle de la calculatrice électronique conçue, produite et commercialisée, au milieu des années 1970, par des entreprises telles que Texas Instruments et Hewlett Packard. À l'époque ce produit innovant a bouté hors du marché les producteurs de règles à calculer, et notamment l'entreprise française Graphoplex, qui ne disposaient pas du capital technologique sur lequel était fondée l'innovation.

La fonction d'innovation est donc importante et fait de l'entrepreneur un vecteur du développement économique. Les entrepreneurs doivent chercher les sources d'innovation, les changements et les informations pertinentes sur les opportunités créatrices. Ils doivent connaître, appliquer et maîtriser les principes qui permettent de mettre en œuvre les innovations, avec les meilleures chances de réussite. Le changement constitue donc une norme habituelle pour l'entrepreneur qui sait aller le chercher, agir sur lui et l'exploiter comme une opportunité.

Les économistes qui ont vu dans l'innovation une des fonctions importantes de l'entrepreneur se rejoignent en général sur une conception large de l'innovation, qui trouve son origine ou ses fondements dans :

- l'imprévu : la réussite, l'échec, l'événement extérieur inattendu ;
- la contradiction entre la réalité telle qu'elle est, et telle qu'elle devrait être, ou telle qu'on l'imagine ;
- la permanence des besoins structurels ;
- le changement qui bouleverse la structure de l'industrie ou du marché, et prend tout le monde au dépourvu ;
- les changements démographiques ;
- les changements de perception, d'état d'esprit et de signification ;
- les nouvelles connaissances scientifiques ou non.

Les exemples de nouvelles entreprises innovantes et d'entrepreneurs qui ont apporté des innovations importantes ne manquent pas. Dans le domaine de l'informatique, Apple, Lotus, Digital constituent des références en la matière avec leurs fondateurs Steve Jobs, Steve Wozniak, Mitch Capor et Ken Olsen. Dans d'autres secteurs, nul n'a oublié que le développement de l'entreprise Ford, au début du siècle précédent, est pour une grande part lié au génie de son créateur Henry Ford qui a innové en introduisant, avec succès, dans la production d'automobiles les principes de l'organisation scientifique du travail. Dans un registre quelque peu différent, Akio Morita, fondateur de Sony innove avec le Walkman en offrant une nouvelle combinaison d'éléments existants. En France, l'entreprise Technomed est créée par un ingénieur qui propose un nouveau procédé destiné à éliminer les calculs rénaux. Truong Trong Thi innove lorsqu'il met au point le Micral, premier micro-ordinateur français. Francis Bouygues crée une entreprise qui va révolutionner l'industrie du bâtiment. Plus récemment, dans le secteur des technologies de

l'informatique, de l'Internet et des télécommunications, des entreprises comme Amazon, eBay, Google, Facebook, pour n'en citer que quelques-unes ont révolutionné des secteurs d'activité existants ou créé de nouveaux secteurs.

Certes, l'innovation n'est pas uniquement l'œuvre des entrepreneurs, mais, nous inscrivant dans la pensée de Schumpeter, nous pensons que les entrepreneurs introduisent, beaucoup plus fréquemment que les autres acteurs, les innovations de rupture. Les grandes entreprises utilisent davantage leurs ressources pour améliorer les produits et les processus en apportant des innovations incrémentales.

3 La création d'emplois

Depuis le début des années 1970, la création d'entreprises apparaît comme une source potentielle d'emplois et une réponse au problème du chômage. Des chiffres sont, en général, prudemment avancés pour tenter de quantifier le nombre d'emplois générés par la création d'entreprises. La difficulté principale réside dans la définition qui est donnée au mot emploi : s'agit-il d'emplois directs ou d'emplois induits ?, d'emplois créés ou d'emplois pérennisés ?, d'emplois à temps plein ou d'emplois à temps partiel ?

Face au manque de précision et à l'incertitude des chiffres, ce sont les convictions ou certaines tendances de la personnalité (optimiste/pessimiste) qui s'expriment. Malgré tout, on peut considérer, en nous appuyant sur des travaux de l'APCE, que la création d'entreprises contribuerait à créer environ 400 000 à 450 000 emplois, alors que la reprise d'entreprises permettrait de sauvegarder environ 300 000 emplois, chaque année. Il s'agit bien, ici, d'emplois créés ou sauvegardés au moment de l'acte entrepreneurial et non pas d'emplois pérennisés, au bout d'une période de cinq ans par exemple.

En 2010, seules 5 % des entreprises nouvelles ont créé des emplois salariés dès le démarrage. Elles étaient 18 % en 2000, 12 % en 2008 et 6 % en 2009 (Source : APCE). Le véritable engouement pour les formes d'entreprise individuelle (auto-entrepreneur, EI, EIRL) et de sociétés unipersonnelles (EURL, SASU) dans le contexte économique difficile que nous connaissons, nous conduit à conclure que l'entrepreneuriat vise en premier lieu, pour une grande majorité d'individus, la création de son propre emploi.

4 L'esprit d'entreprendre dans les entreprises et les institutions

Dès les années 1980, les entreprises et institutions ont cherché à développer, à retrouver, ou à conserver certaines caractéristiques entrepreneuriales comme la prise

d'initiative, la prise de risques, l'orientation vers les opportunités, la réactivité ou la flexibilité. Pour cela, elles n'ont pas hésité à s'engager dans des démarches de changement et, parfois même, de transformations assez lourdes et consommatrices d'énergie et de ressources. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat organisationnel est une réponse pertinente à la dévitalisation de l'entreprise (programme de réduction de coûts et des effectifs portant sur plusieurs années, changements de direction multiples, fusions et acquisitions à répétition), à la rigidité organisationnelle (organisations de grande taille, fortement hiérarchisées, spécialisées, et orientées processus). Il peut également contribuer à l'innovation et à l'internationalisation. Comment développer la compétence entrepreneuriale ? Trois moyens complémentaires : changer l'organisation, mettre en place des processus, et encourager un état d'esprit, comme nous allons le voir.

Les grandes entreprises ont d'abord revu leurs conditions de structuration et d'organisation, car il n'est pas possible d'avoir l'agilité d'une gazelle quand on est dans une configuration d'éléphant. Elles ont réduit le nombre de niveaux hiérarchiques, contribué à rendre les structures plus plates et flexibles, plus perméables à l'environnement, notamment, en modifiant l'organisation du travail et en privilégiant le travail en réseaux. Les grandes entreprises veulent, d'une certaine façon, ressembler aux petites structures, car pour elles, non seulement *small is beautiful*, pour souligner leur côté informel et convivial, mais aussi, *small is powerful*, pour indiquer que la performance est également associée à l'organisation de petite taille.

La mise en place de différents processus peut contribuer à cette dynamique. L'initiative entrepreneuriale peut être le fruit d'une action individuelle spontanée où le processus est singulier et intégré dans l'organisation ; il peut également être induit et prendre place dans un dispositif plus ou moins formalisé (cellule, plate-forme, division).

Très souvent, les entreprises et les institutions disent rechercher l'esprit d'entreprise (ou plutôt l'esprit d'entreprendre) qui semble leur faire défaut, comme le montrait une publicité de Hewlett Packard qui affirmait que l'objectif de l'entreprise était de retrouver « l'esprit du garage », c'est-à-dire l'état d'esprit qui prévalait lors de la création de l'entreprise. Après l'organisation, c'est donc l'état d'esprit qui doit évoluer. L'esprit d'entreprendre intéresse au plus haut point les entreprises et les institutions en raison des caractéristiques qu'il révèle comme l'encouragement à l'imagination, à l'adaptabilité, et à la volonté d'accepter des risques. L'esprit d'entreprendre traduit une orientation forte vers la recherche d'opportunités et les initiatives créatrices de valeur. Il peut également signifier un engagement plus fort des individus et les aptitudes plus marquées à prendre des responsabilités ou à les exercer.

Il résulte de ces intentions et de ces changements culturels et organisationnels un certain nombre d'actions concrètes, au premier rang desquels il convient d'inscrire

l'essaimage. Cette pratique intra-organisationnelle est vraisemblablement celle qui, encore aujourd'hui, incarne le plus et pas forcément le mieux le comportement entrepreneurial au sein des entreprises et des administrations.

5 Les mutations structurelles et la réinsertion sociale

La création d'entreprises constitue, très souvent, une modalité forte d'accompagnement des processus de mutations structurelles et de changements de l'environnement politique, technologique, social ou organisationnel. Ces mutations et ces changements génèrent de l'incertitude et de l'instabilité qui vont être à l'origine de l'apparition d'opportunités de création de nouvelles activités économiques. Le développement des activités tertiaires, notamment, doit beaucoup à la création d'entreprise pour compenser l'effondrement des secteurs industriels et agricoles.

L'arrivée d'Internet et des nouvelles technologies liées à l'informatique et à la communication a permis à de nombreux entrepreneurs potentiels d'exploiter concrètement des opportunités : créations d'activité de vente en ligne, comparaison de produits/services, réseaux sociaux, par exemple.

La transformation radicale des relations Est/Ouest et l'ouverture des pays de l'Est à l'économie de marché, ainsi que le « printemps arabe » ont également offert de très nombreuses occasions de créations ou d'internationalisation d'activités.

L'ensemble de ces changements, la combinaison de facteurs géographiques, politiques, économiques, et technologiques peut conduire à l'émergence de contextes spécifiques, par exemple l'émergence de districts industriels.

La démographie peut aussi encourager l'activité entrepreneuriale. Nous devons aujourd'hui faire face aux départs à la retraite des entrepreneurs du *baby-boom*. Les entreprises qu'ils ont créées et développées sont à reprendre. Le report de l'âge de départ à la retraite peut ralentir la mobilité des travailleurs et réduire le nombre de postes à pourvoir. La modification de l'horizon temporel de l'activité individuelle peut aboutir à multiplier les « étapes » dans les parcours professionnels, alternant activités salariées et non-salariées, et périodes de formation.

La création d'entreprises est enfin un vecteur de réinsertion sociale. Elle permet, en effet, à des chômeurs de plus ou moins longue durée, dans certaines conditions, de retrouver un emploi créé grâce à leur sens de l'initiative, à leur ténacité, et à leur esprit d'entreprendre. Diverses mesures légales et gouvernementales sont venues faciliter l'activité entrepreneuriale des demandeurs d'emploi. La plus significative est certainement l'ACCRE, (Accompagnement des Chômeurs Créateurs et Repreneurs d'Entreprise). Selon les chiffres de la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques), le nombre de créateurs bénéficiaires de l'ACCRE s'est accru de 229 % entre 2002 et 2007.

Section 2 LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT ET LA FORMATION DES ENTREPRENEURS

Comme nous avons essayé de le démontrer, dans la section précédente, la création d'entreprises et l'entrepreneuriat correspondent à des enjeux socio-économiques majeurs et font l'objet d'une demande sociale émanant de nombreux acteurs :

- **Les États des pays développés et notamment l'État français** utilisent la création d'entreprise comme une solution possible au problème du chômage, un moyen indispensable au renouvellement du tissu productif, un levier efficace au lancement et au développement d'activités innovatrices et rapidement exportatrices.
- **Les collectivités territoriales** voient dans la création d'entreprises un moyen de procéder à un rééquilibrage du tissu économique local et de compenser les destructions d'emplois des grandes entreprises qui se recentrent, de plus en plus, sur leur métier et qui délocalisent ou externalisent certaines de leurs activités. L'outil privilégié des collectivités territoriales, dans leur démarche de soutien et d'accompagnement des initiatives de création et de reprise d'entreprises, reste la pépinière d'entreprises, ce qui explique le nombre important de collectivités locales faisant fonctionner leur propre structure.
- **Les grandes entreprises** s'efforcent de procéder à des reconversions de sites industriels en favorisant l'essaimage ou en participant activement à la création et au développement d'entreprises dans les territoires concernés. Par ailleurs, les grandes entreprises utilisent ces démarches pour stimuler en leur sein l'esprit d'entreprise et d'innovation et favoriser l'émergence d'activités nouvelles et innovatrices.
- **Les institutions financières** (sociétés de capital-risque, banques...) s'intéressent à cette clientèle nouvelle et essaient d'identifier le plus tôt possible les jeunes entreprises à potentiel de développement élevé.
- **Les individus** enfin (étudiants, salariés, chômeurs...) voient dans la création d'entreprise, en fonction de leur situation personnelle et de leur motivation, un moyen de réinsertion professionnelle et sociale, une façon de maîtriser son destin, de s'accomplir ou de satisfaire un besoin élevé d'indépendance ou d'autonomie. Tous souhaitent mettre un maximum d'atouts de leur côté avant de s'engager dans une démarche réputée exigeante et consommatrice de temps, d'énergie et d'argent.

Face à l'importance de cette demande sociale, un véritable marché de la création d'entreprise s'est structuré et organisé. De nombreux intervenants proposent des prestations et des produits dans les domaines de l'éducation et de la formation (universités, écoles de commerce et d'ingénieurs, organismes consulaires, sociétés de formation...), du conseil et de l'assistance (cabinets privés, experts comptables, conseils juridiques...), de l'immobilier d'entreprise, de la presse et de l'édition.

Le fonctionnement et le développement de ce marché, ainsi que la mise en évidence d'enjeux économiques et sociaux majeurs pour notre pays justifient que la création d'entreprise puisse être au centre d'une problématique d'adaptation et de développement du système éducatif, dans son ensemble. Dans ce contexte, la formation des entrepreneurs et l'enseignement de l'entrepreneuriat prennent une nouvelle importance.

Nous allons analyser successivement ces deux thèmes, celui qui concerne les structures et dispositifs d'accompagnement et celui qui a trait, plus spécifiquement, à la formation des entrepreneurs.

1 Les structures d'accompagnement¹

L'aide des créateurs et des repreneurs d'entreprises relève d'un ensemble complexe de dispositifs et de structures gérés à un niveau national et aussi au plan régional. Le critère géographique constitue donc une première source de diversité. Certaines régions ou certaines communes peuvent proposer des environnements plus complets, voire plus performants, d'une façon générale ou par rapport à certains types de création/reprise. Le deuxième critère de segmentation est justement lié au type de création et au secteur d'activité. On n'accompagne pas les créations d'entreprises innovantes ou envisagées dans des secteurs de haute technologie avec les mêmes structures et les mêmes outils que les créations dans les services, le commerce ou l'industrie. Les reprises d'entreprise bénéficient de dispositifs spécifiques, comme les créations d'entreprises en franchise ou résultantes d'un essaimage. Notons, enfin, que les situations particulières des entrepreneurs potentiels (salarié, demandeur d'emploi, chercheur dans un laboratoire public...) trouvent des réponses adaptées du point de vue de l'accompagnement.

Les structures d'accompagnement constituent tout d'abord un « secteur d'activité », au sein duquel des professionnels opèrent au quotidien, en mettant en œuvre un certain nombre de « technicités ». Mais c'est également un marché concurrentiel, dominé notamment par l'influence des donneurs d'ordre et encadré par des dispositifs de financement qui en ont, au fil des mutations des politiques publiques, façonné les prestations.

Si elles peuvent être pensées comme parallèles, ces deux dimensions (technique et économique) sont en relation et s'interpénètrent. Ainsi, par exemple, certains « discours » et pratiques d'accompagnement ont été construits *a posteriori*, souvent dans le but de lisser d'éventuelles ruptures occasionnées par l'adaptation des structures aux financements disponibles.

1. Cette section a été rédigée par Luc Duquenne, expert dans le domaine de l'accompagnement et Paola Duperray, enseignant chercheur à l'université catholique d'Angers. Nous les remercions pour leur contribution.

1.1 Une perspective historique

L'évolution historique de ce secteur montre bien l'articulation de ces deux composantes, en même temps qu'elle fait apparaître certains de ses enjeux plus structurels.

À la fin des années soixante-dix, le projet de création des Boutiques de Gestion affiche l'ambition d'une économie différente, où l'initiative individuelle et les dimensions humaine et collective supplanteraient le système industriel, individualiste et source d'aliénation pour l'individu. Cette détermination programmatique a toute sa place dans un contexte de plein-emploi (en 1973, le taux de chômage atteint 2,4 %). Mais elle apparaît déjà décalée en 1993, alors que le pourcentage de chômeurs dépasse 12 %.

En réalité, la création d'entreprise est devenue progressivement l'un des moyens politiques de traitement de la question du chômage. De ce fait, le positionnement de ces structures a évolué au rythme des financements alloués aux prestations d'accompagnement de ces publics. Au nom des anciennes valeurs « initiative et solidarité », une philosophie spécifique de l'accompagnement s'est mise en place : l'accueil de tout porteur de projet, le souci de la qualité et de l'autonomie de la personne, le lien entre projet individuel et développement local... Elle s'est répercutée dans les pratiques quotidiennes des professionnels de terrain.

Au même titre, c'est dans ces mêmes années que des structures existantes changent de cible (parmi celles-ci, les chambres consulaires par exemple) et de nouveaux acteurs émergent : Les PIL (Plateformes d'Initiative Locale) ou encore France Active en 1988... Certains organismes se spécialisent dans l'accompagnement au montage financier des projets de création (ADIE).

La loi Soisson du 2 août 1989 instaure l'obligation pour les entreprises qui procèdent à des licenciements collectifs d'établir des plans sociaux. Cette obligation délimite une niche dans le marché de l'accompagnement à la création : l'outplacement. Sur celle-ci se positionnent, entre autres, des cabinets privés. La création d'entreprise étant une solution de reclassement facilement mobilisable, ces mêmes acteurs commencent à effectuer des prestations d'accompagnement à la création d'entreprise et développent ainsi, des méthodologies spécifiques, adaptées à leurs propres contraintes de publics, de temps et de coûts.

Les années quatre-vingt-dix voient également certaines collectivités territoriales se confronter à des problématiques nouvelles, conséquences des premiers phénomènes de délocalisation industrielle et de la désertification progressive des territoires. Il s'agit pour celles-ci d'identifier des leviers d'action susceptibles de les redynamiser, d'y recréer des activités productives et des emplois durables. Un nouvel enjeu de l'accompagnement à la création d'entreprise fait surface. Il s'inscrit dans le long terme et dans une logique de développement global de l'espace social.

Cette configuration prospective de l'espace-temps va influencer et impacter la nature et le format des prestations d'accompagnement : on va prendre en charge la famille, étudier le lieu d'installation, inventer des dispositifs, créer des infrastructures... Les collectivités constituent des organismes *ad hoc* ou ouvrent des services internes spécialisés dans l'accueil et l'accompagnement de porteurs de projet, souvent venus d'autres régions (Comités d'expansion, Espaces Économie Emploi, Pôle locaux d'accueil, Agences de développement...).

Quelques années plus tard, la loi sur l'innovation et la recherche du 12 juillet 1999, dite « loi Allègre » ouvre le champ de l'accompagnement à la création d'entreprise aux universités. Au sein des incubateurs et au plus près des porteurs de projet, des enseignants-chercheurs se mobilisent. Des professionnels de l'accompagnement trouvent aussi leur place au sein des établissements d'enseignement supérieur.

Le terme accompagnement est-il employé dans le contexte des incubateurs de projets innovants à haut niveau de technologie ? Les porteurs de projet sont pourtant bien « accompagnés ». Ils sont généralement hautement qualifiés et la sélection s'effectue en amont sur les potentialités de développement. Autour de ceux-ci, des équipes multidisciplinaires se mettent en place : investisseurs, institutionnels, représentants du monde industriel et scientifique, techniciens issus de l'industrie, réseaux de dirigeants, banquiers.

Ce bref regard historique explique probablement l'existence, au sein de l'environnement de l'accompagnement à la création d'entreprise, de plusieurs « mondes », ayant chacun développé, au service de buts différents (insertion professionnelle, reclassement, développement économique, dynamisation territoriale...), des pratiques spécifiques (se différenciant notamment sur la méthodologie de l'accompagnement, la relation au projet et au porteur, l'outillage technique et pédagogique).

Si, pour certains d'entre eux, l'accompagnement du porteur de projet couvre toute la démarche de création, pour d'autres, il peut juste correspondre à la mise à disposition d'outils et/ou de dispositifs d'orientation, d'information, de financement ou de mise en réseau. Pour d'autres encore, c'est plutôt par l'attente d'objectifs d'insertion sociale ou professionnelle qu'il faut mesurer la réussite d'un parcours d'accompagnement, même si celui-ci ne débouche pas forcément en une création proprement dite.

S'ils se côtoient, ces grands ensembles ne dialoguent pas forcément, ils se rencontrent peu et ne se mélangent pas.

1.2 Les professionnels de l'accompagnement

L'évolution des structures et de leurs positionnements respectifs, voire l'articulation de ceux-ci avec les pratiques professionnelles mises en œuvre dans le secteur, délimitent ainsi un des périmètres de l'accompagnement à la création mais une autre

approche peut être dessinée autour des « professionnels de l'accompagnement à la création d'entreprise ».

Dans son usage courant, ce terme générique se réfère généralement aux intervenants œuvrant aux côtés du porteur de projet. Encore faudrait-il faire la distinction entre le conseiller, directement au contact de ce dernier, le ou les représentants de la structure, voire les représentants des réseaux d'accompagnement...

Si l'on entend par « professionnels » toutes les personnes œuvrant directement dans le champ de l'accompagnement, il semblerait logique d'y inclure également les financeurs, les prescripteurs et d'une façon plus générale, tous les intervenants de la chaîne opérationnelle.

Ces différents acteurs ne perçoivent pas de la même façon les besoins du terrain, ses contraintes et ses enjeux. De leur fenêtre, ils peuvent alors porter une analyse spécifique sur les pratiques d'accompagnement.

Ainsi, le **conseiller** est au cœur de la relation duale avec le créateur potentiel. Il s'inquiète de l'efficacité de son intervention : l'accompagné est-il satisfait de sa prestation ? Des apports proposés ? Reconnaît-il ses compétences ? Développe-t-il les apprentissages visés ?

Les **dirigeants** ont, eux, une double préoccupation. D'une part, ils représentent la structure auprès de prescripteurs et financeurs et veillent à ce que la prestation soit conforme à la commande reçue. D'autre part, ils ont le souci de son efficacité et visent l'optimisation des ressources engagées. Ils réagissent aux stimuli du marché dans la perspective de la pérennisation de l'organisme dont ils ont la responsabilité. Ils jouent également un rôle plus politique. Face à leur conseil d'administration, ils répondent de la cohérence des actions menées par rapport aux valeurs ou buts fondamentaux de l'organisme. De l'autre côté de la barrière, les élus, souvent **fondeurs** des structures, défendent ce projet, ils en incarnent la vision et portent, quelque part, une philosophie, voire même une « éthique » de l'accompagnement.

Les **représentants des réseaux** de l'accompagnement à la création : Entreprendre, Entreprendre en France (réseau des cellules d'accompagnement des CCI), ADIE, BGE, France Initiative, France Active, Union des couveuses... Ils sont chargés d'établir les liens entre les ministères et leurs adhérents et d'établir les réseaux de communication et de lobbies censés apporter des bénéfices à l'ensemble des acteurs. Ils organisent aussi une partie des formations des conseillers.

De façon inégale mais constante, ces représentants n'ont que rarement été au contact direct avec des porteurs de projet dans une relation d'accompagnement. Plus encore, ils ne rencontrent que très rarement les conseillers, étant le plus souvent en relation avec les dirigeants des structures.

D'autres **professionnels travaillent aussi au sein de l'état ou des collectivités**, dans le domaine de l'accompagnement et du financement à la création. Élus, tech-

niciens, fonctionnaires, décideurs, financeurs... S'ils ne sont pas toujours en contact avec les porteurs de projet, ils sont susceptibles de prescrire des actions d'accompagnement ou d'être à l'origine de commandes spécifiques. Ils peuvent orienter, trier, diriger vers une structure ou une autre (agents de Pôle Emploi, du conseil général, de l'AGEFIPH). Ils peuvent fédérer des acteurs, diffuser et vulgariser l'information politique, technique, autour des financements, des pédagogies (professionnels travaillant au sein de structures telles que l'APCE ou l'OPPE).

Certains agissent en donneurs d'ordre et, en confondant parfois les missions, influent de façon non négligeable directement sur les modalités de mise en œuvre de l'accompagnement.

Que dire des professionnels qui écrivent et représentent les médias spécialisés sur la création d'entreprise ? C'est souvent à eux que l'on fait appel pour animer des tables rondes, faire la synthèse des travaux de séminaire, voire écrire le livre blanc sur le dernier sujet au cœur de l'actualité. Ils œuvrent et influencent eux aussi le milieu de l'accompagnement.

Enfin, On ne saurait non plus négliger l'importance du rôle de tous ces professionnels qui organisent des événements autour de l'entrepreneuriat (salons, congrès, médias) et qui agissent en leaders d'opinion...

Quelle que soit la spécificité de leur regard, ces professionnels ont appris à utiliser les mêmes langages. Des expressions telles que « porteur de projet, démarche de création, business plan, business model, premier accueil, cohérence homme-projet, on ne fait pas à la place de... », résonnent dans tous ces environnements. Mais derrière cette apparente universalité de représentations se cachent en réalité autant d'interprétations, de moyens d'intervention, de pratiques pédagogiques mises en œuvre. Ces différents intervenants ne perçoivent pas de la même façon les besoins des porteurs de projet, les contraintes et les enjeux du terrain. De leur fenêtre, ils peuvent alors porter une analyse spécifique sur les pratiques d'accompagnement, influencer sur les décisions politiques et la création de dispositifs ou, plus simplement, en mettre en œuvre des « formes » très diverses, selon qu'ils soient, ou non sur le terrain.

1.3 La complexité de la question de l'accompagnement

Il n'existe pas un périmètre de l'accompagnement mais plusieurs. Il n'existe pas une seule définition de l'accompagnement à la création d'entreprise, ni une seule méthodologie de l'accompagnement, ni des pratiques universellement partagées. Tous ces éléments évoluent au rythme des problématiques économiques sociales et sociétales qui sont sous-tendues. Ils diffèrent selon les publics, les formats des prestations, les financements disponibles, les politiques mises en place, les histoires et les cultures des structures qui les mettent en musique. Les professionnels se les réapproprient selon le rôle qu'ils jouent en leur sein.

Si telle est la réalité, les moyens de financement, ainsi que les critères censés mesurer la réussite de ces accompagnements, ne peuvent alors être universels (nombre d'entreprises créées, emplois potentiels, survie des entreprises aux trois ans de leur existence, etc.).

Ils devraient être pensés à l'aune des situations sur lesquelles ils sont censés agir (réinsertion des demandeurs d'emploi, reclassement, développement territorial ou économique, sensibilisation des jeunes à la démarche entrepreneuriale, développement technologique ou de l'innovation...).

Cela permettrait une différenciation majeure de l'offre, de la configuration des prestations et par conséquent, des pratiques pédagogiques. Confortée dans sa différence, chaque structure pourrait alors occuper la place qui est la sienne, au sein de cet environnement aux multiples visages et investir, avec plus d'ouverture, les moments de rencontres, de partage, de réflexion.

L'accompagnement a également besoin du développement de filières de formation nouvelles, qui s'appuieraient sur les compétences communes à tous ces professionnels et pointeraient, en même temps, leurs particularités respectives, les différentes postures, les pratiques pédagogiques spécifiques. Les contours de ce métier complexe qui est celui de l'accompagnement à la création d'entreprise paraîtraient alors, peut-être, beaucoup plus nets.

Mais si la France représente une exception européenne par le nombre de structures d'accompagnement à la création d'entreprise par habitant et l'existence des réseaux, il n'existe plus, paradoxalement, aucun lieu d'échanges, de confrontations, d'analyses des pratiques et de concentration des idées nouvelles¹.

Il est dès lors impossible d'effectuer une différenciation véritablement productive de valeur.

En 1993, Christian Bruyat écrivait : « Sans une meilleure compréhension du phénomène de la création d'entreprise, les dispositifs d'appui à la création ne pourront guère progresser, risquant ainsi d'être remis en cause par les acteurs du développement économique. » Cette compréhension ne peut s'exonérer d'un espace de concertation et d'échanges incluant une participation active des professionnels. L'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation reprendra-t-elle le flambeau ?

1. « Synergies pour la création », collectif de neuf réseaux d'accompagnement, lieu d'échange et de lobbying entre réseaux.

« Profession créateur », piloté par l'association « Synergies Créateurs », groupe de concertation permanente entre acteurs, financeurs et représentants de l'État et de collectivités. Plusieurs propositions d'amélioration des dispositifs sont issues de ce groupe, dont notamment le référentiel accompagnement, repris dans la circulaire EDEN, la rémunération des créateurs d'entreprise après la création par les ASSEDIC, le concept des couveuses et la formation de conseillers en création d'entreprise à Paris 8. Unique expérience en son genre car elle mettait en présence des personnes travaillant à tous les niveaux de la création, le groupe n'a pas été réuni depuis 2007, après la suppression des financements qui lui étaient attribués à cet effet. Le Conseil national de la Création d'Entreprise, autre essai, n'a pas été réuni depuis le 27 novembre 2003, et ce bien que plusieurs personnes y aient été nommées depuis.

Les premiers essais de rencontres universitaires/professionnels initiés par l'Académie semblent amorcer une forme de volonté, mais sans les décideurs et les financeurs, ces rencontres risquent de rester sans effet sur la revalorisation de l'accompagnement

2 L'enseignement de l'entrepreneuriat et la formation des entrepreneurs

Les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de formation qui interviennent pour préparer et former les entrepreneurs font également partie des dispositifs d'accompagnement. Nous avons souhaité leur consacrer un développement spécifique, tant il nous apparaît évident qu'ils constituent des acteurs essentiels qui peuvent sensibiliser à l'acte d'entreprendre, éduquer les futurs entrepreneurs, former aux diverses situations entrepreneuriales et accompagner, parfois, ceux qui le souhaitent dans leurs parcours d'entrepreneur. Dans la mesure où nous avons déjà évoqué, dans la section précédente, les structures d'accompagnement qui proposent des actions et des programmes de formation aux entrepreneurs, nous allons nous intéresser, ici, plutôt au système éducatif et à son rôle dans le domaine de l'enseignement de l'entrepreneuriat.

Comme la plupart des disciplines appartenant aux sciences sociales, aux sciences de gestion ou au management, la création d'entreprise et le développement de l'esprit d'entreprendre peuvent faire l'objet d'un enseignement académique et/ou pratique. De tels programmes d'enseignement existent et fonctionnent depuis de très nombreuses années aux États-Unis, pays précurseur, et dans d'autres pays, dont la France.

L'enseignement de l'entrepreneuriat se développe à un rythme soutenu, mais d'une façon inégale, dans la plupart des pays. Aux États-Unis, par exemple, pays leader en la matière, on parle d'une « ère importante » et d'un « accroissement considérable de l'intérêt des étudiants » (Fiet, 2001). Et pour appuyer ces affirmations, des chiffres sont avancés. En 1971, seulement 16 collèges et universités proposaient des enseignements d'entrepreneuriat. Aujourd'hui, ils sont plus d'un millier à enseigner la matière. Les étudiants américains sont de plus en plus nombreux à montrer un vif intérêt pour la création d'entreprise et les activités indépendantes, et à envisager sérieusement cette voie professionnelle. Dans ces conditions, ils recherchent et privilégient les cours et programmes d'entrepreneuriat. C'est ainsi qu'on a pu mesurer que 45 % des étudiants inscrits en première année d'études de management à l'université de Northwestern, en 1996, souhaitaient une forte spécialisation dans le domaine de l'entrepreneuriat¹. En parallèle, les enseignants des

1. Ce chiffre est extrait des travaux de Fiet (2001). Notons qu'il peut être comparé à d'autres chiffres antérieurs: 30 % en 1995 ; 12 % en 1994 ; 7 % en 1993.

meilleures universités, impliqués dans cette matière et ayant des responsabilités pédagogiques, se réunissent régulièrement pour échanger leurs vues sur les évolutions récentes et pour confronter leurs pratiques et leurs méthodes pédagogiques. Des études sont faites régulièrement pour actualiser les données relatives au champ, tant au niveau des programmes qu'à celui des ressources mobilisées¹.

En France, l'enseignement de l'entrepreneuriat se développe rapidement, depuis le début des années 1990, mais différemment des États-Unis, dans une méconnaissance assez importante des pratiques existantes. En effet, jusqu'à récemment, les programmes, cours, actions, initiatives et pratiques pédagogiques, développés un peu partout en France, dans ce domaine, étaient encore peu connus et mal diffusés. De nombreuses initiatives ont été lancées au cours des dernières années pour tenter de faire évoluer la situation dans notre pays. Elles se sont traduites par des études, des rapports et des enquêtes visant à produire des connaissances sur l'état de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif. Nous avons eu l'occasion de recenser, dans un travail précédent, l'ensemble de ces actions qui concernent principalement l'enseignement supérieur (Fayolle, 2003). Très peu d'actions de sensibilisation à l'entreprise et à la création d'entreprise sont organisées dans l'enseignement primaire. Dans l'enseignement secondaire, quelques expérimentations fonctionnent dans différentes régions françaises, mais elles touchent encore très peu d'élèves. Dans certains pays, Canada et États-Unis notamment, de nombreux programmes de sensibilisation et de formation sont proposés au niveau des enseignements primaire et secondaire.

Une initiative qu'il convient de remarquer et d'encourager est la création, en 2001, de l'Observatoire des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat (www.entrepreneuriat.net). L'OPPE est un outil impulsé par les pouvoirs publics qui a pour mission de recenser, diffuser et analyser les actions conduites à tous les niveaux du système éducatif français. Ces actions entrent dans le champ de l'entrepreneuriat et couvrent tous les registres d'intervention :

- actions de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre (y compris les concours) menées dans les établissements d'enseignement ;
- actions de formation à la création d'entreprise, sanctionnée ou non par un diplôme ;
- actions d'accompagnement d'étudiants préparant un projet virtuel ou réel de création d'entreprise.

L'OPPE propose des analyses autour de ces actions, qui font l'objet de diffusion lors de colloques ou séminaires et donnent lieu à des publications spécifiques.

L'éducation et la formation dans le domaine de l'entrepreneuriat répondent à des objectifs multiples et à une réelle demande sociale. Les objectifs concernent la sensibilisation des étudiants pour les aider à voir, dans la création d'entreprise, une

1. Voir, par exemple, l'étude de J.A. Katz (1999).

option de carrière possible, et pour développer en eux des attitudes positives et favorables vis-à-vis des situations entrepreneuriales. Les objectifs peuvent tourner également autour du transfert et du développement des connaissances, compétences et techniques spécifiques destinées à accroître le potentiel à entreprendre des étudiants. À ce niveau, il s'agit de mieux les préparer à penser, analyser et agir dans des situations particulières et des milieux différents (petites et moyennes entreprises) en tant qu'entrepreneurs.

L'accroissement de la demande d'éducation et de formation dans le champ de l'entrepreneuriat a des origines multiples. La première source est gouvernementale. La croissance économique, la création d'emplois, le renouvellement des entreprises, les changements technologiques et politiques, l'innovation dépendent très largement, dans le paradigme postindustriel, des créateurs d'entreprises et d'activités. D'où l'intérêt croissant pour les entrepreneurs et des questions du type : « Comment et où susciter des vocations entrepreneuriales ? Comment éduquer et former les futurs entrepreneurs ? ».

La seconde source vient des étudiants. Ceux, tout d'abord, qui envisagent à très court terme ou à plus longue échéance de créer leur entreprise ; ceux ensuite, qui souhaitent acquérir des connaissances indispensables, selon eux, au bon déroulement de leur carrière dans des entreprises quelle qu'en soit la taille. Ces dernières, en effet, s'intéressent de plus en plus à l'entrepreneuriat et orientent progressivement leurs approches de recrutement de jeunes cadres vers des individus dotés des connaissances, attributs et parfois expériences utiles à l'acte entrepreneurial.

Les entreprises petites, moyennes ou grandes constituent donc la troisième et dernière source. Elles semblent privilégier, aujourd'hui, d'autres compétences et comportements managériaux au niveau de leurs cadres, qui induisent une évolution des processus et méthodes d'apprentissage, lesquels passent du mode didactique au mode entrepreneurial comme l'a parfaitement démontré Allan Gibb (1996).

Section 3 LES SPÉCIFICITÉS DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE

Depuis quelques années, deux institutions d'enseignement, Babson College aux États-Unis et London Business School en Europe, animent un programme de recherche international GEM (Global Entrepreneurship Monitor) qui vise à démontrer l'influence du dynamisme entrepreneurial sur la croissance économique. Au-delà de la vérification de cette hypothèse, GEM permet d'avoir des éléments de comparaison entre pays sur de très nombreuses dimensions sociales et culturelles.



Repère

Quelques résultats de GEM

Chaque année, GEM permet de mesurer, dans les différents pays partenaires du programme de recherche, un taux d'activité entrepreneuriale qui traduit une participation active de la population dans des créations d'entreprises.

Trois types de comportement sont ainsi identifiés au sein des pays les plus riches :

- les pays à activité entrepreneuriale élevée, comme les États-Unis et Hong Kong (10 %) ou encore l'Islande (13 %) ;
- les pays à activité entrepreneuriale moyenne, comme le Royaume-Uni, la Suisse ou Israël (5 %) ;
- les pays à activité entrepreneuriale faible, comme la France, la Belgique ou encore l'Autriche (3 %).

Ces résultats, obtenus dans des conditions méthodologiques similaires, montrent que l'activité entrepreneuriale aux États-Unis est 3 fois supérieure à celle de la France. Elle est pratiquement deux fois plus élevée en Grande-Bretagne qu'en France.

Source : Rapport GEM 2007 France

Certaines des spécificités sociales et culturelles françaises sont antinomiques avec l'esprit d'entreprendre. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant de constater qu'elles contribuent à induire et à entretenir des situations paradoxales.

1 L'état d'esprit de la société française

À maintes reprises des travaux s'inscrivant, principalement, dans le champ de la sociologie ont tenté d'apporter un éclairage sur la société française et ses particularités. D'Iribarne (1987), dans sa *logique de l'honneur*, propose une grille de lecture qui s'appuie sur les traditions et l'histoire. Les comportements individuels et collectifs présentent une forte cohérence avec des déterminants culturels qui ont contribué à une construction sociale et identitaire. La *logique de l'honneur* du Français s'oppose, d'une certaine façon, à la *logique du contrat* de l'Américain et à celle du *consensus* néerlandais.

La société française est une société très stratifiée dans laquelle des « castes », des groupes sociaux particuliers ont toujours joué un grand rôle. Souvenons-nous des trois états : Noblesse, Clergé et Armée. La France est aussi une société élitiste où les privilèges se transmettent dans des mécanismes de reproduction sociale. La « méritocratie scolaire » a pris le relais, depuis 1789, du privilège d'être né dans une famille appartenant à la Noblesse (Bourdieu, 1989). Notre pays accorde, enfin, à l'État le rôle essentiel, l'État Providence qui intervient sur tout, l'État grand ordonnateur de l'économie, grand employeur des élites et premier employeur de France, avec ses légions de fonctionnaires centraux et territoriaux.

Ce que valorise la société française est ce que nous appelons le parcours scolaire réussi. L'excellence scolaire étalonnée régulièrement dans des mécanismes de « Darwinisme mathématiques » (Barsoux & Lawrence, 1991) est un facteur clé de succès professionnel. Les diplômes obtenus dans les écoles les plus prestigieuses ouvrent des voies royales dans les administrations et les grandes entreprises. Les élites issues de l'ENA, de l'École Polytechnique et des Grandes Écoles françaises n'ont pas pour vocation de devenir entrepreneurs, mais de servir l'État ou les grandes entreprises publiques. Ce fonctionnement historique a imprégné toutes les couches de la société et a induit une hyper-focalisation sur l'école, les études et la réussite scolaire. À tel point, que l'attitude négative vis-à-vis de l'échec, autre caractéristique de notre société, est, d'après nous, un corollaire de ce comportement induit. Les jeunes peuvent être placés très tôt dans des situations d'échec scolaire et donc d'échec social, dans la mesure où ils n'ont pas réussi à monter dans le « bon wagon », c'est-à-dire dans la bonne classe, le bon lycée ou la bonne école. Ce qui pourrait constituer un élément d'explication de l'image très négative, en France, des filières professionnelles et des études courtes.

Repère

Les raisons du choix d'une grande école en France

Nous enseignons, depuis de nombreuses années, dans des écoles d'ingénieur qui font partie des établissements français les plus réputés. Souvent nous avons posé aux étudiants que nous avons dans la salle de cours, une question liée aux raisons de leur choix, pourquoi cette école est non pas une autre.

Le dialogue le plus fréquent peut être résumé ainsi :

Question : Pour quelles raisons avez-vous choisi l'École Nationale Supérieure X ?

Réponse : Parce que nous n'avons pas pu intégrer l'École Nationale Supérieure Y (mieux classée dans la hiérarchie des écoles) ou l'École Polytechnique.

Une autre réponse fréquente est : Parce que nous avons de bonnes aptitudes en mathématiques.

Il nous semble, dans ces conditions, que du point de vue de l'élève, le choix d'une école est très souvent un non-choix qui ne rejoint pas forcément une envie révélée ou latente.

Si l'excellence scolaire semble bien être un critère de réussite et de valorisation sociale, il faut bien comprendre qu'il nous est spécifique. Aux États-Unis, par exemple, le critère de réussite sociale est la capacité à gagner de l'argent (les fameux « *Money Maker* »). Au passage, notons que pour les Américains, contrairement à nous Français, l'argent n'est pas un sujet tabou. En France, on affiche ses diplômes alors qu'aux États-Unis on est fier de sa fortune et de son patrimoine. La presse renvoie régulièrement un écho fidèle de ces comportements sociaux. Les Français se précipitent dans les kiosques pour acheter le dernier classement d'écoles ou de classes préparatoires. Les Américains se passionnent, quant à eux, pour les classements de fortunes et des patrimoines.

2 Entreprendre en France : une situation paradoxale

Le paradoxe principal réside dans le décalage important entre le désir d'entreprendre et le passage à l'acte dans notre pays. Jamais les intentions entrepreneuriales n'ont été aussi élevées, en France. D'une année à l'autre, et, quels que soient les sondages, entre 25 % et 35 % de Français déclarent avoir l'intention de créer ou reprendre une entreprise. Alors que les intentions ont été multipliées par deux ou trois au cours des dix dernières années, les créations d'entreprises, quant à elles, n'ont que très faiblement progressé, si l'on exclut des chiffres annuels la part des auto-entrepreneurs.

Certes, le cadre administratif et réglementaire est très souvent montré du doigt. Créer une entreprise, en France, relèverait d'un véritable parcours du combattant, il faudrait s'armer de patience, accepter de perdre beaucoup de temps pour composer avec une administration tatillonne et des procédures d'une autre époque. En résumé, l'environnement social serait très contraignant. Notre sentiment est qu'aujourd'hui beaucoup d'améliorations ont été apportées pour simplifier les démarches fiscales et sociales, nécessaires à l'établissement d'une nouvelle entreprise. Le principe du guichet unique est adopté et depuis plus de vingt ans, il suffit de se rendre dans un Centre de Formalités d'Entreprises (CFE) pour satisfaire aux obligations légales. Les CFE dépendent des Chambres de Commerce et d'Industrie françaises. Des mesures simplificatrices ont vu le jour au cours des dernières années, comme l'entreprise à 1 €, le régime de l'auto-entrepreneur, etc.

Les contraintes sont pour nous d'ordre culturel et le changement à ce niveau ne peut qu'être lent et progressif, à partir d'une volonté politique forte d'engager la société dans cette voie du changement. Entreprendre n'est pas un acte naturel dans un système social français dans lequel le statut du salarié apparaît rigide, alors que la mobilité est beaucoup plus importante dans les pays anglo-saxons et propice à la multiplication des expériences professionnelles.

La mobilité des salariés dans les entreprises est beaucoup plus faible en France qu'elle ne l'est au Royaume-Uni et aux États-Unis. Les salariés français ont une ancienneté dans leur entreprise, à l'inverse, beaucoup plus forte. En définitive, le salarié français est peu incité à multiplier les expériences, pour acquérir la polyvalence nécessaire au métier d'entrepreneur. Le modèle du travail salarié à vie pour une seule entreprise est très développé en France. Il l'est moins dans les pays anglo-saxons, où l'étendue des choix apparaît plus large. Or, des travaux ont montré que des variables de mobilité professionnelle (changement de fonctions, d'employeurs, de contexte...) sont très corrélées à des comportements de création ou de reprise d'entreprise (Fayolle, 1996).

Dans un même ordre d'idée, la « pluriactivité » et le travail à temps partagé devraient être organisés et favorisés dans la société française. Le cumul de plusieurs

emplois est une des voies de la création d'entreprise, en permettant, notamment, au salarié d'assurer une transition vers le statut d'entrepreneur. La part de la population active ayant une double activité professionnelle est respectivement deux fois et trois fois plus faible en France, qu'elle ne l'est aux États-Unis et au Royaume-Uni.

L'examen attentif des données statistiques confirme bien les paradoxes français. Jamais nous n'avons autant parlé de création d'entreprise et d'esprit d'entreprendre, en France, dans les journaux, les discours politiques, les grandes écoles et les universités. Pourtant les entrepreneurs français de moins de 40 ans sont rares, et les plus diplômés créent peu d'entreprises. La proportion d'entrepreneurs au sein des diplômés de l'enseignement supérieur est très nettement inférieure à la proportion d'entrepreneurs dans la population française. Différemment, aux États-Unis, les diplômés de l'enseignement supérieur sont aussi souvent entrepreneurs que le reste de la population. Par contre, les courbes de créations d'entreprise s'élèvent, en France, pour les diplômés de 50 ans et plus. Les diplômés deviennent donc entrepreneurs, dans notre société, dès lors qu'ils ont perdu leur emploi ou qu'ils sont menacés de le perdre. Une forme de création par nécessité, pour survivre socialement, qui touche d'autres catégories d'individus et fait de la France un des pays leader de la création d'entreprise par des chômeurs.

La culture de la création d'entreprise transite plus par la famille que par l'école et la formation. Pour les diplômés, comme pour les autres entrepreneurs, le fait d'avoir un père chef d'entreprise double ou triple les probabilités de devenir entrepreneur. Il faut donc considérablement améliorer les conditions d'acquisition de la culture d'entreprendre au sein du système éducatif, dans son ensemble. Là se trouve, probablement, un défi majeur pour la société française dans sa quête d'une culture plus favorable à l'entrepreneuriat.

Questions

- 1 ■ Quels sont les principaux apports du phénomène entrepreneurial, sur un plan économique ? Sur un plan social ?
- 2 ■ Quel est le rôle du système éducatif dans le développement de l'esprit d'entreprendre ?
- 3 ■ Pensez-vous que les établissements d'enseignement supérieur doivent proposer systématiquement des structures d'incubation et d'accompagnement ?
- 4 ■ Comparez les sociétés française et nord-américaine vis-à-vis de la création d'entreprise ? Au niveau des fondements culturels et au niveau des structures et infrastructures destinées à encourager et soutenir les initiatives entrepreneuriales.
- 5 ■ Que faudrait-il modifier pour faire en sorte que notre culture et notre société soient plus favorables à l'entrepreneuriat ?

L'essentiel

Tout le monde est d'accord aujourd'hui pour admettre que la création d'entreprise et, d'une façon générale, le phénomène entrepreneurial jouent un **rôle majeur** dans notre société.

La création et la reprise d'entreprises permettent de :

- participer au développement des innovations ;
- renouveler le parc d'entreprises et le tissu économique ;
- créer des emplois directs et indirects ;
- contribuer à la réinsertion sociale ;
- dynamiser les entreprises existantes.

Le dynamisme des pays et leur croissance économique dépendent, pour une part importante, de leur taux d'activité entrepreneuriale.

Les entrepreneurs ont besoin d'être formés et, parfois ils souhaitent être accompagnés. Ils ont **besoin d'apprendre à entreprendre** et les structures d'appui, ainsi que l'offre de formations doivent encore évoluer pour être davantage lisible et pour couvrir l'ensemble de la demande.

Les établissements d'enseignement supérieur, les lycées et collèges réalisent actuellement des efforts conséquents pour **sensibiliser** les étudiants à l'esprit d'entreprendre, pour les **former aux métiers de l'entrepreneuriat** et pour **accompagner** ceux qui ont des projets concrets.

Si la France a pris récemment et collectivement conscience de l'importance du phénomène et de l'action des entrepreneurs, il n'en demeure pas moins que notre société présente des **spécificités culturelles qui rendent l'acte d'entreprendre paradoxal**. Les discours convergent vers la nécessité d'entreprendre de différentes façons et dans toutes les situations, mais le passage à l'acte reste difficile en raison d'une culture non appropriée et de cadres administratifs et juridiques encore insuffisamment adaptés.

Pour résumer, notre pays est en route, mais le chemin est long et les efforts à accomplir vraisemblablement coûteux.

Annexe 1 — La création d’entreprises entre 2000 et 2011 et la dynamique entrepreneuriale

Note d’analyse réalisée, à notre demande, par André Letowski, expert indépendant
2,5 fois plus de créations pendant cette période

On passe de 216 214 créations¹ en 2000 à 552 242 (estimations²) en 2011, avec deux grands temps de progression : le premier temps correspond aux années 2000 à 2007, où la hausse du nombre de créations est de 50 % puis un deuxième temps entre 2008 et 2011, où la hausse est de 59 %.

	2000	Moyenne 2000-2002 ³	2003	Moyenne 2004-2005	2006	Moyenne 2007-2008	2009	2010	2011
Nombre de créations	216 214	214 884	237 064	269 378	285 732	324 437	580 193	622 039	552 242

La création d’entreprise et l’entrepreneuriat s’imposent donc comme des réalités incontournables et en forte progression.

La création d’entreprise s’inscrit de fait dans un paysage où le parc des petites entreprises (moins de 10 salariés) est de 2,3 millions d’entreprises (dont 1,3 million sans salarié) ; ces entreprises de 1 à 9 salariés occupent 3,7 millions de personnes (dont 3 millions de salariés environ), autant que les grandes entreprises.

Pourquoi ces fortes progressions ?

Les nombreuses mesures de simplification administrative et fiscale, les mesures d’appui à la création d’entreprise (prêt spécifique doublé de prêt d’honneur, développement des réseaux d’appui...), la conjoncture économique, une certaine désaffection pour le salariat, des motivations à créer son entreprise pour une minorité de français (forte envie de devenir son propre patron, envie de se réaliser...) sont autant d’éléments qui ont conduit à cette explosion ; ajouter à cela un regard très positif des Français sur la création d’entreprise, les petites entreprises et les PME et le net développement de la sensibilisation et de la formation à l’entrepreneuriat dans l’enseignement secondaire et supérieur, même si ses effets sont encore marginaux.

Cette dynamique enclenchée a été grandement accentuée avec le régime de l’auto-entrepreneur, en simplifiant plus encore l’accès à une activité indépendante, en permettant de la conjuguer simplement avec une autre activité (salariée, retraitée, étudiante...), tout en limitant les coûts de cette création. Entre 2009 et 2011, 54 à 58 % des nouvelles créations sont celles d’auto-entrepreneur ; la forte hausse du nombre de créations vient donc de là et a affecté la création « classique » (en moyenne 260 000 en 2009 et 2010 contre près de 332 000 en 2008) ; toutefois près de 40 % de ces 332 000 créations se situaient dans les limites de chiffre d’affaires de ce nouveau régime.

1. Le concept de création d’entreprise a évolué sous l’égide d’Eurostat, organisme statistiques de l’Union Européenne ; les chiffres donnés ici sont calés sur le même concept et sont donc « comparables ».

2. L’estimation 2011 est basée sur la connaissance des 11 premiers mois de l’année.

3. Les moyennes correspondent à des années où le flux de création est proche, d’où ce choix d’en proposer la moyenne.



L'auto-entrepreneur, un entrepreneur ?

Ceci étant, ce type de création qu'est l'auto-entrepreneuriat diffère des autres créations parce que dans sa conception même, il ne permet pas le développement d'une activité (très petit chiffre d'affaires imposé, incompatibilité avec des investissements...). Les activités de service aux personnes et aux entreprises y sont prépondérantes (83 % des activités d'enseignement et des activités artistiques, 65 à 69 % des services aux entreprises) contre 21 % dans le commerce de gros, 16 % dans l'immobilier, 30 % dans les transports et la santé.

Près de la moitié (47 %) des auto-entrepreneurs, selon un sondage de novembre 2011, exerce par ailleurs une autre activité ; selon le sondage de l'Union des Auto-Entrepreneurs 27 % sont aussi salariés, 19 % retraités et 1 % étudiant.

Selon l'ACOSS, 38 % des auto-entrepreneurs toujours immatriculés fin 2010 n'ont pas réalisé de recettes au cours de l'année ; et ceux qui ont déclaré des recettes ont connu un chiffre annuel plus que modeste avec 8 285 € en moyenne. C'est dire qu'un tel montant ne permet ni d'en vivre, ni d'économiser pour constituer des fonds propres ou envisager des investissements.

Peut-on parler d'entrepreneuriat ? Pour certains certes, c'est un galop d'essai vers une entreprise sous un autre régime, mais ce choix est pour le moment peu fréquent (4 % en 2011 ont opté pour un autre statut d'entreprise selon le sondage Union des Auto-Entrepreneurs déjà cité)

Quid des autres créateurs ? Une majorité a créé en société

En 2010, une majorité a créé sous forme sociétale (163 659 sociétés, soit 68 %) ; le choix de la forme juridique se porte essentiellement sur les SARL (57 %), les sociétés unipersonnelles (EURL ou SASU, 28 %), peu sur les SAS ou SA qui sont les formes les plus élaborées pour envisager un développement conséquent (9,3 % des sociétés, 5,4 % de l'ensemble des non auto-entrepreneurs) ; 42 % ont aussi créé sous forme d'entreprise individuelle.

Mais peu ont embauché au démarrage ou iront au-delà de 3 salariés. Peu d'entreprises nouvelles, au démarrage, ont embauché des salariés (14 %), la majorité le faisant avec un ou deux salariés (10 %). L'emploi viendra dans les premières années pour une minorité (à 3 ans, 30 % environ seront employeurs).

C'est dire, même pour ces autres créations, que le développement est majoritairement modeste, comme cela est pour le parc d'entreprises où seulement 13 % des entreprises ont 3 salariés et plus.

Ceci étant, une minorité s'est affirmée comme des entrepreneurs développeurs. Deux exemples, celui des créateurs innovants, celui des créateurs demandeurs de prêt d'honneur à des réseaux comme Réseau-Entreprendre ou France Initiative.

À titre d'illustration, Les bénéficiaires d'un prêt d'honneur de France initiative sont 57 % à avoir développé de façon marquante leur chiffre d'affaires jusqu'à leur 5e année après la création, contre 27 % pour l'ensemble des créateurs. Parmi ces développeurs, les profils diffèrent ; on y trouve des projets à fort potentiel de développement ; leur dirigeant dispose d'emblée, dès le démarrage, d'une vision du marché et d'une sensibilité aux besoins des clients-cibles ; ils cumulent diplômes élevés et références professionnelles dans des structures en rapport avec leur activité, assorties d'une expérience d'encadrement tant sur le plan humain que sous l'angle pilotage de projet de la gestion. Cette vision globale





de l'entreprise leur est d'autant plus utile qu'ils sont tous positionnés sur un marché « business to business ». Dès le départ, leur projet est souvent dimensionné, avec déjà une équipe et un ou des associés aux expertises complémentaires.

À l'opposé, une majorité ne souhaite plus poursuivre leur développement, mais stabiliser le chiffre d'affaires ; l'entreprise y est souvent perçue comme limitée dans son développement, de par son marché (marché de particuliers sur un territoire où ils sont très concurrencés) ; le dirigeant manifeste fréquemment une absence de fibre commerciale, la difficulté à cibler sa clientèle mais aussi la difficulté à embaucher (celle à gérer du personnel, à trouver le bon profil...), celle aussi à déléguer.

Deux comportements qui explicitent ce qu'est ou n'est pas l'entrepreneur.

Le champ de la création d'entreprise et des petites et moyennes entreprises, offre ainsi des situations très contrastées : limitons-nous à trois comportements fort différents :

- Première situation, celle du dirigeant cherchant à exercer pour son propre compte un métier qu'il maîtrise, ou à vivre une passion qui lui tient à cœur, voire la personne en recherche de reconversion professionnelle ; ils choisissent le statut d'indépendant pour ce faire (certains parlent de free lance).
- Seconde situation, d'autres à l'opposé ont conscience de créer une structure, l'entreprise, support de moyens qu'ils s'emploient à réunir pour faire leur place sur un marché ; pour ce faire, ils réalisent un plan d'affaires ; ils créent souvent en société pour disposer de moyens suffisants.
- Troisième situation, très peu vont se positionner comme fondamentalement différents de leurs concurrents en jouant l'innovation, l'écoute de besoins clients inaccomplis voire en suscitant ces besoins ; ils déploient stratégie, veille et moyens adéquats, qu'ils savent réunir en motivant autour de leur projet.

Annexe 2 — Quelques acteurs de l'accompagnement des entrepreneurs en France

L'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE) est dans tous les cas un partenaire incontournable. Son site Internet (www.apce.com) s'avère être une source d'informations très précieuse. Il est possible de trouver à l'APCE des données et des aides méthodologiques, de très nombreuses adresses utiles, des fiches professionnelles qui décrivent, en quelques pages, des métiers et des secteurs d'activité. Toutes les situations individuelles et toutes les formes de l'entrepreneuriat sont largement documentées à l'APCE.

Les chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) françaises jouent un rôle essentiel en matière d'appui à la création/reprise/transmission d'entreprises. Elles proposent généralement un lieu physique d'accueil, l'Espace Entreprendre, qui aide le porteur de projet dans la mise en place d'une chronologie pour l'élaboration de son projet et qui le met en relation avec différents partenaires (experts-comptables, avocats, banques, organismes de formation...). De la même façon, des appuis techniques, logistiques et financiers peuvent être apportés. L'ACFCI – Entreprendre en France est une structure de soutien et d'animation des conseillers en création/reprise/transmission d'entreprises des CCI françaises.

Les Chambres des Métiers aident les créateurs et les repreneurs à construire et valider leur projet, puis à piloter leur entreprise en phase de démarrage. Elles jouent également un rôle d'accueil, d'information et d'orientation des porteurs de projet d'activités artisanales.

L'Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche (OSEO Innovation) intervient entre autres sur les projets de création d'entreprise innovante et d'une façon plus large sur les projets à fort contenu d'innovation. OSEO (www.oseo.fr) est organisée territorialement en délégations régionales. L'agence peut financer la réalisation d'études préalables (études de marché, de faisabilité, aide à la définition du plan d'affaires...) avant même la création de la société.

L'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes) a pour mission d'initier les créateurs et repreneurs d'entreprise à la gestion d'une petite ou moyenne entreprise. Pour cela elle organise des stages de formation de courte ou moyenne durée.

Le Pôle Emploi et l'APEC (Agence Pour l'Emploi des Cadres) accueillent, conseillent et orientent les porteurs de projet de création ou de reprise d'entreprise. Ces structures interviennent principalement auprès de demandeurs d'emploi.

Les incubateurs publics ont été mis en place dans le cadre de la loi sur l'innovation de 1999. Ils apportent aux créateurs d'entreprises innovantes et pour des projets en relation avec la recherche, l'ensemble des moyens et conseils nécessaires à la réalisation de leur projet. Ce type d'incubateur est porté, entre autres parties prenantes, par des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Les collectivités territoriales (Conseil Général, communes, structures intercommunales) accueillent et orientent les porteurs de projet vers les structures professionnelles de la création. Elles peuvent également proposer directement un certain nombre de services, notamment dans le domaine de l'hébergement des jeunes entreprises.



L'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique) est spécialisée dans l'octroi de crédits aux personnes physiques souhaitant créer ou reprendre une activité économique viable et n'ayant pas accès aux circuits bancaires classiques. De fait, l'ADIE (www.adie.org) aide les chômeurs à créer leur emploi.

Réseau Entreprendre favorise et accompagne la création d'entreprises à travers plus de quarante associations régionales, suivant les principes et le fonctionnement de l'association Nord Entreprendre créée en 1986 à l'initiative d'André Mulliez. Ce réseau apporte des prestations variées et intervient également dans des appuis financiers qui se traduisent par des prêts d'honneur sans intérêt, ni garantie, remboursable au bout de cinq ans maximum.

Les pépinières d'entreprise sont des structures d'hébergement et de conseil, qui offrent, d'une façon temporaire mais à des conditions privilégiées, des prestations d'une grande flexibilité. La plupart des pépinières d'entreprises françaises sont regroupées dans une association ELAN (www.pepinieres-elan.asso.fr).

L'INPI (l'Institut National de la Propriété Industrielle) propose différents services de consultation des brevets et des marques (www.inpi.fr). L'office européen des brevets en fait de même au niveau international.

La Banque de Développement des PME (OSEO – BDPME) est la composante financement d'OSEO. Il s'agit d'un acteur essentiel du financement des projets de création et de reprise d'entreprise, dans la mesure où elle facilite, en apportant des garanties, l'intervention des organismes bancaires. Qui plus est, l'instruction des dossiers est réalisée par des experts de la création/reprise d'entreprise, ce qui permet de bénéficier de feedback complémentaire.

L'entrepreneuriat : conception et cadre théorique¹

Pourquoi, comment et dans quelles conditions certains individus ont une intention de développer un comportement entrepreneurial et le réalisent en s'engageant activement dans une situation qu'ils contribuent largement à façonner ? Comment expliquer, par ailleurs, que d'autres individus refusent ce type de comportement alors qu'ils semblent réunir tous les facteurs pour réussir leur projet de création d'entreprise ou tout autre projet entrepreneurial ? Ces questions sont au cœur du domaine de l'entrepreneuriat et continuent de préoccuper les chercheurs et les acteurs des milieux économiques et sociaux. Pendant longtemps, l'idée simpliste et quelque peu rassurante liant le comportement entrepreneurial à des caractéristiques psychologiques telles que le besoin d'accomplissement ou la propension au risque a prévalu. Aujourd'hui, nous savons que le comportement entrepreneurial est complexe, recouvre une très grande diversité de situations et qu'il ne peut être expliqué à l'aide de modèles ou de relations simples.

L'objectif principal de ce chapitre est de présenter un cadre conceptuel et un modèle générique permettant de mieux comprendre la complexité du comportement entrepreneurial et de donner des clés et des leviers de décision et d'action aux acteurs. Les connaissances que nous apportons ici présentent donc de l'intérêt et de la valeur pour les entrepreneurs, dans la mesure où elles peuvent leur permettre d'orienter et de modifier leurs comportements en vue d'améliorer leur performance.

1. La conception de l'entrepreneuriat que nous présentons et développons dans ce chapitre est celle de Christian Bruyat (1993), chercheur fécond auquel nous ne dirons jamais assez à quel point il a inspiré nos propres travaux et activités.

Elles nous semblent aussi importantes pour les parties prenantes de l'entrepreneuriat, comme les enseignants, les formateurs, les décideurs politiques, les investisseurs ou encore les professionnels de la création d'entreprise. Enfin, ce chapitre a pour objectif de préciser le cadre dans lequel nous souhaitons que les autres chapitres de l'ouvrage soient lus et compris.

Nous nous intéressons tout au long de l'exposé qui suit à l'essence du comportement entrepreneurial. Bird et Schjoedt nous rappellent que « les pensées, les intentions, les motivations, les apprentissages, l'intelligence humaine sans action ne créent pas une valeur économique » (2009, 327). Le but ultime de la cognition et de la motivation des entrepreneurs est d'agir et ce faisant de donner naissance à un projet de création ou de développement d'entreprise et à une nouvelle organisation. S'intéresser au comportement entrepreneurial consiste donc dans notre cas, compte tenu de la conception de l'entrepreneuriat que nous avons adoptée et que nous présentons dans les pages qui suivent, à étudier des comportements humains concernant la création d'une nouvelle valeur économique (et/ou sociale) à travers la création et le développement d'une nouvelle organisation.

La première section de ce chapitre présente plusieurs conceptions de l'entrepreneuriat, dont celle que nous avons retenue. Nous soulignons ensuite, dans la deuxième section, les implications de ce cadre conceptuel dans lequel nous inscrivons cet ouvrage. Enfin, la dernière section nous permet d'offrir une modélisation du processus entrepreneurial.

- Section 1 ■ **Les conceptions dominantes de l'entrepreneuriat**
- Section 2 ■ **Les implications de la conception**
- Section 3 ■ **Modélisation du processus entrepreneurial**

Section 1 **LES CONCEPTIONS DOMINANTES DE L'ENTREPRENEURIAT**

Conceptualiser la notion d'entrepreneuriat n'est pas chose aisée (Bruyat, 1993 ; Fayolle, 2007). L'objet est éclaté et ses multiples composantes sont observées et analysées par des économistes, des sociologues, des historiens, des psychologues, des spécialistes des sciences du comportement, des sciences de l'éducation ou encore des sciences de gestion (Filion, 1997). L'entrepreneuriat a été successivement défini dans des approches privilégiant les résultats de l'action d'entreprendre, les caractéristiques des individus agissant en tant qu'entrepreneurs et enfin, les processus et les stratégies conduisant au comportement.

Pour notre part, nous partons du postulat que l'entrepreneuriat est un phénomène complexe et multidimensionnel (Gartner, 1985 ; Bruyat et Julien, 2001). Ces caractéristiques s'expliquent par la très grande diversité observable dans les situations entrepreneuriales et dans les créations d'entreprises. En fait, les entrepreneurs et leurs projets entrepreneuriaux sont différents les uns des autres et il y a certainement plus de variété entre les entrepreneurs eux-mêmes qu'entre des entrepreneurs et des non-entrepreneurs, des managers par exemple (Gartner, 1985). Ce constat remet en cause le bien fondé de l'approche par les traits, en souligne les limites et suggère de s'intéresser plutôt à ce que font les entrepreneurs et non pas à ce qu'ils sont (Gartner, 1988). Nous nous inscrivons donc dans la continuité des travaux de Gartner (1985) qui mobilise la notion de processus dans le champ de l'entrepreneuriat, à travers un cadre conceptuel qui décrit le phénomène de création d'une entreprise nouvelle. Ce modèle comporte quatre dimensions (*environment, individual(s), process and organization*) et assimile le processus à une activité ou une fonction. Gartner fait sienne la définition de Danhoff : « *Entrepreneurship is an activity or function and not a specific individual or occupation... the specific personal entrepreneur is an unrealistic abstraction* ». S'appuyant sur une revue de la littérature économique, Gartner identifie six comportements qui décrivent très largement l'ensemble des activités entrepreneuriales. Ces comportements pourraient s'apparenter en autant de processus : *The entrepreneur locates a business opportunity ; The entrepreneur accumulates resources ; The entrepreneur markets products and services ; the entrepreneur produces the product ; The entrepreneur builds an organization ; The entrepreneur responds to government and society* (Gartner, 1985, pp. 699-700). Cette idée d'un processus par lequel se déroulent des activités a été reprise par d'autres chercheurs et la définition du processus entrepreneurial qui est proposée par Bygrave et Hofer (1991, p. 14) présente de fortes proximités avec la vision de Gartner : « *The entrepreneurial process involves all the functions, activities and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organizations to pursue them* ». Le processus entrepreneurial est pour ces deux auteurs un objet d'étude digne d'intérêt. Ils tentent d'en décrire quelques caractéristiques et insistent, notamment, sur ses dimensions dynamique et holistique. Le processus entrepreneurial est dynamique parce que les projets de création et les nouvelles entreprises évoluent dans le temps ; il est holistique parce que cette évolution est la résultante d'un système de variables en interaction.

À partir de cette idée, selon laquelle pour comprendre l'acte d'entreprendre il faut s'intéresser au processus, se pose la question de l'objet qu'il convient de mettre au centre de ce processus. Les connaissances actuelles fournissent au moins trois réponses principales, lesquelles font l'objet de recherches et de débats au sein des communautés de chercheurs. Avant de présenter celle que nous avons retenue et ses implications, nous allons brièvement évoquer les deux autres.

1 Un processus lié à la notion d'opportunité

Le concept d'opportunité existe depuis longtemps dans la littérature sur l'entrepreneuriat¹, mais récemment il y a pris une place très importante. Pour Timmons (1994 : 7), la transformation de l'opportunité est faite indépendamment des ressources directement contrôlées : « *Entrepreneurship is the process of creating or seizing an opportunity and pursuing it regardless of the resources currently controlled* ». Timmons parle également d'une opportunité créée et dimensionnée par l'entrepreneur. La conception de Shane et Venkataraman (2000 : 218) : « *The scholarly examination of how, by whom and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited (Venkataraman, 1997). Consequently, the field involves the study of sources of opportunities ; the process of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities ; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them* » est celle qui est aujourd'hui dominante dans le champ de l'entrepreneuriat. Shane et Venkataraman précisent que l'entrepreneuriat ne requiert pas, mais peut inclure, la création d'une nouvelle organisation. Ils s'appuient, pour cela, sur les travaux de Amit, Glosten, Mueller (1993) et Casson (1982) postulant que l'entrepreneuriat peut se produire au sein d'une entreprise existante (par opposition à la créer pour son propre compte). Casson (1982) assimile les opportunités à des « occasions où de nouveaux biens, services, matières premières et méthodes d'organisation peuvent être présentés et vendus à un prix plus élevé que leur coût de production². »

Deux regards peuvent être posés sur l'opportunité. Le premier voit dans celle-ci une réalité objective, identifiable en tant que telle. Les opportunités existeraient et il suffirait d'avoir une capacité à les reconnaître pour se les approprier et les transformer en réalités économiques. Le second postule que l'opportunité est une construction sociale naissant des interactions et des confrontations entre un individu et un environnement. L'opportunité se modèle au cours d'un processus de création (d'une entreprise par exemple, mais pas forcément). Dans ce sens, elle n'est pas le point de départ, l'élément « objectif » qu'il faut forcément découvrir pour initier ce processus (Fayolle, 2004)³.

2 Un processus d'émergence organisationnelle

L'entrepreneuriat est conçu ici comme un processus d'organisation qui conduit à la création d'une nouvelle organisation. Même s'il n'est pas toujours facile d'identifier les travaux et les chercheurs qui sont à l'origine de cette conception, ce courant est, pour nous, fortement associé à l'œuvre de Gartner : « *I think that those who are*

1. À cet égard, la contribution de l'école des économistes autrichiens est essentielle.

2. Verstraete T., Fayolle A., « Paradigmes et Entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, 4(1), p. 35.

3. *Ibid.*

familiar with some of my previous writings on entrepreneurship are aware that the domain of entrepreneurship that interests me is focused on the phenomenon of organization creation » (Gartner, 1995, p. 69).

Le concept d'émergence organisationnelle s'applique à un phénomène découlant de l'interaction de différents *stimuli* tels que l'expérience, les images ou les idées, prenant sens dans une combinaison nouvelle. L'intérêt de Gartner porte alors principalement sur la question de l'émergence de cette organisation : comment parvient-elle à exister ? Il adopte la perspective de Weick (1979) pour penser l'interaction entre l'individu et l'environnement par la médiation de *the organizing*. Le recours à Weick permet à Gartner d'explicitier comment le créateur organise le monde qui l'entoure. Quand il parle d'émergence, Gartner fait référence à une apparition, à quelque chose de non visible qui devient manifeste bien que pouvant précéder l'existence d'une entité telle qu'une firme : « *I hope that organizational emergence will convey the image of organizations becoming manifest, that is, organizational emergence is the process of how organizations make themselves know (how they come out into view ; how they come into existence) the phenomenon of organizational emergence occurs before the organizations exists.* » (p. 71). Autrement dit, c'est l'organisation comme processus qui prime sur l'organisation comme entité. On est loin, dans cette conception, de la création d'entreprise à laquelle est parfois réduit le phénomène entrepreneurial¹.

3 L'entrepreneuriat : un processus qui évolue sous l'effet d'une dialogique individu-crédation de valeur

La création de valeur a été empiriquement identifiée comme un thème situé au cœur de l'entrepreneuriat par Gartner² (1990). Dans le monde francophone, Bruyat (1993) utilise le concept de création de valeur dans un travail doctoral qui a profondément marqué le domaine. Pour cet auteur, « l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu-crédation de valeur » (Bruyat, 1993, p. 57). Le champ de l'entrepreneuriat se conçoit donc à travers une relation liant un individu (ou une petite équipe) à la valeur que ce dernier contribue à créer, à travers ses idées, une opportunité, une innovation, éléments contenus dans un projet puis dans une organisation. Le principe dialogique, proposé par Morin (1989), signifie que deux ou plusieurs logiques sont liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité. Cette dialogique s'inscrit dans une double dynamique de changement³ et peut être définie comme suit (1993, p. 58) :

1. *Ibid* p. 38.

2. *Ibid* p. 39.

3. Changement pour l'individu qui doit affronter une situation nouvelle et qui va se traduire par des apprentissages nécessaires. Changement également pour l'environnement concerné directement par le processus de création de valeur.

« L'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur... Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la *chose* de l'individu, nous avons :

INDIVIDU → CRÉATION DE VALEUR

La création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une place prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes...), nous avons :

CRÉATION DE VALEUR → INDIVIDU »

La dialogique création de valeur \leftrightarrow individu peut être appréhendée comme un système en interaction avec un environnement donné à composantes multiples (familiale, professionnelle, liée au secteur d'activité concerné). Ce système évolue dans un processus et sous l'effet du temps qui en est une dimension incontournable (Bruyat et Julien, 2001). Cette représentation rejoint, d'une certaine façon, celle de Gartner (1985) dans laquelle les dimensions importantes sont : l'(es) individu(s), l'environnement, l'organisation et le processus¹.

Section 2 LES IMPLICATIONS DE LA CONCEPTION

Avant de développer des implications utiles à la compréhension de l'ouvrage que nous proposons, nous allons repréciser ce qu'est notre conception de l'entrepreneuriat. Rappelons qu'elle est issue des travaux de Gartner (1985) et de Bruyat (1993).

Repère

Conception de l'entrepreneuriat

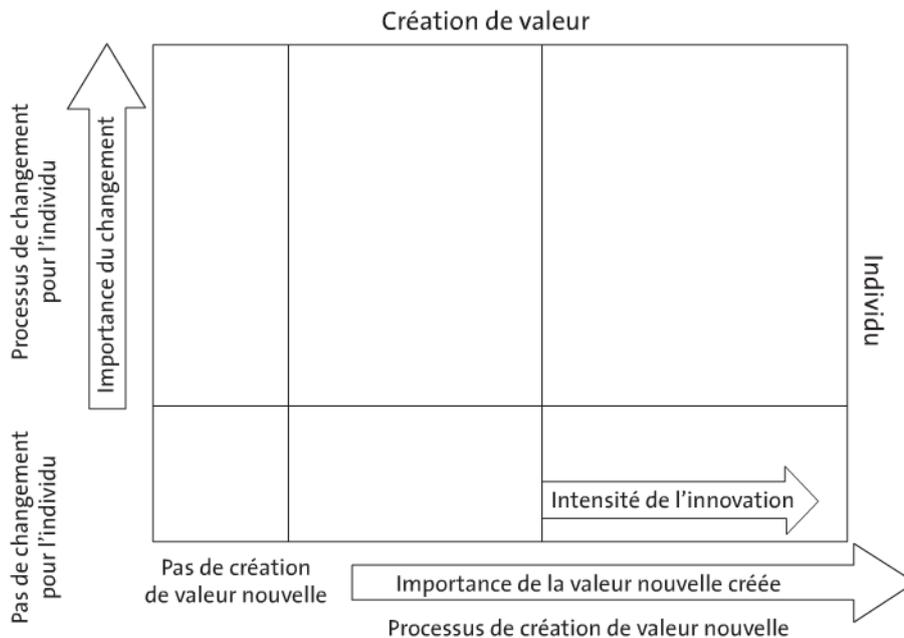
L'entrepreneuriat est une dialogique individu-crédation de valeur nouvelle. Cette relation particulière qui unit un individu (ou une petite équipe) au « projet » de création de valeur s'inscrit dans une double dynamique de changement pour l'acteur et pour l'environnement concerné par la création de valeur nouvelle. D'une certaine manière, et en simplifiant les choses, l'individu (l'entrepreneur) est la condition essentielle de l'existence et de l'évolution du projet, alors que le projet est ce qui fait penser, agir et vivre l'individu. Ce couple individu/projet de création de valeur forme un système ouvert sur son environnement. Ce système, au cours du processus, va apparaître, évoluer, se développer ou disparaître, à travers une succession de configurations et de phases.

1. Si ce n'est que le processus n'est pas conceptualisé de la même façon par ces deux auteurs. Dans les premiers travaux de Gartner (1985), le processus est assimilé à une manière de faire, à une stratégie.

Les implications que nous allons maintenant exposer et commenter nous semblent essentielles pour étudier des situations et des formes d'entrepreneuriat dont nous avons déjà souligné leurs caractères hétérogène et complexe.

1 Existence d'une dialogique : un peu, beaucoup, pas du tout

Dans la conception que nous avons retenue, l'existence d'une dialogique sujet/objet est la condition même de l'entrepreneuriat. Cela semble aller de soi, mais force est d'admettre que dans la réalité et la diversité des situations, ce n'est pas toujours aussi évident. C'est ainsi que certaines créations d'entreprise (filialisation, essai-image stratégique, par exemple) peuvent se dérouler sans que l'individu, le principal acteur du processus, soit une condition nécessaire pour la création de valeur. De nombreuses situations (création d'activité, développement de projet stratégique, etc.) s'insérant dans ce qu'il est convenu de nommer l'entrepreneuriat organisationnel peuvent également être caractérisées par l'absence d'une relation dialogique. Dans d'autres cas (création de son propre emploi, création par imitation ou reproduction, reprise d'entreprise), la relation peut être difficile à qualifier. Il y a dans ces observations l'évidence d'un phénomène aux contours parfois flous. Si l'entrepreneuriat est défini par l'existence d'une relation dialogique, à quel moment entre-t-on dans une situation entrepreneuriale ? À quel moment en sort-on ? Sur quelles bases peut-on dire qu'une situation relève de l'entrepreneuriat ou bien du management ? La deuxième implication peut apporter des éléments de réponse.



Source : Christian Bruyat, 1993

Figure 2.1 — Le domaine de l'entrepreneuriat

2 Temps et intensité du changement

L'existence d'une dialogique individu/création de valeur n'est pas toujours suffisante pour apprécier l'intensité d'un comportement entrepreneurial, comme nous venons de le voir dans certains cas de figure. L'intensité du changement vécu (ou à vivre, tel que l'on peut l'estimer à un moment donné) par un individu et l'intensité du changement induit par le potentiel de création de valeur nouvelle contenu dans un projet ou une innovation vont compléter l'approche par la dialogique et largement contribuer à en déterminer les modalités. Qui pourrait nier que la création d'une entreprise technologique et innovante ne relève pas des formes les plus abouties de l'entrepreneuriat, celles pour lesquelles l'intensité du changement se situe généralement à un degré très élevé ? Dans ces conditions, la « mesure » qualitative de l'intensité du changement sur chacune des dimensions qui caractérisent la relation dialogique pourrait permettre d'apprécier le degré d'intensité d'une situation entrepreneuriale à un moment donné. En sachant que les processus d'apprentissage mis en œuvre par les individus et les mécanismes d'adoption par les marchés d'innovations entrepreneuriales vont, dans une perspective dynamique, contribuer à faire évoluer ce degré d'intensité. Le temps apparaît donc comme une variable essentielle. D'autant plus qu'il conditionne le niveau de pression et de tension au sein de la dialogique. Un individu peut être contraint par le temps qu'il n'a plus (cas, par exemple, des demandeurs d'emploi en fin d'allocations) alors que dans le même temps, le projet sur lequel il travaille nécessite beaucoup de temps pour atteindre un niveau de maturation raisonnable. À l'inverse un autre individu peut avoir besoin de temps pour apprendre, suivre des formations indispensables et préalables alors que son projet ne peut être lancé que dans une fenêtre d'opportunité à brève échéance. On voit bien, avec ces exemples, que de multiples cas de figure sont envisageables, lesquels auront des répercussions sur le niveau de pression et de tension au sein du couple individu/création de valeur. Et encore faudrait-il évoquer des éléments plus subjectifs liés aux perceptions que chacun d'entre nous a vis-à-vis du temps. Pourquoi, en particulier, les entrepreneurs naissants considèrent-ils assez systématiquement qu'il leur faut aller très vite dans la mise en œuvre de leur idée, pour éviter que d'autres la récupèrent ou la concrétisent avant eux ? Le temps, qui est une des caractéristiques du processus, se présente donc, souvent, comme un des éléments clés de la démarche entrepreneuriale.

3 Un système (entrepreneurial) apparaît et se transforme

La dialogique individu/création de valeur, le couple individu/projet forme le noyau d'un système (entrepreneurial) ouvert sur un environnement déterminé par certaines caractéristiques de l'individu (sa famille, ses relations) et du projet (secteur d'activité, macro-environnement). Le système se forme lors de l'apparition de la dialogique et son évolution va dépendre des conditions individuelles initiales (niveau

des ressources, réseaux de relations, histoire personnelle, valeurs, expériences, etc.) ainsi que de la nature du projet (type d'opportunité, degré d'innovation, besoins existants ou latents, etc.) et de son niveau d'adéquation avec le profil de l'individu. L'évolution du système et ses transformations successives vont également dépendre des interactions et des transactions qu'il entretient avec les différentes composantes de son environnement. Voir l'entrepreneuriat avec ce regard systémique permet de comprendre à quel point la notion d'opportunité entrepreneuriale est subjective et contingente. Elle dépend déjà de conditions initiales qui diffèrent d'un individu à un autre et ensuite des interactions qu'un système, par définition unique, entretient avec son environnement. Ceci explique qu'avec la même idée et le même niveau d'information de départ sur une opportunité donnée, des individus différents développeront des projets différents qui deviendront (peut-être) des jeunes organisations singulières aux destinées variables. La notion de configuration est très utile pour rendre compte de ces cheminements, par lesquels un tel système se forme et se transforme par étapes successives. Elle repose sur l'idée que les individus et les jeunes organisations adoptent des stratégies de création, de développement et de croissance qui s'efforcent de mettre en cohérence les composantes caractéristiques du processus entrepreneurial. Ces dernières renvoient aux deux dimensions de la dialogique, mais aussi à l'environnement, dont nous avons déjà évoqué le rôle, et les ressources indispensables à la survie et au développement du système entrepreneurial. Nous retrouvons là, à peu de chose près, les éléments du cadre conceptuel de Gartner (1985) et ceux qui, d'après Timmons (1994), caractérisent la démarche entrepreneuriale : les attributs de l'entrepreneur lui-même, l'opportunité qu'il entend saisir, les ressources dont il dispose (ou pense pouvoir disposer) et l'environnement. L'approche par les configurations a été notamment utilisée par Miller (1983) lequel montre que l'entrepreneuriat s'exprime de manière différente en fonction de la variété des configurations organisationnelles et des contextes dans lesquels il apparaît. C'est ainsi que dans des petites entreprises, l'entrepreneuriat dépendra beaucoup de la personnalité du dirigeant, de l'internalité de son lieu de contrôle et de sa capacité à prendre des risques. Dans des entreprises de haute technologie, l'innovation constituera sans doute la forme d'expression de l'entrepreneuriat la plus fréquente alors que dans des grandes firmes très bureaucratisées, c'est la recherche d'une pro-activité plus importante qui traduira une volonté stratégique d'entreprendre.

4 Évaluation d'une situation entrepreneuriale

On peut parler d'entrepreneuriat dès lors qu'il y a une dialogique individu \leftrightarrow création de valeur. Qui plus est, cette dialogique doit s'inscrire dans une dynamique de changement. Elle s'inscrit donc dans le temps, qui constitue une dimension incontournable du phénomène. Le temps nous a amené à définir une nouvelle notion, qui est celle de situation entrepreneuriale (Fayolle, 2003). Nous en donnons la représentation suivante.

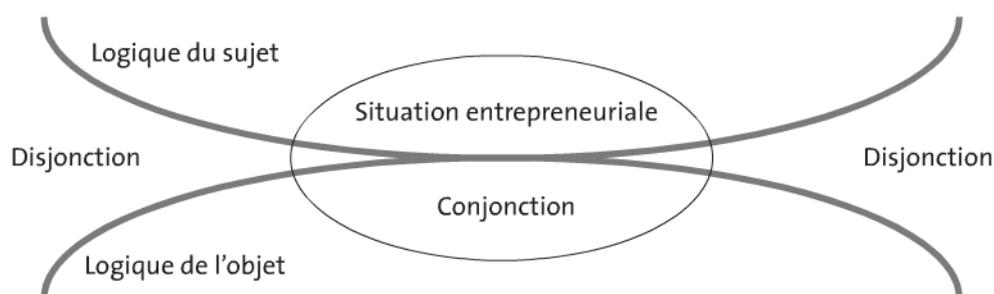


Figure 2.2 — Représentation du concept de situation entrepreneuriale

Une situation entrepreneuriale caractérise donc une dialogique sujet/objet dans une dynamique de changement. La dialogique existe et s'installe : on se trouve dans une zone de conjonction des logiques. Ou alors, elle n'existe pas ou disparaît : on est dans une zone de disjonction des logiques. Cette vision traduit une conviction forte : le phénomène entrepreneurial est temporel et provisoire. On ne naît pas entrepreneur, on le devient dans une situation particulière, mais on n'est pas entrepreneur toute sa vie. Une situation de ce type peut durer quelques jours, quelques mois ou quelques années ; en tout cas elle a un début et elle a une fin. Le concept de situation entrepreneuriale s'efforce de dater et de situer le phénomène.

Dans une situation entrepreneuriale, les comportements principaux des individus sont liés à la prise d'initiatives, au changement accepté, souhaité ou impulsé, à l'évaluation et à l'acceptation des risques, de l'incertitude et de leurs implications. Ils comprennent également l'ensemble des capacités utiles à l'identification, à l'appropriation et à la mise en œuvre des ressources nécessaires à l'action et à la concrétisation du projet, à l'émergence de l'organisation et à son fonctionnement.

Dans une situation entrepreneuriale, le support de la création de valeur peut être défini par un projet de création d'une activité ou d'une entreprise, le développement d'un produit ou d'une innovation, l'acquisition d'une entreprise ou d'une activité. Ce projet s'insère dans un environnement organisationnel, social, culturel, économique, plus ou moins favorable. Une des caractéristiques clés de la situation considérée est l'existence et la perception d'un degré d'incertitude plus ou moins élevé (lié à l'intensité du changement pour l'individu et pour l'environnement) et l'importance des enjeux individuels et/ou collectifs qui placent souvent à un haut niveau de conscience les perceptions des risques encourus.

Le temps joue un rôle essentiel, car il est facteur d'évolution et de transformation du projet et de l'organisation de type entrepreneurial. Une situation est entrepreneuriale à un moment donné et peut ne plus l'être peu de temps après. Certains comportements individuels s'atténuent, perdent de leur intensité et parfois même peuvent disparaître pour laisser place à d'autres attitudes moins entrepreneuriales. Les individus et les organisations ont des difficultés à vivre, d'une façon permanente, des situations de changement. Les contextes d'action évoluent comme les perceptions que les hommes s'en font. C'est ainsi que tout « projet de création d'entreprise » ne corres-

pond pas forcément, dans notre conception, à une situation entrepreneuriale. Il est nécessaire que la décision d'agir ait été prise et qu'un certain degré d'irréversibilité dans le processus soit atteint notamment par le niveau d'engagement personnel avec ses implications en termes de consommation de temps et d'argent. De la même façon, toute organisation issue d'une création d'entreprise ne relève pas nécessairement d'une situation entrepreneuriale. L'organisation « stabilisée » (dans sa construction programmée et aménagée « chemin faisant ») peut très bien, à l'issue d'un parcours donné, se satisfaire des positions acquises et ne plus souhaiter la remise en cause et le changement par l'intermédiaire de la concrétisation de nouvelles opportunités.

Dans ces conditions, il est important d'être en mesure d'évaluer le caractère entrepreneurial d'une situation et son degré d'intensité. Pour travailler sur le premier point, il est nécessaire de déterminer si la dialogique existe ou pas. L'approche qualitative peut consister à mesurer l'engagement de l'individu vis-à-vis du projet ou de la situation. S'agit-il d'un engagement fort ou faible, évalué à l'aide de différents critères :

- investissement en temps ;
- investissement en ressources financières ;
- investissement affectif ;
- confusion des logiques ;
- perception des enjeux ;
- attractivité du projet ou de la situation ;
- résistance au changement.

Pour apprécier le degré d'intensité d'une situation entrepreneuriale, il est nécessaire d'analyser les deux dimensions qui traduisent le changement pour l'individu et pour l'environnement. Les degrés d'intensité élevée correspondent à des niveaux de changement importants sur chacune de ces deux dimensions.

Opérer cette double évaluation qualitative permet d'une part de graduer les situations et, d'autre part, d'approcher leur dynamique entrepreneuriale. Plutôt que d'entretenir des débats, assez stériles, sur ce qu'est ou n'est pas un entrepreneur, ces outils de représentation et d'évaluation permettent de mieux comprendre que le concept d'entrepreneur n'a de sens que par rapport à un contexte et une situation. Par ailleurs, ils donnent une idée de la diversité des situations et soulignent la nécessité de les approcher, individuellement, à travers un outil de mesure de leur intensité.

Section 3 MODÉLISATION DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL

Ancrés dans la conception de l'entrepreneuriat que nous venons de développer, nous allons maintenant présenter notre cadre théorique et les outils génériques d'analyse des situations entrepreneuriales incarnées dans les différents cas exposés. Nous reviendrons

dans un premier temps sur la notion de système entrepreneurial pour en donner une représentation et une grille de lecture. Puis, nous évoquerons le processus entrepreneurial, sa définition et le moteur qui commande le changement. Enfin, nous décrivons la dynamique du processus entrepreneurial, ses phases principales, les conditions d'évolution et les théories susceptibles d'éclairer chacune des transitions du système.

1 Le système entrepreneurial

Le système qui nous intéresse ici (figure 2.3) est un système complexe au sens de Le Moigne (1990). Il est capable d'apprendre et de créer, il est également doté d'intention. Il s'inscrit dans un processus et une dynamique à travers lesquels il est susceptible de se transformer. De nombreux travaux ont montré que les stratégies ou même les projets peuvent changer de manière significative y compris dans les tout premiers temps du processus. Comme nous l'avons précédemment évoqué, ce système est un système ouvert. Il interagit avec son environnement. Il en tire des ressources et des opportunités. Certes, il le subit, mais aussi, dans une certaine mesure, il peut le choisir et l'aménager. Il peut aussi être stimulé par lui ou par les réseaux ou les milieux avec lesquels il interagit.

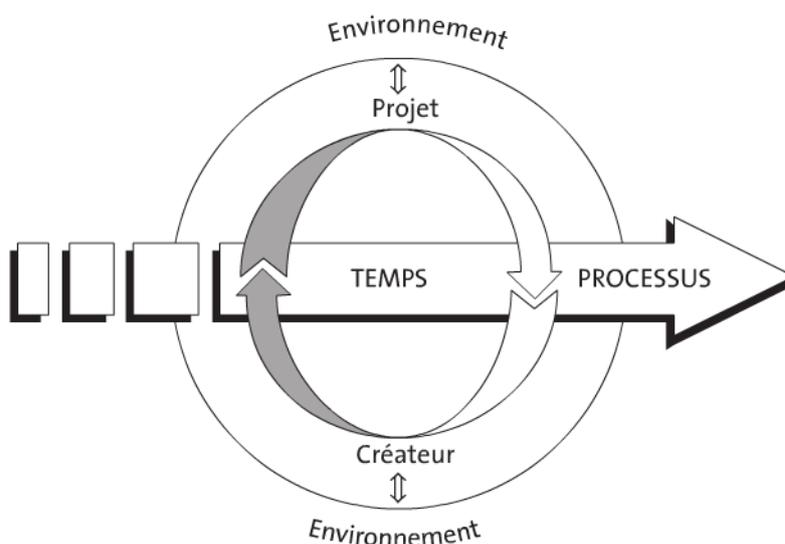


Figure 2.3 — Dialogique individu-crédation de valeur comme système ouvert dynamique

2 Le processus entrepreneurial

Le concept de processus a fait l'objet d'une multitude de définitions en fonction des disciplines qui l'utilise et des perspectives adoptées dans les travaux. Compte

tenu du fait que nous inscrivons notre approche dans une conception systémique, nous retenons, dans ce qui suit, la définition de Jacquet-Lagrece *et al.* (1978, p. 21) : « Le processus est un déroulement de configurations ou d'interactions concomitantes et/ou successives sous l'effet de régulations compensatrices et amplificatrices propres au système concerné ». Nous retrouvons ici l'idée de configurations (ou d'interactions) qui se succèdent ou se déroulent en séquence, sous l'effet de régulations qui, dans notre cas, sont activées consciemment ou inconsciemment par l'individu et ont pour objectif de retrouver plus de cohérence entre les composantes du système, notamment au niveau du couple individu/projet, ou de renforcer le niveau de cohérence existant. Nous allons présenter, maintenant, le modèle de configuration que nous utilisons et le moteur principal d'évolution du processus.

2.1 La configuration stratégique instantanée perçue (CSIP)

Le comportement de l'entrepreneur naissant dépend de la perception qu'il a de sa configuration stratégique instantanée. L'acteur qui entreprend est à la recherche d'une cohérence ou d'une harmonie (congruence ou fit) entre ses aspirations, les états de l'environnement présent et futur, ses capacités, ses compétences et ses ressources internes. La configuration stratégique instantanée perçue est la matrice des décisions/actions de l'individu qui entreprend.



Repère

La notion de CSIP (Bruyat, 1993)

La CSIP est un concept inspiré de la problématique classique de la formulation de la stratégie d'une entreprise : la recherche d'une cohérence ou d'une harmonie entre les aspirations des dirigeants, un état de l'environnement présent et futur, et les capacités et les ressources internes de l'entreprise (profils de compétences).

L'utilisation de ce concept nous a conduits à retenir l'idée que le comportement des entrepreneurs est intentionnel, qu'ils sont capables de formuler des buts, de se re-finaliser.

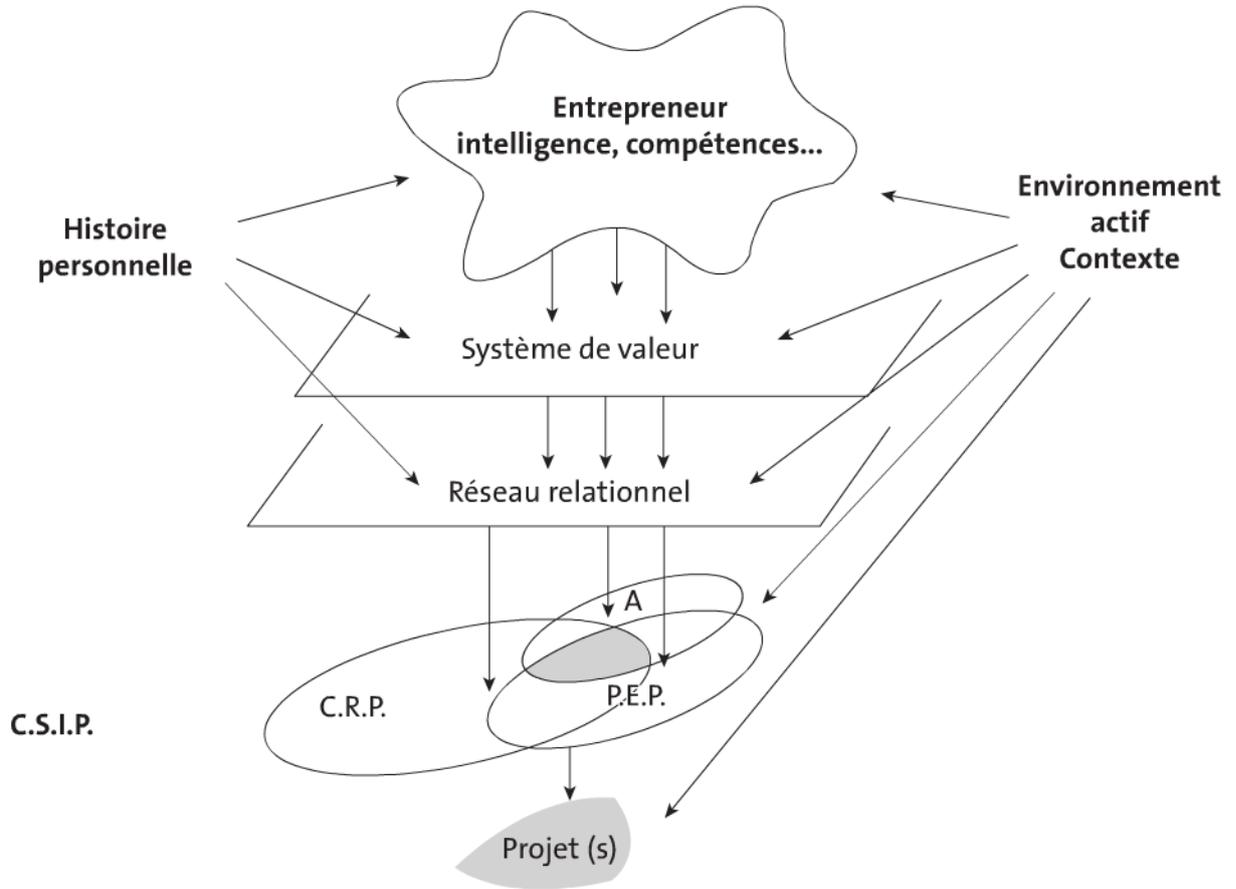
Les créateurs d'entreprise ont des aspirations et des buts divers et multiples, de nature économique et non économique. Ces buts sont parfois flous, contradictoires et évolutifs.

La CSIP est la mise en harmonie et en cohérence des aspirations de l'entrepreneur avec sa perception de ses compétences et de ses ressources et avec sa perception des opportunités ou des possibilités qu'offre l'environnement.

Ces perceptions concernent le présent mais aussi le futur. Autrement dit, pour reprendre un exemple utilisé par Bruyat, l'entrepreneur pourra ne pas posséder les locaux nécessaires à sa future entreprise, mais estimer qu'il pourra en trouver sans grande difficulté lorsqu'il en aura besoin. L'entrepreneur est un acteur stratégique ayant des capacités d'anticipation.

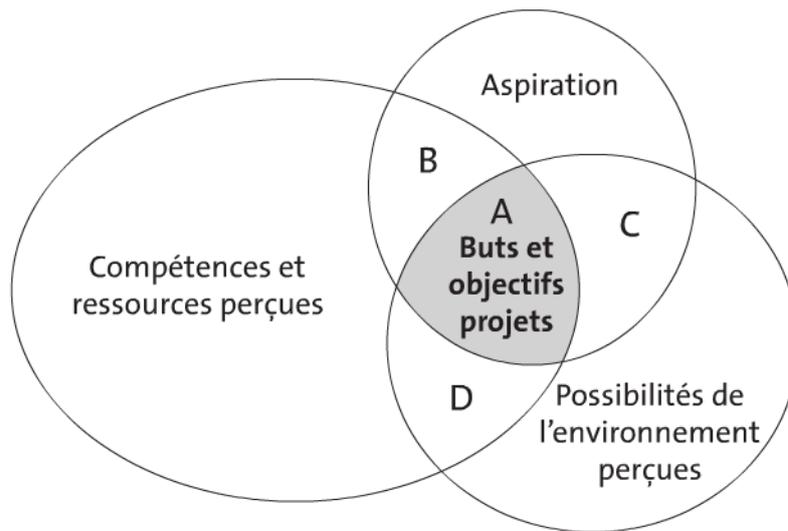
L'entrepreneur, disposant d'une intelligence stratégique et d'un style cognitif, appréhendera sa situation au travers de filtres constitués par son système de valeurs et son réseau relationnel, filtres qui se sont constitués au fil du temps et qui sont largement influencés par son environnement actif. Ces filtres informationnels sont sus-

ceptibles d'évoluer au cours du processus entrepreneurial. En définitive, le fonctionnement de la CSIP peut être représenté comme l'indique la figure 2.4.



Source : Bruyat, 1993, p. 243

Figure 2.4 — La CSIP et l'importance de l'histoire et du contexte



Source : Bruyat, 1993, p. 248

Figure 2.5 — La CSIP de l'entrepreneur naissant

L'intersection entre ces trois surfaces fait apparaître plusieurs zones. La zone A est la plus intéressante. Elle correspond à des actions et des projets qui sont perçus par l'individu comme à la fois souhaitables et possibles. C'est dans cette zone de cohérence que sont repérées les opportunités et que se développeront les projets qui seront traduits en termes opérationnels par des buts et, parfois, au fil du temps par des objectifs. Dans cette zone, l'individu considère qu'il a les moyens et les compétences pour développer des projets ayant de bonnes chances d'aboutir et de réussir ; il a une perception positive de sa propre efficacité. La zone B correspond à des actions ou à des projets cohérents avec les aspirations de l'individu et avec ses compétences et ses ressources, mais qui ne semblent pas devoir être acceptés par l'environnement. La zone C correspond à des actions souhaitées et possibles au regard de l'environnement, mais pour lesquelles l'individu estime ne pas avoir les compétences et les ressources nécessaires, sans entrevoir la possibilité de se les procurer pour le moment. La zone D est le lieu des actions possibles qui ne correspondent pas ou plus aux aspirations de l'individu.

Représenter ainsi la configuration qui va jouer un rôle essentiel dans le développement des projets et des situations d'entrepreneuriat a des implications importantes :

– **Notion d'opportunité et contingence**

Nous l'avons évoquée précédemment, mais nous pouvons, maintenant, avancer une démonstration. Un projet particulier peut se trouver dans la zone de cohérence d'un individu mais être très éloigné de celle d'un autre individu. Une opportunité ne peut être perçue (construite) et avoir une réelle valeur (le projet ne peut être monté et réussir) que si elle correspond à la zone de cohérence d'un individu. Il n'y a donc pas d'opportunité dans l'absolu et cette notion est contingente par rapport à la CSIP de l'entrepreneur naissant.

– **Situation actuelle et zone de cohérence**

La situation actuelle d'un individu peut se trouver au cœur de la zone de cohérence de sa CSIP : l'individu en question occupe avec succès un emploi salarié qui correspond à ses aspirations et des perspectives intéressantes lui sont ouvertes. Mais elle peut également se trouver à l'extérieur de cette zone : l'emploi occupé ne correspond pas ou plus à ses aspirations ou encore, cet emploi est menacé.

– **Absence ou abondance de projets**

Différents types de CSIP peuvent être mis en évidence en fonction des individus, de leurs histoires et des contextes dans lesquels ils se trouvent. Certaines CSIP sont plus fécondes que d'autres et plusieurs projets se situant dans la zone de cohérence peuvent être en concurrence avec une situation actuelle satisfaisante. À l'opposé, des individus peuvent être dans des situations d'impasse et avoir beaucoup de difficultés à formuler des projets en cohérence avec leur CSIP. Enfin, dans certains cas, la zone

de cohérence de la CSIP d'un individu peut ne comporter qu'un projet qui correspond à la continuation ou au développement de sa situation actuelle.

– Les perceptions ne sont pas la réalité

Dans tout processus de changement, les perceptions qu'a l'individu de sa CSIP peuvent être éloignées de la réalité. La création d'une entreprise est un processus complexe dont l'entrepreneur qui le réalise pour la première fois, par définition inexpérimenté, n'anticipe pas totalement les différents aspects. Cette ignorance est parfois le moteur de l'action et permet à l'individu d'engager un grand projet dans lequel il ne se serait sans doute pas lancé si son information avait été parfaite. C'est au cours du temps, chemin faisant, qu'il découvrira peu à peu les différentes difficultés, qu'il tentera de surmonter, et qui l'amèneront parfois, à modifier profondément son projet ou à y renoncer.

Évolutivité des CSIP et des projets. Au cours du processus, la CSIP et le projet d'un entrepreneur naissant sont susceptibles de se modifier profondément. Ces modifications peuvent être intentionnelles : l'individu peut mener une réflexion relative à sa CSIP dans le but de se préparer au lancement d'un projet encore flou, rechercher délibérément des informations concernant son marché et ses concurrents, acquérir de nouvelles compétences, étoffer son réseau relationnel, modifier son projet de façon à en augmenter sa valeur ou en diminuer les risques. Mais ces modifications peuvent être le fruit du hasard et être subies : l'individu peut être contraint de renoncer à poursuivre certains buts, des opportunités d'association peuvent se présenter en cours de route, un concurrent peut avoir mis un produit similaire sur le marché. La CSIP contraint l'individu, mais ce dernier peut tenter d'agir pour la modifier.

2.2 Un moteur du changement téléologique

Différentes théories ont été proposées pour expliquer le changement : cycle de vie, évolutionniste, dialectique et téléologique (Van de Ven et Poole, 1995). Pour nous, le moteur principal du changement, celui qui fait évoluer le système entrepreneurial est d'ordre téléologique. Dans ce cadre, le changement est dirigé en fonction d'une vision de l'état final qu'un système veut atteindre. Le processus est volontariste et possible parce que le système est capable de s'adapter. Le changement est la conséquence de l'assignation de buts et de l'expression d'une vision portant sur un état final souhaité. Les événements suivent des séquences cumulatives, multiples, ou des moyens alternatifs sont mis en œuvre afin d'atteindre cet état final recherché. Le développement du processus suit alors une succession de séquences de formulation de buts, d'implémentation, d'évaluation et de modification des objectifs, en fonction des apprentissages effectués ou de ce qui est souhaitable du point de vue de l'entité concernée. La force d'entraînement du moteur téléologique apparaît notamment dans l'idée que nous avons avancée, dans la continuité de Bruyat (1993), que les

projets de création d'entreprise naissent et se développent dans la zone de cohérence de la Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP).

Section 4 MODÉLISATION DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL

La dynamique du processus vient des modifications de la configuration stratégique instantanée perçue, notion que nous venons de présenter. En fait, toute évolution de la CSIP, peut provoquer des changements dans le processus. C'est dans la zone de cohérence de la CSIP, que les actions et les projets entrepreneuriaux, perçus ici par l'individu comme étant à la fois souhaitables et possibles, peuvent se développer et que les objectifs vont s'affiner au cours du temps. L'entrepreneur potentiel, considère là qu'il a les moyens et les compétences pour réussir dans sa démarche ; il a une perception positive de sa propre efficacité.

La modélisation du processus de création d'entreprise sur laquelle nous nous appuyons présente trois phases : le déclenchement du processus, l'engagement total du créateur, la survie de l'entreprise créée (avortement, réussite, développement éventuel).

1 Le déclenchement du processus

Les dynamiques d'évolution de la CSIP sont internes et externes. Elles peuvent venir de l'individu ou de l'environnement et remettre en cause la cohérence de la CSIP, entraînant, par voie de conséquence, l'émergence d'une nouvelle configuration, plus cohérente. Un individu peut faire évoluer ses aspirations ou encore ses compétences, suite à une formation, par exemple. Ce changement peut l'amener à considérer qu'une création d'entreprise, dans ces nouvelles conditions, devient possible. L'environnement, dans lequel se trouve l'individu, peut déstabiliser la zone de cohérence de la CSIP, à travers des menaces nouvelles qui apparaissent, comme le licenciement, pour ne citer qu'une illustration. Les conditions de déclenchement du processus sont présentées ci-après :

- L'action de créer doit être perçue comme désirée et possible. L'intention ou les aspirations ne sont pas suffisantes pour comprendre le déclenchement du processus, il faut encore que le comportement envisagé soit considéré comme une action possible par l'individu. Shapero et Sokol (1982) soulignent d'ailleurs, comme de nombreux autres auteurs dans le champ de l'entrepreneuriat, que le désir et la perception de faisabilité sont indissociables. Ainsi le désir de créer peut être en germe et n'attendre que des circonstances favorables pour s'activer, l'environne-

ment peut alors jouer un grand rôle dans le déclenchement. Les modèles d'intention et plus particulièrement, la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991 et 2002) constituent, à cet égard des cadres théoriques appropriés. À l'inverse, la perception d'une opportunité ou d'une contrainte peut susciter le déclenchement. Toutes les approches théoriques basées sur l'identification des opportunités permettront alors de disposer de grilles de lecture pertinentes.

- La CSIP révèle des tensions et des contradictions importantes. Ces tensions et contradictions sont liées à des insatisfactions professionnelles ou à l'existence de projets concurrents et incompatibles dans la zone de cohérence de la CSIP. L'individu s'efforcera alors de les réduire et ce faisant il provoquera des changements éventuels. Cette idée que des facteurs de déplacement (négatifs ou positifs) puissent être à l'origine de l'acte entrepreneurial a été avancée notamment par Shapero (1972). Cependant, trop de contradictions et de tensions peuvent conduire à une CSIP désarticulée et incohérente ne permettant pas à l'individu de former des projets et d'envisager un quelconque changement par rapport à une situation jugée insatisfaisante.
- L'entrepreneur potentiel doit disposer d'un peu de temps pour pouvoir travailler sur son projet. Sans un peu de temps pour engager les premières recherches d'information et sans un minimum de ressources financières pour faire face, le cas échéant à quelques dépenses nécessaires, il est difficile d'envisager qu'un individu puisse réellement entrer dans un processus entrepreneurial. C'est ainsi que des cadres qui paraissent avoir toutes les compétences requises et le désir de créer leur entreprise n'entreront pas dans le processus de création parce qu'ils ne disposent pas du temps nécessaire du fait de leurs activités professionnelles. Un endettement trop important, des responsabilités familiales très lourdes peuvent de la même façon entraver toute velléité de création. À ce stade, l'énergie nécessaire à la réalisation d'un projet entrepreneurial ne peut provenir que de l'entrepreneur lui-même.

2 L'engagement total et le passage à l'acte

L'engagement total du créateur est réalisé, lorsqu'il consacre l'essentiel de son temps et de ses investissements financiers, intellectuels et affectifs à son projet. L'engagement est une période transitoire, un changement de phase, qui se traduit par une montée en puissance progressive, jusqu'à l'atteinte d'un point de non-retour ou de retour très difficile. L'acte de création d'une entreprise correspond à un changement stratégique de première importance pour l'individu. Dans ces conditions, deux conditions nous semblent nécessaires pour que l'engagement total puisse se réaliser. Nous allons les présenter ci-après :

L'action de créer est préférée et perçue comme réalisable. La première condition d'un engagement total est que, d'une part, l'action de créer ou le projet de création

doit être préférée à toute autre alternative de changement (changer d'employeur, par exemple) et notamment au maintien dans la situation actuelle (salarié, inactif, étudiant). Elle doit, d'autre part, être perçue comme étant réalisable. La plupart des modèles théoriques de la création d'entreprise retiennent cette dimension de la préférence comme étant essentielle. Elle est généralement présentée comme étant le résultat de facteurs relatifs à l'environnement et de facteurs appartenant à l'entrepreneur.

Les résistances au changement doivent être surmontées. Les résistances au changement ont des origines diverses. La résistance au changement peut venir des habitudes et de l'inertie dans les raisonnements et les comportements. Elle est particulièrement importante lorsque l'individu a consacré l'essentiel de sa vie professionnelle passée à une carrière de salarié, sans n'avoir jamais envisagé de créer une entreprise ou de développer d'autres types de comportements risqués. Une autre source de résistance est la peur de l'inconnu. L'incertitude peut être liée à un projet particulier ou à la méconnaissance des situations entrepreneuriales. Un troisième facteur de résistance au changement est lié à l'irréversibilité perçue de la nouvelle situation créée et aux difficultés envisagées, en cas d'échec, pour retrouver un emploi salarié satisfaisant. La résistance au changement vient également des renoncements et des coûts psychologiques et financiers associés : il faut renoncer à une situation gratifiante, à ses loisirs, à une partie de sa vie de famille ; il faut réduire son train de vie, dans un premier temps et peut être définitivement. Le dernier facteur de résistance est, dans certains pays comme la France, lié à l'hostilité perçue de l'environnement vis-à-vis de la création d'entreprise et aux obstacles qui se dressent sur la route des entrepreneurs. Comme pour les conditions du déclenchement, celles de l'engagement ne sont pas indépendantes. De fortes résistances au changement, par exemple, peuvent diminuer l'attrait de l'alternative entrepreneuriale.

Certaines théories psychosociologiques sur l'engagement ou des théories relatives à la prise de décision dans des situations complexes et incertaines, comme la théorie du prospect (Kahneman et Twersky, 1979) peuvent constituer des cadres utiles à l'étude de cette phase d'engagement.

3 La survie, l'échec ou le développement

L'action de création ne conduit pas toujours à la viabilité de l'entreprise et le résultat du processus peut prendre l'une de ces trois formes : survie, échec ou développement. La viabilité s'apprécie dans la capacité que l'entreprise nouvelle démontre à trouver un point d'équilibre économique, dans un délai raisonnable. Les principales conditions de réussite ou d'échec du projet sont la cohérence au sein du système et l'apprentissage de l'acteur :

La cohérence au sein du système L'idée que nous avançons ici est que la cohérence entre la CSIP de l'entrepreneur et son projet est le facteur essentiel de réussite

des projets de création d'entreprise. Il n'existe pas selon nous de compétence ou de ressource universelle, applicable dans n'importe quelle situation, nécessaire à la réussite des projets. Certes il faut posséder un minimum de compétences dans quelques domaines, mais celle qui apparaît la plus déterminante est une compétence d'auto diagnostic permettant à tout instant de vérifier que le niveau de cohérence entre la CSIP et le projet (ou la situation) est situé à un niveau acceptable. Les incohérences génèrent, en effet, des coûts cachés et des retards non prévus : retard dans la réalisation du chiffre d'affaires, coûts de production et des approvisionnements plus élevés, productivité plus faible, dérive des besoins de financement. Ce facteur est d'autant plus important que la transformation du système individu/création de valeur nouvelle entraîne presque inéluctablement l'apparition d'incohérences et d'inadéquations. Par ailleurs, l'évolution du système au cours du processus change la nature des configurations de compétences. Les compétences ou les ressources à mettre en œuvre ne sont pas les mêmes selon les étapes du processus. Par exemple, alors que les compétences commerciales semblent importantes, souvent, au démarrage, elles sont loin d'être critiques lors du montage du projet.

L'apprentissage permet de renforcer la cohérence du système L'apprentissage est au cœur de la réussite ou de l'échec du processus. Les changements du système et les incohérences qu'ils génèrent doivent faire l'objet d'apprentissages qui vont avoir pour but d'accroître la cohérence et de retrouver une situation de système équilibré. Tout cela va se traduire par des modifications apportées au projet, par des acquisitions de nouvelles ressources et de nouvelles compétences. Cette situation particulière est résumée par une métaphore applicable à des situations de changements intenses : « D'une certaine façon, on se trouve en effet dans la situation inouïe où le pilote doit faire décoller son avion tout en apprenant le pilotage, avion qui se construirait tout en décollant » (Massacrier et Rigaud, 1984, p. 12). L'apprentissage est présent tout au long du processus, mais il se situe à des niveaux différents. Au tout début du processus, l'entrepreneur domine son projet et la réalité s'impose avec moins de force. C'est durant cette période que l'individu pourra procéder à des apprentissages par transfert de connaissances dans le cadre de formations classiques, si toutefois il a conscience de cette nécessité. Lors du démarrage, le temps devient presque toujours une ressource rare pour l'entrepreneur. L'apprentissage s'effectue alors sur le terrain, dans l'action. Il se situe dans un contexte d'émergence et est particulièrement important pendant les premières années de la vie de la jeune entreprise (Bouchikhi, 1991). Lorsque l'entreprise a survécu et que l'entrepreneur a procédé aux apprentissages essentiels rendus nécessaires par l'évolution du système, l'apprentissage devient alors davantage le problème de l'organisation. Plus l'ampleur du changement est grande, plus les capacités du système à se modifier, et donc à apprendre, doivent être développées. Dans ces conditions, les capacités d'apprentissage de l'entrepreneur paraissent être un élément clé pour expliquer la réussite d'un processus de création d'entreprise. Plus l'apprentissage est rapide, moins l'entreprise aura à supporter des coûts cachés d'incohérence et plus elle aura de chances de survivre.

Comme nous venons de le voir, les théories de l'apprentissage individuel et organisationnel peuvent être d'une grande utilité pour l'étude de cette phase. Mais d'autres problématiques peuvent affecter la cohérence du système. Elles concernent notamment l'acquisition et l'utilisation des ressources nécessaires à la survie et au développement. Pour les prendre en compte, d'autres cadres théoriques peuvent être mobilisés tels que, notamment, les théories des ressources, de la structuration ou encore des réseaux sociaux.

Questions

- 1 ■ Sur quelles dimensions et caractéristiques singulières les trois principales conceptions de l'entrepreneuriat présentées dans ce chapitre mettent-elles l'accent ?
- 2 ■ Quelles sont les conséquences pratiques (au niveau des politiques et pratiques d'accompagnement des créateurs d'entreprise, par exemple) du principe dialogique exposé par Bruyat ?
- 3 ■ De quelle façon pourrait-on « mesurer » le degré d'intensité entrepreneuriale d'une situation de gestion ?
- 4 ■ Quelles sont les caractéristiques clés de la dynamique du processus entrepreneurial ?
- 5 ■ L'existence de tensions entre un niveau de ressources nécessaires et un niveau de ressources disponibles suffit-elle à définir l'entrepreneuriat ? Argumentez votre point de vue.
- 6 ■ Comment définiriez-vous le début et la fin d'un processus entrepreneurial ?
- 7 ■ Quelles sont, d'après-vous, les limites de la modélisation du processus entrepreneurial présentée dans ce chapitre ?

L'essentiel

Le champ de l'entrepreneuriat est spécifique. Ces spécificités ont été recherchées tout d'abord dans les fonctions et les rôles de l'entrepreneur, puis dans ses caractéristiques sociologiques et psychologiques. Aujourd'hui, l'accent est mis davantage sur la façon dont les entrepreneurs agissent et prennent des décisions.

Différentes conceptions de l'entrepreneuriat semblent, actuellement, faire école. Nous en avons présenté trois. Un premier courant place **l'émergence organisationnelle** au cœur du domaine. Un deuxième se concentre sur **l'identification et l'exploitation des opportunités**. Le troisième courant, dans lequel nous inscrivons nos propres travaux, considère que l'entrepreneuriat est défini par la **dialogique individu/création de valeur**. Dans cette conception, l'élément important est le **couple en interaction** individu/projet, **formant un système dynamique ouvert** sur son environnement.





Deux dimensions, qui se combinent, contribuent à déterminer le domaine de l'entrepreneuriat et le degré d'intensité d'une situation : l'importance du **changement** pour l'individu et l'importance de la **valeur nouvelle créée**.

Le **processus** fait évoluer le système individu/projet et joue donc un rôle essentiel. Encore faut-il se mettre d'accord sur la notion même de processus. De nombreuses définitions existent et celle qui nous semble la plus proche de nos préoccupations est celle de Jacquet-Lagreze *et al.* (1978, p. 21) : « Le processus est un déroulement de configurations ou d'interactions concomitantes et/ou successives sous l'effet de régulations compensatrices et amplificatrices propres au système concerné ».

La notion de processus étant précisée, il nous faut comprendre ce qui en détermine la dynamique. Parmi les théories proposées par Van de Ven et Poole (1995), celle qui nous semble le mieux correspondre à la conception que nous avons du processus entrepreneurial est la **théorie téléologique** : le changement (la dynamique) est la conséquence de l'assignation de buts et de l'expression d'une vision portant sur un état final souhaité.

Le processus entrepreneurial a fait l'objet de nombreuses tentatives de modélisation. Nous présentons dans ce chapitre une conception de l'évolution du processus inspirée des travaux de Bruyat (1993). Dans ce modèle, le couple, en dialogique, individu/création de valeur nouvelle passe par trois phases, au cours de son évolution : **le déclenchement (engagement), la survie, l'échec ou le développement**. Le processus est déclenché, puis l'individu s'engage, d'une manière quasiment irréversible dans ce processus et enfin le couple individu/organisation recherche les conditions de sa survie et de son développement. Toutes ces phases sont importantes, mais celle **de l'engagement** d'un individu ou d'une équipe nous semble réellement **déterminante**. Bien comprendre les conditions et les modalités de l'engagement, c'est vraisemblablement se donner les moyens d'étudier plus complètement le processus et d'aider avec plus d'efficacité les entrepreneurs.

3 L'entrepreneur

« L'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur... Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la chose de l'individu, nous avons : individu → création de valeur » (Christian Bruyat, 1993).

Dans ce chapitre nous allons parler principalement de l'entrepreneur novice, celui qui entreprend sans expérience particulière de ce comportement, ou encore de l'entrepreneur potentiel, en devenir¹. Notre propos concerne donc davantage l'individu, homme ou femme, qui est confronté, pour la première fois, à une situation entrepreneuriale, une situation qui, rappelons-le, implique la nouveauté et le changement. Les entrepreneurs plus expérimentés peuvent néanmoins retirer un bénéfice de la lecture de ce chapitre et comprendre, avec le recul, les raisons et les facteurs qui ont pu les conduire à entreprendre et à réussir leurs initiatives entrepreneuriales, même si la notion de réussite est très subjective.

Nous avons souhaité débiter ce chapitre consacré à l'entrepreneur en essayant de montrer à quel point les idées reçues et les mythes qui le concernent sont infondés (**section 1**). Puis, nous appuyant sur la littérature, nous montrerons que l'entrepreneur a fait l'objet de multiples analyses et que ses motivations et ses

1. La littérature distingue l'entrepreneur novice de l'entrepreneur en série, qui a déjà créé ou repris des entreprises à une ou à de multiples reprises. Des études montrent que l'entrepreneur en série est généralement plus performant que l'entrepreneur novice (Plehn-Dujowich J, 2010, « A theory of serial entrepreneurship », *Small Business Economics*, 35 : pp. 379-398).

caractéristiques sont nombreuses (**section 2**). Dans ces conditions, existe-t-il un profil idéal d'entrepreneur, une figure dont il faudrait s'inspirer ? La réponse est bien évidemment non et plutôt que tenter de répondre à une question aussi mal posée, nous insisterons sur la nécessaire adéquation entre le profil d'un individu, aspirant entrepreneur, et le projet (ou la situation) qu'il vise (**section 3**). C'est tout le sens d'une réplique de William Gartner, souhaitant, par là, signifier l'importance des situations, des processus et des activités et montrer la voie d'impasse suivie par les recherches centrées sur les traits de personnalité, dans les décennies des années 1960, 1970 et 1980. Sa formule, « *Look at the dance, not at the dancer* », nous semble bien traduire la façon dont il faut voir l'entrepreneur aujourd'hui : non par ce qu'il est, mais par ce qu'il fait et comment il le fait. Tant il est vrai qu'on ne naît pas entrepreneur, mais qu'on le devient dans des apprentissages qui peuvent, en fonction des individus et des situations, demander plus ou moins de temps.

- Section 1 ■ **Mythes et réalités à propos de l'entrepreneur**
- Section 2 ■ **Les caractéristiques de l'entrepreneur**
- Section 3 ■ **L'adéquation Homme/Projet, Homme/Situation**

Section 1 MYTHES ET RÉALITÉS À PROPOS DE L'ENTREPRENEUR¹

De nombreuses idées reçues et représentations sur l'entrepreneur sont véhiculées dans le monde entier. Nous allons tenter de reprendre, dans cette section, celles qui reviennent le plus fréquemment.

1 Entreprendre relève de l'inné, non de l'acquis ?

L'entrepreneur serait né avec un sixième sens, une capacité intuitive à entreprendre et à réaliser des actions spectaculaires. Sans son intuition innée, l'entrepreneur ressemblerait au commun des mortels. Alors que l'enseignement de l'entrepreneuriat est dans une phase de développement accéléré et que ce mouvement accrédite le fait qu'il est possible d'apprendre à entreprendre, il peut sembler étonnant que cette idée ait encore du poids. Mais à y regarder de près,

1. Il peut être intéressant dans un cours d'entrepreneuriat d'organiser une discussion avec les étudiants ou les participants autour de chacun de ces mythes ou idées reçues.

les journaux économiques évoquent régulièrement le parcours et la réussite de grands entrepreneurs. L'image héroïque présentée dans les médias est chargée généralement d'énergie et de puissance. De fréquentes biographies d'entrepreneurs soulignent leur capacité instinctive à identifier des opportunités inaccessibles à la majorité d'entre nous¹. Ils savent aussi prendre, dans toutes les circonstances, les bonnes décisions, celles qui les conduisent au succès. Cela implique que sans cette faculté intuitive innée, ces individus ressembleraient au commun des mortels (Cunningham et Lischeron, 1991, p. 46). Cette idée d'un entrepreneur inné, différemment de ce que nous pourrions penser, reste très active. Des chercheurs, par exemple, s'attachent à démontrer actuellement que les gènes et l'hérédité peuvent permettre de caractériser l'entrepreneur et d'expliquer ses comportements (Nicolaou *et al.*, 2008 a et b, 2009). Nous avons relevé, par ailleurs, dans la presse française, le portrait que nous proposons dans l'encadré ci-après.



Repère

Quelques reflets de la presse française

Nous avons relevé ce fragment de portrait dans le *Figaro Économie*, n° 17258, des 5 et 6 février 2000.

« La légende voudrait que Li-Ka Shing, le propriétaire de Cheung Kong et de Hutchinson Whampoa, deux holdings qui pèsent près d'un cinquième de la capitalisation boursière de Hong-Kong, ait un sixième sens inné pour faire de bonnes affaires. »

Li-Ka Shing n'est pas très connu, mais d'autres entrepreneurs le sont davantage et les écrits consacrés à des Francis Bouygues, François Dalle, Bernard Dalle, Steve Jobs, Richard Branson ou Bill Gates n'ont pu que contribuer à renforcer le mythe de l'entrepreneur inné.

L'entrepreneur inné est, pour nous, largement un mythe. Même si certains individus naissent avec plus d'énergie ou plus de « flair » que d'autres, ces aptitudes resteraient probablement en jachère ou peu utilisées, si elles n'étaient pas complétées par d'autres caractéristiques, telles que des connaissances, des compétences, des savoir-faire et des expériences accumulés pendant des années. D'autre part, ce mélange inné et acquis, ne peut s'exprimer que dans des situations et des contextes d'action spécifiques, qui rendent la combinaison active ou non, appropriée ou non, gage de réussite ou non.

1. Pour ne citer que des exemples récents, voir l'ouvrage consacré à Richard Branson : Champroux N. (2011). *Richard Branson. L'aventure Virgin*, Paris, Éditions Economica et les nombreux articles que la mort de Steve Jobs en octobre 2011 a suscité dans les médias français et internationaux. Ces deux entrepreneurs sont généralement présentés comme des entrepreneurs héroïques ou schumpétériens.

2 N'importe qui peut créer une entreprise ?

Pour créer une entreprise ou une activité nouvelle, il est tout d'abord nécessaire de bien faire la distinction entre une idée et une opportunité, ce que nous verrons dans le prochain chapitre. Par ailleurs, il faut travailler son projet, le soumettre à des experts et à des regards externes et s'entourer de partenaires motivés ou intéressés. Le travail préparatoire est à cet égard essentiel, pour baliser, du mieux possible, le lancement des activités et réduire l'incertitude. Si créer (juridiquement parlant, procéder aux formalités d'enregistrement) une nouvelle entreprise ou une activité est à la portée de tout le monde, la réussite, la pérennisation et le développement ne concernent, en général, que les individus préparés ayant étudié tous les aspects de leur projet pour en éliminer (ou réduire) les impasses opérationnelles et stratégiques. Même si, comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, l'entrepreneur est avant tout un individu ordinaire, il ne faut pas confondre ce mot avec facilité ou simplicité de l'acte d'entreprendre. L'individu est ordinaire, dans ses traits, ses capacités et ses compétences, certaines situations entrepreneuriales, dans lesquelles il est engagé, peuvent ne pas l'être.

3 Les entrepreneurs sont des joueurs ?

Cette idée reçue montre des entrepreneurs qui prennent des risques d'une façon, très souvent, inconsidérée, presque pour le plaisir. Dans la réalité, les entrepreneurs, comme la plupart des individus responsables, essaient de prendre des risques calculés, dans la mesure du possible. Ils développent une habileté à identifier les risques, à estimer leurs probabilités d'occurrence et à réfléchir sur des comportements ou des stratégies qui permettraient de mieux les contrôler, voire de les manager. Les risques font très souvent partie des situations dans lesquelles se trouvent les entrepreneurs. Ils sont liés aux changements et à l'incertitude. Les entrepreneurs qui réussissent s'efforcent donc de réduire les zones d'incertitude des projets qu'ils développent et des situations qu'ils affrontent. Dans tous les cas, ils se doivent d'accepter l'incertitude et les risques qui lui sont associés.

4 Entreprendre permet de devenir son propre patron et d'être complètement indépendant ?

Beaucoup de personnes rêvent de devenir entrepreneur parce qu'elles ont un très fort besoin d'indépendance et parce qu'elles ne supportent plus la hiérarchie et l'inertie des grandes entreprises. Elles idéalisent le *small is beautiful* propre aux petites structures. Même si le besoin d'indépendance est une motivation forte, très

souvent avancée, pour expliquer l'acte d'entreprendre, en réalité les entrepreneurs ne sont pas plus indépendants, dans leur fonctionnement, que des cadres ou d'autres dirigeants d'entreprise. Ils sont dépendants de leurs partenaires financiers, industriels ou commerciaux, de leurs collaborateurs, de leurs clients, de leurs fournisseurs et de leurs familles. Les relations qui ont été nouées avec toutes les parties prenantes impliquent des obligations fortes que des êtres responsables se doivent de respecter et d'honorer. Il est donc clair que l'indépendance n'est qu'un leurre, mais l'entrepreneur, plus que tout autre acteur économique et social, ressent un sentiment de liberté dans l'exercice de ses missions et de ses activités. Cette nuance subtile entre indépendance et liberté est parfaitement mise en valeur dans une définition de l'entrepreneur proposée par un jeune créateur d'entreprise.



Repère

Une définition de l'entrepreneur

L'entrepreneur est un être **passionné**, épris de **liberté**, qui se construit une **prison sans barreaux**.

Dans cette définition, l'entrepreneur apparaît comme un individu qui est passionné par ce qu'il fait, qui s'investit donc totalement dans son entreprise. Il aime et recherche la liberté et se construit une prison sans barreaux. Il ne sera pas indépendant, mais il a choisi, lui-même le cadre et les conditions de cette dépendance, y compris celles de son éventuelle sortie.

5 Les entrepreneurs travaillent plus et plus durement que les cadres dans les grandes entreprises ?

Il n'y a pas de doute, les entrepreneurs travaillent beaucoup et parfois dans des conditions difficiles, qui peuvent les amener à connaître des niveaux de stress élevés et à payer un prix fort, sur un plan personnel et familial. Mais on ne peut pas affirmer pour autant qu'ils sont les seuls à vivre de telles situations. De très nombreuses professions et corporations connaissent aujourd'hui des conditions similaires. Les cadres dans les grandes entreprises et dans les grands cabinets de conseil, par exemple, travaillent énormément, sans ressentir, toujours, comme les entrepreneurs, un niveau élevé d'accomplissement et de réalisation. De la même façon, tous ne trouvent pas forcément une grande satisfaction dans le travail qu'ils ont à faire. En résumé, nous pensons que les entrepreneurs travaillent tout aussi durement que d'autres catégories professionnelles, qu'ils peuvent être tout autant stressés, mais que vraisemblablement ils retirent des situations dans lesquelles ils sont engagés plus de satisfactions.

6 Créer une entreprise est un acte risqué qui conduit souvent à l'échec ?

Nous l'avons déjà souligné, le risque est présent dans les situations entrepreneuriales. L'entrepreneur qui réussit est celui qui le sait et qui a appris à composer avec le risque. Savoir l'identifier, avec l'aide des autres, savoir le « calculer » et le manager, savoir réagir face aux risques constitue des compétences et des habiletés essentielles. Mais toutes les situations ne présentent pas le même niveau de risque et certaines d'entre elles ne révèlent pratiquement aucun risque, tant il existe des similitudes entre ce qui est déjà connu et ce qui est souhaité.

Le risque est lié à la nature du couple produit-marché, au degré d'innovation de l'offre, au processus de production ou de servuction et au degré d'inexpérience de l'entrepreneur. La conscience des sources de risque, la recherche d'informations et de ressources nouvelles, ainsi que l'apprentissage de l'entrepreneur sont des moyens efficaces de gérer les risques d'un projet entrepreneurial. Les statistiques de l'Insee sur la création d'entreprise montrent clairement l'influence de ces facteurs. Le taux de survie moyen, au bout de cinq ans, dans une création d'entreprise est d'environ 50 %. Pour une reprise d'entreprise il est d'environ 65 %. Si l'entrepreneur a adopté une démarche d'ouverture vis-à-vis des experts et des partenaires, qui peuvent l'aider à avoir des informations ou des ressources, le taux de survie peuvent progresser jusqu'à 80 %, voire même 90 %. Ces chiffres relativisent les notions de risque et d'échec, d'autant plus que dans les entreprises défailtantes, au sens de l'Insee, on retrouve pêle-mêle celles qui ont été contraintes au dépôt de bilan, celles qui ont cessé volontairement leur activité et celles qui ont été cédées à des tiers.

7 Les entrepreneurs sont motivés par le pouvoir et l'argent ?

Ce mythe renvoie aux motivations des entrepreneurs, aux raisons intimes pour lesquelles des individus décident de créer ou reprendre une entreprise. Les entrepreneurs sont-ils motivés principalement par l'argent et/ou le pouvoir sur les autres ? Contrairement aux idées reçues les entrepreneurs, quel que soit le pays considéré, mettent plus souvent en avant des motivations comme le besoin d'accomplissement, la recherche d'indépendance, l'envie de développer ses propres idées, etc. : L'appât du gain et la recherche de pouvoir ne sont donc pas des motivations essentielles. Les entrepreneurs ne travaillent pas plus durement, ni ne sont amenés à faire n'importe quoi pour s'enrichir personnellement.

Les motivations principales des entrepreneurs

- Le besoin d'accomplissement.
- La recherche d'indépendance.
- L'envie de développer ses propres idées.
- Le besoin de reconnaissance ou la recherche d'un statut social.
- Le goût du défi, l'envie de relever des challenges.
- Le besoin d'estime personnelle.

8 L'argent est le nerf de la guerre et l'on ne prête qu'aux riches

L'argent est considéré, ici, comme une ressource majeure et un facteur de succès. Oui et non, serions-nous tentés de dire. Oui, car tout projet et toute entreprise doivent être correctement capitalisés. Les besoins financiers doivent être estimés au plus juste et les ressources financières suffisantes pour y faire face. Non, car l'argent est un outil inerte aux mains des entrepreneurs. Certains peuvent faire des merveilles avec cet outil, alors que d'autres ne connaîtront pas la réussite. Avoir trop d'argent peut parfois être un handicap. La vigilance de l'entrepreneur est endormie et ce dernier n'agit plus dans une tension forte entre les ressources nécessaires et les ressources possédées, ce qui peut le conduire à dépenser trop vite, d'une façon impulsive, et mal. L'argent permet d'avoir plus de temps pour imposer son offre et s'installer dans un marché, il convient donc de l'utiliser au mieux de l'intérêt du projet. L'image qui circule dans le milieu de la création d'entreprise et qui voudrait qu'il n'y ait pas de difficulté à trouver un financement à risque si l'on a une bonne idée (on ne prête qu'aux riches) est mise à mal par les statistiques sur les interventions des sociétés de capital-risque. Pas plus de 5 % des projets soumis à ces sociétés de financement sont retenus. Certes elles constituent des intervenants très sélectifs et il existe d'autres sources de financement, mais il faut abandonner l'idée d'une intervention systématique de leur part quand on pense avoir un bon projet susceptible de permettre la réalisation d'une plus-value financière à terme.

9 Les entrepreneurs doivent être jeunes et énergiques

Entreprendre est souvent un véritable parcours du combattant, aussi le fait d'être jeune, dynamique et en bonne santé constitue un atout appréciable. Il est évident que la jeunesse et les qualités qui y sont généralement associées ne peuvent que constituer un plus. Mais l'âge ne constitue pas une barrière infranchissable. L'âge moyen des entrepreneurs démarrant une activité à fort potentiel de développement est de 35 ans et il y a de nombreux exemples de personnes qui deviennent entrepreneur, pour

la première fois, au-delà de 50 ans. Ce qui est déterminant est davantage lié à la possession des aptitudes et connaissances utiles, du savoir-faire pertinent, des expériences et des relations qui vont permettre de transformer une idée ou une intention en opportunité d'affaires.

Section 2 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR

Toutes les études réalisées sur les entrepreneurs n'ont pas permis de répondre à la question : « les entrepreneurs sont-ils différents des non-entrepreneurs ? ». Autrement dit, il n'a pas été possible d'identifier des traits caractéristiques discriminants. Il est néanmoins utile de connaître les différents points de vue qui visent à décrire l'entrepreneur. En nous inspirant d'un travail réalisé par Cunningham et Lischeron (1991), nous allons, dans un premier temps évoquer plusieurs écoles de pensée qui résument différentes façons de voir l'entrepreneur. Un de ces courants concerne l'entrepreneur inné, que nous avons vu et discuté dans une section précédente, aussi nous ne le reprendrons pas ici. Puis nous donnerons un aperçu des principaux types d'entrepreneur, à travers quelques approches typologiques.

1 L'entrepreneur et les principaux courants de pensée

L'entrepreneur a été (et est encore) présenté, dans la littérature, comme un innovateur, un organisateur et un leader, ou encore comme un individu doté de caractéristiques psychologiques uniques.

2 L'entrepreneur et les caractéristiques psychologiques uniques

L'entrepreneur est vu dans ce courant, comme un individu possédant des caractéristiques psychologiques uniques (valeurs, attitudes, besoins) qui le guident. Il peut donc s'agir de valeurs (éthique, responsabilité, sens de l'engagement...), d'attitudes (prise de risques, d'initiatives, autonomie...) ou de besoins (indépendance, réalisation, reconnaissance...). L'entrepreneur est celui qui présente ces traits distinctifs et ces caractéristiques particulières. Nombreuses sont les recherches qui ont essayé d'apporter la démonstration que l'entrepreneur possède des traits que ne détiennent pas les non-entrepreneurs (McClelland, 1961 ; Brockhaus, 1980 ; Hirish & O'Brien, 1981). Ces recherches ont permis de mettre en lumière de nombreux traits ou caractéristiques tels que : l'optimisme, l'atypisme, la flexibilité, la persévérance, la tolé-

rance à l'ambiguïté et à l'incertitude, la confiance en soi, l'implication long terme, le lieu de contrôle interne (le sentiment qu'un individu a qu'il contrôle directement le cours des choses), l'auto-efficacité, la prise de risques modérés, etc. Si, cette idée des traits discriminants semble aujourd'hui abandonnée, les recherches en psychologie, psychologie cognitive, psychosociologie ont été considérablement développées au cours des dernières années (Carsrud et Brännback, 2009 ; Johnson et Delmar, 2010 ; Frese, 2011 ; Shaver, à paraître). Très souvent, les études empiriques qui utilisent les traits de personnalité de l'entrepreneur comme facteurs explicatifs du comportement ou de la performance des entreprises retiennent à ce niveau le lieu de contrôle interne, le besoin d'accomplissement et la propension à la prise de risque (Korunka *et al.*, 2010).

Le problème est que si des entrepreneurs, dans des échantillons, ont montré qu'ils possédaient certaines de ces caractéristiques, des non-entrepreneurs ont dévoilé les mêmes traits. D'autre part, il est illusoire de penser qu'un seul et même individu peut détenir les quelque 50 caractéristiques psychologiques qui ont été découvertes par les chercheurs. Tout ceci limite fortement les apports de cette école de pensée. Il peut être utile, cependant, d'avoir une idée de ce que sont les caractéristiques généralement attribuées aux entrepreneurs pour avoir des repères destinés à mieux affiner son propre profil.

1.2 L'entrepreneur et l'innovation

De nombreuses personnes pensent que la caractéristique essentielle du comportement entrepreneurial est l'innovation. Les entrepreneurs doivent donc témoigner d'une réelle créativité et d'une capacité à innover. Leur fonction principale est l'innovation et l'introduction, dans un environnement donné, de nouvelles combinaisons productives (Schumpeter, 1935). Dans ces conditions, l'innovation, la créativité et la découverte d'opportunités constituent des éléments clés du phénomène entrepreneurial. S'inscrivent dans ce courant de pensée des économistes qui ont travaillé sur l'innovation (notamment Schumpeter et Drucker) ou sur l'opportunité (notamment Mises, Hayek et Kirzner) et aussi des spécialistes des sciences de gestion qui considèrent comme essentiel le processus de reconnaissance des opportunités (Stevenson & Jarillo, 1990 ; Venkataraman, 1997 ; Shane & Venkataraman, 2000). L'innovation ne doit pas être entendue comme étant nécessairement une innovation de rupture. Elle peut s'envisager également à travers des modifications marginales qui vont permettre à une offre d'affirmer une certaine compétitivité.

1.3 L'entrepreneur et le management

Les entrepreneurs sont des organisateurs de processus de création de richesses économiques.

Ils poursuivent des opportunités et s'efforcent de les concrétiser en utilisant des techniques appropriées de gestion et de management. Certains auteurs cités précédemment comme Stevenson et Jarillo, s'inscrivent dans cette école et adhèrent à la définition suivante de l'entrepreneur : « *An entrepreneur is someone who perceives an opportunity and creates an organisation to pursue it* » (Bygrave, 1994, p. 2). Certaines approches qui s'intéressent au processus entrepreneurial s'insèrent dans ce courant, ainsi que les travaux de quelques économistes qui voient dans l'entrepreneur un coordinateur de ressources (Casson, 1982). La formation des entrepreneurs, leur préparation et leur appropriation d'outils de management apparaissent comme des étapes possibles et souhaitables de la démarche entrepreneuriale (Bird, 1988). À titre d'exemple, les techniques de développement d'un plan d'affaires, d'évaluation d'une opportunité et d'acquisition de ressources, dans un contexte de création d'activités, constituent de tels outils. Au milieu des années 1980, Stevenson et Gumpert (1985) ont essayé de montrer que les comportements entrepreneuriaux relèvent d'une approche particulière du management.

Ces auteurs décrivent concrètement les modes de pensée et de comportement des entrepreneurs, les questions qu'ils se posent et les démarches de résolution de problèmes qu'ils mettent en œuvre. Ils explicitent leurs approches des opportunités et des ressources nécessaires pour les transformer, les options qu'ils prennent en matière de choix organisationnels et managériaux. Stevenson et Gumpert montrent que les comportements de l'entrepreneur s'opposent à ceux de l'administrateur, autre figure de manager dont les préoccupations s'attachent essentiellement à assurer un bon contrôle des ressources gérées et à réduire les risques. L'acte d'entreprendre correspond, d'après eux, à une approche particulière du management définie par la création ou la reconnaissance et la transformation d'une opportunité, indépendamment des ressources contrôlées directement. L'entrepreneur a des comportements spécifiques différents de ceux de l'administrateur. Stevenson et Gumpert montrent qu'ils portent sur, au moins, cinq dimensions clés :

- **L'orientation stratégique** : alors que l'entrepreneur est stimulé par toute opportunité d'affaires nouvelle, l'administrateur est guidé, principalement, par le contrôle des ressources.
- **Le délai de réaction vis-à-vis des opportunités** : pour l'entrepreneur le délai est extrêmement court, parce qu'il est très orienté vers l'action, alors que pour l'administrateur ce délai est très important en raison de la recherche permanente d'une réduction des risques.
- **L'investissement en ressources** : l'entrepreneur utilise d'une façon optimale les ressources qu'il a pu réunir ; il le fait dans un processus comprenant de nombreuses étapes et avec des risques minimaux à chaque fois. L'administrateur n'utilise qu'une seule étape avec un investissement global correspondant à l'ensemble des ressources nécessaires à la transformation de l'opportunité.
- **Le contrôle des ressources** : l'entrepreneur utilise ponctuellement et avec beaucoup de flexibilité des ressources qui, en règle générale, ne lui appar-

tiennent pas alors que l'administrateur, pour des raisons de coordination des activités et d'efficacité est propriétaire des ressources utiles (humaines, matérielles, financières...).

- **La structure de l'entreprise** : l'entrepreneur met en place des structures horizontales avec de nombreux réseaux informels ; l'administrateur s'appuie sur une structure très hiérarchisée et beaucoup plus bureaucratique.

Certes, ces figures de manager « entrepreneur » et de manager « administrateur » correspondent à des idéaux types et dans la réalité il convient de nuancer les portraits et les situations. Mais elles présentent l'avantage d'indiquer des voies à suivre et des axes de travail en vue d'acquérir et/ou de développer des compétences managériales utiles pour entreprendre.

1.4 L'entrepreneur et le leadership

L'entrepreneur est avant tout un leader qui sait animer des équipes, s'adapter à leurs besoins et les conduire vers l'atteinte des buts et des objectifs qu'il a assignés. L'entrepreneur, dans cette école de pensée, doit aider ses collaborateurs dans leur développement personnel et de ce point de vue, il est beaucoup plus qu'un manager, il est aussi un *leader of people* (Carsrud *et al.*, 1986). Cunningham et Lischeron (1991) pensent que cette vision de l'entrepreneur constitue l'aspect non technique de l'école précédente et que celui qui entreprend doit être également un *people manager* ou un *leader/mentor* qui joue un rôle dans la motivation, la direction et la conduite de son personnel. Ils utilisent, pour appuyer leur point de vue, les propos de Kao : « *Thus, the entrepreneur must be a leader, able to define a vision of what is possible, and attract people to rally around that vision and transform it into reality* ». Ceci a bien évidemment des incidences sur l'éducation et la formation des entrepreneurs (Filion, 1991), même s'il n'est pas toujours évident « d'enseigner le leadership ».

1.5 L'entrepreneur organisationnel

Dans cette dernière école de pensée apparaît la figure de l'intrapreneur¹, c'est-à-dire un entrepreneur particulier qui agit dans des organisations existantes et pour le profit de ces dernières. L'intrapreneur ou entrepreneur organisationnel est un manager dont on voudrait qu'il soit à la fois peu différent des autres managers mais aussi doté d'une capacité à entreprendre. Les entreprises souffrent d'un manque d'innovation et d'une insuffisante capacité de réaction dans un monde où tout s'accélère. L'entrepreneuriat organisationnel est vu comme une réponse à ces diffi-

1. Pour une revue de la littérature scientifique consacrée à ce concept, se reporter au numéro spécial de *Entrepreneurship – theory and practice* (vol. 23, n° 3, printemps 1999) et plus particulièrement à l'article de Sharma et Chrisman qui tente de définir le concept.

cultés. Des comportements entrepreneuriaux, individuels ou collectifs, comme l'orientation vers les opportunités, la capacité d'innovation, la prise d'initiatives et de risques, la pro-activité, le sens accru des responsabilités, peuvent permettre à des entreprises d'innover, de se développer et de diversifier leurs activités dans d'autres domaines (Burgelman, 1983 ; Lumpkin et Dess, 1996 ; Baron et Shane, 2008 ; Fayolle, 2010). Gartner (1990) et Bruyat (1993) ont par ailleurs montré que l'entrepreneuriat pouvait concerner indifféremment le secteur privé et le secteur public, voire même le secteur associatif. Le développement de comportements entrepreneuriaux dans des organisations confère une certaine légitimité à l'existence d'une forme persistante d'entrepreneuriat qui s'opposerait, d'une certaine façon, au processus de bureaucratisation inéluctable des entreprises (Bouchikhi, 1994). Cette dernière école de pensée est actuellement très active à en juger par les nombreux dossiers et numéros spéciaux qui ont été publiés au cours des dernières années¹.

2 L'entrepreneur et les approches typologiques

L'approche typologique présente un double intérêt. Tout d'abord, elle complète et affine les visions de l'entrepreneur que nous venons de présenter. D'autre part, chaque typologie renvoie à des critères et à des dimensions qui constituent, d'une certaine façon, des facteurs essentiels de compréhension des entrepreneurs. Il existe donc des liens entre des types d'entrepreneurs et des déterminants de l'acte d'entreprendre et/ou des comportements entrepreneuriaux. Les typologies proposées dans la littérature sont nombreuses². Nous n'allons pas en faire une revue exhaustive, mais nous contenter de développer les quelques approches qui nous semblent résumer toutes les autres.

2.1 L'entrepreneur artisan versus l'entrepreneur opportuniste

Cette typologie, proposée en 1967, est l'une des toutes premières à avoir vu le jour. Elle comprend deux figures d'entrepreneurs : l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste³.

1. Voir, par exemple, dans le contexte francophone, Fayolle et Basso (2009), Fayolle *et al.* (2009).

2. Pour une présentation assez complète des typologies d'entrepreneur, il est possible de consulter le travail de Filion (1998), « Deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire. Conséquences pour l'éducation », *Cahier de recherche* n° 98-10, HEC Montréal.

3. On trouve cette typologie notamment dans les travaux de Lorrain, J. et Dussault, L., « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion », *Revue Internationale PME*, 1988, vol.1, n°2, p.157-176.

L'entrepreneur artisan possède peu d'éducation mais a une forte compétence technique. Le travail constitue le centre d'intérêt de cet entrepreneur et il adopte volontiers une attitude paternaliste au sein de son entreprise. Il craint de perdre le contrôle de son entreprise et refuse généralement la croissance pour celle-ci. **L'entrepreneur opportuniste** offre une figure presque opposée à la précédente. Il possède, en effet, un niveau d'éducation plus élevé et ses expériences de travail sont diversifiées et nombreuses. Cet entrepreneur s'identifie plus à la gestion et ses comportements habituels refusent le paternalisme alors qu'ils accordent une place importante à la croissance et au développement de l'entreprise même s'il faut pour cela perdre un peu d'indépendance.

D'autres typologies dichotomiques ont été élaborées ensuite qui recoupent partiellement l'approche que nous venons de présenter. Par exemple, l'APCE et notamment André Létowski, dans une note d'analyse, opposent un entrepreneur, créateur de son emploi, à un entrepreneur développeur (créateur d'organisation, d'emplois et de richesses économiques). Les rapports annuels du *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) évoquent régulièrement deux types d'entrepreneurs : l'entrepreneur de nécessité et l'entrepreneur d'opportunité.

Entrepreneur de nécessité, entrepreneur d'opportunité

L'entrepreneuriat de nécessité concerne des individus poussés à créer leur propre emploi pour retrouver des revenus et se réinsérer socialement.

L'entrepreneuriat d'opportunité correspond à des projets dotés d'un potentiel de développement, initiés par des individus très motivés pour les concrétiser.

On retrouve très fréquemment, dans les typologies qui vont suivre, ces deux types génériques d'entrepreneur (artisan, opportuniste). Les critères utilisés pour identifier les types d'entrepreneur croisent, en général, des caractéristiques personnelles et psychologiques, comme le besoin d'indépendance ou certains antécédents familiaux et professionnels qui sont combinés avec des objectifs poursuivis et des comportements développés, comme le désir de croissance et le professionnalisme de la gestion.

2.2 La typologie de Laufer

Jacqueline Laufer (1975), dans une étude réalisée entre 1950 et 1970, a analysé soixante cas de création d'entreprises. En croisant la motivation dominante à la création d'entreprise et les buts principaux de l'entrepreneur, elle met en évidence quatre types d'entrepreneurs :

L'entrepreneur manager ou innovateur

Formé dans une grande école, il a déroulé une carrière brillante dans des grandes entreprises. Ce type d'entrepreneur est motivé par les besoins de création, de réalisation et de pouvoir. Ses buts s'articulent prioritairement autour de la croissance et de l'innovation.

L'entrepreneur propriétaire orienté vers la croissance

L'objectif de croissance est également présent pour cet entrepreneur, mais l'autonomie financière représente également un objectif important et la recherche d'équilibre entre croissance et autonomie constitue une préoccupation permanente. Ses motivations à la création d'entreprise sont proches de celles de la figure précédente, avec un besoin de pouvoir beaucoup plus marqué.

L'entrepreneur refusant la croissance mais recherchant l'efficacité

Cet entrepreneur choisit clairement un objectif d'indépendance et refuse la croissance qui pourrait l'amener à ne pas atteindre ce but prioritaire. Ses motivations sont beaucoup plus centrées sur les besoins de pouvoir et d'autorité. Très fréquemment, l'orientation technique de l'entrepreneur et de l'entreprise est accentuée.

L'entrepreneur artisan

On retrouve dans cette approche une figure d'entrepreneur déjà évoquée. La motivation centrale est le besoin d'indépendance et l'objectif essentiel est la survie de l'entreprise. À cet égard, l'indépendance est plus importante que la réussite économique.

Le lien établi par Laufer, entre croissance de l'entreprise et personnalité de l'entrepreneur, a été également repris par d'autres auteurs comme le montre le travail qui suit.

2.3 Les P.I.C et les C.A.P.

Julien et Marchesnay (1988) distinguent deux grands types d'entrepreneurs. **L'entrepreneur P.I.C.** (Pérennité – Indépendance – Croissance), dont les comportements dominants sont, en gros, analogues à ceux de l'entrepreneur artisan. Le développement de l'entreprise est soumis aux conditions de pérennisation et d'indépendance, c'est-à-dire à la capacité de l'entrepreneur et de sa famille à créer des richesses qui, dans un processus d'accumulation, constitueront le patrimoine familial. Et, **l'entrepreneur C.A.P.** (Croissance – Autonomie – Pérennité), qui est à l'affût des occasions de création et développement d'affaires rentables offertes par les opportunités de l'environnement. Le goût du défi, l'envie de relever des challenges, le leadership et la réalisation personnelle, plus que la recherche d'un cadre d'action sécurisant semblent être ses ressorts entrepreneuriaux principaux. Les objectifs personnels de l'entrepreneur P.I.C. sont la recherche de la pérennité et de l'indépendance alors que ceux du C.A.P. le poussent à privilégier la croissance.

Dans le contexte de l'entrepreneuriat, les objectifs des individus sont également ceux qui sont assignés à l'entreprise. Autre illustration du principe dialogique.

2.4 Les indépendants versus les créateurs d'organisation

L'analyse des motivations entrepreneuriales, telles que le besoin de création, le pouvoir et l'autonomie amène Ettinger (1989) à proposer une vue simplifiée de la typologie de Jacqueline Laufer. Deux catégories principales subsistent. Les **entrepreneurs indépendants**, tout d'abord, équivalents des entrepreneurs artisans, pour lesquels le besoin d'autonomie est dominant. Les **entrepreneurs créateurs d'organisation**, enfin, qui regroupent tous les autres types de la grille de Laufer, pour lesquels le besoin de pouvoir est dominant. Ces deux types, que nous retrouvons très souvent dans d'autres approches¹, ont des comportements contrastés et différenciés par rapport à la notion de croissance. Le premier (entrepreneur artisan ou indépendant ou P.I.C.) limite la croissance de son entreprise à ses propres possibilités en termes de ressources. Le second (entrepreneur créateur d'organisation ou C.A.P.) recherche les opportunités d'affaires, la croissance et est davantage susceptible que le premier de contribuer, de façon significative, au développement économique général.

2.5 L'approche de Schumpeter

D'autres typologies apparaissent complémentaires de celles que nous venons de voir. Nous allons présenter l'approche de Schumpeter (1935) qui repère quatre types historiques d'entrepreneurs :

- Le **fabricant commerçant** présente un projet capitaliste le plus souvent. Les fonctions exercées par ce type d'entrepreneur sont multiples et ce dernier transmet sa position essentiellement de façon héréditaire.
- Le **capitaine d'industrie** agit, soit par influence personnelle, soit dans le but d'acquérir la propriété ou le contrôle de la majorité des actions.
- Le **directeur salarié**, possédant un statut particulier, et qui peut être intéressé ou non aux résultats de l'entreprise. Dans tous les cas, son comportement n'est pas celui d'un capitaliste.
- Le **fondateur** s'implique très fortement au tout début de la vie de l'entreprise. Il lance l'affaire, puis assez rapidement se retire.

Dans l'approche de Schumpeter les types d'entrepreneur sont déterminés plutôt par les fonctions (économiques) qu'il met en œuvre et les positions (sociales) dans lesquelles il se trouve. Contrairement aux autres typologies que nous avons présentées, les buts et les motivations de l'entrepreneur ne sont pas pris en compte. La dernière typologie, que nous allons présenter, reprend quelque peu ces dimensions.

1. L'Agence Pour la Création d'Entreprise, par exemple, propose deux types assez proches : l'entrepreneur créateur de son propre emploi et l'entrepreneur développeur.

2.6 L'importance de l'identité sociale

Cette typologie est récente et accorde une importance centrale à la manière dont les entrepreneurs s'identifient dans un rôle, vis-à-vis de la société à laquelle ils appartiennent¹. Une approche classique est d'identifier trois rôles principaux : **inventeur** (identification, découverte d'opportunités), **créateur** (acquisition des ressources, création de l'organisation, passage du projet à l'entreprise) et **développeur** (recherche des voies de croissance, recrutement, développement de l'entreprise). Une approche plus originale propose trois nouveaux types d'entrepreneurs en fonction de l'idée que les individus se font de leur identité sociale² : les **darwinien**s (compétiteurs nés, cherchent à surpasser la concurrence, sont centrés sur leur business et leur performance), les **communautaires** (développent des comportements en phase avec un sentiment d'appartenance à une profession, à une communauté ; on peut trouver de tels comportements dans des secteurs comme le sport ou l'informatique), et les **missionnaires** (leur rôle n'est pas déterminé par la compétition ou la communauté professionnelle, mais par des besoins et des attentes qui concernent la société ; de ce point de vue, la plupart des entrepreneurs sociaux peuvent être considérés comme des missionnaires).

Section 3 L'ADÉQUATION HOMME/PROJET, HOMME/SITUATION

Parler des caractéristiques de l'entrepreneur et de son profil n'a de sens et d'intérêt que par rapport à des projets et des situations. Ce que nous allons développer dans cette section nous semble tout particulièrement important. Il s'agit de donner aux entrepreneurs potentiels les approches et les outils d'analyse qui peuvent leur permettre de mesurer le degré d'adéquation à une situation spécifique que leur profil présente, à un moment donné. La question posée n'est pas : « Suis-je un bon entrepreneur ? », mais plutôt : « Ai-je un profil adapté au projet que j'entends développer et à la situation que je vise ? ». Sans jamais perdre de vue que la perspective à adopter doit être dynamique, car les individus et les situations évoluent, parfois rapidement. Ces changements peuvent rendre possible ce qui ne pouvait être envisagé auparavant, en raison d'une mauvaise adéquation, ou, au contraire, introduire des éléments nouveaux qui vont remettre en cause un bon degré d'adéquation initial.

1. Voir l'article de Fauchart E., Gruber M. (2011). Darwinians, Communitarians and Missionaries : the role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*.

2. Fauchart et Gruber (2011).

Compte tenu de la très grande diversité des situations entrepreneuriales, il est de la première importance, pour un entrepreneur potentiel, de connaître son profil d'entrepreneur, pour s'orienter en toute lucidité vers une situation donnée ou pour aller plus directement vers la ou les situation(s) « idéale(s) ». Il existe toujours, en théorie, une situation pour entreprendre meilleure que les autres pour un individu donné.

De très nombreuses observations et études le confirment : l'adéquation entre un projet et un entrepreneur potentiel est une condition nécessaire de réussite d'une initiative. L'adéquation Homme/Situation passe par un travail de connaissance de soi, complété généralement par un développement personnel. Si les deux étapes sont importantes, l'autodiagnostic constitue la clé de voûte de la démarche. Nous allons dans cette section aborder, tout d'abord, la diversité des situations entrepreneuriales, en essayant de dégager, pour chaque cas, les conséquences en termes de profil. Puis, nous développerons quelques approches et outils d'autodiagnostic du profil d'entrepreneur.

1 De la diversité des situations entrepreneuriales

Notre intention n'est pas d'aller trop en profondeur dans la présentation des formes principales d'entrepreneuriat, création d'entreprise, reprise d'entreprise, entrepreneuriat social et entrepreneuriat organisationnel, dans la mesure où notre deuxième partie est entièrement consacrée à ces situations génériques. Notre objectif est simplement de montrer qu'une forme particulière entraîne des exigences et des conséquences importantes au niveau du profil et des prérequis.

1.1 La création d'entreprise

La création d'entreprise est un phénomène d'une grande hétérogénéité. Cela vient de la variété des types d'entreprises créées et de la diversité des types d'entrepreneurs. À titre d'illustration, quel rapport y a-t-il entre :

- ceux qui créent leur emploi (artisanat, petit commerce, profession libérale...);
- ceux qui construisent une équipe ambitieuse (du petit sous-traitant à l'entreprise industrielle);
- ceux qui inventent et innovent;
- ceux qui prennent une idée ailleurs et la développent.

Il est possible, dans un but pédagogique, de distinguer quelques situations typiques et d'en souligner les implications principales en termes de profil d'individu.

La création *ex nihilo*

Créer une entreprise quand rien n'existe n'est certainement pas la situation la plus facile. Il faudra du temps pour arriver à implanter son produit dans un marché, pour

convaincre les utilisateurs et les acheteurs et ce, d'autant plus, que le degré d'innovation sera élevé. Par voie de conséquence, il faudra soigneusement dimensionner les besoins financiers et obtenir les ressources suffisantes. La création *ex nihilo* exige beaucoup de travail, de rigueur et de ténacité. Par ailleurs, les risques doivent être particulièrement bien évalués.

La création par essaimage. Créer une entreprise quand on est encore salarié et avec l'aide de son entreprise est certainement une démarche plus facile. Les grandes entreprises proposent des mesures et des dispositifs destinés à inciter et à accompagner leurs salariés dans des créations d'entreprise. Les projets peuvent être variés et concerner la création d'un commerce ou d'une entreprise industrielle, mais l'accompagnement (matériel, intellectuel, commercial et financier) d'une entreprise peut être de nature à réduire le niveau de risque de l'entrepreneur.

La création en franchise. Elle met en relation un franchiseur, entreprise qui souhaite se développer en utilisant cette modalité, et un franchisé, individu qui veut créer une entreprise en appliquant une formule, autour d'un concept, qui a déjà été utilisée ailleurs. Ce type de création consiste, d'une certaine façon, à imiter un fonctionnement qui existe dans un contexte géographique donné. La création en franchise bénéficie également d'un accompagnement important, mais payant, de la part du franchiseur. Elle peut permettre à celui qui n'a pas d'idées propres ou qui n'a pas une capacité à innover de réaliser son objectif de création d'entreprise.

La création de filiale. L'entrepreneur agit, dans ce cas, pour le compte d'une entreprise existante qui lui confie un projet de nature entrepreneuriale. Les risques personnels sont très limités et les conditions matérielles proposées sont celles d'un cadre ou d'un dirigeant. Cette situation peut convenir, à condition de pouvoir y accéder, à celui qui veut entreprendre mais qui ne le fait pas par peur des risques et pour ne pas remettre en cause sa situation personnelle et familiale.

La création d'activité nouvelle. Ce cas est assez proche du précédent. Tout se passe dans une organisation existante avec les avantages et les inconvénients liés à ce positionnement. Très fréquemment, ce type de situation fait davantage appel à des qualités et à des compétences utiles pour innover. Les entrepreneurs potentiels créatifs et dotés d'une capacité réelle de management de projets d'innovation peuvent être concernés par la création d'activité nouvelle, qu'ils aient initié ou non le processus.

1.2 La reprise d'entreprise

La reprise d'entreprise ou d'activité présente une différence de taille avec la création d'entreprise. L'organisation existe, elle n'a pas à être créée. Si elle existe, il est alors possible de s'appuyer sur des données qui la décrivent dans son présent, son histoire, sa structure et son fonctionnement. Dans ces conditions, l'incertitude est généralement moindre et les niveaux de risque beaucoup plus faibles. Comme pour la création

d'entreprise, la reprise peut être réalisée par un individu pour son propre compte ou par une entreprise existante. Au moins deux cas peuvent être examinés ici.

La reprise d'entreprise ou d'activité en bonne santé. La principale difficulté est vraisemblablement d'avoir suffisamment tôt l'information qu'une entreprise de ce type est en vente. Ensuite il faut pouvoir disposer de ressources financières importantes, car le prix de marché de ces entreprises peut être élevé. Il est indispensable d'avoir, par ailleurs, de bonnes compétences générales et une expérience de management réussie. Il convient, en effet, de ne pas perdre trop de temps dans l'apprentissage du métier de chef d'entreprise.

La reprise d'entreprise ou d'activité en difficulté. Si les difficultés sont déclarées (cas de l'entreprise en redressement judiciaire), il est indispensable de connaître le cadre légal de reprise d'entreprise en difficulté. Avoir des relations avec des acteurs clés dans ce milieu, apparaît également comme une condition importante. Si le prix d'acquisition de ces entreprises est sans commune mesure avec celui des entreprises en bonne santé, il ne faut jamais perdre de vue que ces structures nécessitent généralement une très forte recapitalisation financière. Reprendre une entreprise en difficulté nécessite également une bonne connaissance et probablement une expérience des situations de crise. Il convient en effet, de restaurer rapidement la confiance à tous les niveaux : personnel, clients, fournisseurs, partenaires, autres parties prenantes.

1.3 L'entrepreneuriat organisationnel

Il consiste à entreprendre dans le cadre d'une organisation existante. Nous avons présenté, précédemment, quelques situations relevant de la création d'entreprise. D'autres existent en ce qui concerne la reprise d'entreprise. Des projets stratégiques et des projets d'innovation peuvent être développés, dans des grandes entreprises, sans qu'il y ait nécessairement une création d'entreprise ou la création d'une nouvelle organisation. Certaines entreprises peuvent présenter culturellement et collectivement des comportements entrepreneuriaux. Les situations d'entrepreneuriat organisationnel sont nombreuses et également très variées. Ce qui ressort, comme dénominateur commun, c'est qu'il est possible d'entreprendre, pour un individu, sans qu'il y ait une prise excessive de risques personnels et sans perte ou modification profonde d'un statut social. Ces situations peuvent permettre un apprentissage, en douceur, du métier d'entrepreneur.

2 Les approches et les outils d'autodiagnostic

Nous parlons d'autodiagnostic car nous pensons qu'il est essentiel que ce soit l'entrepreneur potentiel lui-même, qui réalise ce travail d'introspection et d'amélio-

ration d'une connaissance de soi, sans laquelle il est très difficile d'entreprendre. Cette position n'exclut pas une aide extérieure et un accompagnement éventuel, mais elle veut souligner la nécessité d'une forte implication et d'un engagement total. Ce travail ne doit pas être envisagé comme relevant d'un diagnostic ponctuel effectué pour mesurer un degré d'adéquation à un moment donné, mais bien comme un outil de diagnostic permanent participant au processus de développement personnel et au pilotage du projet et de l'activité nouvelle.

Différentes dimensions nous semblent devoir être explorées. Nous allons les aborder dans l'ordre où elles devraient être traitées.

2.1 Se connaître en tant qu'Homme

La connaissance de soi est infinie. Il n'est pas envisageable d'aller très loin et d'une façon approfondie dans notre développement, simplement nous voudrions encourager les entrepreneurs potentiels à s'engager dans quelques réflexions indispensables, autour de thèmes qui sont au cœur des situations entrepreneuriales.

■ *Position par rapport au changement*

Est-ce que le changement est important pour moi ? Suis-je un promoteur du changement ? Ou bien le changement me perturbe-t-il ? Suis-je homme ou femme de routines, d'habitudes ? Voilà quelques questions pour amorcer la réflexion. Et pour la poursuivre, il est intéressant d'identifier dans sa vie, personnelle ou professionnelle, des périodes, des événements liés au changement et de les analyser, dans une perspective comportementale. En fonction des réponses et des possibilités d'évolution à court terme, certaines situations entrepreneuriales apparaissent plus souhaitables que d'autres. Si je ne souhaite pas le changement ou si le changement me diminue, il vaut mieux que j'évite de me lancer dans une création d'entreprise innovante, par exemple.

■ *Position par rapport au risque*

Le risque est très souvent lié au changement, à la perte de cadres, de repères et de référents. Il vient aussi de l'incertitude. Le risque est une réalité quand il se déclare, sinon il est virtuel et fait l'objet de perceptions qui dépendent des individus et des contextes. Les questions à se poser sont liées aux expériences passées dans lesquelles certains risques ont pu être encourus. Ai-je une capacité à identifier des risques, à en estimer la probabilité d'occurrence ? Comment puis-je réagir dans des situations risquées, voire très risquées ? Quel effet le risque a-t-il sur mes réactions et mes comportements ? Suis-je paralysé par le risque ou au contraire sublimé par lui ? Ai-je envie d'accepter des risques personnels non négligeables dans une situation professionnelle ? Les expériences et les pratiques peuvent faciliter la réflexion. Quand rien ne

peut être mobilisé à ce niveau, les réponses sont certainement plus fragiles. À titre anecdotique, certains programmes de formation à l'entrepreneuriat démarrent par un saut en parachute ou un saut à l'élastique, pour donner un peu de matière à la réflexion sur le risque. La difficulté à prendre des risques et à les assumer doit conduire à éviter, au moins dans un premier temps, les situations les plus risquées, comme la création d'entreprise innovante ou la reprise d'entreprise en difficulté.

■ **Position par rapport à l'indépendance et à la liberté**

Le besoin et la recherche d'indépendance sont parfois des déterminants importants de l'acte d'entreprendre. Ceux qui décident de se « mettre à leur compte », de devenir leur propre patron ou qui veulent fuir le côté pesant et très hiérarchisé du fonctionnement des grandes entreprises accordent certainement beaucoup d'importance aux notions d'indépendance et de liberté. Être (très) indépendant a des implications au niveau du projet et au niveau de l'entreprise. Ce positionnement se retrouve dans la façon de travailler et de faire appel à des avis et expertises, dans l'attitude vis-à-vis des possibilités d'association, d'alliance ou de partenariat. Un individu très indépendant aura beaucoup de difficultés à s'allier ou à s'associer. Il limitera, peut être son projet et la croissance de son entreprise aux ressources propres qu'il peut mobiliser. Il évitera de se mettre dans des situations de dépendance, quelle que soit la nature de la relation et malgré l'importance des enjeux.

■ **Position par rapport au pouvoir**

Le pouvoir sur les autres est-il recherché ? Le pouvoir constitue-t-il un déterminant important qui fait agir ou réagir ? L'accès à une position entrepreneuriale est-il principalement un passage obligé pour avoir plus de pouvoir ? Cette question se pose également au sein d'une équipe. De quelle façon le pouvoir est-il réparti ? Est-ce que cette répartition convient à chacun des équipiers ? Le pouvoir est généralement lié à la décision stratégique, celle qui engage l'entreprise et les individus. Le pouvoir peut venir d'une autorité reconnue et acceptée, des droits de propriété ou encore de la maîtrise des zones d'incertitude à travers des connaissances, savoir-faire et relations. L'envie de toujours plus de pouvoir peut amener des individus à privilégier la croissance du chiffre d'affaires ou des effectifs et le développement des innovations comme des moyens au service de leur but ultime.

■ **Position par rapport à l'argent**

Nul ne peut tout à fait s'affranchir de sa relation à l'argent. De combien d'argent ai-je besoin pour vivre personnellement, familialement, socialement ? Quel est le rôle de l'argent dans ma quête entrepreneuriale : un but, un moyen, un indicateur ? Est-ce une motivation importante ? Essentielle ? Dans une association, les positions individuelles par rapport à l'argent doivent être définies et comparées. L'argent peut être, en effet, une source de discorde et de conflit, opposant celui qui veut réinvestir

l'argent gagné dans le développement de l'entreprise à celui qui veut jouir à court terme des fruits d'un travail acharné. Il faut se souvenir que lorsqu'une création d'entreprise démarre, la question se pose rarement, elle jaillira une, deux ou plusieurs années après, lors de la constatation des premiers résultats positifs.

■ **Position par rapport à ses proches**

Le cercle amical et le cercle familial jouent un très grand rôle, d'autant plus important que la situation est difficile, voire stressante. Ne pas se couper de ses racines et de ses proches est un facteur de réussite, en tout cas c'est une source de réconfort et d'énergie. Encore faut-il clarifier les relations à ce niveau, mesurer l'importance des liens et savoir associer au projet les amis et la famille. À cet égard la position du conjoint est primordiale. Le conjoint, mari ou femme, compagne ou compagnon, doit être étroitement consulté et associé. Son avis doit être pris en compte et il (ou elle) doit être informé(e) régulièrement de l'état d'avancement du projet ou du fonctionnement de l'entreprise, des problèmes, difficultés, risques et enjeux. Dans tous les cas, il faut réfléchir plusieurs fois avant de prendre la décision de se lancer contre l'avis d'un conjoint. Que veut-on : réussir son entreprise ou réussir sa vie ? Un projet entrepreneurial s'intègre dans un projet de vie, dans un projet de couple. Il convient de ne jamais l'oublier.

2.2 Se connaître en tant qu'entrepreneur potentiel

Les caractéristiques des entrepreneurs et les typologies présentées dans la section précédente sont d'une très grande utilité pour faire ce travail. Il s'agit finalement de déterminer, avec toute la lucidité et l'objectivité qu'on peut imaginer, son profil d'entrepreneur. Nous allons nous attarder sur les motivations et sur quelques outils permettant d'approcher son type d'entrepreneur principal.

Quelles sont mes motivations ? Il n'y a jamais une seule motivation, mais il y a toujours une motivation principale. Il n'est pas inutile de se pencher sur cette motivation et sur les autres, pour bien comprendre ce sur quoi vont reposer toute la démarche et l'action. À ce titre, la motivation est le véritable moteur qui impulse, rythme et soutient la démarche. Plus ce moteur est puissant et plus la probabilité est grande d'arriver à destination. Les motivations les plus fréquentes chez les entrepreneurs sont : le besoin d'accomplissement, le besoin d'indépendance, le besoin de reconnaissance, la recherche de pouvoir, la passion, le challenge, le défi, le fun, l'enrichissement. Mais l'argent n'est que très rarement une motivation principale.

Quel type d'entrepreneur suis-je ? Les réponses à la question peuvent être multiples, en fonction de l'angle d'analyse. En nous appuyant sur les typologies que nous avons proposées, nous allons découvrir trois points de vue.

Les pragmatiques et les imaginatifs. Quel est mon groupe de rattachement ? Suis-je plutôt un pragmatique et un organisateur ? Dans ce cas, j'ai des aptitudes et

des préférences dans la coordination des ressources, dans la recherche des conditions optimales d'efficacité et de rendement et j'ai une capacité d'analyse opérationnelle. Ou bien suis-je un imaginatif et un innovateur ? Ce qui va de pair avec cette posture, c'est la créativité et l'intuition, la capacité visionnaire et la prise de risque qui est un corollaire des aptitudes précédentes. Si je suis un pragmatique, la création en franchise ou la reprise d'entreprise peuvent me convenir. Dans le cas contraire, j'avance des prédispositions à la création d'entreprise ou à la création d'activité innovante. Dans une association, il y a une bonne complémentarité entre les deux types d'entrepreneur.

Les entrepreneurs et les administrateurs. Il est fait référence, dans cette approche, à la grille de lecture de Stevenson et Gumpert (1985) présentée dans ce chapitre. Différents critères (l'orientation stratégique, l'engagement vis-à-vis des opportunités, l'investissement des ressources, le contrôle des ressources et la structure de l'entreprise) permettent dans une logique de continuum de se positionner sur un pôle entrepreneur ou sur un pôle administrateur. La position d'entrepreneur, dans cette grille, oriente vers des situations de création et d'innovation. La position d'administrateur est plutôt compatible avec des projets de reprise ou relevant de l'entrepreneuriat organisationnel.

Les P.I.C et les C.A.P. Nous avons également étudié cette approche de Julien et Marchesnay (1986), dans une section précédente de ce même chapitre. Les objectifs des individus (Pérennité, Croissance, Indépendance ou Autonomie) se retrouvent dans les objectifs de l'entreprise et dans sa politique générale. Le P.I.C. aura tendance à éliminer les risques et à privilégier l'indépendance au détriment de la croissance. Le C.A.P., quant à lui, recherchera la croissance, y compris à tout prix, c'est-à-dire en n'hésitant pas à remettre en cause la pérennité et en acceptant une perte d'indépendance. Pour caricaturer un peu, le P.I.C. ira plutôt vers la création de son propre emploi (ou de petites structures), alors que le C.A.P. développera des projets innovants, avec une forte prise de risques. Plusieurs situations que nous avons observées nous conduisent à penser que les couples P.I.C./C.A.P. dans des associations à parts égales entraînent des situations de blocage et de crise. Pour terminer, n'oublions pas de dire que ces positions évoluent dans le temps, et que le C.A.P. peut se retrouver P.I.C. sur une longue période, ses objectifs de croissance étant satisfaits et les positions acquises devant être protégées.

2.3 Connaître son projet et anticiper les situations

Quand le projet apparaît et se précise, la notion d'adéquation Homme/Projet vient compléter et renforcer celle d'adéquation Homme/Situation.

Un projet peut et doit être décliné en couple produit/marché, technologie, environnement, degré d'innovation, natures et niveaux des ressources nécessaires. Par rap-

port à ces besoins et à ces exigences, l'entrepreneur novice doit apprécier le potentiel de ses **connaissances, compétences, expériences, ressources** et autres **relations**.

Cela peut être fait simplement, en utilisant des tableaux d'analyse, proches de celui que nous présentons pour les connaissances requises.

Tableau 3.1 — Analyse des connaissances requises pour le projet X

Nature des connaissances	Niveau d'exigence du projet X	Votre niveau de connaissance	Commentaires et actions
Scientifiques	À	À	
Technologiques	B	C	
Financières	B	D	Formation à prévoir
Marketing	À	D	Envisager association
Ressources humaines	À	D	Formation à prévoir
Droit du travail	C	E	Formation et conseil
Etc.			

Dans cet exemple, l'analyse doit permettre de définir l'ensemble des connaissances nécessaires pour mener à bien le projet X de création d'entreprise et en assurer la mise en œuvre.

Les connaissances présentées dans le tableau n'ont pas un caractère d'exhaustivité. Chaque type de connaissance pourrait être bien sûr subdivisé ou précisé. Il ne s'agit ici que d'une mesure des écarts entre les connaissances accumulées par l'entrepreneur potentiel, notamment par sa formation initiale et ses formations complémentaires, et les connaissances requises par le projet pour en avoir une bonne maîtrise.

Le niveau d'exigence du projet est gradué sur une échelle à cinq niveaux :

- A : élevé
- B : important
- C : moyen
- D : faible
- E : inexistant

Le niveau de connaissance de l'entrepreneur est positionné sur une échelle identique. Les commentaires permettent de justifier éventuellement les écarts ou de les relativiser. Ils peuvent également évoquer des actions envisagées, telles que formations complémentaires, recrutement, délégation, association ou conseil extérieur.

Questions

- 1 ■ Quelles différences faites-vous entre un manager et un entrepreneur ?
- 2 ■ Un entrepreneur P.I.C. peut-il évoluer vers une position C.A.P. ?
- 3 ■ Pensez-vous que la connaissance de soi est plus importante que la connaissance de son profil d'entrepreneur ou pensez-vous le contraire ? Expliquez votre point de vue.
- 4 ■ Quels sont les outils et les approches qui vous semblent les plus appropriés pour évaluer l'adéquation entre un profil d'individu et un projet entrepreneurial ?
- 5 ■ En cas d'inadéquation évidente, quels conseils donneriez-vous à un entrepreneur potentiel ?

L'essentiel

Beaucoup de **mythes et d'idées reçues circulent à propos des entrepreneurs**. Celui qui veut entreprendre doit chercher à comprendre ce qu'il y a derrière ces représentations, plutôt que les prendre ou les rejeter telles quelles.

L'entrepreneur est au centre de plusieurs courants de pensée, qui concernent ses **caractéristiques psychologiques**, ainsi que son rapport à l'**innovation** et au **management**. Nous les présentons pour les discuter et les replacer dans un contexte plus général.

Les approches typologiques fournissent également des grilles de lecture intéressantes. C'est ainsi que l'on a opposé des entrepreneurs **artisans** à des entrepreneurs **opportunistes**, des **indépendants** à des **créateurs d'organisation** ou encore des **P.I.C.** à des **C.A.P.**, pour n'évoquer que quelques approches parmi celles que nous présentons.

Mais partir de l'entrepreneur et se focaliser sur l'une ou l'autre de ses caractéristiques ou encore rechercher le « profil idéal » conduit vite à une impasse, car la situation dans laquelle il ou elle se trouve est occultée. Or, les situations entrepreneuriales requièrent des individus, telle ou telle caractéristique, tel ou tel niveau de compétences. Le centrage doit donc être fait sur l'**adéquation Homme/Situation**.

Les situations entrepreneuriales sont très diverses : création d'entreprise et d'activité, reprise d'entreprise et d'activité, entrepreneuriat social et organisationnel, etc. Cette diversité appelle une grande variété des profils.





Nous proposons plusieurs approches et outils d'autodiagnostic qui permettent à l'entrepreneur, dans un premier temps, **d'améliorer la connaissance qu'il peut avoir de son propre fonctionnement**. Les positions par rapport au changement, au risque, à la liberté, au pouvoir, à l'argent nous semblent fondamentales.

Chaque individu peut aussi faire progresser la **connaissance qu'il peut avoir de son profil d'entrepreneur** : quelles sont ses motivations ? À quel type d'entrepreneur peut-il être apparenté ?

Cette double connaissance, en tant qu'Homme et en tant qu'entrepreneur potentiel permet de privilégier un type de situation entrepreneuriale ou un autre. Quand un projet se précise, **l'adéquation Homme/Projet vient compléter** celle mettant en relation un individu et une situation entrepreneuriale.

En résumé, il n'y a pas de bon projet en soi, ni de bon entrepreneur, **mais un projet en cohérence** avec les buts, les connaissances, les compétences, les expériences, les ressources et les relations de l'entrepreneur potentiel, lancé au bon moment, avec le bon timing et en cohérence avec l'environnement.

Les secrets d'un entrepreneur atypique : Steve Jobs'

« **Think Different !** »

« Faites ce que vous aimez d'abord, et avec passion ! » La passion est le moteur de nombreux comportements, en particulier dans les domaines de l'entrepreneuriat et de l'innovation. La passion est très souvent avancée par les entrepreneurs eux-mêmes pour parler de ce qu'ils font. La vie est trop courte, par ailleurs, pour faire des choses qui ne nous plaisent pas et ne nous permettent pas de nous accomplir.

« Pensez différemment votre vision ». Avoir une vision est généralement important pour entreprendre. Se projeter, penser les changements que l'on désire apporter, voir le monde, son petit monde, fonctionner différemment constitue des éléments clés du projet entrepreneurial. Trouver ensuite des équipiers et des partenaires qui vont vous aider à transformer cette vision en innovation est également une capacité essentielle de l'entrepreneur. On prête à Oscar Wilde, cette réflexion : « Il y a deux catégories d'individus, ceux qui s'adaptent au monde tel qu'il est et ceux qui veulent adapter le monde à la vision qu'ils en ont ! » Les seconds sont les entrepreneurs.

« Changez votre manière de penser. » La différenciation des produits et des offres, l'innovation ne sont réalisables qu'avec une bonne dose de créativité. Faire preuve de créativité et développer cette capacité oblige à sortir des sentiers battus, à refuser les évidences, à relier des éléments n'ayant *a priori* aucune raison de l'être, à écouter (et à savoir écouter) les signaux faibles de l'environnement, à être souvent dans le questionnement critique.

1. Source : *Les 4 temps du management*, « Steve Jobs : Hommage à un entrepreneur schumpétérien (1955-2011), article 3.29, 5 novembre 2011.

« Vendez des rêves, pas des produits. » Déjà, les clients ne doivent pas être considérés comme de simples consommateurs. Ce sont des partenaires intéressés par ce que vous leur vendez et ce ne sont pas de simples produits ou services, mais des solutions à leurs problèmes et parfois, comme c'est le cas dans la technologie grand public, vous leur vendez la possibilité, qu'avec vous, ils atteignent leurs rêves.

« Dites non à 1 000 choses. » Dans l'esprit de Steve Jobs, il s'agit avant tout de rester le plus simple possible dans le design des produits. C'est refuser la sophistication pour la sophistication, car elle n'apporte rien d'essentiel. Mais l'on pourrait étendre ce conseil à la manière dont l'entrepreneur agit au quotidien. Ne pas s'embarrasser de tâches inutiles, accessoires ou non prioritaires, savoir déléguer, rester concentrer sur les facteurs clés de réussite des projets et des entreprises. Savoir dire non, résister aux sirènes de l'*ego* ou de la notoriété n'est pas toujours chose aisée, mais c'est à ce prix qu'il est possible d'éliminer le superflu et de mettre en valeur ce qui doit l'être.

« Créer des expériences inoubliables. » Ces expériences peuvent concerner la manière dont associent les clients à des événements, à des produits. Elles peuvent aussi porter sur la mise en marché et les moyens de distribution. Tout cela contribue à renforcer une marque et, parfois, à la rendre unique. Dans le cas Steve Jobs, les Apple Store ont joué ce rôle.

« Maîtriser votre message. » La communication est un outil essentiel pour les entrepreneurs. Ne laissez à personne d'autre que vous cette responsabilité de concevoir et de porter vos messages à destination de vos clients. Vous devez les intéresser, les séduire et pour cela, la communication peut emprunter différents chemins. Organiser des événements, par exemple, est un bon moyen pour parler des produits, de l'entreprise, des innovations à venir, etc.

« Votre marque de commerce, c'est vous-même ! » Tout entrepreneur représente son entreprise et ses produits. L'image de l'entreprise c'est aussi et surtout la vôtre ! Votre manière de penser, de parler, d'agir, de réagir, rejaillit sur l'entreprise, sur l'état d'esprit et le comportement des personnes avec lesquelles vous travaillez et êtes en relation. Ce point ne doit jamais être oublié.

Et pour terminer mon propre secret résumé par une citation de George Eliot : « Il n'est jamais trop tard pour être ce que vous auriez pu être »

Cas d'application : le cas de Rémi¹

« Au départ, ma formation est technique. J'ai un diplôme dans les techniques de froid industriel et de climatisation. J'ai travaillé trois ans chez Carrier, une entreprise américaine, leader mondial dans ce secteur en m'occupant de projets importants (tunnel sous la Manche, Bibliothèque de France, etc.) donc, au début de ma vie professionnelle, j'ai exercé un métier très technique. Puis, j'ai repris mes études pour acquérir un bagage plus managérial et j'ai intégré le MBA d'EM Lyon. Au cours de ce programme, j'ai rencontré un professeur d'EM Lyon, lors d'un cours de création d'entreprise, et il a semé une petite graine qui a germé qui était celle de *pourquoi pas créer une entreprise*. À cette époque-là, l'idée même de créer une entreprise m'était tout à fait étrangère, je ne m'étais jamais intéressé à ce sujet et personne dans ma famille, parents, oncles, tantes, cousins, n'a jamais créé ou possédé une entreprise. Mon père et ma mère sont tous deux fonctionnaires, dans l'enseignement, autant dire que l'entreprise, le mode des affaires et la création n'ont jamais alimenté nos discussions. Mais, pendant ce cours, je me suis mis à réfléchir à cette situation, créer, développer, diriger une entreprise, et cela m'a de plus en plus intéressé, car j'y voyais une occasion de m'épanouir et de satisfaire, mieux qu'en travaillant dans une grande entreprise, des objectifs personnels et des motivations. En me posant et reposant la question, je me suis dit « pourquoi pas ? », je ne suis pas marié, je n'ai pas d'enfant, et je n'ai pas beaucoup d'argent. Je n'avais donc pas grand-chose à perdre à l'époque j'avais certes une petite amie, comme tout le monde, petite amie que j'ai perdue à ce moment-là, mais ce n'était pas la faute de l'entreprise, plutôt la mienne, car la création d'entreprise nous fait rentrer dans un processus qui nous accapare, on voit moins ses amis, on voit moins sa compagne, moins sa famille, on sort moins, c'est d'autant plus facile qu'on n'a pas les moyens et on se concentre sur son projet.

J'ai démarré seul, puis un de mes amis m'a rejoint, un Alsacien qui est devenu mon associé à l'époque. En fait, il y avait, au démarrage, théoriquement plus d'associés que ça, mais beaucoup ont montré des velléités d'accompagner l'entreprise dans sa phase de démarrage sans pour autant y être intégrés financièrement, c'est-à-dire en mettant de l'argent et en prenant des parts dans le capital. Même les plus convaincus, ceux qui voulaient participer financièrement, se sont désistés, au fil du temps, et n'assistaient plus aux réunions importantes, celles où il fallait prendre des décisions, et il nous a fallu revoir notre projet, le business plan et les besoins financiers. J'ai fait tout cela sans être trop démotivé, j'ai repensé les choses, et je suis resté accroché au projet de création d'entreprise, car ce n'est pas au dernier moment, après plus d'une année de travail, que vous remettez tout en cause pour actualiser un résumé de carrière et partir dans la recherche d'un emploi salarié. Surtout que la recherche d'emploi, je l'avais déjà engagée à mon retour d'Angleterre et je m'étais rendu compte qu'il y a quelque chose d'incompatible entre créer une entreprise et chercher un emploi. Ça paraît impossible de faire les deux en même temps. Moi, je l'ai vécu sans vraiment le savoir. Je partageais, à l'époque, un appartement avec ma copine, qui suivait, un an après moi, le même programme MBA à EM Lyon Business School. Il y avait la vie de tous les jours, elle avait sa problématique d'école et moi, j'avais ma problématique de création d'entreprise mais en même temps j'étais indécis, je ne savais pas trop. J'avais un résumé de carrière qui était plutôt pas mal, mais il fallait certainement retour-

1. Rémi a créé une entreprise qui est âgée de plus de 10 ans au moment de l'interview réalisée en février 2008. Nous reprenons ici une partie de l'histoire de la création de son entreprise racontée par Rémi lors de l'entretien. Il se focalise principalement sur les conditions initiales, l'émergence de son intention d'entreprendre, la prise de décision et le tout début de la vie du projet.



ner à Paris, ce qui ne me plaisait qu'à moitié. J'ai quand même envoyé deux ou trois lettres et j'ai eu des entretiens et c'est vrai que lorsque vous rentrez dans un cabinet de recrutement parisien, très cossu, très bien où on vous présente l'entreprise vous vous rendez compte, assez vite, que ce que l'on peut vous proposer est très intéressant. L'entreprise est importante et connue internationalement, le poste est particulièrement intéressant et le salaire n'a absolument rien à voir avec ce que vous allez gagner en créant votre entreprise (dans mon cas, je n'ai rien gagné pendant plusieurs mois). Après l'entretien qui s'est bien passé, vous rentrez chez vous et c'est quasiment impossible d'allumer l'ordinateur pour se remettre sur une théorie fumeuse de création d'entreprise où on ne sait absolument pas où ça va aller... donc l'ordinateur, vous le laissez éteint... et au bout d'une semaine, vous le rallumez mais vous n'avez pas avancé... Vous faites ça trois ou quatre fois et votre projet de création d'entreprise, vous l'enterrez !

Parce que ce premier entretien, sera suivi d'un autre où on rentrera plus dans les détails, jusqu'à ce qu'il devienne quasiment impossible de revenir en arrière. Donc, il a fallu faire un choix qui a vite été fait. Je me suis posé la question : alors, je fais quoi ? Il y a des choses que je pouvais faire plus tard et d'autres qui ne peuvent pas attendre. Certes, on peut toujours créer une entreprise dans sa vie mais il y a des moments et des conditions plus favorables. Il m'a semblé, que dans mon cas, les conditions favorables étaient réunies. J'ai donc pris la décision d'arrêter la recherche d'emploi et de ne plus répondre aux sollicitations de gens que j'avais rencontrés, au cours de mes entretiens. À partir de là, je me suis consacré totalement à la création de mon entreprise.

Ce projet de création d'entreprise, il n'avait aucune raison d'être *a priori*, c'est un projet qui était dans le vin et c'était plus un côté passion, un côté plaisir. Au moins, si ça ne marche pas, j'aurai appris à connaître le vin ce qui pour quelqu'un comme moi qui aime faire la cuisine, était une chose qui peut être utile dans la vie de tous les jours. J'ai bien conscience aujourd'hui que ce n'est pas comme ça qu'on construit un business plan, mais il y avait, en moi, cette pensée qui faisait que même si ça ne marchait pas tout de suite, c'était tellement passionnant que j'aurai la patience pour mettre des choses en place qui feraient que ça marcherait un jour. C'est vrai que le secteur du vin est un milieu très difficile, où on gagne peu d'argent, qui crée très peu de valeur, c'est un milieu traditionnel, qui a vingt siècles d'existence en France, c'est un milieu très traditionnel dans la mentalité des gens qui fonctionnent là-dedans qui sont aussi bien dans la production, les vigneron, que dans le négoce. C'est un milieu qui en plus, a une particularité régionale, en France, on n'a pas du tout les mêmes ressorts, les mêmes leviers à activer si vous vous trouvez par exemple, en Bourgogne ou dans le Bordelais, dans les Côtes-du-rhône, en Alsace, etc. Donc c'est une appréhension d'un environnement qui m'est apparu, vite, très complexe. Pour mieux connaître ce secteur et comprendre cette complexité, j'ai donc pris une année pour me promener en France, pour aller dans les vignobles, pour goûter des vins, pour rencontrer des gens et pour faire mûrir un peu ce projet. L'idée de départ, que je n'ai jamais mise en pratique, était d'appliquer à la vente de vins, le système Tupperware : on organise des réunions chez des particuliers, on fait goûter des vins, on fait des cadeaux, etc. Bref, il s'agissait de travailler avec des passionnés, de créer un réseau de consommateurs éclairés qui veuillent bien faire des réunions chez eux, pour vendre des vins de qualité, rigoureusement sélectionnés. Mais ce qui marche bien avec des boîtes en plastique, parce qu'il y a une très forte marge sur ce type de produits, ne fonctionne pas le cas dans le monde du vin, car les marges sont trop faibles et j'en suis arrivé très vite à la conclusion que cette première idée n'était pas viable. J'ai donc changé un petit peu d'optique et je suis vite arrivé vers quelque chose, le négoce de vins, qui, somme toute, est assez classique, notamment dans le choix et la mise en œuvre des modes de





distribution. Simplement, je me suis rendu compte que sur le marché du vin, il y a des marchés qui pouvaient m'intéresser, comme les chaînes d'hôtels et les restaurants. J'avais identifié ces cibles parce que n'ayant pas de force de vente sur le terrain, il n'était pas question que j'aille voir des particuliers pour leur vendre quelques cartons de vin. Il semblait beaucoup plus logique et efficient d'aller voir des chaînes d'hôtels et de restaurants pour négocier avec les services centraux et ensuite vendre à tous les hôtels et restaurants. Je me suis rendu compte que ces clients s'adressaient à des grossistes qui vendaient toutes sortes de boissons : eau, sodas, café, thé, vin, etc. Mais le vin c'est un produit particulier, ce n'est pas de l'eau – même s'il y a de l'eau dans le vin – ce n'est pas du café, c'est tout autre chose qui nécessite une expertise bien particulière ! Alors, je suis allé convaincre des décideurs nationaux des chaînes d'hôtels qui m'ont au moins prêté leur nom pour que j'aille voir ensuite les directeurs d'établissements dans les différents sites d'implantation. Et, ça a commencé comme ça ! Mes premiers clients ont été des hôtels appartenant à des chaînes, mon tout premier client était la chaîne d'hôtels Holiday Inn. Au début, j'ai démarré tout seul, dans un très vieil appartement de la ville de Lyon. C'était très amusant car l'escalier était très étroit, en voûte, il fallait monter les cartons. Dans les premiers mois, il n'y en avait pas beaucoup et puis, au bout d'un moment, il y avait plus de cartons que d'affaires à moi dans l'appartement et c'était plus moi qui logeais l'entreprise mais l'entreprise qui me logeait parce que des cartons, il y en avait même dans ma baignoire, il y en avait de partout ! »

Questions

1. Comment expliquez-vous le déclenchement du processus de création d'entreprise dans le cas de Rémi ? Quels sont les événements qui l'amènent à envisager (à désirer ?) une création d'entreprise ?
2. Comment définissez-vous le profil entrepreneurial de Rémi ? Quelles caractéristiques clés avez-vous identifiées chez lui ?
3. Quelles sont les forces et les faiblesses de Rémi, telles qu'elles vous apparaissent ?
4. Comment expliquez-vous l'engagement quasiment irréversible de Rémi dans le processus ? Quelles décisions et ou actions l'ont conduit à cet engagement ?
5. D'après vous, est-ce le bon moment de devenir entrepreneur pour Rémi ? Est-ce la bonne situation entrepreneuriale ? Comment jugez-vous le niveau d'adéquation entre Rémi et son projet ?
6. D'une manière générale, comment aborderiez-vous cette série de questions relatives au comportement entrepreneurial : Quand, Où et Comment devenir entrepreneur ?

Création de valeur nouvelle et innovation

« La création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une part prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes) nous avons : Création de valeur → Individu » (Christian Bruyat, 1993).

La création de valeur nouvelle et l'innovation sont des notions difficilement dissociables, ce qui nous a conduit à les réunir au sein du même chapitre. L'innovation réussie est toujours une source de valeur nouvelle, par contre la création de valeur nouvelle n'a pas systématiquement une innovation comme source unique. Par exemple, des compétences humaines appliquées dans des opérations reliées à des facteurs clés de succès peuvent être à l'origine d'une création de valeur nouvelle. Elles peuvent permettre, en effet, d'assurer une meilleure maîtrise de ces facteurs clés de succès.



Repère

Le concept de facteur clé de succès

Un facteur clé de succès (FCS) est un concept utilisé en stratégie d'entreprise ou en marketing, qui correspond, dans un domaine d'activité stratégique (DAS), à un facteur essentiel d'achat. Exprimé d'une autre façon, les clients achètent un produit ou une prestation parce qu'il (ou elle) satisfait à des facteurs clés de succès, tels que le prix, la qualité, le délai de mise à disposition, l'image de marque...





Dans un secteur d'activité donné, si une entreprise maîtrise mieux que ses concurrents un facteur clé de succès, elle détient un .

La maîtrise des FCS et la détention d'avantages concurrentiels sont donc à l'origine de la création de valeur.

La création de valeur est donc reliée à l'innovation et à la création d'avantages concurrentiels durables. Dans un projet entrepreneurial, la notion de valeur se retrouve également dans celle d'opportunité. Il n'est pas possible de parler d'opportunité de création, de reprise ou de développement d'un projet sans faire référence à la valeur nouvelle que cette opportunité peut apporter. Qui plus est, la valeur est une valeur utilitaire destinée au client final et non pas une valeur financière qui s'adresse à l'actionnaire ou à l'entrepreneur. Les deux sont bien évidemment compatibles et souhaitables, mais pour ce qui nous concerne, dans ce chapitre, chaque fois que nous parlerons de valeur, il s'agira d'une valeur liée à l'adéquation du produit au marché.



Repère

Le concept de valeur

Deux conceptions de la valeur peuvent être identifiées :

- une conception objective qui considère la valeur d'un bien ou d'un service comme une accumulation d'éléments réels qui ont été mis en jeu pour produire ce bien ou ce service et qui intègre les matières, leur transformation, les coûts de R&D, liés aux investissements, à la distribution, etc ;
- une conception subjective, par laquelle la valeur d'un bien ou d'un service est fonction des avantages et bénéfices qu'il procure au consommateur. Ce sentiment qu'un bien ou un service apporte quelque chose d'unique, de difficilement substituable, rend ce dernier désirable indépendamment des coûts qui ont été mis en jeu pour le produire.

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord passer en revue différentes formes d'innovation (**section 1**). Puis, nous poursuivrons notre exposé par la présentation d'une typologie de projets construite en fonction du critère de création de valeur (**section 2**). La combinaison de ces apports devrait nous permettre d'avoir des points de repère solides. Nous consacrerons ensuite une partie importante de ce chapitre à la notion d'opportunité (**section 3**) et nous montrerons, en particulier, à quel point le cheminement d'une idée initiale à une opportunité d'affaires relève de compétences particulières, que tout entrepreneur potentiel devrait développer.

- Section 1 ■ Les formes d'innovation
- Section 2 ■ Création de valeur et types de projet
- Section 3 ■ De l'idée initiale à l'opportunité d'affaires

Section 1 LES FORMES D'INNOVATION

Nous avons vu, dans le premier chapitre, que l'entrepreneur est un acteur essentiel de l'innovation et nous avons précisé que nous utilisons cette notion dans une acception large. Il nous semble, néanmoins, utile de revenir sur la définition que nous retenons et sur le caractère protéiforme de l'innovation, avant de proposer une typologie des innovations à usage des entrepreneurs.

1 Définition et positionnement de l'innovation

De nombreuses définitions de l'innovation cohabitent et nous ne prétendons pas que celles que nous allons proposer soient les plus universellement reconnues. Il nous a semblé que les définitions du Petit Robert et du Larousse s'inscrivaient tout à fait dans la recherche d'une compréhension générale du phénomène et dans les relations qu'il entretient avec l'entrepreneuriat.

Deux définitions larges de l'innovation

« L'innovation consiste à introduire, quelque chose de nouveau, d'encore inconnu, dans une chose établie. »

Source : *Le Petit Robert*

« Innovation : action d'innover, d'inventer, de créer quelque chose de nouveau (innover : introduire quelque chose de nouveau dans un domaine particulier) ; ce qui est nouveau ; création, transformation. »

Source : *Dictionnaire Larousse*

L'innovation a trait à la nouveauté et à son introduction dans un système social existant. Nous retrouvons bien là l'idée que l'innovation concerne tout type de nouveauté et qu'elle peut affecter n'importe quel domaine de la vie économique et sociale.

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, l'innovation est très souvent présentée comme un élément central, voire discriminant, du comportement entrepreneurial : « L'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore, pour réorganiser l'entreprise. L'innovation, c'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre » (Julien, Marchesnay, 1996 : 35).

L'innovation ne doit pas être confondue avec deux autres notions qui lui sont liées : l'invention et l'idée. Ces deux notions peuvent être à l'origine d'une innovation. L'invention est liée à une avancée de la connaissance et à la concrétisation de cette avancée en termes scientifique et technique. L'innovation est de nature beaucoup plus relationnelle. Elle touche à la réussite, à différents niveaux, de l'introduction de l'innovation dans la pratique sociale. Cette réussite peut être économique, technologique, commerciale ou sociale.

Alors que l'idée est fondamentalement individuelle, l'innovation naît du dialogue, de la relation avec l'ensemble des acteurs clés de l'environnement : experts, utilisateurs, clients potentiels, fournisseurs...

On pourrait schématiser les relations entre ces trois notions de la façon suivante :

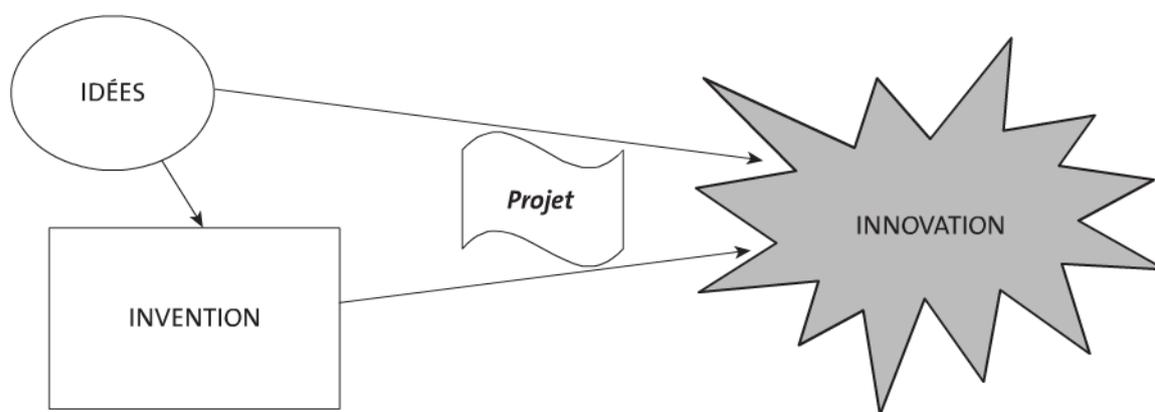


Figure 4.1 — Relations entre les concepts d'idée, d'invention et d'innovation

En général, une idée est à l'origine d'une invention ou d'une découverte, laquelle peut déboucher sur une innovation. Ceci n'est probablement pas la conclusion la plus fréquente, dans la mesure où de très nombreuses inventions, formalisées et protégées par des brevets, ne sont pas exploitées et reposent tranquillement à l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI). Une idée peut être directement la source d'une innovation, car toutes les innovations ne passent pas par des inventions et des brevets. Il conviendrait, d'autre part, de mettre le mot idée au pluriel, tant il apparaît que ce n'est pas une, mais des idées qui alimentent le processus d'innovation et qu'il faut passer parfois par des centaines d'idées avant d'en trouver une qui va donner

lieu à une innovation. Le processus d'innovation est, très souvent, long, complexe et tourbillonnaire, pour reprendre l'expression de Callon et Latour. Les chiffres qui sont avancés pour souligner cette déperdition montrent qu'avec 100 idées on va pouvoir travailler sur 10 projets, lesquels vont permettre le lancement d'une innovation réussie. Ce qui a fait l'objet d'une interprétation humoristique de la part d'un ancien dirigeant de 3M, entreprise qui a toujours affiché une forte culture entrepreneuriale et mis en œuvre des stratégies largement basées sur l'innovation : « *You have to kiss a lot of frogs to find a princess* ».



Repère

L'innovation chez 3M

Cette entreprise applique, depuis très longtemps, ces quelques principes :

- environ 25 % du chiffre d'affaires annuel doit venir de nouveaux produits, ayant moins de 5 ans d'âge ;
- l'innovation est enracinée dans la culture de l'entreprise : l'encadrement est encouragé à utiliser 15 % de son temps de travail, pour développer des idées, tester des concepts, dont ils pensent qu'ils pourraient devenir les nouveaux produits de demain. Il n'est pas demandé aux cadres de rendre compte de l'utilisation de ce temps ;
- non seulement, les cadres ont la possibilité d'utiliser la ressource temps, mais ils peuvent également demander de l'argent pour acheter des équipements ou recruter, temporairement, des personnes utiles au développement de leurs idées ;
- quand l'idée est officiellement acceptée, l'initiateur sera, d'une façon ou d'une autre, impliqué dans le projet et récompensé pour avoir fait preuve d'initiative et d'esprit d'innovation ;
- les cadres et les collaborateurs de l'entreprise qui participent au développement de l'innovation, dans l'entreprise, ne sont jamais pénalisés en cas d'échec.

C'est, dans ce cadre, que le fameux Post-It Notes a été développé par Art Fry.

2 La multiplicité des formes d'innovation

Nous pouvons illustrer de différentes manières, les chemins et les formes que prennent les innovations.

Une démarche d'innovation peut partir d'un existant et s'efforcer de rechercher toutes les voies d'amélioration possibles. On peut, dans ces conditions, faire mieux, différemment, autre chose, plus vite, moins cher, plus résistant, plus facile à maintenir...

Une innovation peut être dans la continuité d'un produit ou d'un processus. L'amélioration est apportée à la marge et on parle d'innovation incrémentale. Ou bien, elle peut introduire une rupture majeure et il s'agit, alors, d'une innovation radicale.

Du point de vue de l'individu ou de celui de l'organisation, l'innovation peut être la conséquence d'une initiative ou être perçue comme une nécessité, une obligation. Pour les entreprises, il est fréquent, d'ailleurs, d'évoquer les *first movers*, les *leader* qu'on oppose aux *suiveurs*.

Comme les stratégies, les innovations peuvent être prédéterminées et planifiées ou au contraire naître dans l'émergence et la saisie d'opportunités.

L'innovation peut remettre en cause, assez profondément, une organisation ou un processus, ou n'affecter ces éléments que d'une façon partielle. L'innovation globale ou totale s'opposerait donc à l'innovation locale ou partielle. Un peu dans le même ordre d'idée, les champs et les domaines touchés par l'innovation sont multiples. C'est ainsi que cohabitent au Panthéon de l'innovation des innovations technologiques, comme le Concorde ou la fusée Ariane et des innovations sociales, comme les congés payés ou la semaine de 35 heures. De la même façon, les innovations s'installent dans les organisations (groupe autonome, cercle de qualité, système juste à temps, qualité totale, etc.), au niveau des produits (ordinateur, électronique embarquée dans les automobiles...), au niveau des processus (lignes de fabrication, automatisation...) et, enfin, dans la distribution et la logistique (vente par correspondance, Internet et les réseaux sociaux, e-commerce, etc.).

2 Une typologie des formes d'innovation à l'usage des entrepreneurs

C'est Schumpeter (1935), qui le premier, a relié un phénomène, l'innovation, à un acteur social, l'entrepreneur, en prenant bien soin de préciser, d'ailleurs, que l'entrepreneur n'était pas uniquement le créateur d'entreprise.

En croisant les pôles extrêmes liés au degré d'intensité de l'innovation (Rupture *versus* Incrémentale) avec les comportements possibles de l'entrepreneur (Leader *versus* Suiveur), nous pouvons proposer la typologie suivante, dans laquelle se retrouvent des situations assez contrastées.

Tableau 4.1 — Une typologie des formes d'innovation

Forme d'innovation	Caractéristiques
Innovation de rupture	Introduction dans un marché d'un produit, processus ou service complètement nouveau, par un entrepreneur ou un intrapreneur
Imitation d'une innovation de rupture	Adoption d'une innovation de rupture par un autre entrepreneur ou un intrapreneur qui se comporte comme un suiveur

Modification d'une innovation de rupture	Adoption d'une innovation de rupture avec des modifications, plus ou moins importantes, apportées par un autre entrepreneur ou un intrapreneur
Innovation incrémentale	Innovation, créatrice de valeur, apportée à un produit, un processus ou un service existant, par un entrepreneur ou un intrapreneur
Imitation d'une innovation incrémentale	Adoption d'une innovation incrémentale par un autre entrepreneur ou un intrapreneur qui se comporte comme un suiveur
Modification d'une innovation incrémentale	Adoption d'une innovation incrémentale avec des modifications, plus ou moins importantes, apportées par un autre entrepreneur ou un intrapreneur

L'innovation de rupture constitue un cas de figure très rare. Elle implique qu'un entrepreneur introduise un produit, un service ou un processus qui n'existait pas auparavant dans un marché. À titre d'illustration, le fondateur de l'entreprise Technomed qui a mis au point le lithotriteur, appareil utilisé dans le traitement des calculs rénaux a introduit une innovation de rupture dans le milieu de la santé. L'entreprise américaine 3M en a fait de même lorsqu'elle a mis sur le marché son Post-It Notes. Plus récemment, des entreprises comme Amazone, Google, Facebook, Ebay ont révolutionné, à leur manière, les industries dans lesquelles elles opèrent.

Les entrepreneurs qui copient une innovation de rupture sont plus fréquents. Ils peuvent le faire en se contentant d'imiter strictement, ce qui ne représente pas la majorité des cas, dans la mesure où la plupart des innovations de rupture sont protégées. Très souvent donc, ils apportent des modifications au produit original en essayant d'accroître l'attractivité de leur offre et en contournant les barrières de protection. C'est ainsi, que rapidement, des entrepreneurs ont suivi Technomed et 3M pour offrir des produits concurrents.

Les innovations incrémentales sont, de loin, les plus fréquentes. Les petites adaptations et modifications à des produits, services ou processus existants ne présentent pas trop de difficultés pour celui qui sait observer et analyser des comportements, des habitudes, des besoins ou des fonctionnements. Ces changements peuvent s'avérer, parfois, extrêmement positifs et améliorer fortement l'adéquation entre des besoins et une offre destinée à les satisfaire. Par exemple, dans le domaine du nettoyage de vêtements à sec, un entrepreneur a proposé à un segment de clientèle, il y a quelques années, une offre de nettoyage en 24 heures, avec enlèvement et restitution des vêtements à domicile. Les changements qui sont apportés à l'offre existante concernent, d'une part, la réduction du délai et, d'autre part, l'inclusion d'un service complémentaire évitant au client de se déplacer. Pour certains, cadres et cadres supérieurs, très investis dans leurs activités professionnelles et disposant de revenus élevés, l'offre a apporté indiscutablement une valeur nouvelle. Ce service a depuis été copié par des entrepreneurs qui ont contribué à le diffuser dans les grandes villes françaises.

La typologie présentée montre que les stratégies à suivre par les entrepreneurs pour innover et créer de la valeur empruntent des voies différentes qui nécessitent des qualités et des compétences très distinctes. Certaines sont basées sur des connaissances scientifiques et techniques alliées à une grande curiosité. D'autres mobilisent des atouts peut-être plus ordinaires, tels que le sens de l'observation, de l'analogie et de l'analyse, ainsi qu'une grande capacité d'écoute.

Section 2 CRÉATION DE VALEUR ET TYPES DE PROJET

Tous les projets ne renferment pas le même potentiel de valeur et ne mobilisent pas le même niveau de ressources. Il existe une corrélation entre le potentiel de création de valeur et la nature/intensité des ressources devant être réunies. Ces ressources sont nécessaires pour mettre au point les maquettes, les prototypes et les produits, pour déposer les brevets et étendre la couverture en termes de protection juridique et pour investir dans la recherche et développement et l'outil de production. Le potentiel de valeur des projets est variable, comme l'est le niveau de risque. Les quatre types que nous allons présenter en fin de section dépendent donc de ces deux variables : valeur et risques.

1 Valeur et risques des projets

La valeur d'un projet dépend des avantages concurrentiels et de la manière dont ils sont valorisés. Elle peut être approchée à travers l'appréciation du potentiel de développement étayé par des analyses sur le marché, la concurrence et démontrant la qualité de l'adéquation produit/marché.

Les entrepreneurs ne peuvent pas être meilleurs que leurs concurrents sur tous les maillons de la chaîne de valeur (Porter, 1986). Il leur faut donc faire des choix concernant les avantages concurrentiels qu'ils entendent (ou peuvent) développer. Ces derniers, schématiquement, peuvent porter sur :

- un coût plus bas ;
- une meilleure qualité du produit ou de la prestation ;
- une amélioration dans la distribution ;
- une focalisation géographique ou une implantation judicieuse ;
- un lien étroit avec un client, un prescripteur ou un fournisseur ;
- l'ajout d'un service complémentaire ;
- etc.

Ces avantages concurrentiels doivent avoir une valeur pour le client et être durables. Plus la valeur est importante, d'ailleurs, et plus le risque d'être copié s'accroît, d'où la nécessité de penser, le plus tôt possible, aux moyens de se protéger. Les avantages concurrentiels peuvent être valorisés sur l'ensemble d'un secteur d'activité ou sur certains segments particulièrement attractifs pour l'entrepreneur. Détenir un ou plusieurs avantages concurrentiels ne dispense pas d'être au niveau des concurrents sur les autres aspects de la lutte concurrentielle.

Pour développer des avantages concurrentiels, tout entrepreneur doit nécessairement :

- acquérir une bonne connaissance du jeu concurrentiel dans le secteur d'activité qui l'intéresse. Il nous semble qu'il est possible, dans pratiquement tous les cas de figure, d'effectuer une analyse des forces concurrentielles avec le modèle de Porter (1982) ;
- développer des capacités internes en s'appuyant sur ses atouts. Ces capacités peuvent se construire autour de ressources physiques (finance, équipements, marque, implantation...) et/ou autour d'un capital humain, social et organisationnel.

Il ne faut jamais perdre de vue, enfin, que les avantages concurrentiels constituent des rentes temporaires et que compte tenu de la dynamique du jeu concurrentiel, le processus de recherche et de construction d'avantages concurrentiels n'est jamais terminé.



Repère

Analyse des forces concurrentielles à l'aide du modèle de Porter

Ce modèle d'analyse qualitative d'une industrie ou d'un secteur d'activité a pour but d'apprécier l'attrait potentiel d'un système concurrentiel et son accessibilité. La réponse à ces questions est fonction de cinq types de pression concurrentielle :

- la menace des nouveaux entrants ;
- la pression des produits (et/ou des technologies) de substitution ;
- le pouvoir de négociation des clients ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- la rivalité et l'intensité de la lutte concurrentielle entre les concurrents du secteur.

La valeur potentielle d'un projet est une chose, les risques en constituent une autre tout aussi importante.

Les risques sont très souvent liés à l'importance des moyens qu'il faut mobiliser dans un projet entrepreneurial. Certes, l'incertitude irréductible et les performances minimales difficiles à atteindre rapidement par un nouvel entrant, constituent également des sources de risque, mais beaucoup de choses se résument finalement à l'importance des ressources financières. Il faut tenir compte, en effet :

- de la mise au point des produits et de l'offre ;
- des dépôts éventuels de brevets ;
- de la taille du projet, en termes d'emplois ou d'investissements en équipements de production, de R&D et de logistique ;
- du temps nécessaire pour surmonter les barrières à l'entrée et pour atteindre le point d'équilibre ;
- des coûts liés aux expérimentations et aux erreurs ;
- des coûts liés à l'apprentissage du métier d'entrepreneur ;
- des coûts cachés liés au recrutement et à la formation du personnel, à l'acquisition des clients nouveaux ou à la mise en place du système de gestion.

Tous les décalages et toutes les dérives ont une conséquence financière. Tous ces éléments doivent être évalués, d'une façon relative, par rapport au créateur et à son environnement. Les risques dépendent, bien sûr, du type de projet, mais aussi de la manière dont il est monté et dont il est conduit.

L'adéquation Homme/Projet et la recherche de cohérence à tous les niveaux constituent, dans ces conditions, des approches stratégiques qui vont permettre d'accroître la valeur du projet et/ou d'en diminuer les risques. Ceci peut être fait par rapport à l'entrepreneur (ses préférences, ses savoir-faire, ses réseaux de relations, ses ressources...), par rapport au processus (temps disponible, degré d'urgence dans la mise en place...) et par rapport à l'environnement (caractéristiques du secteur d'activité, disponibilité et accessibilité des ressources nécessaires, systèmes d'aide et d'accompagnement, opportunités ou menaces...).

Tout au long du processus de développement du projet, il convient donc de travailler sur la cohérence globale pour, si cela est nécessaire :

- se former, nouer des relations avec des nouveaux partenaires, constituer une équipe ;
- essayer de gagner des marges de manœuvre ;
- convaincre et faire adhérer de nouveaux acteurs favorables.

C'est en travaillant ainsi, que l'entrepreneur se donne les meilleures chances de réussir.

2 Une typologie de projets

La typologie que nous allons maintenant présenter et commenter est issue des travaux de Christian Bruyat (1993).

Les projets à faible potentiel de développement présentent peu de risques et aussi peu de valeur. L'entrepreneur cherche à créer son propre emploi et/ou à diriger une petite équipe. Son style de management est simple, centralisé et souvent familial. Il lui est nécessaire de bien connaître son métier et le secteur dans lequel il développe

son activité. La gestion est simple, s'appuie sur le bon sens et privilégie le pragmatisme. L'entrepreneur doit fournir personnellement beaucoup de travail. Au départ, il est possible de démarrer petit en étant très prudent sur les frais de structure et sur les investissements. Ce type de projet peut concerner également des entreprises technologiques.

Tableau 4.2 — Une typologie des projets entrepreneuriaux

Valeur élevée	
FORT POTENTIEL	GRAND JEU
FAIBLE POTENTIEL	IMPASSE
Risques élevés	

Les projets à fort potentiel de développement présentent peu de risques mais ils offrent un fort potentiel de valeur. L'entrepreneur est innovateur et ambitieux, il ne dispose pas forcément de beaucoup de capitaux. Il sait déléguer et motiver une équipe. Il est plutôt ouvert, sait développer un réseau relationnel et est disposé à ouvrir son capital. Il est possible de démarrer petit, voire dans son garage, mais il faut aller vite pour refermer la fenêtre stratégique et se protéger efficacement. Il est nécessaire de vendre vite, d'occuper rapidement une place importante dans le marché et de soigner la relation avec les clients. L'environnement peut être favorable, notamment le capital-risque, s'il est habitué à ce type de projet.

Les projets de type grand jeu présentent à la fois un haut niveau de risques et un fort potentiel de valeur. Ce sont les projets les plus délicats et les plus complexes à développer. L'entrepreneur est généralement un très bon professionnel reconnu par l'environnement pertinent. Il est capable de mobiliser des capitaux importants et possède un réseau personnel étoffé. Il est capable de recruter et de mobiliser une équipe de collaborateurs compétents et de haut niveau. Dans le processus de développement, la planification du projet doit être parfaite et le droit à l'erreur n'existe pas ou est très faible. Il y a souvent des difficultés et des problèmes pour « boucler » le projet et la question de la capitalisation est cruciale. Il faut veiller, en particulier, à ne pas démarrer l'activité dans une situation de sous-capitalisation financière. L'environnement facilite plutôt les choses dès lors que le système financier est habitué à ce type de projet.

Les projets de type impasse affichent des risques élevés et peu de valeur. L'entrepreneur a une motivation sociale, politique ou n'a pas d'autre alternative que le projet en question. C'est un bon professionnel reconnu par l'environnement pertinent

qui possède un réseau personnel important. Le droit à l'erreur est encore moins toléré que dans le cas précédent et là encore la planification du projet doit avoir été rigoureusement élaborée. Les problèmes de sous-capitalisation se posent également avec des risques de gouffre financier. L'environnement peut être dirigiste ou interventionniste, c'est très souvent une condition des facilités qu'il accorde.

Section 3 DE L'IDÉE INITIALE À L'OPPORTUNITÉ D'AFFAIRES

L'idée est personnelle et peut survenir dans différentes circonstances de la vie personnelle et/ou professionnelle. Elle peut être stimulée, provoquée ou venir spontanément. L'idée peut trouver sa place, ou pas, dans un environnement donné, elle peut contribuer à créer plus ou moins de valeur. L'opportunité est reliée à un environnement, à un marché. L'opportunité, c'est en quelque sorte une idée acceptée. Le passage de l'idée initiale à l'opportunité de création ou de reprise d'entreprise n'est pas toujours un long fleuve tranquille. Ce passage peut être dénommé validation de l'idée ou évaluation de l'opportunité. Nous préférons la deuxième formule, car elle est davantage ouverte, nous semble-t-il, à l'utilisation d'approches créatives qui peuvent permettre de valoriser, de la meilleure façon possible, une opportunité à partir d'une idée de départ. Le plan de cette section s'impose assez naturellement. Nous allons débiter par un développement sur l'idée, puis nous parlerons d'opportunité et, enfin, nous terminerons par la présentation d'une méthode d'évaluation des opportunités.

1 Rôle et origine des idées dans un projet entrepreneurial

La première chose qui nous semble importante quand on évoque l'idée dans le contexte de l'entrepreneuriat consiste à évacuer le mythe de l'idée géniale ou de la « meilleure idée ». Les observations que nous avons faites, pendant plus de 20 ans, sur de nombreux cas de créations d'entreprise nous ont montré que :

- Une bonne idée n'est rien d'autre qu'un outil entre les mains d'un individu ou d'une équipe. Ce n'est pas l'idée qui est l'ingrédient principal, mais le travail qui peut être fait à partir d'une idée.
- Les bonnes idées ne sont pas forcément de bonnes opportunités : cela dépend de l'individu, du temps et des ressources disponibles, du moment et probablement de la chance.

Nous allons prendre deux exemples pour illustrer ces constats. Le premier cas concerne une idée géniale, qui plus est bien dans l'air du temps, à l'époque où elle a

été développée. Elle concerne la conception, la production et la commercialisation d'un distributeur automatique de cartes postales, proposé au réseau des détaillants et permettant de diminuer, d'une façon sensible, les vols de cartes. L'idée a été reconnue, à maintes reprises, comme très bonne, mais le produit n'a jamais vu le jour et l'entreprise créée pour le mettre sur le marché a déposé son bilan un an après sa création. C'est typiquement, ce que nous avons appelé un projet de type impasse : beaucoup de risques, peu de valeur nouvelle pour les clients et les utilisateurs. Les dérapages liés à la mise au point technique du produit ont consommé très vite le capital initial.

Le deuxième cas concerne une idée banale, cataloguée par de nombreux experts comme une très mauvaise idée. Il s'agit, pour un jeune diplômé de l'enseignement supérieur de se lancer dans un projet passion autour du vin et de l'œnologie. Une partie importante de l'activité consiste à faire du négoce, dans un secteur traditionnel et très concurrentiel. C'est indéniablement un projet à faible potentiel de développement, avec un pronostic plutôt défavorable. Aujourd'hui, quinze ans après la création, l'entreprise existe toujours, s'est installée dans son marché et réalise un chiffre d'affaires légèrement supérieur à 3 millions d'euros. Cela montre le caractère très relatif de l'idée et l'importance, ainsi que la qualité du travail qui doit être effectué à partir de ce point de départ.

Chaque jour, n'importe qui peut avoir beaucoup d'idées, mais les idées sont volatiles et pour qui envisage de les exploiter, il est utile de mettre en place quelques moyens simples pour ne pas les oublier. Un carnet et un crayon toujours disponibles et à portée de main constituent vraisemblablement le moyen le plus efficace. Ceci étant dit, quelles sont les sources et l'origine des idées ?

De multiples voies peuvent être empruntées. Néanmoins, deux canaux, non exclusifs, se dégagent et sont reliés à des choix préliminaires. On peut se mettre en quête systématique d'idées et/ou s'organiser pour capter les idées émergentes. La recherche systématique peut consister à se placer dans les bons réseaux et fréquenter les bons acteurs. Un individu intéressé par la reprise d'entreprise peut, par exemple, nouer des contacts utiles avec des organisations professionnelles, des banquiers, des administrateurs judiciaires, des associations de repreneurs, des notaires, etc. Une personne qui a l'intention de créer peut participer à des créations, aider des créateurs, s'orienter en tant que salarié, dans un premier temps, vers des secteurs professionnels et des emplois reliés à la création d'entreprise. Il est possible, dans une entreprise, de rester à l'affût des situations d'essaiage ou d'aller dans des entreprises qui le pratiquent. La recherche systématique peut passer, également, par l'acquisition d'une licence ou d'une franchise.

Capter les idées émergentes implique l'existence, l'acquisition et le développement de capacités d'écoute et d'observation. Les idées viennent presque naturellement à celui qui sait observer et remettre en question ce qui l'entoure, qui est attentif à des besoins non encore ou mal satisfaits, à celui également qui sait tirer partie des rencontres et des découvertes fortuites. En résumé, il faudrait développer

une capacité à « faire l'éponge » pour absorber un maximum d'informations et d'idées, avant de faire le tri ou de laisser opérer une décantation.

Les lieux où il est possible de trouver des idées sont par définition tous les milieux de la vie personnelle et de la vie professionnelle. Les passions, les loisirs, les hobbies, la vie quotidienne et familiale peuvent offrir des occasions. L'entreprise dans laquelle on travaille, les contacts et échanges avec des clients ou des fournisseurs sont également des lieux féconds. Les projets et les stages d'étudiants, les laboratoires de recherche, l'Institut National de la Propriété Industrielle complètent une liste déjà fournie. Le plus difficile n'est donc pas d'avoir une idée, quand on veut devenir entrepreneur, mais plutôt de savoir où se trouvent les idées et comment elles peuvent être capturées. Et aussi de savoir ce qu'on peut en faire.

2 Les opportunités d'affaires

Par opportunité d'affaires, nous entendons tout aussi bien une opportunité de création d'entreprise (ou d'activité), de reprise d'entreprise (ou d'activité) ou de développement d'une innovation dans une entreprise existante. Cette notion, nous l'avons déjà souligné, est essentielle. Pour marquer l'importance du concept, dans un ouvrage récent, Fillion (2001) consacre un chapitre entier à l'identification des opportunités d'affaires.

La notion d'opportunité a fait (et fait encore) l'objet de nombreuses tentatives de définition. Schumpeter (1935) assimile par exemple l'opportunité à l'innovation (plutôt radicale d'ailleurs) quand il précise que l'opportunité entrepreneuriale est la résultante « d'une nouvelle combinaison des facteurs de production qui se manifeste dans l'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, lors de l'exploitation d'un nouveau marché, de la conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement et, finalement d'une nouvelle forme d'organisation industrielle ». Pour l'économiste autrichien Kirzner (1979), l'opportunité vient d'un dysfonctionnement dans un marché : « une opportunité est une imperfection du marché ou un déséquilibre économique qui peut être exploité par un entrepreneur en ramenant le marché à son état d'équilibre ». L'opportunité est ici considérée, avant tout, comme une opportunité de profit rendue possible par l'existence d'une demande solvable et de ressources requises disponibles. Casson (1982) assimile les opportunités à des « occasions où de nouveaux biens, services, matières premières et méthodes d'organisation peuvent être présentés et vendus à un prix plus élevé que leur coût de production ». Dans cette approche, opportunité va de pair avec nouveauté. D'autres points de vue accordent beaucoup plus de place à la subjectivité des individus. C'est ainsi que Stevenson et Jarillo (1990) définissent l'opportunité par référence à une « situation future jugée désirable et faisable ».

Deux écoles semblent s'affronter, celle qui voit dans l'opportunité une réalité objective, identifiable en tant que telle et celle qui postule que l'opportunité est une construction sociale qui naît des interactions et des confrontations entre un individu et un environnement. De ce point de vue, l'opportunité se construit dans un processus d'émergence. Ces deux courants ne sont pas forcément inconciliables, car ils ne s'adressent pas nécessairement au même objet. Pour nous, quand on parle d'opportunité, deux objets, au moins, peuvent être concernés : l'opportunité de marché et l'opportunité d'affaires. Dans la théorie économique, l'entreprise est présentée souvent comme le point de rencontre des fonctions de demande et d'offre. Dans cette perspective, le marché peut générer des espaces disponibles propices à l'apparition de nouvelles structures de coordination. La création d'une entreprise se présenterait alors comme une réponse au désajustement de l'offre et de la demande. Le marché générerait donc des opportunités. Mais à supposer qu'elles existent réellement, ces opportunités de marché ne peuvent pas être identifiées et exploitées par tous les entrepreneurs potentiels. Pour pouvoir, les identifier il faut déjà être dans une posture privilégiée et pour les exploiter il est nécessaire de posséder les compétences, les ressources et les relations requises. Tout cela est donc bien relatif à un individu et à ses marges de manœuvre possibles. Pour donner un seul exemple, une entreprise à vendre est une opportunité de marché objective et bien réelle. Pour qu'un individu intéressé par une reprise puisse identifier l'opportunité, il faut qu'il ait l'information et pour qu'il achète l'entreprise, il faut que cette entreprise soit compatible avec ses préférences et ses ressources. Nous distinguons donc nettement les opportunités de marché des opportunités d'affaires et cela nous conduit à la représentation suivante de l'opportunité.



Repère

Ce qu'est une opportunité d'affaires

Une opportunité d'affaires peut être définie par la possibilité qu'un projet présente d'aboutir à une activité créatrice de valeur, rentable et dotée d'un potentiel de développement ou de pérennisation, compte tenu de l'opportunité de marché et des ressources mobilisables par l'individu.

L'opportunité dépend donc :

- de l'individu (envies, motivations, valeurs, compétences, connaissances, relations et moyens financiers) ;
- de l'environnement (les « choses à faire », l'accessibilité, l'hostilité, les potentialités et la solvabilité) ;
- de l'accès aux ressources (disponibilité, coûts d'acquisition et d'utilisation) ;
- du temps nécessaire pour dimensionner le projet, estimer les ressources nécessaires et les obtenir.

À cet égard, on peut dire que les opportunités, comme les projets, naissent et se construisent dans la zone de cohérence de la Configuration Stratégique Instantanée Perçue (cette dernière croise, en effet, différentes perceptions qui portent sur des aspirations, des possibilités existantes dans un environnement et des ressources possédées.

La démarche d'évaluation des opportunités que nous allons développer maintenant s'appuie sur cette vision que nous avons de la notion d'opportunité.

3 L'évaluation des opportunités

Pour évaluer une opportunité, il peut être envisagé de suivre une méthode et des grands principes qui vont faciliter le travail. Nous allons présenter une telle démarche que nous illustrerons, ensuite, à l'aide d'un exemple.

L'opportunité est souvent présentée de la façon suivante :

Opportunité = idée(s) + créativité entrepreneuriale

L'opportunité d'affaires est construite à partir d'une idée initiale qui va être confrontée à un environnement, à des besoins, à des comportements et à des possibilités. Cette idée de départ, en toute logique, n'est pas forcément celle sur laquelle sera fondée l'opportunité finale. Il faut voir l'idée initiale comme un matériau déformable qui peut prendre (presque) une infinité de formes. Parmi ces formes, quelques-unes peuvent s'avérer être de bonnes opportunités pour l'individu.

Le point de départ de la démarche que nous préconisons est donc de ne pas s'arrêter et se bloquer sur l'idée initiale, mais d'engager, le plus tôt possible, une démarche de créativité autour de la première idée, pour pouvoir explorer le champ des opportunités possibles, de façon à ce qu'il soit le plus large et le plus fécond possible. Pour quelles raisons et par quel hasard, la première idée correspondrait-elle à la meilleure opportunité d'affaires ?

Deux conséquences doivent alors être envisagées :

- Au début du processus d'évaluation, il va falloir accepter de « sortir des rails », de ne pas s'autocensurer et d'agir sur quelques blocages mentaux éventuels,
- Au même moment, il faudra déconstruire l'idée initiale autour de ses éléments clés et la recomposer pour identifier de nouvelles combinaisons et alternatives en étant guidé par l'intention de vouloir changer des choses et imaginer des produits et des systèmes qui n'existent pas ou pas de cette façon-là.

■ *Quelques blocages mentaux à lever*

La formation que nous avons reçue, les milieux que nous avons fréquentés nous conditionnent et nous imposent des règles de comportement qui nous enferment des schémas de pensée et d'action. Nous subissons encore les préceptes de Descartes et l'influence des mathématiques qui nous conduisent à privilégier les aspects logiques et rationnels des situations. C'est ainsi que nous sommes souvent perturbés par des injonctions comme :

- il existe une bonne solution ;
- ce n'est pas logique ;

- il faut suivre les règles (ou l'avis des experts) ;
- il faut éviter l'ambiguïté ;
- ce n'est pas mon domaine ;
- je ne suis pas créatif ;
- errer est une perte de temps ;
- etc.

Avec des injonctions de ce type, il est difficile d'évaluer correctement une opportunité et même d'entreprendre. Les situations entrepreneuriales sont complexes, ambiguës, paradoxales, incertaines et imposent très vite et très fortement des limites à toute logique dominante de rationalisation. S'il fallait prendre un seul exemple pour illustrer cela, nous souhaiterions proposer celui inspiré d'un moment de la vie professionnelle de Pierre Latécoère.



Repère

Une décision d'entrepreneur

L'entreprise de Pierre Latécoère, au moment où ce dernier doit prendre une décision stratégique, est positionnée dans l'industrie du wagon. La décision porte sur une diversification d'activité qui consiste à prendre position dans une industrie émergente : l'aéronautique. Il s'agit, plus précisément, de transformer une usine de production de wagons en fabrique d'avions de combat. La réflexion et les interrogations de Pierre Latécoère se retrouvent dans cette phrase : « J'ai fait tous les calculs. Ils confirment l'opinion des spécialistes : notre idée est irréalisable. Ils ne nous reste plus qu'une chose à faire : la réaliser ». Pierre Latécoère, 1919.

Pierre Latécoère ouvrira ensuite une des premières lignes aérienne de transport postal.

Où est la rationalité dans cette décision ?

■ **Déconstruction et recomposition de l'idée initiale**

L'idée de base contient, en germes, les éléments du futur projet et de l'éventuelle opportunité. Il convient de se poser quelques questions simples comme celles ci : Cette idée peut-elle réellement créer de la valeur ? Pour qui (utilisateurs, clients...) ? Où ? (dans quel environnement, dans quel marché ?), Quels sont les principes et/ou les mécanismes de création de la valeur (des compétences, des ressources, une technologie nouvelle...) ? Dans toute idée de base, un peu élaborée, il est possible de repérer un ou des éléments centraux qui donnent toute son originalité et toute sa force à l'idée.

La démarche de créativité doit s'appliquer autour de ces éléments, pour essayer d'identifier :

- d'autres applications de la technologie ou du savoir-faire ;
- d'autres marchés ou segments de marché ;
- d'autres technologies et compétences.

De façon à rechercher de nouvelles alternatives, de nouvelles combinaisons dans le but de valoriser l'opportunité de manière optimale (pour les autres et pour l'entrepreneur) afin de repérer la meilleure opportunité d'affaires possible.

■ *Évaluer les alternatives*

Quand des alternatives ont été identifiées, il est alors possible de les évaluer et de les comparer. Les critères ci-après nous apparaissent particulièrement bien adaptés à ce travail :

- **Valeur intrinsèque de l'alternative.** Quelle création de valeur possible ? Quel est le niveau d'adéquation produit/marché ? Quels sont le potentiel et la solvabilité du marché ou du segment auquel est destinée l'alternative ?
- **Valeur relative de l'alternative.** Quel est le positionnement de l'individu vis-à-vis de l'alternative ? En termes de finalités, de préférences et de ressources nécessaires ?
- **Accessibilité de l'alternative en phase de création.** Quel est le temps nécessaire pour s'installer dans le marché ou dans l'entreprise cible ? Quelles sont les barrières à l'entrée ?

Ce travail d'évaluation est suivi d'une comparaison qui permet d'identifier une ou deux activités centrales, qui pourront être retenues et qui serviront de base au projet. Les autres alternatives seront mises en réserve et constitueront, en fonction des événements, soit des stratégies de repli, soit des domaines d'activité qui supporteront le développement futur.

■ *Méthode d'analyse des alternatives et des opportunités*

Les idées peuvent être testées auprès d'experts du domaine considéré et auprès de spécialistes de l'accompagnement des entrepreneurs (conseillers de l'APCE, experts des Chambres de Commerce et d'Industrie, chargés d'affaires d'OSEO ou de l'INPI...). Les experts du domaine sont les acteurs du marché (clients, fournisseurs, concurrents...), les organisations professionnelles ou les centres techniques industriels. Les manifestations professionnelles (foires, salons, expositions...) sont aussi des occasions uniques d'avoir tous les intervenants essentiels réunis dans un même lieu géographique.

Si la confidentialité est requise, les consultations d'experts doivent être précédées de courriers d'engagement de confidentialité signés par les personnes consultées.

L'individu qui fait un travail d'évaluation d'une opportunité s'efforce avant tout d'en mesurer la faisabilité et les enjeux. Les questions principales à se poser sont les suivantes :

- Quelle est la nature et quelle est l'intensité de la valeur apportée ?
- Qui sont les bénéficiaires de cette valeur ? Où sont-ils ? Quel est l'état du marché de référence ?
- Quelles sont les ressources nécessaires ? Toutes les ressources utiles sont-elles à ma portée ?
- Quels sont mes atouts principaux et mes avantages concurrentiels possibles ?
- Quelle est mon espérance de gain (attractivité du segment ou du marché, potentiel, solvabilité, rentabilité...) ?
- Quelle est l'accessibilité du marché et quel est le temps nécessaire ? Est-ce compatible avec mes possibilités ?
- Quelles sont les principales contraintes ?
- Quelle est l'importance des besoins financiers ?
- Quelles sont les évolutions technologiques ?
- Quelle est l'évolution des comportements d'achat et des habitudes de consommation ?
- Quelle est l'évolution de la réglementation ?
- Quelles sont les ententes au sein du secteur ?

Il ne s'agit pas de faire une étude détaillée de chaque marché concerné par les différentes alternatives, mais d'en apprécier, dans un survol et une approche globale, les éléments clés. L'évaluation des opportunités mobilise principalement des experts et la documentation disponible. Elle n'implique pas, ou rarement, de réaliser une étude de marché complète.

L'appel aux experts pose un certain nombre de questions, outre celle de la confidentialité que nous avons déjà évoquée. Il faut s'efforcer d'intéresser les personnes qu'on souhaite consulter. Cela passe par une bonne connaissance de leurs objectifs et de leurs pratiques. Il convient de tenir compte également de leurs contraintes pour arriver à s'insérer, sans trop les perturber, dans des agendas remplis. À cet égard le processus type pourrait être :

1. Envoi d'un courrier pour solliciter un rendez-vous et exposer sommairement l'idée.
2. Appel téléphonique pour arrêter directement une date et des modalités.
3. Après la rencontre, courrier de remerciement.
4. Le cas échéant, petit mot ou appel téléphonique, pour les tenir informés de l'état d'avancement du projet.

Par ailleurs, les experts, aussi compétents soient-ils, peuvent se tromper et parfois lourdement. Les risques d'erreur sont d'autant plus élevés que l'idée est innovante et entraîne des changements de paradigmes. Nous donnons ci-après quelques exemples d'erreurs fameuses.



Repère

Les experts peuvent se tromper

« Je pense qu'il y a un marché mondial pour peut-être 5 ordinateurs », Thomas Watson, Président d'IBM, 1943.

« Il n'y a aucune raison pour que des particuliers achètent des micro-ordinateurs pour la maison », Ken Olsen, Président de Digital Equipment Corp., 1977.

« Je suis simplement heureux de savoir que c'est Clark Gable qui se cassera la figure et non moi », Gary Cooper, à propos de sa décision de ne pas prendre le rôle principal masculin dans le film *Autant en emporte le vent*.

« Les avions sont des jouets amusants, mais n'ont aucune valeur sur un plan militaire », Maréchal Foch, Professeur de Stratégie à l'École Militaire.

« 640 K de mémoire, c'est largement suffisant pour chacun d'entre nous », Bill Gates, 1981.

Dans ces conditions, il faut savoir gérer le dilemme suivant : on ne peut rien faire sans les experts, mais ces derniers sont faillibles. Ce qui permet d'arriver à trouver une issue c'est la multiplication des avis et le travail de qualification et de remise en perspective des informations qu'ils peuvent fournir. Si un seul expert est consulté, le risque d'erreur est probablement plus grand que si on en a rencontré 10 ou 20. À partir d'un grand nombre d'entretiens, il est possible de repérer plus facilement des convergences et d'éliminer des points de vue extrêmes.

Questions

- 1 ■ Quelle sont les sources de la création de valeur et quel est le rapport entre innovation et création de valeur nouvelle ? Entre opportunité et création de valeur nouvelle ?
- 2 ■ Quelles sont les principales formes d'innovation ?
- 3 ■ Pouvez-vous citer des exemples de projets d'entreprendre de type « Grand Jeu » ?
- 4 ■ Quels sont les éléments clés d'une opportunité d'affaires ?
- 5 ■ Est-ce utile de faire appel à des experts pour évaluer une opportunité ? Sur quels critères choisiriez-vous ces experts ?
- 6 ■ Comment passe-t-on de l'idée à l'opportunité ?

L'essentiel

La **création de valeur** est reliée à l'**innovation** et à la **création d'avantages concurrentiels durables**. Ces trois notions sont importantes et devraient faire l'objet des premières interrogations des entrepreneurs. Mon idée a-t-elle un potentiel de création de valeur ? Pour qui ? Sur quoi est fondée cette valeur ?

L'innovation, d'après le *Petit Robert*, consiste à introduire quelque chose de nouveau, d'encore inconnu dans une chose établie. **L'innovation se distingue de l'invention et s'exprime dans une multiplicité de formes.**

La **notion de création de valeur est centrale** dans notre conception du champ de l'entrepreneuriat. Tous les projets ne contiennent pas le **même potentiel de création de valeur** et ne présentent pas le **même degré de risques**. Ces deux dimensions permettent de typer les projets d'entreprendre : Grand Jeu, Impasse, Fort Potentiel, Faible Potentiel. Avoir ce type d'information sur le projet, permet d'adapter au mieux une stratégie.

La création de valeur est présente, plus ou moins, dans une idée entrepreneuriale, mais l'idée initiale est rarement celle qui permet de valoriser au mieux le potentiel de création de valeur. Il est donc essentiel de savoir comment on peut passer d'une idée initiale à une **opportunité d'affaires**.

Une opportunité d'affaires peut être définie par la possibilité qu'un projet présente d'aboutir à une activité créatrice de valeur, rentable et dotée d'un potentiel de développement ou de pérennisation, compte tenu de l'opportunité de marché et des ressources mobilisables par l'individu. L'opportunité de création ou de reprise est donc une **notion relative**. L'opportunité se construit dans une dialectique opportunité du marché/ressources de l'individu.

L'opportunité d'affaires n'est pas une donnée objective, mais résulte d'un cheminement particulier et d'un travail conséquent que nous résumons par la formule :

Opportunité d'affaire = idées + créativité entrepreneuriale

L'idée initiale peut être **déconstruite** et **reconstruite**, dans une démarche créative, pour permettre l'identification d'alternatives qui seront ensuite évaluées individuellement. Toutes ces alternatives ne sont pas équivalentes et peuvent être hiérarchisées sous l'angle de leur **potentiel de création de valeur** et sous ceux de leur **adéquation** et de leur **accessibilité** par un individu donné.

À partir d'un matériau de départ et d'une idée initiale, les individus doivent donc identifier la **meilleure alternative**, c'est-à-dire celle qui présente le **compromis optimal** entre un **potentiel de valeur** et les éléments d'une **équation individuelle** : finalités, préférences, ressources mobilisables.

Cas d'application : L'histoire d'une opportunité d'affaires¹

L'histoire commence au milieu des années 1980. Lors d'un stage ouvrier, dans une société de transport routier, un élève ingénieur d'une école de la région Rhône-Alpes prend conscience d'un problème alors qu'il effectue des opérations de manutention. Il constate que le système de pose/dépose des bâches des camions est consommateur de temps et qu'il peut provoquer des accidents. L'idée de développer une solution plus avantageuse pour lier une couverture souple (toile, bâche...) à une structure rigide germe alors et occupe une place de plus en plus importante dans l'esprit de cet élève ingénieur. En fait, l'idée consiste à penser que la liaison pourrait se faire en utilisant le principe de la fermeture éclair.

Une idée d'affaires peut surgir dans n'importe quelle situation de la vie. Ici, c'est un stage d'étudiant. L'individu concerné n'a aucune connaissance du secteur et pratiquement aucune connaissance du monde des affaires. Ce qui apparaît, c'est la curiosité, l'envie d'apporter une solution à un problème complètement nouveau qui vient d'être découvert.

L'idée se décompose ainsi :

- Création de valeur liée à la résolution d'un problème posé à des entreprises et qui passe par des gains de temps dans les opérations de manutention et des avantages techniques rendus possibles par le mode de fermeture envisagé.
- Bénéficiaire : sociétés de transports.
- Méthode : développer un nouveau système de fixation basé sur le principe de la fermeture éclair.

Une équipe de trois personnes est constituée autour de l'idée et le projet se structure rapidement. Dans un premier temps, il faut tester la faisabilité du concept de fixation et engager des études technologiques pour concevoir le produit. L'équipe réussit à réunir autour d'elle de nombreux partenaires qui adhèrent au projet et qui proposent des ressources technologiques pour la réalisation des études et des tests. Un an après l'émergence de l'idée, un brevet est déposé. Une entreprise est créée environ un an et demi après le début du processus et les études de faisabilité sont pratiquement terminées au bout de deux ans.

L'évaluation de l'opportunité pour des projets technologiques passe par des étapes de recherche et développement, de faisabilité et de prototypage qui prennent beaucoup de temps (environ deux ans dans ce cas) et qui consomment des ressources financières.

Même si d'autres applications ont été envisagées, pratiquement dès le départ la première application visée est en cohérence avec les conditions d'émergence et les éléments principaux de l'idée initiale. On peut la résumer par : proposition d'un nouveau système de fixation des bâches des camions utilisés pour le transport routier de marchandises.

Les feedback positifs s'accumulent. La jeune entreprise est lauréate d'un prix de création d'entreprise accordé par une fondation d'entreprise. Elle est également fortement aidée par l'ANVAR (aujourd'hui OSEO) et par les ressources technologiques d'une grande école d'ingénieur française. À l'issue des études de faisabilité, l'entreprise procède à une augmentation de

1. Ce cas est tiré d'une situation réelle. L'entrepreneur et son équipe ont suivi plusieurs programmes de formation à EM Lyon Business School et ont bénéficié d'un accompagnement important de la part de cette institution. Les données viennent d'observations, d'entretiens et de la mémoire collective. La problématique et l'analyse de la situation sont personnelles.





capital en ouvrant son capital à des sociétés de capital-risque. Le capital de démarrage est ainsi porté à 1,80 MF (environ 250 000 €).

L'équipe des trois personnes, au moment du lancement des activités, avait un âge moyen de 24 ans et pratiquement aucune ressource financière à mettre dans l'entreprise. Néanmoins, les fondateurs sont restés actionnaires majoritaires de l'entreprise. Ceci a été possible en considérant que l'apport des fondateurs était de nature immatérielle et représenté essentiellement par le brevet.

Malgré des conditions de démarrage très favorables, l'entreprise va connaître de grosses difficultés sur le marché des sociétés de transport routier. Elle va suivre un parcours chaotique pendant 7 à 8 ans, essayant de trouver de nouvelles applications plus porteuses. Après avoir lancé un nouveau produit pour la fixation des bâches de piscine des particuliers (nouveau couple produit/marché), l'entreprise va enfin trouver la bonne application avec un produit destiné à la pose/dépose des messages publicitaires dans le marché de la grande distribution spécialisée. À partir de là, les activités vont réellement démarrer et l'entreprise va connaître un développement international fulgurant qui va l'amener à occuper une position de leader mondial dans son créneau d'activité.

Questions

1. Quels enseignements retirez-vous de ce cas, par rapport aux notions que nous avons évoquées dans ce chapitre : innovation, création de valeur et opportunité d'affaires ?
2. Que retirer de ce cas ?

L'entreprise est partie trop rapidement sur la configuration induite par l'idée initiale, sans étudier, d'une façon approfondie, les autres alternatives qui pouvaient être déclinées autour de l'élément central (ici, le procédé innovant de fixation).

Les applications possibles étaient nombreuses, *a priori* :

- couverture de tennis ;
- couverture de piscines ;
- création de décors amovibles ;
- pose de tentures murales ;
- etc.

Dans un projet innovant, comme dans tout autre projet d'entreprendre, il faut éviter de trop se focaliser sur les aspects techniques et analyser le plus tôt possible toutes les applications que la nouvelle technologie peut permettre. Ce qui fonde les orientations et les choix, c'est la recherche de l'opportunité optimale, à travers la meilleure configuration possible de création de valeur nouvelle.

Partie

2

Les formes principales d'entrepreneuriat

L'objectif de cette partie est de présenter, les situations et formes principales qui matérialisent l'acte d'entreprendre et le comportement entrepreneurial : la création d'entreprise, la reprise d'entreprise, l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat organisationnel. Un chapitre entier sera consacré à chacune de ces situations.

Nous aurions pu démarrer par la création d'entreprise, car elle correspond, sans doute, à la situation la plus reconnue et documentée. Mais il nous a semblé, qu'aujourd'hui, se développe un intérêt fort pour des comportements et une situation qui s'inscrivent dans une économie sociale et solidaire avec des individus en recherche de sens et pas uniquement de profit, attentifs à la qualité de leur environnement et aux situations-problème des sociétés dans lesquelles ils vivent. C'est la raison pour laquelle le **chapitre 5** est consacré à l'entrepreneuriat social, à ses caractéristiques et particularités.

La création d'entreprise est présentée dans le **chapitre 6**, dans son hétérogénéité et ses spécificités. Pour donner une information aussi complète que possible sur ce phénomène, nous avons choisi d'évoquer la diversité des créations ainsi que la nature des enjeux et des problématiques qui s'expriment dans ces situations. Nous avons également axé notre développement sur des questions de démarche et de méthode. Au fond, nous voulons donner des outils de lecture et d'appréhension d'un phénomène, la création d'entreprise, utiles à ceux qui agissent et à ceux qui les accompagnent.

Nous présentons, ensuite, les situations de reprise et de transmission d'entreprise (**chapitre 7**), en nous intéressant à des problématiques qui concernent la reprise

d'entreprise en bonne santé et en difficulté. Nous insistons dans ce chapitre sur le processus de reprise et sur des éléments clés qui permettent de le piloter au mieux.

Pour terminer cette deuxième partie, nous abordons le comportement entrepreneurial développé par des individus et/ou des collectifs dans des organisations existantes (**chapitre 8**). Entreprendre au sein d'une entreprise existante peut prendre différentes formes et suivre des voies singulières. Nous essayerons d'approcher, pour mieux la saisir et la décoder, la complexité qui caractérise ces situations. Nous verrons, également, que l'entrepreneuriat organisationnel génère des antagonismes et des paradoxes qui viennent de l'existence de logiques contradictoires entre les routines de l'organisation et les comportements de l'entrepreneur. Il est donc essentiel de bien repérer les difficultés et les pièges principaux à éviter. Savoir analyser une situation, disposer d'outils de diagnostic et être capable d'orienter une démarche constitue, dans ces conditions, des éléments essentiels pour concrétiser des idées et des projets, sources de valeur nouvelle pour des entreprises.

Les entreprises sociales ont le vent en poupe. Selon le sondage Avise/CSA sur la perception de l'entrepreneuriat social par les français effectué en janvier 2010, 62 % des entrepreneurs potentiels se disent prêts à créer une entreprise sociale ; ce pourcentage atteint même 70 % chez les femmes. Parallèlement, les français témoignent de la difficulté qu'ils ont à cerner le concept d'entrepreneuriat social. Cette difficulté se vérifie au regard de la très faible proportion déclarant savoir précisément ce que recouvrent les termes d'entreprise sociale (10 %), d'entrepreneur social (7 %) ou d'entrepreneuriat social (5 %).

Ainsi, avant d'apporter des précisions sur les spécificités du processus de création d'une entreprise à finalité sociale par rapport à la création *ex nihilo* d'une entreprise « classique » (**section 3**), et d'éclairer la figure de l'entrepreneur social (**section 2**), nous définirons le terme même d'entrepreneuriat social (**section 1**).

- Section 1 ■ **Entrepreneuriat social, diversité et spécificité**
- Section 2 ■ **Les entrepreneurs sociaux**
- Section 3 ■ **Construire son projet d'entreprise à finalité sociale**

1. La première édition de l'ouvrage ne comportait pas de chapitre sur l'entrepreneuriat social. Entreprendre pour apporter des réponses à des problèmes sociétaux, sans rechercher le profit pour le profit, correspond à des attentes nouvelles et fortes, qui nous ont incité à consacrer un chapitre entier à cette forme d'entrepreneuriat. Ce chapitre a été écrit par Sandrine EMIN, Maître de conférences à l'université d'Angers. Nous la remercions pour sa contribution.

Section 1 ENTREPRENEURIAT SOCIAL, DIVERSITÉ ET SPÉCIFICITÉ

Lorsqu'on parle d'entrepreneuriat social on traite des projets entrepreneuriaux des entreprises et des individus dont le moteur est la réalisation d'une mission sociale. Cependant, il n'y a pas de consensus quant à la définition et aux contours de ce concept et de nombreuses terminologies y sont associées : entreprise sociale, social business, économie sociale et solidaire, entreprendre autrement... Né dans les années quatre-vingt-dix, simultanément aux États-Unis et en Europe, l'entrepreneuriat social repose des deux côtés de l'Atlantique sur des conceptions différentes de l'entreprise et de l'économie que nous allons présenter, et se dilue parfois dans les projets portés par les entreprises à finalité lucrative dans le cadre de leur responsabilité sociale.

1 De l'économie sociale à l'entreprise sociale européenne

En Europe, l'entreprise sociale plonge ses racines dans le champ de l'économie sociale.

1.1 L'économie sociale

L'économie sociale naît en Europe au XIX^e siècle. Elle se compose de **sociétés de personnes** (et non de capitaux) s'associant dans un but autre que de réaliser un profit. Elle regroupe des organisations variées appartenant à trois statuts : **les coopératives** (agricoles, de consommation, ouvrières, bancaires...), **les mutuelles** (d'assurance ou de réalisations sanitaires et sociales) et **les associations** dont les fondations sont un cas particulier.

Cette approche statutaire de l'appartenance à l'économie sociale cache des **principes fédérateurs de gestion** définis par décret en 1981 : la libre initiative collective (entreprises fondées par des salariés, agriculteurs, consommateurs, employeurs, citoyens faisant le choix de s'associer), la gestion démocratique selon le principe « une personne = une voix » (chaque membre dispose du même droit de vote indépendamment de son apport en capital), l'indivisibilité totale ou partielle des fonds propres (absence de plus-value à la sortie), la non lucrativité pour les associations et mutuelles ou la lucrativité limitée pour les coopératives (réinvestissement des profits dans l'objet social de l'entreprise), l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, la solidarité.

Cette terminologie met ainsi l'accent sur les **statuts** (coopératives, mutuelles, associations) et plus particulièrement sur ce qui rassemble ceux-ci, à savoir **un projet politique** et une **finalité au service de l'Homme**.



L'ensemble des associations, coopératives, mutuelles et fondations, représente 9 % des établissements employeurs en France pour 1,8 million d'emplois en France (prêt de 10 % du total de l'emploi salarié) et pèse près de 10 % du produit intérieur brut (PIB). L'économie sociale affiche par ailleurs un fort dynamisme caractérisé par des taux de croissance moyens sensiblement supérieurs aux entreprises traditionnelles. Les activités des structures de l'économie sociale sont variées même si le secteur des services reste prépondérant. 80 % de l'activité est concentrée sur les six domaines suivants : le social, l'éducation, les activités financières, la santé, les services aux entreprises et le sport et loisirs. Elle est constituée d'une myriade de petites unités mais aussi de quelques grosses entreprises dont l'effectif dépasse les 5 000 salariés : Caisse d'Épargne d'Ile-de-France, Macif, Maif, Croix-rouge française, Association des paralysés de France ou Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp).

Source : Observatoire National de l'Économie Sociale et Solidaire, « Atlas de l'économie sociale et solidaire en France et dans les régions. 2009 », Insee Première « Le tiers secteur, un acteur économique important », n° 1342, mars 2011.

1.2 L'économie solidaire

La terminologie d'économie solidaire naît dans les années 1980 avec l'accroissement des inégalités et des exclusions. L'économie solidaire repose sur des initiatives venant de **citoyens** qui cherchent à répondre à des **besoins** sociaux ou environnementaux **mal ou peu satisfaits par le marché et les pouvoirs publics**. Ses domaines d'application sont très variés et ont en commun de **mettre l'activité économique au service de finalités solidaires** : solidarité (commerce équitable, entreprises d'insertion par l'économique...), protection de l'environnement (énergies renouvelables, agriculture biologique, éco-construction...) ou création de services (garderie d'enfants, services à domicile...).

Cette perspective aborde l'originalité des activités créées, non par leur statut, mais par la **nature des biens et services produits (ou rendus)**. Ainsi, l'accent est mis sur la contribution à l'intérêt collectif, les statuts pour y parvenir étant indifférents.

Aujourd'hui on parle de plus en plus de « l'économie sociale et solidaire », que l'on peut rapprocher en entrepreneuriat de l'expression « **entreprendre autrement** ». Cette expression renvoie à l'émergence de projets ayant un statut de l'économie sociale (associations, coopératives, mutuelles) et des motifs politiques relevant de l'économie solidaire (satisfaction de besoins sociétaux pris en charge ni par le marché ni par l'État).

1.3 L'entreprise sociale européenne

Les réflexions sur l'entrepreneuriat social sont nées, en Europe, dans les années quatre-vingt-dix, dans la lignée des travaux sur l'émergence des entreprises sociales du réseau de chercheurs européen EMES. L'entreprise sociale européenne se caractérise par un projet économique mis au service de sa finalité sociale et un mode de gouvernance participatif. Cette présentation est conforme à celle de l'entreprise sociale promue par le récent Mouvements des Entrepreneurs sociaux (Mouves) selon laquelle l'entreprise sociale est une « entreprise à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée, qui cherche à associer ses parties prenantes à sa gouvernance ». Il s'agit ainsi d'une entreprise dont la particularité est de chercher à satisfaire via son activité économique un objectif de service à la collectivité et de fonctionner selon les principes inscrits dans l'économie sociale, sans qu'un statut de l'économie sociale ne soit requis.

Repère

Le Mouves

Le Mouves, développé en 2008, vise à créer une communauté d'entrepreneurs sociaux et d'acteurs partenaires et à porter leurs attentes et leurs solutions dans le débat public. Le projet de labellisation « Entreprise sociale », au cœur de ce mouvement, repose sur un faisceau de critères portant à la fois sur les objectifs de l'entreprise (finalité sociale) et les moyens mis en œuvre (activité économique, non lucrativité, gouvernance participative).

Ce faisceau distingue des critères indispensables :

- 2 critères d'objectifs (finalité sociétale ; création d'emplois) ;
- 6 critères de moyens initiative privée ; production de biens et de services ; recherche de l'implication d'une ou plusieurs parties prenantes dans la gouvernance ; lucrativité limitée (ou nulle) ; excédents majoritairement réinvestis dans le projet ; encadrement de l'échelle des salaires (facteur 1 à 10, en fonction du nombre de salariés).

Auxquels s'ajoutent des critères recommandés :

- sur les objectifs (ancrage territorial, innovation sociale) ;
- sur les moyens (activité marchande significative ; statut d'économie sociale ; appartenance à un réseau de l'économie sociale et solidaire, intégration des impératifs de développement durable).

Même si les statuts ne sont exclusifs, les statuts de l'économie sociale sont particulièrement adaptés et notamment le nouveau statut de société coopérative d'intérêt collectif.

Source : extrait du site www.mouves.org

2 L'entreprise sociale américaine et le *social business*

Aux États-Unis, l'entreprise sociale est une organisation à but non lucratif qui agit de manière entrepreneuriale afin de faire face à la baisse des subsides publics. Elle a pour point commun avec le *social business*, né dans les pays pauvres, d'utiliser les outils de l'économie capitaliste au service de sa finalité sociale.

2.1 L'entreprise sociale américaine

L'entrepreneuriat social est né, aux États-Unis, dans une période de restriction budgétaire. Il fait référence aux initiatives des **organisations sociales à but non lucratif** qui s'engagent dans des **activités commerciales** afin de s'affranchir des aides publiques et des dons privés et mettent en place des outils de gestion inspirés des entreprises à finalité lucrative afin **d'améliorer leur efficacité**. L'entreprise sociale dans la tradition américaine assure ainsi la réalisation de sa mission sociale par le développement d'activités génératrices de revenus. Les revenus générés proviennent, selon les cas, de la vente de biens ou de prestations de services en lien direct avec la mission sociale ou d'activités commerciales développées complémentaires à l'activité sociale afin de la financer et d'assurer son développement. L'entrepreneuriat social aux États-Unis s'est accompagné de la création de cabinets spécialisés dans le conseil aux OBNL en vue d'assurer leur plus grande efficacité (par exemple la maximisation du retour social sur investissement, leur professionnalisation).

Les OBNL

Les OBNL (Nonprofit organization – NPO – ou plus adéquatement *Not-for-profit organization* en anglais) sont des organisations qui n'ont pas pour but la recherche de bénéfices pécuniaires à partager entre leurs membres ou qui ne distribuent pas leurs bénéfices à leurs propriétaires ou actionnaires, mais utilisent leurs fonds à la réalisation de leurs buts. Il peut s'agir d'organisations caritatives, d'ONG, de fondations, d'associations professionnelles, de syndicats...

2.2 Le *social business* de Muhammad Yunus

Le *social business*, que l'on doit à l'économiste et entrepreneur bengladais, Muhammad Yunus, est une entreprise marchande satisfaisant une finalité sociale, respectant le principe « pas de perte, pas de dividende ». Elle se doit donc d'être rentable économiquement (couverture de ses coûts par son activité économique) même si la recherche du profit n'est pas prioritaire. Les profits éventuels sont intégralement réinvestis au service de la mission sociale poursuivie. Le retour sur investissement attendu par les actionnaires est ainsi social et non financier. Le

« social business » comprend, d'une part, des stratégies *Bottom of the Pyramid* (BOP) visant à proposer un produit et/ou service à finalité sociale, éthique ou environnementale aux individus les plus pauvres et, d'autre part, les stratégies ayant pour objet d'insérer économiquement les populations démunies grâce à l'accès au micro-crédit, c'est-à-dire à des prêts de faible montant proposés à des entrepreneurs qui ne peuvent accéder aux prêts bancaires classiques.



Repère

Les stratégies *Bottom of the Pyramid* (BOP)

L'exemple emblématique de la stratégie BOP est celui de la Grameen Danone Foods qui repose sur un partenariat (*joint venture*) conclu entre la Grameen Banque, la Banque des pauvres de M. Yunus, et la firme multinationale Danone en vue de lutter contre la malnutrition au Bangladesh. La Grammen Danone propose un yaourt nutritif à prix très accessible aux enfants bengladais. Bien d'autres partenariats ont été créés entre des multinationales et la Grameen Bank dans des champs d'activité très divers : Grameen Veolia Water (fourniture d'eau potable à moindre coût à des villages du Bangladesh, par traitement des eaux de surface), Grameen BASF (lutte contre les maladies transmissibles par les insectes et la malnutrition par une offre de moustiquaires efficaces à un prix abordable ainsi que des sachets multi-microéléments à saupoudrer sur les aliments au cours des repas) ou encore Grameen Intel (offre de solutions digitales et informatiques abordables dans divers domaines tels que l'agriculture, la santé, le commerce ou l'éducation). Selon le rapport de 2007 du World Resources Institute (WRI) et de l'IFC (Banque Mondiale), la base de la pyramide des revenus regroupe 4 milliards de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté et représente un potentiel de marché estimé à 5 billions de dollars US.

3 Vers une définition de l'entrepreneuriat social

À partir de ce tour d'horizon des différentes conceptions associées fréquemment à l'entrepreneuriat social, revenons, en guise de conclusion sur ce qui fonde la spécificité de l'entrepreneuriat social par rapport à l'entrepreneuriat *classique* et sur ce qui ne constitue pas en soi un facteur discriminant.

3.1 L'entrepreneuriat social donne la primauté à la finalité sociale

L'entrepreneuriat social ne doit pas être confondu avec les projets portés par des entreprises à finalité lucrative dans le cadre de leur responsabilité sociale et environnementale (RSE). En s'appuyant sur les travaux de Brouard (2006), on peut distinguer ces deux situations à partir de la hiérarchisation des deux finalités possibles des entreprises que sont la finalité sociale (recherche d'utilité sociale) et la finalité lucrative (recherche de la maximisation du profit pour les actionnaires). La RSE concerne les entreprises qui, tout en ayant une finalité lucrative, vont au-delà du simple respect de leurs obligations légales ou conventionnelles en matière sociale et/ou

environnementale. Selon le Livre Vert Européen (2001), la responsabilité sociale repose sur l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes : gestion des retombées sur l'environnement et des ressources naturelles, gestion des ressources humaines de long terme (formation, anticipation des mobilités et des réductions des effectifs...), amélioration de la qualité de l'emploi, des conditions de travail, etc. En revanche, l'entrepreneuriat social traite des projets entrepreneuriaux des entreprises et des individus qui accordent une **importance exclusive à la finalité sociale de l'organisation qu'ils impulsent ou tout au moins accordent une primauté à celle-ci.**

3.2 L'entrepreneuriat social n'est pas associé à des statuts juridiques particuliers

L'entrepreneuriat social peut se réaliser dans le cadre d'une entreprise quel qu'en soit le statut : entreprise à but non lucratif (association, coopérative, mutuelle, OBNL) et entreprise à but lucratif (SA, SARL, SAS). Il se dissocie en cela de l'économie sociale.

3.3 Entrepreneuriat social et échanges commerciaux

Le vocable d'entreprise sociale est réservé à des entreprises productrices de biens et de services œuvrant sur le marché, même si leur fonctionnement peut reposer en partie sur des ressources non monétaires (bénévolat) et non marchandes (subventions). Elles sont dites marchandes (lorsque dans leurs ressources monétaires, les revenus tirés de l'activité dépassent les ressources de la redistribution) ou non marchandes dans le cas contraire (cas des associations fonctionnant principalement sur subventions). Les initiatives entrepreneuriales des associations non monétaires, non gestionnaires et non employeuses (association des amis de la pétanque, système d'échange local temps...) qui ne tirent pas de revenus d'activités commerciales ou une part minime et accordent une importance prépondérante à la réciprocité (lien social, don, troc, bénévolat...) entrent aussi dans le champ de l'entrepreneuriat social.

Exemple de la création d'une association non monétaire : le SELT

Un Système d'Échange Local Temps est une association qui vise à permettre à ses membres de procéder à des échanges de biens et de services, à du troc, en ayant recours à une monnaie fictive directement fondée sur le temps consacré (par ex. une heure de cours égale une heure de ménage). Les défenseurs des SELT, dont l'association SEL'idaire, chargée de favoriser la création de SEL en France, mettent en avant que le système favorise la création de lien social, l'entraide entre ses membres. Lors de la création d'un SELT, un groupe d'individus impulse une organisation qui crée une valeur sociale.

Source : tiré du site Internet www.selidaire.org

Tableau 5.1 — Comparaison des finalités sociales et économiques des initiatives entrepreneuriales

Type d'entrepreneuriat	Finalité sociale	Finalité économique		Statuts concernés
		Activité commerciale	Lucrativité	
Entrepreneuriat social	Finalité exclusivement sociale	Aucun échange commercial	Sans objet (pas de bénéfiques)	Associations non monétaires
		Présence d'échanges commerciaux	Bénéfices réinvestis à 100 % dans l'objet social (non lucrativité)	Associations marchandes et non marchandes
	Finalité sociale majoritaire		Bénéfices réinvestis majoritairement dans l'objet social (lucrativité limitée)	Coopératives, mutuelles ; Sociétés de capitaux
Responsabilité sociale de l'entreprise	Rôle social minoritaire		Bénéfices répartis minoritairement vers le social et majoritairement aux actionnaires	Société de capitaux (SARL, SA, SAS)
Irresponsabilité sociale de l'entreprise	Aucun rôle social		Bénéfices répartis à 100 % aux actionnaires	

Source : adapté de Brouard, 2006

Section 2 LES ENTREPRENEURS SOCIAUX

Les entrepreneurs sociaux sont ceux qui identifient, créent et développent des opportunités sociales, auxquelles sont associées des perspectives de rentabilité sociale (ou de plus-value sociale ou d'utilité sociale) et non de rentabilité économique. Avant de présenter leurs profils, nous reviendrons sur quelques idées reçues qui circulent sur les entrepreneurs sociaux.

1 Quelques idées reçues sur l'entrepreneur social

Alors que certains le considèrent comme un être hors du commun, capable de résoudre des problèmes sociaux majeurs, voire de transformer la société, d'autres

nient la spécificité de son action en considérant que tout entrepreneur est par essence un entrepreneur social. Enfin, l'accent est souvent mis sur le parcours d'un entrepreneur occultant les dynamiques collectives souvent à l'œuvre dans ce domaine.

1.1 L'entrepreneur social, une « sorte de demiurge schumpeterien »¹

Pour Bill Drayton, le fondateur d'Ashoka (organisme de soutien aux entrepreneurs sociaux fondé en 1980), à qui l'on attribue la dénomination d'entrepreneur social : « Les entrepreneurs sociaux ne se contentent pas de donner un poisson ou d'apprendre à pêcher. Ils ne seront satisfaits que lorsqu'ils auront révolutionné l'industrie de la pêche ». Il s'agit d'individus qui ont des idées capables de provoquer des changements à grande échelle, ont la volonté de changer les choses en profondeur, de « changer le système » dans le domaine d'activité qui les intéresse et qui se donnent comme critère majeur de réussite l'ampleur de leur impact sur la société.



Repère

Les 5 critères de sélection d'Ashoka

Les entrepreneurs sociaux sélectionnés par Ashoka pour bénéficier de leur programme de soutien doivent donner satisfaction sur cinq critères, visant à s'assurer qu'ils ont non seulement une idée suffisamment forte pour changer la donne dans le domaine où ils interviennent, mais qu'ils possèdent aussi toutes les qualités de l'entrepreneur.

Innovation sociale : l'idée mise en œuvre doit être capable de changer la donne dans le domaine concerné.

Forte créativité : l'entrepreneur social doit être capable de définir des stratégies à long terme, comme de résoudre des problèmes au jour le jour.

Qualités entrepreneuriales : les vrais entrepreneurs font preuve de vision, persévérance, leadership, pragmatisme, goût du risque...

Impact social : l'activité doit avoir le potentiel de «changer la vie» de beaucoup de gens et d'essaimer nationalement, voire au-delà.

Fibre éthique : pour réussir, l'entrepreneur social doit conjuguer un pouvoir de conviction élevé avec un sens éthique sans faille.

Source : tiré du site Internet france.ashoka.org

Si certains entrepreneurs sociaux innovateurs correspondent effectivement à cette conception, ils ne constituent pas la totalité – loin s'en faut – des entrepreneurs sociaux. D'autres ont des idées moins novatrices ou dont la portée est plus limitée, d'autres encore imitent des solutions à des problèmes sociaux déjà testées ailleurs. Ils contribuent néanmoins tous, par leurs actions, à leur échelle, à l'amélioration du bien-être social.

1. Cette expression est reprise de Hipszman M., « De quoi l'entrepreneuriat social est-il le nom ? », *Lettre de l'économie sociale*, n°1363, 25 février 2010.

Zahra et al (2009) identifient trois figures de l'entrepreneur social en fonction du type d'opportunité sociale qu'il identifie et de la manière dont il la met en œuvre : l'ingénieur social, le constructiviste social et le bricoleur social. Seul l'ingénieur social, qu'ils qualifient ainsi en référence à la figure de l'entrepreneur schumpéterien, correspond à la vision de Bill Drayton.

Exemple : Mohammad Yunus, un ingénieur social

Confronté au refus des banques traditionnelles de prêter aux pauvres et au système des usuriers qui ruinait ceux-ci par des taux d'intérêts prohibitifs, Mohammad Yunus décide de créer une banque, la Grameen Bank (Grameen signifie village) qui proposera des microcrédits aux populations défavorisées. Le microcrédit qui permet de concrétiser des microprojets s'est d'abord développé dans les pays en développement pour s'étendre à d'autres régions du monde dont les États-Unis avec la Grameen America. Aujourd'hui, près de 300 millions de personnes dans le monde bénéficient directement ou non de microcrédits. Mohammad Yunus a été récompensé en 2006 par un Prix Nobel de la paix pour son action.

Contrairement à l'ingénieur social, le constructiviste social ne vient pas remettre en cause, par son action, le système social en place. Il se contente d'apporter des solutions à ses dysfonctionnements, de proposer des pansements aux principaux problèmes sociaux et environnementaux. En référence à la figure kirznerienne de l'entrepreneur, il exploite des failles de marché, en l'occurrence des besoins sociaux pas ou mal satisfaits par les institutions existantes, car présentant peu d'intérêt pour les entreprises privées lucratives ou difficilement pris en charge par des institutions publiques.

Exemple : Jean-Guy Henckel et les Jardins de Cocagne

À l'initiative de Jean-Guy Henckel, ancien éducateur spécialisé, le premier Jardin de Cocagne démarre en 1991 à Besançon. Ce sont des jardins maraîchers biologiques dont la production est vendue à des adhérents-consommateurs et est réalisée par des adultes embauchés en raison de leurs difficultés sociales et professionnelles en vue de leur réinsertion. Rapidement, les Jardins suscitent l'intérêt de nombreuses personnes dans toute la France. Une stratégie d'essaimage est mise en place, dès 1994. En 1999, les Jardins de Cocagne décident de se doter d'une structure d'envergure nationale - le Réseau Cocagne - pour répondre à ce besoin de développement du concept et d'animation et de coordination de leurs actions. Aujourd'hui, les 80 Jardins qui composent le réseau comprennent 2 500 personnes en contrat d'insertion, 450 postes d'encadrants et environ 1 200 bénévoles actifs.

Source : tiré du site Internet du réseau Cocagne, www.reseaucocagne.asso.fr

Le bricoleur social, quant à lui, agit à l'échelle locale et crée le plus souvent une micro-structure qui utilise les ressources locales et leurs expertises. Il répond par son

action à des besoins sociaux ancrés localement. Sa force réside dans sa connaissance des besoins spécifiques du territoire dans lequel il est implanté. Les innovations sociales dont cet entrepreneur est à l'origine n'ont pas vocation, comme celle du constructiviste social, à être systématisées, étendues à d'autres contextes car elles répondent à des besoins localement situés, et non à des besoins croissants ou des problèmes universels non encore résolus.

Exemple : les fondateurs de Cinéma du Bocage

L'association Cinéma du Bocage, transformée par la suite en société coopérative d'intérêt collectif, a été créée en 1985, pour permettre l'accès au cinéma à une population rurale principalement ouvrière et peu fortunée, celles des bocages vendéens, et à une population vivant à l'année sur la côte vendéenne ; les cinémas commerciaux n'étant ouverts qu'à la saison touristique. Au-delà de la projection des films commerciaux, celle-ci s'efforce, en outre, de développer une action socio-éducative auprès de la population (35 % de films d'auteur, soirées à thèmes : sida, femmes en prison...) et des établissements scolaires (diffusion de supports pédagogiques : Cinémômes).

Source : tiré du site Internet dédié aux SCIC www.les-scic.coop

1.2 Tous les entrepreneurs sont des entrepreneurs sociaux

Puisque tout entrepreneur, par son action agit en faveur de la société, en mettant à disposition de tout un chacun de nouveaux biens et services, en embauchant du personnel, etc., le risque est grand de banaliser cette dénomination et de considérer que, par nature, tout entrepreneur est social. Cependant, en référence à la définition donnée précédemment de l'entrepreneuriat social (section I), pour être qualifié de social, l'entrepreneur ne devra pas seulement avoir une action effective sur la société mais choisir prioritairement d'apporter une plus-value sociale, de donner la priorité à des objectifs sociaux sur des objectifs lucratifs.

1.3 L'entrepreneur social, un héros solitaire des temps modernes

Si la presse tend à mettre en avant les entrepreneurs qui agissent pour le bien social, cette médiatisation ne doit pas occulter un fait majeur, de nombreux projets entrepreneuriaux à finalité sociale sont **collectifs par nature**. Ils sont d'emblée issus d'un entrepreneuriat collectif, un groupement de personnes, sans qu'il s'agisse toujours d'une équipe de fondateurs. Comme le précisent Emin et Schieb-Bienfait (2009), ils peuvent résulter d'une collaboration, d'une co-construction entre les créateurs (bénévoles, futurs salariés dirigeants), les politiques publiques (les élus, les services de l'État, les collectivités locales et territoriales), les milieux socio-économiques (des fournisseurs, des clients, des associations ou organisations), les citoyens et/ou les usagers/consommateurs. En effet, ces initiatives s'ancrent et/ou sont souvent portées dans et par des communautés dans un contexte

territorial bien précis. Pour certains projets, la phase d'émergence permet la constitution d'une équipe fondatrice, porteuse du projet. Pour d'autres, le projet se forme à partir d'une chaîne d'acteurs, voire d'un processus d'acteurs se relayant qui participent, d'une façon ou d'une autre, de manière plus ou moins ponctuelle, à la création d'une nouvelle organisation. Il convient alors de distinguer les initiateurs du projet, les structures ou membres fondateurs et les porteurs effectifs du projet.

Exemple : la coopérative 09 Montagne

09 Montagne est une société coopérative d'intérêt collectif qui repose sur la création d'un atelier local de découpe de viandes bovines, ovines et porcines dont la vocation est de fournir des viandes de qualité aux ressortissants de collectivités locales (cantines scolaires, hôpitaux, cantines...), de comités d'entreprises, d'associations, etc. Elle met en relation les producteurs et les divers consommateurs (filère courte) et favorise la pérennisation d'une activité agricole en zone de montagne (en maintenant des prix rémunérateurs pour les exploitants agricoles et des prix attractifs pour les consommateurs issus de collectivités). Parmi les associés fondateurs de la coopérative, on trouve des éleveurs, des collectivités locales, des entreprises privées (artisans bouchers...), des comités d'entreprises, des associations de consommateurs et de parents d'élèves. Les producteurs locaux qui en sont à l'origine sont allés au-devant des consommateurs en leur proposant de travailler conjointement et ont monté la structure avec leur soutien. Leur rencontre a abouti, par exemple, à l'acceptation par les éleveurs de la demande des consommateurs de ne pas utiliser de technique d'ensilage dans l'élevage.

Source : tiré du site Internet dédié aux SCIC www.les-scic.coop

2 Les entrepreneurs sociaux, des profils et motivations variés

Tout comme les entrepreneurs classiques, les entrepreneurs sociaux ont des profils et des motivations variées.

2.1 Les « profils » de motivation des entrepreneurs sociaux

R. Slitine et A. Barthélémy (2010) distinguent trois « profils » de motivation d'entrepreneurs sociaux : les entrepreneurs sociaux « tombés dans la marmite sociale quand ils étaient petits », les entrepreneurs sociaux « révélés » et les entrepreneurs sociaux « convaincus »¹. Alors que les premiers ont toujours vécu dans un

1. Les dénominations sont celles de l'auteur du chapitre.

environnement spécifique qui les a confrontés à des injustices et des difficultés particulières (de santé, de pauvreté...) qu'ils essaient d'enrayer en montant ; par exemple, un projet de promotion de l'égalité des chances ou d'accès à la culture, les entrepreneurs convaincus se mobilisent en faveur d'une cause (prise en charge d'enfants handicapés, action en faveur de personnes dépendantes, solidarité entre famille...) suite à la survenue d'un événement personnel ou d'un « accident de la vie ». Les entrepreneurs convaincus, quant à eux, lancent leur projet davantage par conviction ou par rejet de l'entreprise classique qu'en raison d'une expérience de vie déterminante. Ce qui les motive avant tout est de pouvoir concilier leurs valeurs et leur activité professionnelle.

Exemple : Rachel Liu, fondatrice d'Idéo, une entrepreneuse convaincue

À la sortie d'HEC, j'avais envie de créer mon entreprise basée sur mes valeurs. Dès mon entrée à l'école, j'étais intéressée par la solidarité internationale ; alors, j'ai décidé de concilier « entrepreneuriat » et « valeurs personnelles » en créant Idéo, entreprise de commerce bio-équitable. J'avais besoin de trouver un travail qui ait du sens. Par ailleurs, j'ai choisi la branche du textile sportswear car il n'existait pas d'offre de ce type issue du commerce équitable à l'époque et je pensais que ce secteur aurait un réel avenir. Ces vêtements permettent, à tous ceux qui le veulent, de s'habiller à la mode occidentale, mais avec des vêtements réalisés dans le respect de l'Homme et de la nature.

Source : tiré du site de l'Avise, rubrique « témoignages d'entrepreneurs » (www.avise.org).

Ainsi, les profils des entrepreneurs sociaux sont variés. Il peut s'agir de jeunes issus d'écoles de commerce, intéressés par la création d'entreprise et dont la motivation n'est pas le profit mais d'entreprendre autrement, de chercher du sens ; de militants syndicaux et travailleurs sociaux ; d'anciens cadres de grandes entreprises, qui ne sont plus satisfaits par la finalité de leur société et veulent se rendre utiles ; ou encore de mères ou pères de familles, etc.

2.2 Les caractéristiques des entrepreneurs sociaux

Concrètement, les entrepreneurs sociaux sont confrontés aux mêmes problèmes que les autres entrepreneurs (marché, positionnement, recherche de financement...) et ont les mêmes attitudes (tolérance à l'ambiguïté, locus de contrôle interne, optimisme...) et aptitudes entrepreneuriales que les entrepreneurs traditionnels (propension à l'action, persévérance, capacité de vigilance...), même s'ils possèdent, en sus, une fibre éthique ou sociale. Ils doivent être capables, en outre, pour réussir, de tisser des liens, de mobiliser puis d'animer leurs réseaux, de donner du sens afin de satisfaire la dimension collective et politique de leur projet. Pour Meyer (2008), l'entrepreneur social doit ainsi disposer d'une capacité de leadership pour produire de l'enthousiasme et de la cohésion et inciter les diverses parties prenantes à croire en un projet commun et à agir pour sa réalisation.

Section 3 **CONSTRUIRE SON PROJET D'ENTREPRISE À FINALITÉ SOCIALE**

La démarche entrepreneuriale d'un projet à finalité sociale, tout comme celle d'un projet à finalité lucrative, nécessite qu'un certain nombre d'étapes soient franchies et que des réflexions soient menées quant au choix du statut juridique, du mode de financement, du modèle économique, etc. de manière à ce qu'une opportunité sociale se transforme en une organisation capable de la concrétiser. Aussi, tout comme les entrepreneurs classiques, les entrepreneurs sociaux ne doivent pas faire l'économie de la rédaction d'un véritable business plan, qualifié de business plan social (voir Sibieude et Trellu-Kane, 2011 ; Barthelemy et Slitine, 2011). L'objectif de cette section n'est pas de développer l'ensemble de ces étapes mais de mettre en exergue les particularités de la démarche entrepreneuriale d'un projet à finalité sociale et d'aider les entrepreneurs sociaux potentiels à identifier les ressources utiles à son projet.

1 Définir sa mission sociale et mesurer son impact social

Comme les entrepreneurs sociaux ont pour mission de satisfaire une finalité sociale (et non de maximiser le profit au bénéfice des actionnaires), un de leurs enjeux majeurs est de définir, à partir de leur idée initiale, la mission sociale qu'ils se donnent. Pour reprendre la terminologie adoptée par Bruyat, cela revient à déterminer : quelle est la création de valeur (sociale) nouvelle ?

1.1 Un projet « pour qui ? » et « pour quoi ? »

Selon Emin et Schieb Bienfait (2009), pour énoncer sa mission sociale avec clarté, il convient de répondre précisément et simplement à deux questions : à qui apportons-nous quelque chose ? (pour qui ?) Quelle est la valeur sociale que nous apportons, au-delà du fait que nous rendons des services individuels ? (pour quoi ?)

Quatre intérêts peuvent être servis par un projet social. On distingue ainsi :

1. Le projet du type auto-centré dans lequel l'action est dirigée vers les membres du groupe, vers le collectif dans une logique mutualiste et réciprocaire par exemple, un projet de coopérative agricole, un projet d'association pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP).
2. Le projet du type communautaire dans lequel l'action est dirigée vers autrui dans une logique altruiste vis-à-vis des plus démunis, de solidarité entre territoires ou de solidarité entre générations (par exemple un projet d'insertion par

- l'activité économique, un projet d'aide aux personnes âgées ou un organisme de commerce équitable).
3. Le projet du type « vers tous » dans lequel l'action n'a pas de public prédéfini comme par exemple un magasin proposant des produits biologiques et locaux, une écocyclerie qui récupère et répare les déchets en vue de leur revente.
 4. Le projet « d'intérêt général », relevant du registre de l'action publique.

Exemple : Le Chabada, une mission d'intérêt général

La scène de musique actuelle d'Angers, le Chabada, est portée par l'association ADRAMA (association pour le développement du rock et des autres musiques à Angers) créée en 1988. La mission d'intérêt général de l'association porte sur la diffusion des musiques amplifiées dans leurs diversités esthétiques, le soutien à la création et l'accompagnement des pratiques artistiques locales (résidence d'artistes ; accueil des amateurs...), l'information, le conseil et la formation auprès des artistes et des amateurs, et le développement d'actions culturelles et de sensibilisation auprès des publics (scolaires, monde associatif, quartiers...). Depuis l'ouverture de la salle de spectacle en 1994, ses activités sont organisées dans le cadre d'une concession de service public culturel de la ville d'Angers.

Source : tiré du site Internet de l'association Adrama-Chabada

Définir avec précision les bénéficiaires de l'action est capital dans la mesure où ceux-ci peuvent être différents des clients de l'entreprise ou ne pas être solvables.

La valeur sociale (ou utilité sociale) apportée, peut, quant à elle, être de nature variée et est très souvent multidimensionnelle (*cf.* figure 5.1). Gadrey (2004) en propose une définition synthétisée selon laquelle : est d'utilité sociale l'activité, qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de bien et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits ; à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité) et à la sociabilité ; à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement, et la démocratie.

L'utilité sociale peut reposer ainsi sur la production de biens et de services qui contribuent à la satisfaction de besoins émergents ou non satisfaits (action sanitaire et sociale, action culturelle, protection de l'environnement...), ou la participation au développement de la cohésion sociale (commerce équitable, aide aux personnes en situation de dépendance...) ou bien sur la manière dont le bien est produit ou le service est délivré (activité d'insertion sociale et professionnelle, crèche parentale, énergie verte, aide à domicile...) ou encore sur les conditions dans lesquelles l'institution exerce son activité. Ce dernier point met en exergue le caractère d'utilité sociale de projets coopératifs dans la mesure où ils s'appuient sur un fonctionnement démocratique. Très souvent, l'utilité sociale repose *in fine* sur une combinaison de ces éléments.

Exemples de mission sociale

L'association AGEPLA, basée à Nantes, propose à des salariés à temps partiel [pour qui ?] des compléments d'activité afin qu'ils puissent avoir un temps de travail choisi et non subi [pour quoi ?].

Source : *L'économie sociale productrice d'innovation. 100 portraits d'entrepreneurs*, 2008, CRES Pays de la Loire

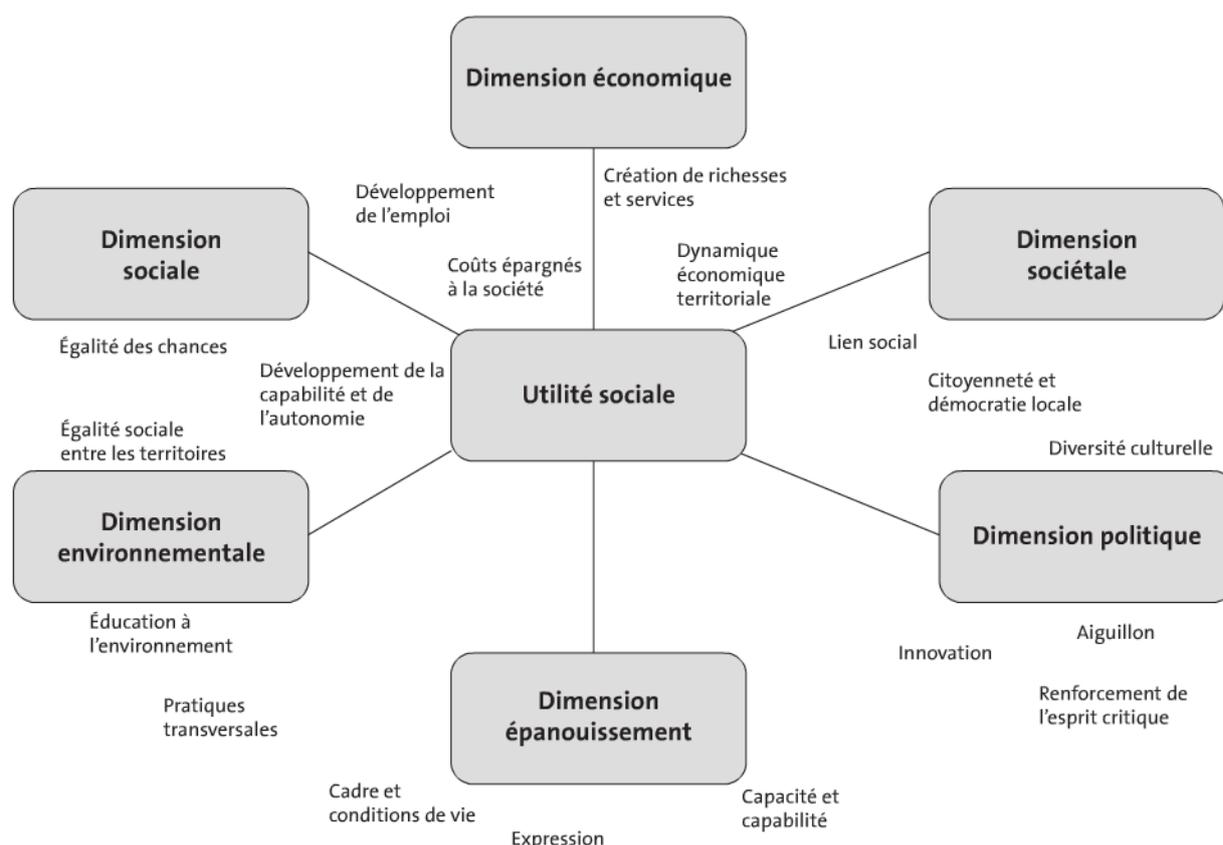


Figure 5.1 — Les différentes dimensions de l'utilité sociale

Source : Avise, 2007

1.2 Mesurer son impact social

Dans la mesure où la mission sociale fonde l'identité d'un projet d'entrepreneuriat social, il est pertinent de réfléchir dès le départ à des indicateurs de mesure. Une telle mesure – dite mesure d'impact social – est utile pour vendre le projet aux partenaires internes (salariés, bénévoles) et externes (subventionneurs, sponsors, banques) et les convaincre d'adhérer au projet. Une analyse très contextualisée de chaque situation est nécessaire en vue de cerner le caractère pluridimensionnel de l'utilité sociale d'un projet et définir des indicateurs de mesure.

Exemple – L'impact social d'une structure d'insertion par l'activité économique

Pour l'AVISE, l'impact social d'une structure d'insertion repose non seulement sur un taux de retour à l'emploi des personnes accueillies, mais aussi et surtout sur d'autres bénéfices collectifs tels que l'amélioration du rapport au travail, des conditions d'existence, de la santé et de l'image de soi, etc. Si l'impact social n'est défini que par un critère d'efficacité de la (ré)insertion, les subventionneurs risquent de juger négativement les structures qui font le choix d'accueillir non pas les chômeurs les moins éloignés du travail et de l'emploi, mais au contraire les personnes les plus "cassées" par des années de galère.

Source : tiré du site Internet de l'Avise www.avise.org

Cet exemple rappelle que l'impact social doit être mesuré à la fois en termes quantitatifs (nombre de personnes touchées, création d'emplois, coûts économisés pour la société, valeur économique générée, et qualitatif – bien-être social apporté, création de lien social, empowerment, etc.).

2 Concrétiser son projet

Plusieurs étapes méritent une attention particulière.

2.1 Assurer la viabilité économique de son projet

De nombreux projets à finalité sociale ne peuvent pas assurer leur viabilité économique par leurs seuls revenus d'activité. Ce peut être parce que les bénéficiaires ne sont pas solvables (ex : restos du cœur), que le prix proposé est en deçà de celui du marché (ex : scène de musique actuelle) ou que leur productivité est inférieure à celle du marché (ex : structure d'insertion). Ces projets doivent alors développer des modèles économiques originaux reposant sur une hybridation des ressources. L'hybridation des ressources signifie qu'aux ressources marchandes (ventes, partenariats) peuvent s'ajouter des ressources issues de la redistribution (subventions et aides publiques) et des ressources issues de la solidarité (dons et bénévolat). Les montages sont ainsi beaucoup plus complexes pour arriver à un équilibre financier car les structures fonctionnent non seulement sur ressources monétaires (revenus de l'activité, subventions, partenariats) mais aussi sur ressources non monétaires (mise à disposition de biens, de compétences, prestation bénévole).

Exemple du financement d'un jardin de Cocagne

En moyenne, un jardin de taille moyenne comptant 20 personnes en insertion, 5 personnes en encadrement (soit 4,5 équivalents temps plein) et 3 hectares d'exploitation maraîchère, fonctionne avec 50 % d'aides de l'État, 25 % de financement par les collectivités locales, 5 % d'origines diverses (mutualité sociale agricole, CAF, ANPE,

fondations) et 20 % d'autofinancement (achats de paniers de légumes par les adhérents-consommateurs).

Source : entretien de son fondateur disponible sur le site de l'Avise.

Une des difficultés est d'assurer la soutenabilité de son modèle économique dans le temps notamment lorsque la part des ressources issues de la redistribution est importante puisque les subventions peuvent s'arrêter. Cependant, il convient, à ce niveau, de distinguer les associations qui rendent un service public et les autres. Dans un contexte de raréfaction des ressources publiques (coupes budgétaires) et d'insuffisance des ressources bénévoles (relativement aux besoins des associations), le travail des porteurs de projet est alors de convaincre les différentes parties prenantes apporteurs de ressources, quelle qu'en soit la nature, d'adhérer et de rester fidèles au projet, et d'assurer une diversification de leurs revenus (diversification des activités, recherche de sponsors et de mécènes). Il existe ainsi une concurrence entre les organisations pour l'accès aux diverses ressources possibles qui implique des compétences de gestion chez les porteurs de projets.

Exemple : le festival Premiers Plans à Angers

Dans le cadre du festival des 1^{ers} films européens Premiers Plans, la mairie est attentive à l'impact du projet sur le rayonnement de la ville, aux retombées économiques directes et indirectes de la manifestation, aux actions éducatives ; les sponsors s'intéressent à la visibilité de leur action de communication, à la notoriété de la manifestation ainsi qu'à l'image véhiculée auprès des publics ; le public recherche la qualité et la richesse des événements proposés ; le bénévole est attentif à l'ambiance du festival, aux relations entre les salariés et eux et entre bénévoles, aux possibilités d'apprentissage. Le Festival angevin doit donc développer des indicateurs de mesure de ces différents éléments, communiquer sur ceux-ci et gérer adéquatement ses bénévoles s'il souhaite satisfaire ses différentes parties prenantes.

2.2 Choisir son statut juridique

Comme nous l'avons précisé dans la première section, un projet à finalité sociale n'exclut aucun type de structure juridique. Cependant, les statuts sont plus ou moins adaptés aux intérêts à servir, à l'activité et aux motivations des porteurs, ils entraînent des obligations particulières et ont des incidences sociales et fiscales spécifiques. Il est donc indispensable de bien réfléchir à son statut en amont d'autant plus que certains choix sont irréversibles. Il est impossible, par exemple, pour une association de se transformer en société commerciale (cela entraînerait sa dissolution et donc le reversement de son actif à une autre association), même s'il lui est possible de se transformer en coopérative.



Repère

Les statuts des structures de l'insertion par l'activité économique

Pour créer une structure d'insertion, il faut choisir entre plusieurs agréments selon la nature de l'activité ou le type de public en insertion : entreprise d'insertion (qui peuvent être des associations), entreprise de travail temporaire d'insertion, association intermédiaire, chantier d'insertion, groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification... Les structures doivent faire l'objet d'une demande d'agrément auprès de l'État. Des aides financières sont versées aux créateurs en fonction du nombre de postes créés.

Si les porteurs choisissent une forme sociétale classique (SARL, SA, SAS), ils devront mentionner dans les statuts (SAS) ou dans le pacte d'actionnaires (SA) ou d'associés (SARL) la mission sociale de leur entreprise ainsi que son mode de gouvernance. Dans le cas d'une association loi 1901, la mission sociale est imposée par les statuts tout comme dans le cas particulier des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). Pour les autres coopératives, la primauté de la mission sociale est garantie par les exigences de réinvestissement des profits dans l'activité ainsi que par la gouvernance participative imposée par le cadre légal.



Repère

La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)

Le modèle archétypal d'entreprise sociale en France est la SCIC (statut créé en 2001). La SCIC, structure hybride, est une coopérative sous la forme de société commerciale (SARL ou SA) à capital variable qui se distingue du statut coopératif traditionnel par sa vocation d'utilité sociale et le multisociétariat, tout en empruntant au statut associatif sa capacité d'appel aux bénévoles et aux subventions. Le multisociétariat permet de faire accéder au statut d'associé les différentes parties prenantes de l'entreprise (contre une seule dans les autres coopératives : usager ou salarié), quel que soit leur rapport à l'activité (salarié, bénévole, usager, financeur) et leur nature (personnes physiques ou morales, structures privées ou collectivités territoriales). Au moins trois parties prenantes doivent être impliquées, dont deux obligatoires, les salariés et les usagers. Le sociétariat peut être constitué en collèges. Lors des assemblées générales, au sein de chaque collège, le principe « une personne = une voix » est respecté, mais chaque collègue dispose d'un certain pouvoir défini dans les statuts.

Source : Emin et Guibert (2009)

Avant de se lancer dans un statut à but non lucratif ou à lucrativité limitée, il est indispensable de bien comprendre les conséquences d'un tel choix, en termes de retour sur investissement si l'on décide de quitter la structure que l'on a fondée pour en développer une autre par exemple.

Par ailleurs, les statuts associatifs, même s'ils n'interdisent pas la réalisation d'activités marchandes, ne sont pas totalement adaptés à celles-ci ; une société commerciale inspire davantage confiance aux partenaires financiers traditionnels.

C'est ainsi qu'un certain nombre d'associations employeuses générant un volume d'activité économique conséquent se sentent à l'étroit dans un statut associatif qui, tout en le rendant possible, n'a pas forcément été créé à cette fin.

Exemple d'une scic

Pour le co-fondateur de Cinéma du Bocage, une scic transformée d'une association, ce statut a « les avantages de l'association sans ses désavantages » ; elle permet notamment « de faire plus sérieux vis-à-vis des interlocuteurs » puisqu'il s'agit d'une société commerciale (une SARL dans le cas présent) qui conserve la possibilité de faire appel au bénévolat.

Source : Emin et Guibert, 2009

Quant aux statuts coopératifs, il importe de comprendre leurs principes de gouvernance interne (1 personne = 1 voix). Les problèmes qui se posent sont ceux notamment de la constitution puis de l'animation du sociétariat. Les associés (apporteurs de capital) de la coopérative sont les usagers (apporteurs d'activités) de la coopérative et réciproquement, sachant que les usagers n'ont pas obligation à devenir associés. Dans les sociétés coopératives de production (scop), par exemple, comment inciter les salariés à devenir sociétaire ? Faut-il privilégier, lors du recrutement, les candidats qui ont une fibre coopérative ? Comment gérer les relations entre les salariés coopérateurs et les autres ? Dans les scic, le problème est encore plus complexe puisqu'il faut réunir plusieurs catégories de sociétaires. Emin et Guibert (2009) précisent que la constitution du multisociétariat est un point d'achoppement des SCIC véritablement créées *ex nihilo* qui ne peuvent pas s'appuyer des réseaux déjà constitués.

Exemple : La constitution du multisociétariat dans une scic créée ex nihilo

Les fondateurs de cette SCIC, créée *ex nihilo*, ont constitué le premier cercle de sociétaires avec les gens qu'ils connaissaient auxquels les premières structures programmées sont venues se greffer. La SCIC incitait fortement lors de sa première année d'existence les artistes et les compagnies qu'elle programmait à intégrer les collègues qui les représentaient. Cette « forte incitation » aboutit à ce que certains artistes ou compagnies devenus membres sans vraiment le vouloir développent une rancœur envers ce qu'ils avaient perçu comme un chantage à la programmation. Ils adoptèrent alors une démarche d'opposition à la co-construction lors des assemblées générales. Faut-il dans le cas de créations nouvelles imaginer, dans un premier temps, la création d'une association ou d'une coopérative loi 1947 avec pour objectif de la transformer en SCIC une fois les réseaux consolidés, comme le suggère un associé de la SCIC ?

Source : Emin et Guibert, 2009

3 Financer son projet

La recherche de financement demeure un obstacle de taille pour les entrepreneurs sociaux. Les investisseurs ou les banques traditionnels sont rétifs aux modèles économiques complexes reposant sur une hybridation des ressources ou aux structures juridiques de l'économie sociale car la prise de risque est plus élevée et les perspectives de rentabilité sont moins importantes. Certains acteurs bancaires sont cependant plus ouverts à ces projets tels que le Crédit coopératif et le Crédit mutuel. Et des réseaux généraux d'accompagnement à la création d'entreprise comme France Initiative et le Réseau Entreprendre proposent aussi des prêts d'honneur à de tels projets. Les porteurs de projets peuvent également se tourner vers la finance solidaire c'est-à-dire des organismes de financement qui octroient des crédits, se portent garants ou prennent des participations en capital dans des projets à finalité sociale grâce aux fonds collectés auprès de personnes souhaitant que leur épargne ait une utilité sociale et acceptant d'en retirer une rémunération un peu moins élevée.

3.1 Les crédits solidaires

Des organismes tels que l'ADIE sont spécialisés dans l'octroi de microcrédits destinés au financement de porteurs de micro-projets exclus du système bancaire classique.

La Nef (Nouvelle économie fraternelle) – une coopérative de finances solidaires – exerce une double activité de collecte d'épargne et d'octroi de crédit.

3.2 Les garanties d'emprunt

Le réseau France active est la première société d'investissement solidaire en France. Elle propose, en complément de son action en fonds propres, des garanties d'emprunts bancaires aux personnes sans emploi ou en situation de précarité économique qui souhaitent créer leur entreprise, et aux entreprises solidaires et associations d'utilité sociale.

3.3 Le capital-risque

L'Ides est une société de capital-risque dédiée aux entreprises de l'économie sociale (coopératives, mutuelles, associations...) qui intervient essentiellement sous forme de capital-risque développement.

Les clubs Cigales mobilisent l'épargne de leurs membres au service de la création et du développement de petites entreprises locales et collectives à forte plus-value

environnementale, sociale et démocratique. Les investissements restent limités en moyenne à 3 000 euros.

La Venture Philanthropie (VP) ou le « capital-risque philanthropique » commence à se développer de notre côté de l'Atlantique soutenu par le réseau EPVA (European Venture Philanthropie Association). Elle repose principalement sur les apports de mécènes/investisseurs individuels, de fondations et d'entreprises à une organisation de Venture Philanthropie (par exemple Ashoka) qui apporte don, prêt ou apport en capital à des entrepreneurs sociaux ou à des entreprises sociales le plus souvent jeunes et en phase de croissance. Parallèlement l'organisation de VP accompagne l'entreprise sociale soutenue : conseil stratégique, coaching, mise en réseau, aide à la collecte de fonds, soutien en matière de gouvernance, etc. En contrepartie, un retour sociétal sur investissement et non pas financier est attendu.

Le label Finansol

Pour aider les épargnants et investisseurs solidaires, le label Finansol, créé en 1997, distingue dans les divers produits d'épargne ceux qui contribuent au financement d'activités à fort impact social et/ou environnemental. Il a été attribué à ce jour à 126 placements d'épargne solidaire.

Source : tiré du site Internet www.finansol.org

4 L'accompagnement des entrepreneurs sociaux

Les professionnels de la création connaissent mal les entreprises de l'économie sociale et solidaire, leur modèle économique et les particularités de leurs statuts juridiques, notamment les plus récents. Il existe cependant des structures d'accompagnement à privilégier telles que France Active, les Boutiques de gestion, France Initiative Réseau, l'Adie, le programme Entreprendre autrement du Réseau Entreprendre, Coopérer pour entreprendre.

Par ailleurs, les porteurs de projets ne doivent pas hésiter à se tourner vers les réseaux et fédérations du secteur de l'économie sociale et solidaire comme, par exemple, la confédération générale des scop et les réseaux « sectoriels » tels que le Comité national des entreprises d'insertion et le comité national de liaisons des régions de quartier.

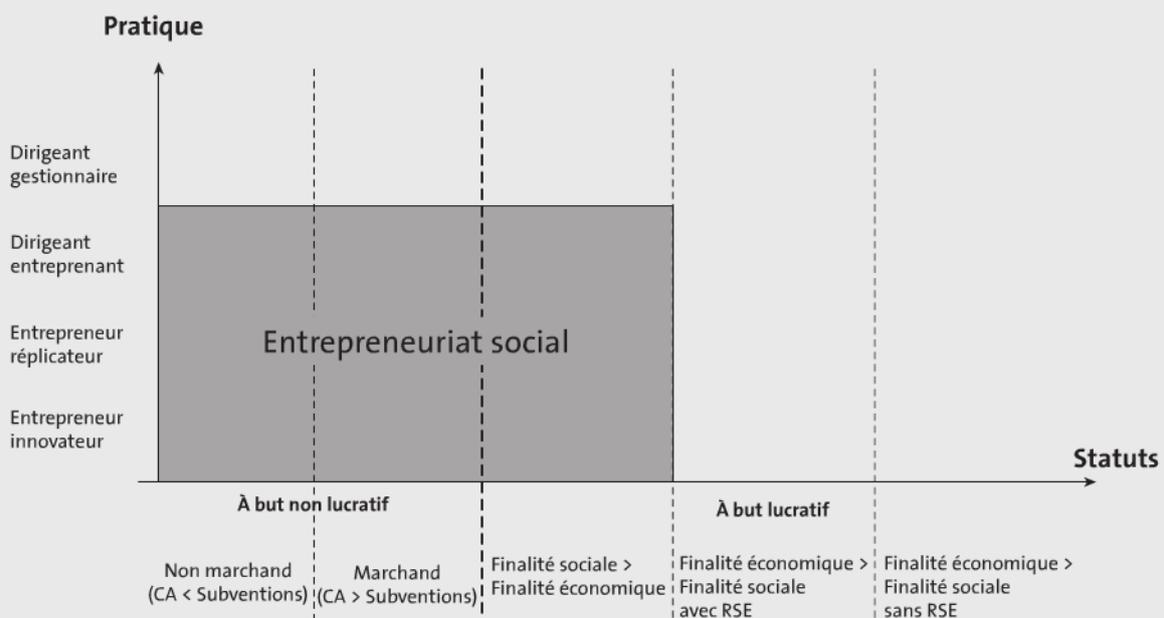
Plus récemment, des pépinières et des incubateurs dédiés se sont développés tels que Alter'Incub (région Languedoc Roussillon) et Antropia (Essec, Île-de-France). Ce dernier est aussi un fonds d'amorçage philanthropique.

Questions

- 1 ■ Comment définiriez-vous l'entrepreneuriat social ? Qu'est-ce qui différencie, selon-vous, entrepreneuriat social et entrepreneuriat « classique » ?
- 2 ■ Entrepreneuriat social et économie sociale se confondent-ils ?
- 3 ■ D'après-vous, les entrepreneurs sociaux sont-ils des entrepreneurs atypiques ?
- 4 ■ Quelle est l'importance de la mesure d'impact social dans un projet entrepreneurial à finalité sociale ? Quelles dimensions prendre en compte pour l'évaluer ?

L'essentiel

L'entrepreneuriat social peut prendre des formes diverses en termes de statuts (coopératives, mutuelles, associations, fondations, SARL, SA, SAS), de secteurs (des plus classiques aux plus innovants), d'acteurs initiateurs (des collectivités, des consommateurs, des producteurs, des citoyens...), de publics bénéficiaires et de clients, d'innovations portées (du créateur initiateur de changement systémique au créateur imitateur) et de mission sociale. Il regroupe des projets ayant à cœur de développer exclusivement ou prioritairement une mission sociale, contrairement aux projets portés par des entreprises à finalité lucrative dans le cadre de leur responsabilité sociale et environnementale. On peut résumer, simplement, ce qu'est et ce que n'est pas l'entrepreneuriat social, à partir de la matrice proposée par la Chaire Entrepreneuriat Social de l'Essec.



Source : adapté de Sibieude et Trelu-Kane (2011:22)

Figure 5.2 — Champ de l'entrepreneuriat social



Les projets entrepreneuriaux à finalité sociale peuvent relever de l'économie marchande (fonctionnement sur les revenus d'activité) ou de ce que l'on appelle l'économie plurielle. Dans ce cas, leur modèle économique repose sur une hybridation des ressources (ressources marchandes, subventions, dons et bénévolat). Il convient aux porteurs de projets sociaux de s'assurer de la faisabilité de leur projet et de savoir le vendre à chaque apporteur de ressources. C'est à ce titre qu'il est utile, comme dans tout projet entrepreneurial de construire un business plan, qualifié de business plan social. Le business plan social permet de définir la stratégie et les moyens à mettre en œuvre pour passer d'une idée d'entreprise à finalité sociale à sa mise en œuvre.

Créer une entreprise ou une activité¹

La création d'entreprise est un phénomène complexe et hétérogène. Créer une entreprise est un acte à la fois banal et extraordinaire, au sens étymologique. L'acte est banal car il n'y a rien de plus simple aujourd'hui, contrairement à ce qu'on entend parfois, de faire enregistrer son entreprise au centre de formalités d'entreprises d'une chambre de commerce et d'industrie. L'acte est extraordinaire, car il place, souvent, les individus dans des situations nouvelles pour eux et pour lesquelles ils n'ont pas ou peu d'expérience. Créer une entreprise est par ailleurs un acte qu'un individu ne renouvelle pas fréquemment dans une vie professionnelle. L'acte de création suit des trajectoires variées. Il n'y a pas un parcours qui ressemble à un autre. On peut créer par choix, avec une intention qui s'est formée et développée au fil du temps, après avoir évalué l'ensemble des alternatives. On peut aussi créer une entreprise par hasard, sans s'être vraiment posé la question, sans véritable anticipation et préparation. On peut être entraîné dans une création un peu malgré soi, en suivant une logique qu'on ne saisit pas tout de suite ou qu'on ne comprend pas. On peut, enfin, créer une entreprise par nécessité, parce que c'est la seule façon de retrouver un emploi et de se réinsérer socialement. Dans ces conditions, parler de la création d'entreprise est un exercice difficile. Nous avons choisi de le faire en montrant tout d'abord la diversité des créations et en donnant des grilles de lecture du phénomène (**section 1**). Puis nous présenterons les grandes étapes d'une création d'entreprise, en insistant sur

1. Ce chapitre a été révisé par Michel Bernasconi, professeur à SKEMA Business School. Nous le remercions pour sa contribution.

les difficultés et les points clés (**section 2**). Nous terminerons ce chapitre en développant les enjeux principaux et les problématiques de la création d'entreprise (**section 3**).

- Section 1 ■ **La diversité des créations**
- Section 2 ■ **Les étapes de la création d'entreprise**
- Section 3 ■ **Enjeux et risques dans la création d'entreprise**

Section 1 LA DIVERSITÉ DES CRÉATIONS

La création d'entreprise véhicule des idées et des images qui résistent à l'usure du temps et à l'apparition de discours plus nuancés. Une fois l'entreprise créée, l'entreprise nouvelle est assez systématiquement une source de richesses et d'emplois. L'entrepreneur (celui qui crée l'entreprise) est un individu doté de grandes qualités qui va devenir un chef d'entreprise respecté et, pour couronner le tout, un homme riche. Pourtant, dans la réalité quels sont les dénominateurs communs entre la création d'un commerce ou d'une entreprise artisanale et la création d'entreprises comme Apple et Microsoft ? Un discours trop général, sans nuances, sur la création d'entreprise ne permet donc pas de concevoir et de mettre en œuvre des actions adaptées et efficaces.

L'hétérogénéité du phénomène de création d'entreprise vient des entrepreneurs (différences en termes d'objectifs, d'ambition, de ressources, de méthode...), des projets (degré d'innovation, potentiel de développement, besoins de financement...) et de l'environnement (pertinence des besoins, intérêt social, intérêt économique...).

La diversité des créations doit conduire à l'utilisation d'approches permettant de rattacher un cas donné à un type générique. Nous allons développer, plus particulièrement, deux outils d'analyse typologique initialement proposés par Bruyat (1993 ; 1994).

1 Une typologie degré de nouveauté/degré d'indépendance

Cette première approche typologique part du double constat formulé par Bruyat (1994).

Toutes les entreprises nouvelles ne sont pas indépendantes. L'indépendance dont il est question, ici, est d'abord d'ordre juridique : la majorité du capital social de la nouvelle entreprise ne doit pas être détenue par une autre entreprise ou organisation. Mais il arrive parfois que des personnes physiques utilisent la modalité de création d'entreprise pour constituer des groupes dans des logiques de croissance interne. Dans ces conditions, l'entreprise nouvelle qui est contrôlée par un actionnaire majoritaire personne physique qui est déjà propriétaire d'une ou de plusieurs entreprises n'est pas aussi indépendante que cela. L'indépendance d'une nouvelle entreprise doit également être appréciée à l'aune de son activité économique et des différents contrats qui peuvent la lier à d'autres entreprises ou à d'autres organisations. L'entreprise nouvelle est-elle un acteur économique entièrement indépendant et libre de ses choix et de ses transactions ? Ou bien, au contraire, est-elle dans une forme de relation quasi hiérarchique avec d'autres entreprises ? Un bon exemple de ce type de relation est donné par la franchise. Compte tenu de la diversité des formules de franchise, le degré d'indépendance du franchisé (l'entreprise nouvelle) peut varier considérablement, entre un contrat qui lui laisse des marges de manœuvre importantes et un autre qui l'enferme dans une relation très contraignante.

Toutes les jeunes entreprises ne créent pas des activités nouvelles. Une jeune entreprise peut, en effet, être fondée sur le principe de l'exploitation d'une activité ancienne, préalablement exploitée par une autre personne. Il s'agit donc de la reprise d'une activité (en totalité ou partiellement) qui existait avant l'acte de création d'entreprise. Il n'y a donc pas, dans ce cas, de nouveauté. À l'opposé, la jeune entreprise peut exploiter une activité nouvelle, sans lien avec un existant.

Ces deux dimensions, degré d'indépendance et degré de nouveauté, permettent de déterminer plusieurs logiques qui conduisent à la création d'entreprise. Elles sont représentées dans la figure 6.1.

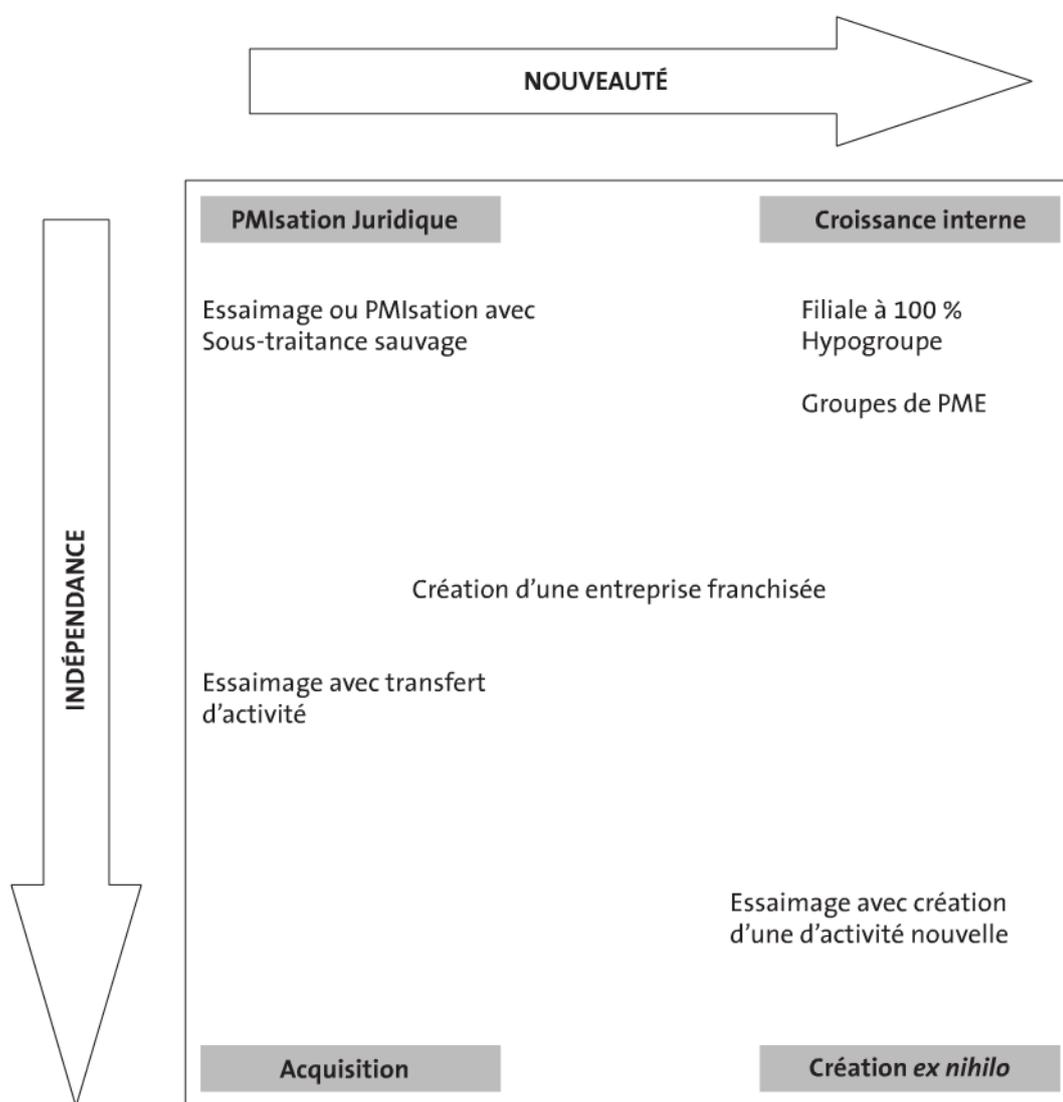
La logique de PMIisation juridique, tout d'abord, qui correspond à aucune nouveauté et aucune indépendance. Il s'agit principalement du transfert d'une activité existante dans une structure juridique créée à cet effet. La « nouvelle entreprise » est une filiale quasi-intégrée de l'entreprise qui procède à ce transfert d'activité.

La logique de croissance interne se distingue de la précédente par son degré de nouveauté qui peut être important. Il y a, dans ce cas de figure, également création d'une filiale (directement ou indirectement par l'intermédiaire du dirigeant propriétaire) qui va permettre le développement d'une activité nouvelle.

La logique de reprise d'entreprise ou d'acquisition est caractérisée par un degré d'indépendance élevée de l'entreprise créée. Par contre, il n'y a pas de nouveauté. Ce cas traduit la création d'une entreprise par un individu qui n'était pas avant cela un dirigeant propriétaire. L'entreprise créée reprend à son compte tout ou partie des activités et des moyens d'une entreprise existante ou ayant récemment cessé son activité.

La logique de création *ex nihilo* correspond à des créations où, à la fois, les degrés de nouveauté et d'indépendance sont élevés. Elle se traduit par la création, par un individu ou un petit groupe, d'une entreprise indépendante exerçant une activité nouvelle.

Au-delà de la typologie, les deux dimensions de nouveauté (de l'activité) et d'indépendance (de l'entreprise) constituent des voies intéressantes d'analyse de situations et de pratiques. Notons que l'indépendance ne signifie pas nécessairement que l'entreprise est créée par un individu ou un groupe d'individus isolé. Une création *ex nihilo*, pouvant tout à fait être effectuée dans le cadre d'une opération d'essaimage. La plupart des créations *ex nihilo* sont, par ailleurs, des créations accompagnées.



Source : Bruyat, 1994, p. 89

Figure 6.1 — Les différentes logiques conduisant à la création d'une entreprise

2 Une typologie degré de changement/degré de nouveauté

Dans cette approche, le degré de changement est celui que va connaître l'individu au cours du processus de création. Le degré de nouveauté concerne l'environnement pertinent au projet. Un individu engagé dans une démarche de création d'entreprise peut vivre des situations de changement d'une grande ampleur ou au contraire ne pas ressentir de modification par rapport à ses habitudes et à ses comportements. Les changements sont liés à la dialogique individu/projet et portent sur différents points. Ils peuvent concerner des méthodes et des approches intellectuelles, des buts, des compétences, des styles de vie ou encore un environnement personnel et professionnel (famille, conjoint, amis, relations, partenaires, membres de l'équipe...) fluctuant. Ces changements sont nécessaires pour que l'individu puisse mener à bien son projet de création d'entreprise. L'ampleur de la nouveauté pour l'environnement pertinent est liée au degré d'innovation du projet et à son potentiel de création de valeur.

En croisant ces deux axes, Bruyat (1994) construit une deuxième typologie qui met en évidence différents types de processus de création d'entreprise. Pour chacun des types, que nous appellerons archétypes, il est possible, en fonction de la configuration, d'associer un niveau d'incertitude, donc de risques.

La création REPRODUCTION. Elle est caractérisée par une faible intensité du changement pour le créateur et une faible intensité de la nouveauté pour l'environnement. Dans ce cas, le niveau d'incertitude n'est pas très élevé. La création reproduction consiste à faire pour soi ce qu'on faisait déjà dans un emploi précédent. Les changements pour l'individu sont de faible ampleur et le processus de création peut être rapide, car le créateur potentiel possède les savoir-faire et les relations utiles à son projet. Pour illustrer ce premier archétype de création d'entreprise, nous allons donner un exemple.

Un exemple de création REPRODUCTION

Après avoir acquis une première expérience, HD avait intégré une entreprise qui connut des difficultés. L'entreprise déposa son bilan et le secteur dont il s'occupait fut repris par un groupe familial européen. Il devint ainsi le dirigeant d'une petite filiale dont il avait l'entière responsabilité. Ingénieur de formation, il apprit peu à peu, sur le terrain, son métier de dirigeant de PMI. Cette situation dura plus de dix ans. La quarantaine approchante, HD qui s'était perfectionné en gestion, se sentait de plus en plus mal à l'aise. D'une part, il pensait n'avoir pas beaucoup de chance de trouver un nouvel emploi satisfaisant au vu de son parcours, d'autre part, il percevait une menace : l'intention du groupe d'abandonner cette activité considérée comme marginale. Il décida de créer sa propre entreprise en reprenant à son compte des activités qu'il avait déjà commencées à développer dans son précédent emploi. Dans un métier où les marges sont restreintes, il réussit à assurer l'équilibre financier de sa jeune entreprise qui demeurait de petite taille.

Quelque temps après, il saisit une opportunité de sous-traitance dans le domaine du textile qui l'éloignait de son métier initial. Après cinq ans d'existence, l'entreprise est une PMI (plus de 50 employés) qui réussit dans ce secteur particulièrement difficile.

Source : Repris dans Bruyat (1994)

Ce premier exemple illustre une situation de reproduction qui est suivie d'une diversification de l'activité et d'un changement de taille, se rapprochant ainsi de la situation d'imitation que nous allons aborder.

La création IMITATION. Dans ce cas, si l'intensité de la nouveauté pour l'environnement est faible, le changement pour l'individu peut être d'une plus grande ampleur. Le créateur d'entreprise essaye de monter et de développer une entreprise en utilisant une formule déjà bien établie. Cependant, il ne dispose pas de l'ensemble des ressources et des compétences nécessaires. Il lui faudra donc évoluer de manière plus ou moins importante, en fonction de la complexité du métier et des types de savoir-faire à acquérir. Le niveau d'incertitude est fonction de la capacité du créateur à acquérir, suffisamment vite, les compétences et les ressources nécessaires pour mener à bien le projet. Si cela est possible, il convient de lancer les activités de l'entreprise de façon incrémentale, en réduisant les coûts irréversibles pour minimaliser le coût des erreurs et des dérives. Disposer du temps et des moyens nécessaires pour l'apprentissage est particulièrement critique pour la survie, à court terme, de la jeune entreprise. La création en franchise donne une très bonne idée de ce qu'est la création imitation. Les créations par analogie relèvent également de ce type générique.

Un exemple de création IMITATION

AF, JMB et DC ont tous les trois une formation d'ingénieur et travaillent ensemble au sein de la même entreprise, depuis plusieurs années. Leur activité principale est liée à l'étude et à la mise en œuvre de systèmes d'information dans des collectivités territoriales. Un jour, d'une façon fortuite, apparaît dans une conversation le sujet de la création d'entreprise. Les trois ingénieurs s'aperçoivent alors que chacun d'entre eux avait le désir de créer son entreprise. Leur échange, à ce moment-là, constitue le point de départ d'un processus de création d'entreprise qui va durer environ une année. Le projet comporte plusieurs activités distinctes. L'une d'elles a fait l'objet de négociations avec leur employeur actuel. Ce dernier leur demande en effet d'assurer la poursuite de leurs prestations actuelles pour une période d'au moins deux ans après la création de l'entreprise. Cette activité qui a représenté plus de 50 % du chiffre d'affaires au cours de la première année d'existence, justifie à elle seule le fait que cette création d'entreprise s'est inscrite principalement dans une logique d'imitation.

Cette situation est un mélange, encore plus marqué, que dans l'exemple précédent de reproduction et d'imitation. Dans ce cas, l'imitation vient du fait qu'une activité entière de l'entreprise créée est lancée et développée à partir d'une formule établie, de surcroît connue et expérimentée par les créateurs. Mais les savoir-faire et les

compétences liées au management et à la direction des affaires ne sont pas possédés. Ils sont nécessaires pour l'activité en question, mais également pour les autres domaines d'activité de l'entreprise. L'activité issue de l'imitation donne du temps et des moyens aux créateurs pour qu'ils puissent acquérir toutes les autres facettes indispensables à la réussite de leur projet. Il y a, d'une certaine façon, des proximités avec les fameuses « activités alimentaires » qui permettent aux créateurs innovants de gagner du temps dans leur course pour imposer leur innovation au marché.



Repère

Les activités alimentaires

L'expression « activités alimentaires » est utilisée par les professionnels de la création d'entreprise innovante. Dans les processus d'innovation, le temps joue un rôle fondamental. Plus l'innovation est importante, plus il faudra du temps pour l'imposer à des utilisateurs toujours perturbés par des changements d'habitude et pour la diffuser largement. Dans cette période, qui peut durer plusieurs années, il faut que l'entreprise et son créateur puissent disposer de marges de manœuvre données par leur capacité à générer des revenus. Cela est fait à travers la mise en œuvre de ces activités alimentaires, qui consistent à développer une offre temporaire, basée sur les compétences et les ressources des créateurs. Ces activités sont généralement liées à des prestations de conseil et de formation.

Nous pouvons remarquer, d'ores et déjà, que les exemples que nous avons utilisés ne rejoignent qu'imparfaitement l'un ou l'autre des deux premiers archétypes que nous avons abordés. Ils ne s'analysent bien que dans des croisements et des extensions de ces types de création.

Les deux premiers archétypes, création-reproduction et création-imitation, mettent l'accent sur la notion d'**apprentissage** du créateur. Les apprentissages à effectuer dépendent du projet, de ses évolutions et d'une façon plus large, des changements qui affectent le créateur au cours du processus et dans la situation de création d'entreprise.

La création innovation-valorisation. L'intensité du changement est faible pour le créateur, mais la nouveauté est grande pour l'environnement. Cela signifie que le créateur se lance dans une création d'entreprise à partir d'une manière de faire ou d'un produit nouveau dont il possède déjà les savoir-faire. L'expérience et le profil du créateur lui donnent des atouts, dans la mesure où il fait partie des « rares élus » qui peuvent percevoir et/ou mettre en œuvre certains types d'opportunités. Dans ce cas, l'incertitude réside d'une part, dans la vitesse de pénétration de l'innovation dans son environnement (adoption et valorisation de la nouveauté par les clients) et, d'autre part, dans les aléas de la mise au point technique et industrielle du projet. Un exemple de ce type de création est donné ci-après.

Un exemple de création innovation-valorisation

Chercheur dans un centre de recherche à Sophia Antipolis, Michel Gschwind crée ARECO après avoir obtenu une licence sur un générateur de gouttes à ultrason sur lequel il travaillait. Ces ondes à très haute fréquence génèrent un brouillard extrêmement fin. Le système permet en fait de créer un dispositif de contrôle de l'humidité. L'entrepreneur maîtrisait bien la technologie, mais n'avait pas de compétences commerciales pour lesquelles il pensait avoir des aptitudes. Il identifia les segments de marché demandeurs d'un tel système : caves vinicoles, caves à fromage et rayons de fruits et légumes. Pendant deux années il arpenta la France pour vendre son système et établir un premier succès commercial et économique. À cette occasion, il identifia que les rayons de produits frais dans les supermarchés constituaient le marché le plus demandeur, et il bâtit donc son développement sur ce segment dont il est aujourd'hui un des concurrents dominants (www.areco.com)

La création innovation-valorisation fait l'objet depuis une quinzaine d'années de politiques très incitatives afin de favoriser le transfert de la recherche scientifique vers la création de nouvelles activités porteuses de richesses et d'emploi. Des mesures sur le statut des chercheurs leur permettent de créer des entreprises à partir de leurs inventions avec un retour possible vers la fonction publique. La création du statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) et de Jeune Entreprise Universitaire (JEU) apporte des avantages économiques et fiscaux importants. Des incubateurs liés aux instituts de recherche et universités ont été déployés à travers le territoire pour favoriser l'accompagnement des chercheurs vers la création d'entreprise. De nombreuses universités se sont dotées de cellule de valorisation à l'image de ce que font depuis longtemps les Universités américaines et le lancement en 2011 des Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologie (SATT) adossés à de grandes universités vient renforcer le dispositif.

La création innovation-aventure. Le changement est très important dans cette configuration de création d'entreprise. L'intensité du changement est élevée pour l'individu et la nouveauté est grande pour l'environnement. Le niveau d'incertitude est très élevé et combine des aspects liés à l'apprentissage et à l'innovation. Ces situations de création sont très dynamiques, les aléas et les imprévus sont fréquents, conduisant l'individu et le projet à des adaptations et à des changements tout aussi fréquents. Le projet se construit et se reconstruit en même temps que le créateur doit faire évoluer ses compétences et ses ressources. Le couple individu/projet est en permanence dans des situations de déséquilibre et d'incohérence qu'il faut redresser. La ténacité du créateur, sa résistance au stress, à l'ambiguïté et à la remise en cause incessante, ainsi que son aptitude à faire adhérer au projet de nouveaux partenaires constituent des qualités fondamentales pour que le projet puisse aboutir à une réussite. L'exemple proposé ci-après, illustre ce dernier archétype de création d'entreprise.

Un exemple de création innovation-aventure

Fondée en 1994 par Henri Seydoux, Parrot a frôlé plusieurs fois la mort. Après s'être risqué sur le marché des agendas électroniques à reconnaissance vocale, Parrot se tourne vers les kits

mains libres à commande vocale. Sans succès. La société, au bord de la faillite, signe alors un accord avec l'équipementier suédois Ericsson qui lui propose de développer des produits de communication sans fil Bluetooth. Dès 2002, Parrot commercialise des kits mains libres Bluetooth pour automobiles. Ce troisième essai est le bon. De 35 000 kits vendus en 2002, les ventes passent à 100 000 en 2003 et près de 1 million en 2005. « Après avoir évité par deux fois de s'écraser au sol, le perroquet compte cette fois s'envoler vers la Bourse. »

Source : *Les Échos*, 24 mai 2006. L'entreprise a réalisé plus de 130 millions € de CA en 2010.

Les différentes situations que nous venons d'examiner ne manquent pas d'attirer notre attention sur la diversité des processus de création au regard de l'ampleur du changement et de l'incertitude. Cela signifie que pour créer une entreprise, il est très souvent indispensable de procéder à des apprentissages en cours de processus et d'être préparé à affronter des aléas, des imprévus et le hasard. Ces situations nous montrent aussi que les archétypes identifiés ne sont que des repères et des indications, pour au moins deux raisons. Nous avons déjà évoqué la première raison : certaines situations sont composites et se trouvent au croisement de plusieurs archétypes. La seconde raison est que les situations sont dynamiques, ce qui fait qu'au cours du processus de création, les configurations peuvent se déplacer et changer sous l'effet de forces internes (changement des buts du créateur) ou externes (modification d'une donnée importante de l'environnement).

Ces quelques observations montrent l'importance de la relation dialogique dans l'approche d'une situation de création d'entreprise.

Section 2 LES ÉTAPES DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Avant de présenter les étapes généralement identifiées dans un processus de création d'entreprise, il faut nous souvenir que ce processus est :

- plutôt de type tourbillonnaire et non pas linéaire ;
- alimenté par des ressources dont le niveau (très insuffisant par rapport aux besoins) induit un fonctionnement étagé, pas à pas ;
- organisé en étapes qui ont chacune leur logique et leur rythme propres. Chaque étape est activée par un déclencheur, se traduit par un engagement fort de l'individu ou de l'équipe et produit un ou des résultat(s).

Ces quelques points étant précisés, les étapes d'un projet de création d'entreprise sont les suivantes :

- évaluation de l'opportunité ;
- conception et formulation du projet ;
- montage juridique et financement du projet ;
- lancement des activités.

Nous allons nous intéresser, maintenant, à ces différentes étapes. Pour la plupart d'entre elles, notre approche sera très synthétique, car il est prévu que dans la troisième partie de ce manuel, nous les abordions, à nouveau, pour l'ensemble des situations entrepreneuriales, et ce d'une façon beaucoup plus détaillée.

1 Évaluation de l'opportunité de création d'entreprise

La problématique de l'évaluation d'une opportunité d'affaires a fait déjà l'objet d'un développement conséquent. Il ne s'agit donc pas de revenir sur ce thème sous le même angle de vue. Notre objectif, ici, est de compléter quelque peu ce premier apport et surtout d'insister sur des éléments clés propres à la situation de création d'entreprise qui nous intéresse dans ce chapitre.

Transformer une idée en opportunité de création réaliste nécessite de définir l'idée initiale le plus précisément possible : Que veut-on vendre ? À qui veut-on vendre ? Quelle valeur cela peut-il apporter ? Telles sont les premières questions qu'il convient d'étudier en priorité. Pour y répondre, il va falloir rechercher des informations, recueillir l'avis et le conseil d'experts et de spécialistes, tester l'idée auprès de personnes extérieures et analyser les contraintes inhérentes au projet. À ce stade, il est impératif de donner des ordres de grandeur : chiffre d'affaires visé, effectifs, type et niveau de compétences, moyens et capitaux nécessaires. Si des incompatibilités apparaissent au cours de ce travail, entre les exigences du projet et les possibilités du créateur, mieux vaut modifier le projet ou le différer.

Dans cette étape, les compétences clés du créateur nous apparaissent être les suivantes.

Repère

Pour bien évaluer une opportunité de création d'entreprise

Avoir un minimum de créativité pour identifier, à partir d'une idée initiale, une « bonne » opportunité de création.

Maîtriser quelques concepts et outils marketing pour réussir le passage d'une bonne idée à un produit ou un service intégré dans une offre gagnante, c'est-à-dire susceptible de conduire à la rentabilité de la future activité.

Savoir sélectionner les opportunités qui sauront résister à l'usure du temps et à la compétition. De telles opportunités permettent de disposer d'avantages concurrentiels durables.

L'analyse de situation et l'approche globale constituent des outils très efficaces pour réaliser ce travail d'évaluation.

Dans certains cas et notamment pour des projets innovants, l'évaluation de l'opportunité passe par des phases de recherche et développement, de prototypage, d'essais et d'expérimentations destinées à vérifier la faisabilité du concept.

2 Conception et formulation du projet de création

Après avoir identifié l'opportunité et défini les grandes lignes du projet, il faut tout mettre en œuvre pour faire de l'opportunité une activité économiquement rentable. De jouable et réaliste, le projet doit se déplacer vers la position de réalisable. À ce stade, différentes études doivent être conduites : l'étude de marché, l'étude industrielle, l'étude financière et l'étude juridique. Toutes ces études permettent de répondre aux nombreuses questions qui se posent et d'apporter de la matière à l'élaboration de l'offre, de la stratégie et du plan d'affaires ou business plan. Ces études permettent également de positionner le projet, de le dimensionner et de formaliser une stratégie pertinente.

2.1 Comment positionner le projet ?

Le positionnement du projet dépend de la CSIP (configuration stratégique instantanée perçue) du créateur, qui a été présenté dans l'introduction de cet ouvrage. Il est fonction d'un croisement entre les aspirations et les buts du créateur, ses ressources et compétences et les possibilités de l'environnement. Pour cela, il est nécessaire que le créateur puisse identifier dans l'environnement, les facteurs de succès, les contraintes et les marges de manœuvre possibles. Pour affiner le positionnement, il faut que le créateur développe, d'autre part, une vision du couple individu/jeune entreprise à l'horizon 3/5 ans. Où en sera l'entreprise à cette date ? Quels seront la position et le rôle de l'entrepreneur ? Pour réaliser ce travail de positionnement, les analyses liées à la recherche de la meilleure adéquation possible entre le créateur et son projet s'avèrent très utiles.

2.2 Comment calibrer et structurer le projet ?

Structurer le projet implique dans certains types de création d'entreprise de constituer une équipe présentant des complémentarités et des compatibilités de caractère et de motivation. Calibrer le projet revient à apprécier dans quelle mesure les ressources mobilisées constituent une bonne rampe de lancement et de développement des activités. Ces ressources sont bien évidemment financières, mais aussi technologiques, industrielles et commerciales.

2.3 Comment formaliser une stratégie pertinente ?

La stratégie de démarrage et la stratégie de développement doivent se retrouver dans le business plan. Elle expose avec précision, le positionnement de l'entreprise, sa vocation et son métier, et le bénéfice pour le client.

La stratégie doit montrer le degré de cohérence entre les facteurs clés de succès identifiés et leur contrôle/maîtrise par l'entreprise, à travers ses compétences et ses ressources.



Les points clés de la conception d'un projet de création d'entreprise

On peut les résumer aux points suivants :

- rechercher la meilleure adéquation possible créateur/projet de création et entrepreneur/situation future ;
- être lucide, réaliste et pragmatique ;
- rechercher les cohérences, les complémentarités et les compatibilités à tous les niveaux et entre acteurs clés ;
- être clair sur la stratégie et en particulier le bénéfice pour le client ;
- rechercher des avantages concurrentiels durables.

3 Montage juridique et financement du projet

Le montage juridique est important. Le choix d'une structure juridique a des conséquences fiscales et sociales sur le créateur et sa famille. Il est souhaitable de décider en parfaite connaissance des tenants et des aboutissants. D'autre part, la sélection du statut juridique de l'entreprise doit être faite en fonction du contexte stratégique, financier et humain.

Mais le montage juridique ne se limite pas au seul choix d'une structure juridique. Il est nécessaire aussi de sécuriser, autant que possible, les relations avec les tiers : salariés, investisseurs, partenaires, fournisseurs et sous-traitants. Enfin, dans le cas de la création d'entreprise innovante, il faut maîtriser les techniques de protection et de valorisation-négociation de l'innovation et des savoir-faire immatériels.

Le financement est un aspect critique de la vie du projet. C'est de lui que vont dépendre le lancement et le développement de l'activité. Il faut convaincre les investisseurs de l'opportunité et de la faisabilité du projet. Le business plan permet d'engager le dialogue avec les banquiers et les investisseurs. À ce stade, le créateur doit parfaitement maîtriser son projet et être capable de répondre à toutes les questions posées par les partenaires financiers éventuels. Les investisseurs seront différents selon la nature et la phase du projet. Par exemple, dans les projets de création-innovation ou « innovation aventure », compte tenu de la prise de risque les investisseurs seront des *Business Angels* et des capital-risqueurs alors que pour des projets de type création-reproduction ou création-imitation, les partenaires financiers seront plus couramment des banquiers. La recherche de financement est un processus qui peut prendre plus ou moins de temps en fonction de l'importance des besoins et de la complexité du dossier.

Quelques conseils à propos du montage juridique et du financement

- Avoir une parfaite connaissance du dossier.
- Se procurer des informations précises sur les partenaires financiers éventuels que l'on souhaite contacter : leur vocation, leurs pratiques, leurs conditions d'intervention.
- Avoir une idée des cadres juridiques et fiscaux, mais...
- ... ne pas hésiter à prendre un conseiller juridique et dans le cas d'une innovation, un expert en droit de la propriété industrielle.
- Ne pas sous-estimer ou négliger les aspects juridiques. S'efforcer d'analyser les conséquences d'une décision donnée sous l'angle juridique.

4 Lancement des activités

Le lancement des activités démarre avec la mise en ordre de marche de l'entreprise. Pour cela, il est indispensable que tous les engagements pris par le créateur et ses partenaires soient concrétisés. Sur le plan légal, le dossier de constitution de l'entreprise a été déposé au Centre de Formalités des Entreprises. Au niveau financier, les comptes courants bancaires sont ouverts et les ressources financières utiles au démarrage, apports en capital, prêts bancaires, sont disponibles.

À partir de là, les activités, commerciales, industrielles et logistiques peuvent démarrer. Il faut s'efforcer d'obtenir sans délai, si cela n'est pas déjà fait, les premières commandes et commencer la production.

Cette période va de la création juridique jusqu'à l'atteinte du point d'équilibre opérationnel ou point mort opérationnel. Le point mort étant le niveau du chiffre d'affaires où l'ensemble des charges, variables et fixes, sont complètement absorbées par les marges dégagées. Dans certains cas, cela peut prendre plusieurs années d'où l'importance d'un suivi régulier des affaires et de l'application de principes et règles de gestion stricts. On peut les résumer schématiquement par le contrôle et la maîtrise des prix de revient, la surveillance des niveaux de stock, la maîtrise des investissements et la gestion de la qualité. Le but du jeu est d'éviter les écarts et les dérapages trop importants entre les prévisions et les réalisations. Si les écarts sont inévitables, il faut engager le plus rapidement possible les actions correctrices.

Pour réussir le lancement des activités

Ne pas perdre de temps :

- aller droit à l'essentiel : obtenir des clients et des commandes ;
- avoir un tableau de bord avec quelques indicateurs et piloter réellement sa jeune entreprise ;
- bien utiliser ses ressources ;
- ajuster la stratégie dès que nécessaire.

Section 3 ENJEUX ET RISQUES DANS LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Pour terminer ce chapitre sur la création d'entreprise, nous avons souhaité aborder sous un angle différent les aspects liés aux enjeux personnels et aux risques. Nous avons montré, précédemment, que des zones d'incertitude pouvaient naître de l'intensité des changements induits par le projet, tant au niveau de l'individu qu'à celui de l'environnement. Nous allons compléter ce regard en détaillant, dans cette section, les différents facteurs agissant sur le taux de survie, les causes principales de défaillance des jeunes entreprises et les éléments appartenant à l'individu et/ou au projet qui prédisposent à la réussite.

1 Taux de survie et création d'entreprise

Depuis le début des années 1990, l'Insee publie des études sur la survie¹ des entreprises nouvelles. Nous allons faire référence dans cette partie à une étude publiée en 1991² et une plus récente de 2010.³ Ce travail a permis d'identifier quelques facteurs qui ont une influence marquée sur la survie. Les connaître est nécessaire et peut permettre à un individu ayant l'intention de créer une entreprise de s'engager dans un parcours mieux balisé. Quels sont donc ces facteurs repérés par l'Insee⁴ ?

1. Taux de survie à cinq ans : c'est le pourcentage d'entreprises créées au début de la période et encore actives à leur cinquième anniversaire.

2. Enquête réalisée, sous la direction de Henri Viennet, de 1986 à 1990 sur un panel d'environ 20.000 entreprises représentant celles créées ou reprises entre septembre 1984 et août 1985. Les résultats de cette enquête ont été publiés dans Insee Première, n°159, septembre 1991. Étude Insee coordonnée par Sandra Deprez.

3. Nouvelles entreprises, cinq ans après : plus d'une sur deux est toujours active en 2007, Insee Première, n°1274, Janvier 2010.

4. Il est à noter que les autoentrepreneurs ne sont pas pris en compte dans cette étude.

On devient entrepreneur soit en créant une entreprise *ex nihilo*, c'est-à-dire en se constituant soi-même une clientèle, soit en reprenant une clientèle existante, celle de son prédécesseur. La reprise peut se faire de diverses manières : achat ou reprise en location-gérance d'un fonds de commerce, héritage, donation, conversion d'une entreprise individuelle en société. Les différentes études ont montré que le parcours du créateur est plus risqué que celui du repreneur, qui emprunte une voie en partie balisée par un prédécesseur.

– **Plus d'incertitude pour le créateur que pour le repreneur**

L'étude de l'Insee (2010) indique que sur les entreprises créées en 2002, 52 % étaient en vie en 2007 avec évidemment des développements très variés. Les taux de survie dans la reprise sont de 75 à 80 % à 5 ans selon les sources et en conséquence la reprise d'entreprise est une situation moins risquée que la création.

– **Les entreprises individuelles plus fragiles que les sociétés**

Parmi les créations les entreprises individuelles sont majoritaires (55 %). Pourtant les sociétés se maintiennent plus longtemps que les entreprises individuelles : 59 % des sociétés sont toujours actives cinq ans après leur création contre 47 % des entreprises individuelles. Toutes choses égales par ailleurs les sociétés ont 2.6 fois plus de chance de passer la première année que les entreprises individuelles et 1.6 fois plus la cinquième année.

– **Certaines activités sont plus risquées que d'autres**

Tableau 6.1 — Pérennité des entreprises

Secteur d'activité	Taux de pérennité à 5 ans
Commerce	46 %
Industrie agroalimentaire	49 %
Services aux particuliers	49 %
Construction	51 %
Industries hors IAA	54 %
Services aux entreprises	54 %
Activités immobilières	55 %
Transports	62 %

Source : Insee, enquête Sine 2002, interrogations 2002, 2005 et 2007

Le tableau montre les perspectives de pérennité des entreprises selon le secteur. Parmi les activités les plus risquées se trouvent les branches des services et des commerces. Si le commerce est le principal pourvoyeur de nouvelles entreprises, c'est aussi le secteur dans lequel les créations sont les moins pérennes, 46 % à cinq ans. À l'opposé les entreprises de transports sont les plus pérennes, alors que ce secteur ne représente que 3 % des créations. Les services aux entreprises qui repré-

sentent une partie significative des créations connaissent une bonne pérennité. C'est donc un secteur favorable à la création d'entreprise. En utilisant un vocabulaire courant des affaires, on peut donc considérer que les activités B to B sont plus pérennes que les activités B to C.

1.1 L'importance des capitaux initiaux

Les capitaux investis au départ jouent un rôle essentiel. Plus ils sont élevés, plus le taux de succès de l'entreprise à cinq ans l'est aussi.

Quel que soit le secteur d'activité, plus le créateur investit initialement, plus l'entreprise est pérenne. Les entreprises créées avec moins de 80 000 € d'investissements sont, toutes choses égales par ailleurs, 1,7 fois plus souvent actives en 2007 que celles créées avec moins de 2 000 €. Pourtant dans la réalité 21 % des entreprises démarrent avec moins de 2 000 € et seulement 14 % avec au moins 40 000 €.

Ces résultats montrent bien que toutes les recommandations faites aux créateurs pour les inciter à augmenter leurs capitaux de départ sont fondées. La ressource financière permet d'encaisser des aléas et de financer les pertes au démarrage. Avoir plus d'argent revient à se donner plus de temps pour trouver son marché et réussir son entreprise.

1.2 Expérience professionnelle et diplômes sont des atouts

La plupart des entreprises sont créées par des créateurs qui ont une expérience professionnelle, et le plus souvent, 3 fois sur 5, dans le secteur dans lequel est créée la nouvelle entreprise. Plus la période d'acquisition de ces compétences a été longue, plus les chances de pérennité sont importantes. Ainsi en 2007, 60 % des entreprises sont toujours actives lorsque le créateur a exercé pendant au moins 10 ans dans un métier proche de l'activité de l'entreprise créée, contre 51 % de celles dont le métier du créateur était différent et 48 % quand il était sans expérience professionnelle.

Par ailleurs quelle que soit l'entreprise, plus le diplôme du créateur est élevé, plus les chances de réussite sont importantes.

1.3 Un projet de création réussi est un projet bien préparé

Si les créateurs ont passé du temps pour étudier tous les aspects du projet, pour recueillir et analyser des informations utiles, ils ont pu identifier des zones d'incertitude et agir sur elles. Une façon d'appréhender le degré de préparation d'un projet de création d'entreprise est de connaître le nombre et la qualité des experts rencontrés. Ces experts détiennent des connaissances sur le projet développé (produit, marché ou technologie) et/ou sur les situations et processus de création d'entreprise. Ils travaillent dans des organismes comme l'APCE, OSEO, les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers, les incubateurs et pépinières dans

des structures spécialisées de conseil et de formation. Les experts sont également des acteurs du marché visé clients, fournisseurs, concurrents établis, ou des organisations professionnelles comme des centres techniques industriels ou des syndicats patronaux.

Pour les créateurs *ex nihilo* qui, en 1985, se sont lancés sans prendre conseil auprès d'un expert, seuls 41 % sont parvenus à faire vivre leur entreprise pendant au moins quatre ans (à partir du premier anniversaire). Ceux qui ont consulté un seul spécialiste connaissent un taux de succès de 62 %. Ce dernier passe à 66 % pour deux experts consultés, à 69 % pour trois et à 81 % pour 4 experts consultés. À ce stade de préparation, les risques se situent à un niveau résiduel où il devient difficile de les réduire encore davantage.



Repère

Choix et conditions de consultation d'un expert

Les experts appartiennent à la galaxie de la création d'entreprise. Ils doivent être choisis en raison de leurs compétences et de leurs connaissances vis-à-vis du phénomène de création d'entreprise et surtout par rapport au projet visé. Les experts sont aussi retenus pour leur objectivité et leur neutralité. Il n'apparaît pas, en effet, judicieux de consulter, en tant qu'expert, un proche ou une personne avec laquelle il existe une histoire non réglée ou un conflit.

Avant de rencontrer les experts il convient de leur exprimer l'intention et les motivations de l'entretien et de convenir avec eux d'une date de réunion (en face à face ou par téléphone). Il est préférable de leur adresser avant le rendez-vous une petite note présentant l'idée ou le projet. Si besoin est, avant de leur adresser ce document, il est possible de leur demander de signer une lettre d'engagement de confidentialité.

Après l'entretien, ne pas oublier de remercier, par écrit, les experts et, éventuellement, leur soumettre pour approbation, un compte-rendu résumant les principaux points abordés au cours du rendez-vous.

Dans un environnement de pénurie de ressources, les créateurs d'entreprise doivent rechercher tous les experts qui peuvent intervenir bénévolement. À défaut, en phase de préparation d'un projet, il est recommandé de conditionner le paiement à la création effective de l'entreprise. Ne pas oublier, en tout cas, que tout est négociable.

1.4 Les alliés et les partenaires fournissent des atouts de taille

Les clients principaux, les fournisseurs stratégiques, les investisseurs et les banquiers sont des partenaires qui comptent pour la survie et le développement de la jeune entreprise. Démuni de tout soutien de ce type, le créateur d'entreprise n'a que 44 chances sur 100 de passer le cap de la cinquième année d'existence. S'il parvient à convaincre un partenaire, son taux de succès à cinq ans bondit à 64 %. Deux partenaires distincts font passer le taux de succès à 70 %. Si trois partenaires soutiennent le projet, le taux est de 72 % et enfin, il grimpe à 90 % pour quatre partenaires. Dans ces conditions, il est difficile d'imaginer que dans le cas général,

la création d'entreprise est encore une affaire d'individu solitaire et isolé. Être inséré dans des réseaux est indéniablement un facteur de réussite. Le créateur d'entreprise doit pouvoir compter sur les amis, la famille, les collègues de travail et/ou de promotion, l'ancien employeur, les futurs clients et fournisseurs.

Les partenaires soutiennent les projets et les jeunes entreprises, mais ce soutien ne se limite pas à un parrainage. Les partenaires accordent des facilités concrètes, comme des mises en relation, des transmissions d'informations clés et des ressources financières directes et/ou indirectes.

Exemples de partenaires accordant des facilités

Le premier partenaire auquel il faut penser est le client ou les clients important(s). Les clients deviendront des partenaires si l'adéquation entre l'offre de la jeune entreprise et leurs besoins et attentes est bonne (voire, très bonne). Si le produit apporte de la valeur au client et que cette valeur nouvelle est perçue, alors le client est un partenaire potentiel. Les facilités qu'un client peut accorder sont déjà d'acheter le produit, d'accepter de le payer un peu plus cher et facilité ultime, de payer la jeune entreprise plus rapidement que les habitudes du secteur ne la conduiraient à le faire. Réduire le délai de paiement client-fournisseur permet à celui qui en bénéficie une réduction de son besoin financier d'exploitation (ou besoin en fonds de roulement). Une diminution à ce niveau revient à l'obtention de ce que nous avons appelé un financement indirect.

Autres partenaires et même raisonnement, mais en sens inverse : les fournisseurs stratégiques, ceux pour lesquels la survie et le développement de la jeune entreprise peuvent s'avérer particulièrement bénéfiques acceptent, parfois, d'être payés plus tardivement. Ils peuvent, aussi, intervenir ponctuellement sans être payés.

Les banquiers et les investisseurs financiers sont également des partenaires qui peuvent consentir des conditions intéressantes. Certains banquiers prêtent parfois en acceptant un différé (de 6 mois ou an) du remboursement du capital de l'emprunt. Les taux d'intérêt peuvent être diminués, certains frais financiers annulés...

De nombreux concours ou des dispositifs organisés par des entreprises peuvent permettre d'obtenir des subventions et des prêts assortis de conditions extrêmement favorables. C'est ainsi que le Réseau Entreprendre, fondé par la famille Mulliez (à l'origine d'Auchan et de très nombreuses enseignes du secteur de la distribution) propose à des créateurs d'entreprise des prêts d'honneur, sans intérêt et avec un différé de remboursement du capital, qui peuvent s'élever à plusieurs centaines de milliers d'euros. Le Réseau Entreprendre est présent dans toute la France.

2 Les principales causes de défaillance des jeunes entreprises en création

Il faut distinguer les causes d'avortement des projets de création de celles qui peuvent entraîner la défaillance des jeunes entreprises.

2.1 Les causes principales d'avortement des projets de création d'entreprise

Nous abordons, ici, des problématiques d'individus engagés dans des processus de création d'entreprise qui vont s'interrompre, avant l'acte de création juridique.

Personne n'est capable d'identifier tous les évènements accidentels qui peuvent survenir lors d'un projet de création d'entreprise. Ces évènements peuvent affecter l'individu : accident, maladie, décès, disparition d'un être cher, etc., et remettre en cause ses motivations et/ou ses ressources. Ces aléas concernent, parfois, le projet : une entreprise se crée sur le même concept, un équipier ou un partenaire se retire, l'environnement devient soudainement hostile, etc.

Le projet peut être abandonné également, parce que son initiateur vient de découvrir une opportunité qui lui apparaît meilleure.

Les raisons de l'abandon peuvent se situer très en amont, comme l'incapacité manifeste de trouver une idée rentable ou très en aval, comme l'incapacité de trouver les moyens de commercialiser ou de réunir les moyens techniques et financiers nécessaires. Dans tous ces cas, l'abandon est provoqué par la lassitude et le découragement.

2.2 Les causes principales de défaillance des entreprises nouvellement créées

La défaillance des entreprises peut venir de différents types de facteurs. Certains sont extérieurs au projet comme le contexte économique. Les cycles et crises économiques qui se succèdent depuis une vingtaine d'années, (1991, 2001, 2008) ont un effet plus fort sur les entreprises récemment créées que sur celles déjà établies. Ainsi le ralentissement des marchés, le renforcement de la concurrence, la difficulté d'accès au financement, et l'allongement des délais de paiement sont des facteurs très défavorables aux jeunes entreprises.

Parmi les facteurs liés au projet, ceux qui apparaissent comme les plus déterminants sont liés à la stratégie, au financement insuffisant et à l'inexpérience de l'entrepreneur.

Les erreurs de stratégie sont principalement :

- la compétitivité du produit proposé est médiocre ou mauvaise ;
- le potentiel du marché a été surestimé ;
- le marché n'existe pas ou est plus long à démarrer que prévu ;
- le délai de pénétration des nouveaux produits sur le marché a mal été évalué ;
- la difficulté d'accès aux circuits de distribution ;

- l'insuffisante diversification de la clientèle et le risque trop important de dépendance¹ ;
- les choix erronés dans les canaux ou les méthodes de distribution² ;
- un mauvais positionnement marketing ou une mauvaise politique de communication.

Les causes de la fragilité financière sont :

- l'insuffisance des fonds propres ;
- des charges d'exploitation mal contrôlées et trop importantes au regard des possibilités de l'entreprise ;
- le manque d'aptitude ou de compétence du nouveau dirigeant dans une ou plusieurs des fonctions clés.

Ces causes sont données à titre indicatif. La plupart du temps, c'est une combinaison de facteurs relevant de ces différentes catégories qui conduit une jeune entreprise à la défaillance. Les connaître, c'est déjà les contrôler un peu. Il nous semble que tout créateur potentiel devrait passer un peu de temps à essayer de bien comprendre les implications pour l'action qu'il est possible de dégager à partir de ces informations.

3 Pour réussir son projet de création d'entreprise

Les nombreuses études réalisées dans le champ de la création d'entreprise ont montré l'importance de quelques facteurs qui prédisent le succès futur de l'entreprise. Nous allons évoquer ceux qui nous semblent les plus déterminants.

Une proximité entre le profil du créateur et l'entreprise créée. Nous retrouvons, ici, l'idée d'une bonne adéquation entre l'individu et son projet. Trouver le projet qui convient à ses capacités d'évolution, à court terme, est certainement une bonne façon d'appréhender une situation de création d'entreprise. Plutôt que de considérer que même si on n'a pas aujourd'hui le profil pour exploiter l'opportunité intéressante que l'on vient de découvrir, on arrivera bien à se mettre au bon niveau et puis, de toute façon, l'opportunité est tellement enthousiasmante ! Tous les paris sur l'avenir ne sont pas forcément des bons paris...

Une localisation proche. Ne pas s'éloigner de ses bases et ne pas se couper de ses réseaux de proximité sont des décisions sages et payantes dans une création d'entreprise. L'importance des réseaux personnels que l'on appelle également capital social

1. C'est le cas, notamment, des activités de sous-traitance. Ce risque lié à la nature du couple produit/marché a été identifié, pour la première fois par Rigaud (1987).

2. Même si cette cause relève également de l'inexpérience de l'entrepreneur.

est largement démontrée. L'entrepreneuriat est un acte souvent solitaire et les réseaux personnels sont nécessaires au soutien moral et affectif de l'entrepreneur mais aussi pour aider le projet. Les territoires ont mis en place des politiques d'accompagnement et de formation dans lesquels l'entrepreneur doit s'intégrer. Vouloir changer de région ou de pays, simplement pour pouvoir bénéficier d'avantages administratifs, financiers et fiscaux est une décision qu'il faut particulièrement étudier, au risque de découvrir, très vite, que les inconvénients durables sont très nettement supérieurs aux avantages ponctuels.

L'expérience du métier et du management est un facteur de succès. Avoir une expérience professionnelle, dans un métier, est un atout essentiel, car elle permet de ne pas avoir à tout réinventer et d'éviter les principales chausse-trappes. L'expérience permet d'obtenir plus facilement la confiance des partenaires indispensables (clients, fournisseurs, banquiers...), car on a déjà fait ses preuves. La connaissance du métier permet d'avancer plus vite et plus sûrement. L'idéal est de faire ses erreurs chez les autres et d'en tirer un enseignement pour ne pas les refaire chez les autres. Il est démontré que les créateurs qui ont particulièrement bien réussi ont des expériences antérieures de création, recherchent l'aide de professionnels en anticipant les problèmes et savent précisément où trouver des conseils.

L'accompagnement. Être accompagné est également un facteur clé de succès. La création d'entreprise, surtout si elle est technologique et innovante, est à ce point complexe qu'elle nécessite un accompagnement spécifique. Être entouré de professionnels, pouvoir bénéficier de leurs conseils et de leurs aides et se former au contact de spécialistes de la création d'entreprise sont autant de conditions qui permettent au créateur de bien se préparer et de lancer son projet sous les meilleurs auspices. Diverses études montrent que les projets qui ont été accompagnés par des pépinières ont un taux de survie de 80 % à 5 ans. Une étude sur le taux de survie des entreprises hébergées dans les incubateurs de recherche montre que 5 ans plus tard, 75 % sont actives¹. Ce taux plus bas que celui des pépinières s'explique par le caractère innovant et donc plus risqué de ces projets.

Les pépinières et les incubateurs permettent à l'entrepreneur de trouver des expertises et des conseils dans les principaux domaines fonctionnels de son projet, d'accéder aux acteurs locaux ou nationaux de l'innovation et du financement, de bénéficier d'un accompagnement individuel et surtout d'être au contact quotidien d'autres entrepreneurs avec lesquels il peut échanger et auprès desquels il peut apprendre.

1. Étude du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Les incubateurs d'entreprises liés à la recherche publique, état de la situation et bilan au 31 décembre 2007, juin 2007.

Il n'existe pas en France un dispositif d'accompagnement unique, mais de nombreux dispositifs qui tiennent compte de la nature et de la spécificité des projets accompagnés : technologique, innovant, insertion¹...

Un financement adapté et une gestion suivie de la trésorerie

Disposer des ressources financières adaptées au projet est un élément clé de réussite. À l'inverse, des moyens mal évalués ou non obtenus sont une cause classique d'échec. La recherche de financement est donc une des activités essentielles du créateur. Il doit évaluer correctement ses besoins et anticiper l'obtention des ressources pour ne pas disparaître faute de trésorerie suffisante. La recherche de fonds devra se faire auprès des acteurs du financement concernés. Il existe de nombreux acteurs du financement : prêts d'organismes publics régionaux, banques, business angels, fonds de capital-risque régionaux ou nationaux. L'entrepreneur devra identifier le type d'acteurs du financement adapté à son projet et apprendre à présenter son projet en tenant compte de leur particularité et de leur attente. Il existe en France un système d'aide et de réduction fiscale pour la création d'entreprise qui en font un des pays les plus favorables à ce jour. C'est particulièrement vrai pour les projets innovants avec les aides financières d'OSEO, le crédit Impôt-Recherche et le statut de Jeune Entreprise Innovante. Toutefois l'entrepreneur ne doit pas se transformer en chasseur d'aides mais se concentrer sur la recherche de fonds propres et surtout sur le développement de son activité pour générer des revenus.

Une capacité d'apprentissage et d'adaptation

Comme cela a été signalé dans l'introduction, le processus de création d'entreprise est un système dialogique entre l'entrepreneur et l'entreprise. Le processus de création d'entreprise est de type tourbillonnaire et non pas linéaire et va donc devoir s'adapter en fonction des aléas de la vie du projet. Compte tenu de ces deux caractéristiques, réussir une création d'entreprise dépend de la capacité de l'entrepreneur à adapter la stratégie, l'organisation, les moyens et les ressources. Le business plan, nécessaire pour construire et faire partager son projet, relate une histoire prédictive qui a peu de chance de se réaliser compte tenu des incertitudes qu'il contient et des changements qui vont s'opérer dans le secteur et l'environnement. L'entrepreneur va donc devoir faire évoluer son projet. Cette capacité à évoluer et à s'adapter est une des conditions clés de réussite de la création d'entreprise. Elle suppose de la part du créateur des aptitudes pour évaluer les changements, à faire évoluer ses pratiques, et à apprendre de nouvelles compétences adaptées aux défis qu'il rencontre.

1. Nous avons présenté les acteurs les plus importants des dispositifs d'accompagnement français dans le premier chapitre de l'ouvrage. Pour de plus amples informations, s'y reporter. L'APCE (2003) propose, d'autre part, dans son ouvrage *Créer ou Reprendre une Entreprise. Méthodologie et Guide Pratique*, une approche complémentaire.

 Repère

Ce qu'il faut savoir sur le business plan du créateur d'entreprise

Le business plan, à la fois processus et document, est l'outil par excellence de l'entrepreneur. Il a deux rôles (outil stratégique et d'intermédiation) et deux cibles, interne et externe.

Pour l'entrepreneur, le business plan permet :

- d'assurer la cohérence de son projet et d'en vérifier la faisabilité ;
- d'anticiper les situations et les problèmes ;
- d'apprendre progressivement le métier de dirigeant d'entreprise.

Pour les partenaires (clients, fournisseurs, associés, investisseurs financiers, banquiers, collectivités locales...), il permet :

- de comprendre le projet et de le labelliser ;
- de les convaincre d'apporter leur aide, moyennant une promesse de retour identifiable ;
- de disposer d'un minimum d'informations utiles à l'action.

Sur un plan général, les attentes des partenaires tournent autour des questions suivantes :

- l'entrepreneur et son équipe ont-ils les ressources et les savoir-faire indispensables à la réussite de ce projet ? Autrement dit : Quelle est la cohérence Homme/Projet ?
- le projet est-il bien préparé ?
- quelle est la valeur du produit ou du service pour les clients ?
- le marché et la concurrence permettront-ils le décollage et la réussite de l'entreprise ?
- l'entreprise parviendra-t-elle à assurer ses équilibres financiers ?
- leur dilemme est de ne pas manquer une bonne affaire et de ne pas s'engager dans une impasse.

Le business plan suit généralement une structure type et un contenu dans lequel on retrouve une présentation de l'entrepreneur et de son équipe, la description générale du projet, le dossier économique (marché, concurrence, stratégie, moyens à mettre en œuvre...), le dossier financier et juridique. Le plus important est d'essayer d'échapper à une approche trop fonctionnelle pour privilégier la transversalité et les liens entre les différentes parties.

Dans sa forme écrite, le business plan doit être adapté à son destinataire et au contexte de la négociation. La gestion des multiples versions peut se faire grâce à l'utilisation de logiciels de bureautique.

Chaque document envoyé doit comporter une note de synthèse, être clair, concis, bien présenté et vendeur.

Il ne faut jamais perdre de vue que le document est public et que sa diffusion non contrôlée peut enfreindre les règles élémentaires de prudence et de gestion de la confidentialité.

Enfin, le business plan ne doit pas être un carcan. Il doit privilégier la flexibilité et aider l'entrepreneur à disposer d'une certaine souplesse pour pouvoir s'adapter et rester réactif.

Questions

- 1 ■ À quoi servent les « activités alimentaires » et dans quel contexte faut-il les développer ?
- 2 ■ D'une façon générale, qu'est-ce qui permet de penser qu'une création d'entreprise est plus risquée qu'une reprise ?
- 3 ■ Quelles sont les différences que vous voyez entre création d'entreprise et création d'activité ?
- 4 ■ Quelle est l'étape qui vous apparaît la plus délicate à conduire dans un projet de création d'entreprise ? Pour quelles raisons ?
- 5 ■ Citez au moins deux exemples de chacun des types de création étudiés dans ce chapitre.
- 6 ■ Citez trois facteurs clés pour réussir une création d'entreprise.

L'essentiel

La création d'entreprise et d'activité est un phénomène **complexe** et **hétérogène**. Il existe une très grande diversité des créations. Des typologies, **degré de nouveauté/degré d'indépendance** et **degré de changement/degré de nouveauté**, constituent d'excellents outils pour qualifier une situation à un moment donné et aider l'entrepreneur à faire les meilleurs choix possibles. Bruyat (1993) identifie notamment des créations **imitation, reproduction, innovation – valorisation** et **innovation – aventure**.

Les étapes classiques d'une création d'entreprise sont d'évaluer l'opportunité de création, de concevoir et formuler le projet de création, puis d'élaborer les montages juridique et financier du projet et, enfin, de lancer les activités. Pour chacune de ces étapes, des points clés sont à prendre en compte.

Les créations d'entreprises et d'activités présentent **plus ou moins de risques**. Ces derniers dépendent de **l'environnement**, du **financement initial** et du **degré de préparation du projet et de l'entrepreneur**. Les facteurs les plus importants se situent à un niveau méthodologique : **savoir réduire l'incertitude** en travaillant sur l'information avec des experts ; **savoir faire adhérer au projet des partenaires** qui vont apporter des facilités.

Mener à son terme un projet de création d'entreprise demande beaucoup d'efforts et de qualités, mais aussi est une occasion unique d'apprendre beaucoup de choses en un minimum de temps. Même si de nombreux facteurs de réussite ont été présentés dans ce chapitre, nous voudrions en synthèse insister plus particulièrement sur la nécessité de bien définir sa stratégie. **Une bonne stratégie de création d'entreprise peut se résumer par la recherche d'une position stratégique défendable impliquant une rentabilité à moyen terme avec un risque contrôlable**.

Toutefois le déroulement de la stratégie ne se passe pas nécessairement comme prévu et il convient alors de proposer rapidement une stratégie alternative et de prendre les actions correctives. La capacité à mener cette double logique de programmation d'une part et d'adaptation d'autre part s'avère être essentielle dans la réussite d'une création d'entreprise.

Transmission ou reprise d'une entreprise ou d'une activité¹

La reprise d'entreprise est une situation qui relève de l'esprit d'entreprendre et qui appartient au champ de l'entrepreneuriat. On peut définir, simplement la reprise d'entreprise, comme un processus² par lequel une personne physique ou morale, le repreneur, acquiert la propriété d'une entreprise ou d'une activité existante et occupe les fonctions de direction générale. Il est souhaitable d'associer la reprise à la transmission pour marquer la relation entre un vendeur (le dirigeant précédent) et un acquéreur (le nouveau dirigeant-propriétaire) et pour marquer la continuité de l'entreprise. De nombreux cas de figure existent pour décrire la reprise d'entreprise : elle peut avoir lieu dans le cadre d'une entreprise familiale ou non. Elle peut être menée par un ancien salarié, un membre de la famille ou un repreneur externe sans aucun lien préalable avec la cible. Le tableau 7.1 propose un classement des diverses situations.

1. Ce chapitre a été entièrement révisé et complété par Bérangère Deschamps, Maître de conférences à l'IAE de Grenoble. Nous la remercions pour sa contribution.

2. Sur l'utilisation de la notion de processus dans un contexte de reprise d'entreprise (par des personnes physiques), voir notamment les travaux de Deschamps (2002).

Tableau 7.1 — Les situations de reprise d’entreprise

	Choix n° 1	Choix n° 2		
Modes	Succession	Cession		
Transmission	Interne à la famille	Externe à la famille		
	Interne à l’entreprise	Interne à l’entreprise	Externe à l’entreprise	
À qui	À un héritier	À un ou plusieurs salariés	À un tiers, eprsonne physique	À un tiers personne morale
Littérature	Succession	RES	RPP	Croissance externe

Source : De Freyman & Richomme-Huet, 2010

Cadieux et Brouard (2009) distinguent également le transfert de propriété et le transfert de direction. Pour être considérée comme une reprise, l’opération implique les transferts complets de ces deux éléments : le repreneur s’implique dans l’entreprise reprise en tant que nouveau dirigeant et nouveau propriétaire. Par ailleurs, la cible reprise peut être saine ou en difficulté, impliquant alors des acteurs différents liés au tribunal de commerce et à ses représentants.

Que l’entreprise soit saine ou en difficulté, les facteurs de succès d’une opération de reprise sont assez similaires : la motivation du repreneur, ses compétences et son professionnalisme, son réalisme, sa capacité stratégique et sa prise de conscience de l’aspect fondamentalement humain de l’opération (Deschamps & Paturel, 2009). Il est important de retenir de la transmission-reprise qu’il s’agit fondamentalement d’une histoire humaine. Logiquement, l’affect est très présent : pour le cédant qui va changer de vie ; pour le repreneur qui s’engage financièrement et d’un point de vue managérial ; pour les salariés qui s’interrogent sur leur devenir ; sans parler des partenaires qui questionnent la continuité de leur relation commerciale. Comme pour la création d’entreprise et d’activité, la reprise d’entreprise se caractérise par la nécessité d’adopter une approche et une méthodologie rigoureuses. Dans tous les cas et quelle que soit la situation qu’il vise, le repreneur doit savoir clairement à quoi il s’engage : est-il la bonne personne, pour la bonne entreprise, au bon moment, dans le bon environnement ? Notamment, le décalage culturel d’entreprise peut être fort entre un cadre de grande entreprise qui reprendrait une entreprise de 20 personnes dans laquelle tout est à faire.

La reprise d’entreprise présente un certain nombre d’avantages. Le risque stratégique est en principe limité, car l’entreprise a déjà fait ses preuves sur son marché et son histoire constitue un bon support d’analyse et de tremplin vers un développement futur. Ceci est démontré par le taux de survie des entreprises reprises qui est nettement supérieur à celui des entreprises créées (près de 30 points d’écart, en moyenne, après 5 ans). Par ailleurs, le fait que l’entreprise existe et qu’elle ait une histoire permet au repreneur de mieux situer sa place, son rôle, ses fonctions et ses marges de manœuvre dans l’entreprise cible. La reprise d’entreprise comporte,

néanmoins, des risques spécifiques (liés à la fragilité des montages financiers et aux surprises non décelées par le diagnostic) qu'il ne faut pas négliger. Si le taux de survie moyen à six ans des entreprises reprises est de 79 % (OSEO, 2005), il ne faut jamais perdre de vue les 21 % de reprises qui ont échoué.

Notre objectif, dans ce chapitre, est de donner un aperçu de la reprise d'entreprise, une pratique entrepreneuriale très diverse. Tout d'abord, nous présentons les types d'entreprises reprises. Nous poursuivons avec les différents acteurs de la transmission-reprise en insistant sur leur point de vue respectif. Connaître l'environnement général pour apprécier, au mieux, si la reprise d'entreprise correspond à une bonne stratégie d'entrée dans le champ de l'entrepreneuriat, est, en effet, une première étape. Nous nous concentrons sur la reprise d'entreprise en bonne santé, mais apportons les nuances nécessaires aux cas de reprise à la barre du tribunal. Le processus suivi par le repreneur est ensuite précisé. Il s'agit d'une méthodologie mettant en évidence les points de repère et les points de vigilance auxquels le candidat repreneur peut être confronté. Des exemples illustrent les propos.

- Section 1 ■ **Les types d'entreprises reprises**
- Section 2 ■ **Les acteurs de la transmission-reprise**
- Section 3 ■ **Méthodologie de la reprise d'entreprise**

Section 1 LES TYPES D'ENTREPRISES REPRISSES

Nous allons montrer que la diversité des reprises d'entreprise est grande et qu'elle entraîne, souvent, des situations particulières qu'il convient d'aborder d'une façon spécifique. C'est une évidence, on ne reprend pas une entreprise en bonne santé comme on pourrait reprendre une entreprise en difficulté. De la même manière, reprendre une entreprise familiale implique un contexte économique-familial important à connaître, qui diffère d'une entreprise dans laquelle la famille n'est pas impliquée.

■ **Entreprise saine vs entreprise en difficulté**

Une entreprise en bonne santé, ou entreprise *in bonis*, est une entreprise qui bénéficie d'un capital confiance intact ou presque intact, même si, pour reprendre l'expression populaire, un individu en bonne santé est un malade qui s'ignore. Cela signifie que ces entreprises peuvent présenter, parfois, des signes avancés de pérennité incertaine, lesquels expliquent, précisément, une volonté de cession.

Concernant les cas de reprise d'entreprise en difficultés, la contrainte du temps et le niveau de risque sont très forts. Une entreprise en difficulté est une entreprise sous contrôle judiciaire ou une entreprise qui, étant à la veille d'une probable déclaration de cessation des paiements et de l'ouverture éventuelle d'une procédure collective, a perdu une grande partie de son crédit et de son capital confiance. La plupart des acquisitions d'entreprise en difficulté se font après leur dépôt de bilan. D'après Gay (2000), seulement 2 à 3 % des dépôts de bilan prononcés par les tribunaux de commerce donnent lieu à une reprise, contre 9 à 10 % qui font l'objet d'un plan de continuation et 87 à 90 % d'une liquidation judiciaire. Les entreprises reprises à la barre du Tribunal peuvent représenter des très belles opportunités si : (1) il est facile d'expliquer la cause de la défaillance, (2) le secteur d'activité présente encore de l'avenir et (3) les salariés sont encore réceptifs et motivés pour continuer avec cette entreprise.

Quand une personne physique achète une entreprise au tribunal de commerce, elle propose une offre de rachat auprès du Président. Si l'entreprise présente du potentiel et se révèle intéressante, cette offre se trouve souvent en concurrence avec une proposition émanant d'une entreprise, située sur le même secteur d'activité ou sur un secteur complémentaire. Le Président du tribunal doit alors arbitrer entre ces deux propositions de rachat. Il privilégiera dans la plupart des cas la solution qui présente le plus de garanties et qui sauvegarde le plus d'emplois.

■ *Entreprise transmise dans l'urgence vs entreprise avec transmission préparée*

Un chef d'entreprise peut être amené à vouloir céder son entreprise pour diverses raisons. Dans la plupart des cas aujourd'hui, la principale cause de vente concerne l'âge du dirigeant, soucieux de prendre sa retraite qu'il juge bien méritée après des années de sacrifices et d'efforts consacrées à l'entreprise. Il peut cependant avoir des problèmes de santé. Le chef d'entreprise peut ne pas avoir d'héritiers au sein de sa famille, ce qui l'amène naturellement à rechercher un repreneur extérieur. L'entreprise peut connaître une vacance de direction (décès du chef d'entreprise) ou avoir des problèmes de nature à remettre en cause, à court terme, sa pérennité. Dans tous les cas, il est préférable que la décision de transmettre son entreprise soit, dans la mesure du possible, détachée de toute part d'affect, et considérée comme tout autre type de décision stratégique. L'entreprise est fragile en situation de transmission et la préparation de cette transition délicate est fondamentale.

Nous pouvons citer l'exemple de Louis qui a repris l'entreprise de son patron faute de solution et n'est pas heureux dans son rôle de dirigeant repreneur. Il travaillait en tant que cadre dans un cabinet d'ingénierie pour le bâtiment et gérait une équipe de cinq personnes. Sur le même échelon hiérarchique se trouvait Alphonse, neveu du dirigeant, également en charge d'une équipe. Il avait été convenu qu'Alphonse

reprendrait l'entreprise de son oncle. Seulement le dirigeant prend son temps, et le neveu quitte soudainement l'entreprise. En même temps, le dirigeant tombe gravement malade. Il cherche à vendre son entreprise auprès de concurrents ou partenaires, mais le contexte est pessimiste et aucune offre n'apparaît. En désespoir de cause, il se tourne vers ses salariés, en l'occurrence le seul cadre disponible. Louis n'a jamais imaginé être un jour à la tête d'une entreprise. Il accepte surtout pour éviter la fermeture de l'entreprise et ainsi sauvegarder à la fois son poste et les emplois de ses collègues. La décision n'a pas été anticipée, ni préparée et conduit à un gâchis personnel. Cette situation est imputable au cédant qui a mal préparé son retrait.

■ *Entreprise familiale vs entreprise non familiale*

Une entreprise familiale se transmet traditionnellement de génération en génération – on parle alors de succession. Il arrive cependant qu'un enfant, l'héritier, ne souhaite pas continuer au sein de l'entreprise familiale. Il faut alors se tourner ailleurs pour que l'entreprise perdure : auprès d'un salarié ou auprès d'une personne externe. La problématique est alors toute autre pour l'acquéreur dans la mesure où la famille (parfois au sens élargi) est très présente dans les affaires. Le repreneur doit alors apprendre à cohabiter avec ce passé familial qui a façonné l'entreprise. S'il reprend, c'est en connaissance de cause, pour pouvoir s'assumer en tant que nouveau dirigeant. Dans bien des cas, si le prédécesseur ne peut transmettre à un membre de sa famille, il fera tout ce qui est en son pouvoir pour accompagner et aider au mieux celui qui va le remplacer.

Lorsqu'il peut transmettre au sein de sa famille, la situation n'en est pas forcément facilitée pour autant pour le successeur car le prédécesseur doit accepter de laisser sa place, ce qui est souvent bien difficile.

Illustrons ce propos avec l'exemple de Germain et Paul, qui ont repris l'imprimerie familiale de leur père, lui-même ayant pris la direction à la suite de son père. Ces deux frères se sont formés aux techniques d'imprimerie et ont occupé plusieurs postes au sein de l'imprimerie, assurant une compréhension totale du métier. Deux ans après leur rachat, ils ont compris que leur père ne les prendrait jamais au sérieux. Depuis la signature pourtant, ils estimaient avoir fait leurs preuves, la croissance de l'entreprise étant réelle et la diversification de la clientèle prometteuse. Pourtant, le père gardait toujours des actions de contrôle et montrait clairement en conseil d'administration qui était le chef. Les deux frères ont donc poussé leur père vers la sortie. Il a quitté l'entreprise soudainement, en colère au départ. Par la suite, il a compris leur attitude et reconnu qu'ils avaient pris la bonne décision. Le risque, en effet, consiste à ce que le prédécesseur continue à gérer les affaires de l'entreprise, puisqu'il y a consacré sa vie, sans laisser de place à ses successeurs.

■ *Tout vs partie de l'entreprise reprise*

L'entreprise peut être reprise en totalité, pour l'ensemble de ses activités et de ses actifs. Elle peut être, aussi, reprise partiellement. Une ou plusieurs activité(s), certains actifs intéressent le repreneur éventuel. Seul, parfois, le fonds de commerce est au cœur du processus de reprise. Dans d'autres cas, l'entreprise peut être reprise dans le cadre d'une location-gérance. Ces différentes formes de reprise correspondent à des modes juridiques particuliers. Pour résumer, on peut acheter un fonds de commerce ou le prendre en location-gérance, qu'il s'agisse d'une entreprise individuelle ou d'une entreprise constituée en société. Le repreneur peut également acheter des actifs ou acquérir des actions (ou des parts sociales) pour, dans ce dernier cas, prendre le contrôle de l'entreprise.



Repère

Fonds de commerce et location-gérance

Fonds de commerce

Les éléments incorporels inhérents à un fonds de commerce sont : la clientèle et l'achalandage, le droit au bail, le nom commercial et l'enseigne, les brevets, les licences et les agréments, les droits de propriété industrielle, littéraire et artistique et les marques de fabrique. Le fonds de commerce constitue un actif intangible, très difficile à évaluer.

Location-gérance

« La location-gérance est un contrat par lequel le propriétaire exploitant un fonds de commerce donne celui-ci à un repreneur qui en assurera désormais l'exploitation pour une période déterminée, sous la forme d'un bail moyennant le versement d'une rémunération appelée redevance. La location-gérance qui transfère donc la seule jouissance d'un bien change le mode d'exploitation, non l'objet social. Ce transfert est décidé, pour une SA, par le conseil d'administration et pour une SARL, par le gérant. Toutefois, on ne saurait utiliser cette technique pour vider une entreprise de sa substance » (APCE, 2003).

Section 2 LES ACTEURS DE LA TRANSMISSION-REPRISE

Dans une transmission-reprise d'entreprise, les acteurs principaux sont le cédant, le repreneur et les salariés. Il ne faut pas pour autant négliger le rôle des professionnels de la reprise, consultants, avocats ou experts-comptables, sans lesquels les affaires auraient probablement beaucoup de mal à se concrétiser. Ces acteurs suivent des logiques et ont des points de vue dont il faut tenir compte. Ces postures induisent des comportements que nous expliquons ci-dessous.

1 Le cédant

Comment peut-on définir les attentes et l'état d'esprit du cédant ? Le cédant cherche à bien vendre son entreprise, car elle est pour lui une source de revenus multiples déclarés (salaires, dividendes) ou non déclarés (utilisation à son profit de biens appartenant à l'entreprise). L'entreprise est également pour le cédant, un actif qui représente souvent l'essentiel de son patrimoine. Le cédant apprécie l'entreprise, sur un plan économique, comme une source de revenus et un patrimoine à remplacer. De nombreux rapports montrent que les entreprises françaises sont en général surévaluées par leurs propriétaires.

Socialement, le cédant est à un tournant de sa vie professionnelle. Vendre l'entreprise que l'on a dirigée pendant des années, que l'on a créée, parfois, est un acte social important. Bien sûr, cela est vécu différemment si le chef d'entreprise cède son affaire pour prendre sa retraite ou pour d'autres raisons plus difficiles à vivre, comme la maladie ou l'échec professionnel. Céder son entreprise revient dans certains cas à perdre un statut social et une identité professionnelle.

Sur un plan personnel, le cédant voudra s'assurer que son entreprise va se trouver dans de « bonnes mains ». Il recrute son successeur presque autant qu'il vend son entreprise. Le repreneur devra satisfaire à des critères professionnels et humains. On ne confie pas son enfant à n'importe qui. Une demande explicite ou implicite sera adressée au repreneur pour qu'il s'inscrive dans une logique de continuité des analyses et des options passées, seule en mesure d'assurer la pérennité de l'entreprise. Le cédant s'est-il préparé à l'idée de devoir se séparer de son entreprise et est-il prêt à vendre et à passer le relais ?

Le cédant cherche à transmettre son entreprise et obéit à des motivations diverses. Pour lui, prendre cette décision de se séparer de son entreprise dans laquelle il a passé la plupart de son temps est douloureux. Ses réactions peuvent sembler parfois irrationnelles à un observateur extérieur. Par exemple, il arrive qu'un cédant stoppe la vente le jour même de la signature. Bah et Cadieux (2011) parlent de deuil. Pour se détacher de son entreprise, en effet, le cédant passe par des passages obligés lui permettant de progressivement lâcher prise et de se réorganiser de manière à repartir sur de nouveaux projets. Cependant, selon le profil du cédant, les réactions et donc l'attitude à adopter pour le repreneur seront différents.

En conséquence, connaître les motivations réelles du cédant doit être un des premiers objectifs du repreneur. Également, le repreneur doit peut-être appréhender la relation du cédant face au deuil de son rôle de dirigeant-propriétaire pour adapter son comportement, entre rupture et continuité.

Tableau 7.2 — Typologie de cédants (Bah et Cadieux, 2011)

	Détachés	Attachés	Contraints	Indécis
Lien avec l'entreprise	Lien distancié avec l'entreprise. Les cédants sont disposés à vendre si une occasion se présente (offre d'un éventuel repreneur, nouvelle activité plus rentable...).	Lien quasi-affectif avec l'entreprise qui a une valeur sentimentale. Les cédants veillent à la pérennisation de l'entreprise et au maintien des emplois.	Lien quasi-affectif avec l'entreprise. Les cédants transmettent parce qu'ils n'ont pas le choix : accident, maladie, risque de dépôt de bilan, divorce.	Lien indissociable et très fusionnel avec l'entreprise. Les cédants mettent en place diverses stratégies visant à retarder leur départ, comme la surévaluation.
Volonté de transmettre	Volonté de cession résolue. Les cédants vendent facilement et vite pour passer à d'autres projets	Volonté de transmission plus ou moins voulue et préparée. Les cédants transmettent souvent pour partir à la retraite.	Volonté de transmission subie. Les cédants doivent transmettre rapidement car leur entreprise peut être en danger.	Volonté de cession hésitante et ambiguë. Les cédants font trainer les négociations et/ou se rétractent souvent à la dernière minute.
Logique de transmission	Logique purement économique et pécuniaire avec la recherche d'une meilleure valeur ajoutée.	Logique patrimoniale et de transmission de leur « œuvre ». Pour ces cédants, la difficulté sera d'exister socialement après la transmission.	Logique de sauvegarde de l'affaire, mais l'obligation de vendre les rend totalement dépendant du marché.	Logique de conservation du pouvoir et de procrastination.
Attitude face au deuil	Deuil accepté. Le deuil peut même ne pas se poser car les cédants n'ont pas développé un lien fort avec leur entreprise. Ils éprouvent moins de difficulté à partir.	Deuil normal. Le deuil sera d'autant plus facilement traversé qu'ils se seront investis dans d'autres activités (philanthropie, engagement associatif...).	Deuil difficile à cause des conditions de départ. Le sentiment d'échec ou d'injustice peut être un obstacle à l'accomplissement du deuil.	Deuil refusé. Impossibilité de couper le lien avec l'entreprise ou de s'investir en dehors de l'entreprise.

Ainsi peut-on qualifier l'attitude prudente de Jean-Marc, un ancien cadre auprès d'un équipementier de rang 1. Après avoir identifié l'entreprise susceptible de l'intéresser, il rencontre le cédant, le soir uniquement. Pour lui, la reprise c'est 5 % de technique, 95 % de psychologie et 200 % de temps mort ! Le cédant a, en effet, pris le temps de connaître son éventuel successeur, et le projet qu'il avait de son entreprise. Ce temps lui était sans doute nécessaire pour se détacher et envisager l'avenir de son entreprise avec ce repreneur. Jean-Marc a permis ce rythme dans les discussions. Grâce à cette attitude, il a gagné la confiance du cédant.

Toutes ces observations montrent bien que dans le domaine de la reprise d'entreprise, la négociation « froide » entre cédant et repreneur désincarnés et strictement calculateurs n'existe pas. Le prix et les modalités de la transaction doivent tenir compte de ces besoins.

2 Le repreneur

Le repreneur est désigné par la presse sous de multiples facettes : nous retrouvons, pêle-mêle, des personnes voulant entreprendre, souvent par besoin d'indépendance, et à l'affût d'une opportunité de création ou de reprise, des techniciens (ingénieurs ou gestionnaires), des financiers, des commerciaux et des « *serials* » repreneurs. Deschamps et Paturel (2009) identifient les repreneurs en fonction de leurs motivations pour reprendre : certains poursuivent le projet bien déterminé de reprendre une entreprise et ont orienté leur vie dans cet objectif ; d'autres reprennent par opportunité, la reprise ne représentant pas une fin en soi, mais une étape dans leur carrière professionnelle ; d'autres ensuite choisissent la reprise pour son aspect social : grâce à eux, l'entreprise ne fermera pas ou parce que la reprise leur procure un emploi ; d'autres encore reprennent pour relever le défi du redressement d'entreprise et enfin certains reprennent parce qu'ils ont une somme d'argent à investir.

Les motivations, besoins et attentes du repreneur sont bien évidemment différents de ceux du cédant. Le repreneur cherche à reprendre, dans les meilleures conditions possibles, l'entreprise qu'il a imaginée dans ses rêves et qui va lui permettre d'accéder au statut de dirigeant propriétaire. Alors que toute une génération de chefs d'entreprise est appelée à passer le relais au cours des prochaines années, les cadres et les techniciens sont de plus en plus nombreux à envisager la reprise d'une PME. Ils le font par besoin d'indépendance, par recherche d'une plus grande autonomie et pour rester les seuls maîtres à bord. Les repreneurs de PME sont souvent des cadres de grandes entreprises qui ont connu des parcours plus ou moins chaotiques. Paradoxalement, la reprise d'entreprise est une façon, pour eux, d'avoir plus de sécurité professionnelle, en contrôlant directement le cours des choses et en ne dépendant plus du bon vouloir d'autres personnes. Toutefois, il faut être conscient que reprendre une entreprise de petite taille est difficilement comparable avec l'occupation d'un poste de cadre dans un grand groupe. Le décalage culturel et souvent très grand et certains repreneurs éprouvent de grandes difficultés, voire sont incapables de s'y adapter. Il ne faut pas perdre de vue que le repreneur suit lui aussi un parcours initiatique de son changement de rôle. Cadieux et Deschamps (2011) montrent en effet que la transition de rôle entre celui de salarié vers celui de propriétaire-dirigeant se prépare. Pour cela, il doit éprouver une insatisfaction de sa situation actuelle au profit d'alternatives vers lesquelles il se projette. Le point de non-retour est atteint dès que les premiers gestes sont posés, comme la démission de son poste par exemple. Ses attentes une fois à la tête de l'entreprise concernent la gestion et le management des entreprises. Avoir la possibilité de gérer globalement une entreprise est un aspect important, plutôt que de se limiter dans des approches fonctionnelles ou davantage compartimentées. Le repreneur cherche des situations et des contextes d'action où il éprouvera le sentiment que les résultats (performances économique et financière, efficacité et efficience des moyens) sont liés à son engagement, à ses analyses et à ses décisions.

Le repreneur devra d'ailleurs démontrer très vite qu'il détient ces qualités, tant il apparaît évident, à la lumière des expériences, que la réussite de la reprise d'une entreprise est obtenue dans la convergence de quelques facteurs dont il possède les clés. Tout d'abord, il doit être porteur d'un projet de reprise et de développement réaliste, qui prévoit des moyens cohérents et adaptés à la situation. D'autre part, il doit posséder des compétences suffisantes de direction et de gestion d'entreprise. Tout cela serait finalement d'une faible utilité si le repreneur n'était pas doté d'une capacité à « sentir » chez le cédant une volonté réelle de céder son entreprise.

Ainsi en est-il de l'histoire de Pascal : jusqu'à la fin des négociations, le cédant ne voulait donner aucune information sur les clients, en dehors des bilans financiers. Le cédant et le repreneur avaient de nombreuses discussions orales, mais Pascal ne disposait jamais de preuves. Dans les trois derniers mois, Pascal était cependant régulièrement dans les bureaux et a pu discuter avec les salariés. Le cédant était un radin, un mauvais commercial, un mauvais manager et l'entreprise était en perte de vitesse. Il n'y avait pas de photocopieur dans l'entreprise, pas de prévoyance pour les salariés, l'entreprise était sous-chauffée, le turn over du poste de comptable était très fort. L'amélioration des conditions de travail à la fois relationnelles et matérielles a été très nette pour les salariés. Pascal considère que la reprise a été facile compte tenu de l'attitude déplorable du cédant dans son entreprise. Il a été très vite légitimé dans son rôle de nouveau dirigeant par ses décisions d'amélioration pour l'entreprise.

3 Les professionnels de la transmission et de la reprise d'entreprise

Ce sont des médiateurs qui œuvrent pour faciliter les rapprochements entre les cédants et les repreneurs. Ils s'efforcent aussi de préserver la pérennité des entreprises.

Nous retrouvons parmi ces acteurs, des organismes connus, dont nous avons déjà parlé, comme l'APCE, les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers et les organisations professionnelles.

Il faut rajouter à cette première liste, des intervenants qui jouent un rôle assez particulier :

- Les **notaires**, agissent pour traiter les questions relatives à la gestion des patrimoines. À ce titre, ils peuvent être chargés par les cédants d'une mission de recherche, dans la discrétion, d'un repreneur.
- Les **banquiers et les partenaires financiers** connaissent l'entreprise d'une façon assez approfondie. Ils reçoivent des informations sur la stratégie, sur l'environnement et sur les ressources de l'entreprise. Compte tenu de leurs relations et de leurs contacts, ils peuvent être conduits à jouer un rôle d'intermédiaire dans une cession d'entreprise.

- Les **experts-comptables** sont très souvent les confidents des chefs d'entreprise et sont rapidement informés des intentions de leur client. Ils interviennent fréquemment pour conseiller les cédants.
- Les **cabinets de transmission**, autrement appelés les cabinets « marieurs » qui mettent en relation des entreprises en portefeuille (donc des cédants) avec des repreneurs (personnes physiques ou morales).
- Les **administrateurs judiciaires** sont les interlocuteurs officiels des repreneurs qui souhaitent reprendre des entreprises en difficulté. Compte tenu de la nature et de l'étendue des dossiers qu'ils sont amenés à traiter, établir le contact avec eux n'est pas une chose aisée.

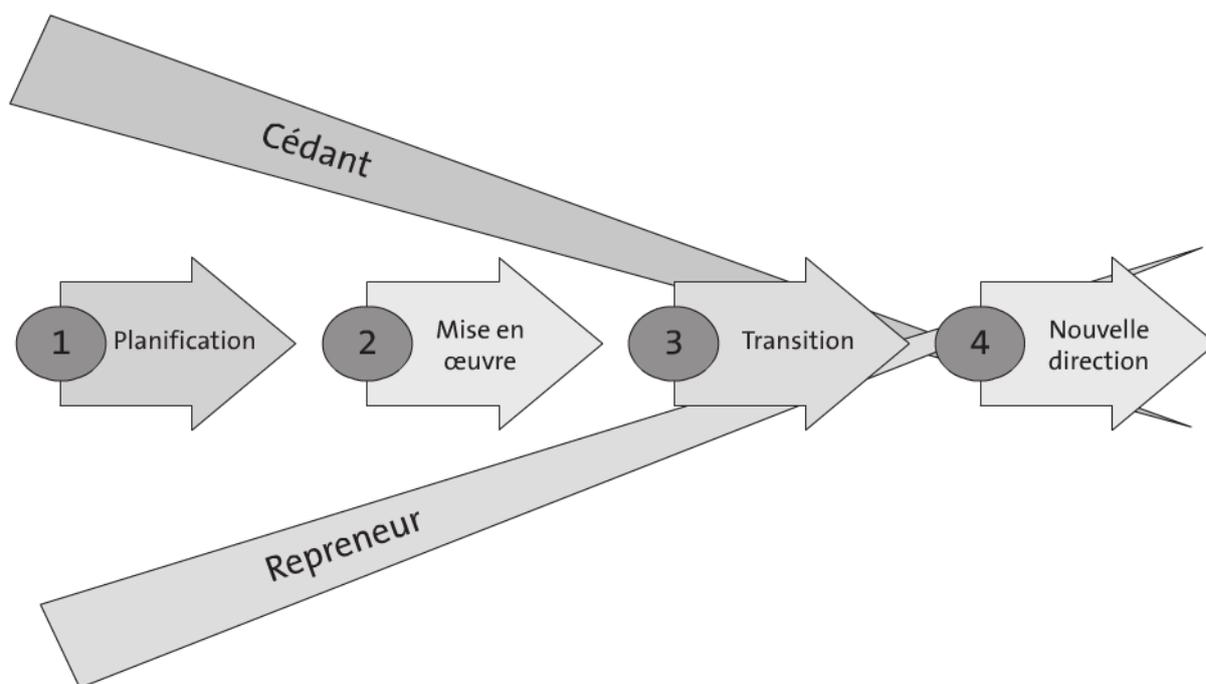
Le milieu de la reprise d'entreprise voit également l'intervention de consultants spécialisés, d'avocats d'affaires et de clubs de vendeurs et repreneurs d'entreprise. Le plus connu est le C.R.A (club des Cédants et Repreneurs d'Affaires) créé, en 1985, à l'initiative des anciens élèves de l'ESSEC. Cette association loi 1901 a pour objet d'établir des contacts entre des candidats repreneurs et des responsables d'entreprises. Surtout, il propose une formation et une préparation sur les aspects techniques de la reprise. Organisées sous forme de cohorte d'une quinzaine de candidats repreneurs, les réunions permettent un véritable échange sur les dossiers de chacun.

Pour terminer ce tour d'horizon, nous pouvons mentionner tous les médias qui véhiculent des informations sur la reprise d'entreprise. Une mention particulière doit être donnée aux revues et journaux spécialisés, comme le D.A.C. (journal d'annonces commerciales, industrielles et immobilières, diffusé en région Rhône-Alpes) ou Repreneur, un magazine entièrement dédié à la reprise d'entreprise. Enfin, les sites Internet diffusant des bourses d'opportunités se sont structurés ces dernières années (citons notamment C-cible, la base d'annonces d'affaires des CCI ou la bourse nationale OSEO).

Section 3 MÉTHODOLOGIE DE LA REPRISE D'ENTREPRISE

La reprise d'entreprise en bonne santé par une personne physique ou par une entreprise doit suivre un cheminement précis et s'appuyer sur des principes d'action qui ont pour but d'éviter un certain nombre de pièges et d'écueils. Nous allons dérouler l'ensemble des étapes qu'il convient de suivre dans un processus de reprise. Nous illustrerons, les points clés et les difficultés à l'aide d'exemples et de cas concrets. Précisons, d'emblée, que s'engager dans un processus de recherche requiert une forte disponibilité intellectuelle, psychologique et matérielle. Nous serions tentés de dire qu'il s'agit réellement d'un travail à temps complet.

Notons que dans l'optique d'une transmission-reprise saine, les parcours du cédant et du repreneur sont similaires (tous les deux planifient et tous les deux mettent en œuvre la transmission pour l'un, la reprise pour l'autre). Ils se rassemblent au moment de la transition (dans une moindre mesure dans l'étape de mise en œuvre lors de leur round d'observation) pour se séparer quand le cédant quitte définitivement l'entreprise et le repreneur assume son rôle de nouveau dirigeant.



Source : Cadieux, Deschamps, 2001, p. 3

Figure 7.1 — La transmission-reprise dans une perspective globale et intégrée

Le processus suivi par le repreneur procède de 3 étapes : (1) l'étape qui consiste à se tourner vers la reprise d'entreprise, (2) celle de reprise proprement dite (recherche et études de la cible, financement et modalités juridiques, négociation) et (3) celle d'entrée physique du repreneur dans la cible. À chaque phase, les statuts changent de candidat repreneur à repreneur-dirigeant.

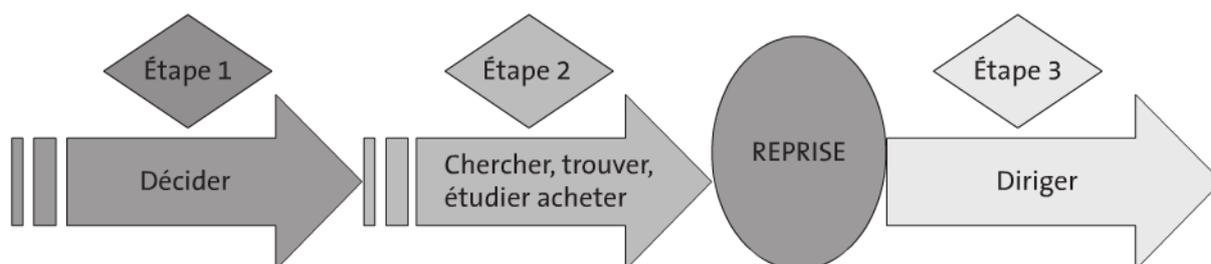
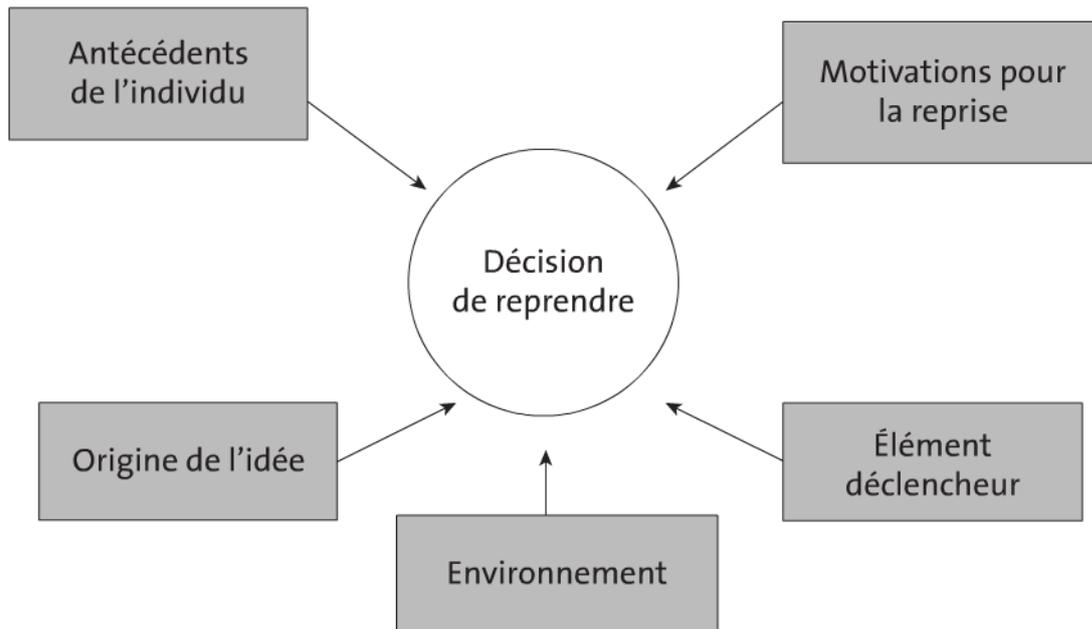


Figure 7.2 — La représentation du processus repreneurial

1 Le processus de décision

Nous l'avons dit, pour une personne physique, décider de reprendre une entreprise est une décision engageante des points de vue personnels et professionnels. Dans la plupart des cas, il quitte une situation professionnelle pour « l'aventure » de la reprise. À cette étape, plusieurs facteurs entrent en conjonction.



Source : Deschamps, 2000

Figure 7.3 — Facteurs déclenchant la décision de reprendre

Le processus de prise de décision commence lorsque le futur repreneur réfléchit aux perspectives qui s'offrent à lui en termes de changement professionnel. Les « antécédents-formation », expérience, entourage, qui le caractérisent en font un candidat unique. Nous avons vu que différentes motivations pouvaient orienter un individu vers la reprise d'entreprise. Cependant, aucun engagement ne sera pris tant qu'un élément ne déclenchera pas la décision. L'origine de l'idée de reprendre joue aussi son rôle : son projet est-il mûrement réfléchi, de longue date ou au contraire l'idée est-elle intervenue par hasard ?

Par exemple, l'idée peut être déclenchée par hasard, quand Bernard fait une randonnée à vélo un dimanche après-midi et observe une pancarte de vente sur une entreprise. Il se dit alors : « pourquoi pas moi ? » Des rencontres peuvent aussi déclencher l'idée. Ainsi en est-il de François qui, après plusieurs mois de recherches d'entreprises, a détecté celle qu'il a reprise lors d'un mariage. Il y a rencontré un

ancien ami qu'il n'avait pas vu depuis 20 ans et avait entamé sa réflexion de transmission de son entreprise.

L'ensemble de ces éléments peut être chronologique ou au contraire se produire en même temps, amenant un esprit d'effervescence dans l'attitude du repreneur. Il doit cependant, dans la mesure du possible rester le plus serein possible et éviter quelques écueils à ce stade :

- **Bien se connaître** : il arrive que le repreneur soit déçu de s'être tourné vers la reprise d'entreprise, soit parce qu'il se rend compte qu'il n'est pas fait pour ça, soit parce que la situation ne correspond pas à ce qu'il s'était imaginé.
- **Reprendre pour de bonnes raisons** : il n'est pas rare de rencontrer des repreneurs qui se sont lancés pour de mauvaises raisons (bon moment dans leur évolution propre, éviter la perte de leur emploi).
- **Prendre le plus de recul possible** : la réflexion sur le paramètre concernant les antécédents de l'individu est fondamentale (elle lui permet d'évaluer ses capacités personnelles, professionnelles, financières) pour décider sans surprise.

En somme, le repreneur, personne physique, doit savoir s'il a le profil pour reprendre une entreprise. Cette situation lui convient-elle ? A-t-il tous les atouts pour réussir un processus de reprise et devenir, ensuite chef d'entreprise ? À ce niveau, les adéquations individu/projet et individu/situation future doivent être démontrées. Ce travail est la clé de voûte du bilan personnel. Comme pour une création d'entreprise, l'identification des motivations et des déterminants de l'action est une étape importante. Dans le cas que nous avons évoqué dans la section précédente, une des déterminants essentiels de la décision de reprendre une entreprise est l'environnement familial. Toutes les questions doivent être abordées, y compris celles liées au risque.

Exemple de question importante

« Avant de se lancer dans une opération de reprise, qui est aléatoire, il faut s'interroger : suis-je capable d'assumer un échec ? », Philippe Mayeux, repreneur d'entreprise, dans la région lyonnaise.

2 La mise en œuvre de la reprise

Les étapes suivantes peuvent être distinguées : définition du projet de reprise, identification des sources d'information et construction du réseau, sélection et études des cibles, évaluation et recherches de financement, négociation et contractualisation.

2.2 Bilan personnel et définition du projet de reprise

Le projet de reprise sert à définir un champ d'action pour la recherche : Quel(s) domaine(s) d'activité ? Quelle taille d'entreprise (effectif, chiffre d'affaires) ? Quel(s) secteur(s) géographique(s) ? À quel prix ? Quel plan de prospection ou quelle stratégie de recherche ? Quels sont les objectifs (personnels et professionnels) poursuivis par le repreneur ?

Comment définir la taille de l'entreprise recherchée ?

« En fonction du montant des capitaux que je pouvais mobiliser (environ 500 000 euros), j'ai fixé une fourchette allant de 15 à 30 personnes pour le personnel et de 20 à 40 millions d'euros pour le chiffre d'affaires et je voulais être majoritaire. »

Le repreneur d'une entreprise de production de mobilier de jardin.

Ce document est essentiel d'abord pour le repreneur. Il lui permet de réfléchir à des questions clés et de formaliser les résultats de son travail. Le document est également important pour l'environnement et notamment pour les personnes qui vont être sollicitées dans le cadre de la recherche.

En effet, Pascal a rédigé un projet de reprise. Celui-ci reprenait son parcours personnel et professionnel, ainsi que les réseaux professionnels dans lesquels il était impliqué. Naturellement, son CV était joint en annexe. Ensuite, il exposait son projet de reprise en expliquant à la fois son souhait de secteur d'activité, la taille de l'entreprise idéale en fonction de ses capacités financières et la région dans laquelle il souhaitait travailler. Également, le document comprenait les noms des experts partenaires sur lesquels il allait s'appuyer (expert comptable et avocat). S'obliger à cette réflexion permet de faire considérablement progresser le repreneur.

Là encore, le candidat à la reprise se doit d'être vigilant à certains points :

- ne pas chercher le mouton à cinq pattes, mais ne pas trop élargir sa zone de recherche non plus sous peine de se perdre dans ses recherches ;
- rester le plus objectif possible dans la détermination de l'adéquation Homme/projet ; au besoin, le candidat à la reprise peut faire lire son projet à son entourage et le modifier éventuellement ;
- attention à ne pas mal définir les critères de ciblage (ce qui renvoie à une remarque exprimée plus haut : ne pas reprendre pour de mauvaises raisons) ;
- ne pas surestimer ses capacités financières : le montant des ressources disponibles doit être calibré en fonction à la fois du prix d'achat de la cible, mais également de la constitution d'un matelas de sécurité au cas où pour la gestion ultérieure de l'entreprise reprise.

2 Identification des sources d'information et construction du réseau

Dans le cas général de l'entreprise en bonne santé, le désir de vendre l'entreprise est communiqué, en premier lieu et pour des raisons de confidentialité, aux proches partenaires : expert-comptable, banquier ou notaire. Ceci explique que l'identification des « bonnes entreprises » à vendre nécessite des démarches particulières qui vont demander du temps. Le marché des entreprises à vendre est souterrain : l'accès aux informations est donc un facteur clé. Le repreneur doit ensuite identifier les filières de reprise existantes et rechercher des entreprises cibles correspondant à son cahier des charges. Nous l'avons déjà souligné, le marché de la reprise d'entreprise est très opaque et pour mettre toutes les chances de son côté, le repreneur doit multiplier les pistes et les sources d'information. Il est nécessaire de rencontrer les principaux acteurs de la reprise d'entreprise que nous avons présentés dans la section précédente. Lorsque la cible est une entreprise saine, l'accent doit être plus particulièrement mis sur les réseaux d'experts comptables et d'avocats d'affaires et les banquiers. Ces acteurs, ainsi que les notaires sont des partenaires naturels et des confidents des chefs d'entreprise. D'autres interlocuteurs peuvent se révéler utiles, tels que les chambres de commerce et d'industrie qui disposent, généralement, de structures spécialisées dans la transmission et qui éditent des bulletins d'opportunités d'affaires ; les clubs de repreneurs et les associations de grandes écoles, qui proposent des prestations inégales, et se cantonnent parfois davantage dans l'aide à la structuration de la démarche plutôt que dans l'apport de dossiers ; les consultants indépendants, plus ou moins spécialisés : nombreux, le niveau de qualité de leurs prestations est souvent inégal. Le choix d'un consultant ne doit pas être fait à la légère et l'objet du contrat, ainsi que les garanties afférentes, doivent être tout particulièrement précisés. Les organisations professionnelles, syndicats patronaux, centres de ressources techniques, sont très utiles pour ceux qui recherchent dans un métier dans lequel ils ont une forte expérience et des relations. Enfin, l'approche directe (une prospection ciblée, s'appuyant sur des réseaux personnels et familiaux) donne souvent de très bons résultats.

Si la recherche était à recommencer, tous les repreneurs que nous connaissons disent qu'ils commenceraient par les banquiers et les experts comptables. Ils pensent également qu'il ne faut pas hésiter à informer que l'on souhaite reprendre une entreprise. L'information circule ainsi et peut donner lieu à de belles opportunités à saisir.

Ce qui nous apparaît très important pour le repreneur c'est qu'il comprenne bien l'esprit dans lequel ce travail doit être fait. Après avoir identifié des filières, contacté des organismes et des personnes et les avoir rencontrés, pour leur présenter le projet de reprise, il faudra entretenir ce réseau ainsi constitué et ayant pour seul objectif de faire remonter des dossiers de reprise jusqu'au repreneur. Entretien des liens signifie notamment que le repreneur devra informer régulièrement les membres du réseau

de l'état d'avancement de son projet. Comme pour la création, le « *savoir présenter* », le « *savoir convaincre et faire adhérer* », le savoir « *remercier et retourner l'ascenseur* » semblent bien être, pour cette étape, des qualités comportementales que le repreneur doit posséder.

2.1 Cas particulier de la reprise à la barre du tribunal

Toute entreprise en redressement judiciaire est une entreprise à vendre. Les candidats à la reprise intéressés par ce type de situation peuvent se mettre en relation avec des administrateurs judiciaires ou consulter régulièrement les journaux d'annonces légales, la presse économique ou certains sites Internet spécialisés¹. Nous reprenons, à titre d'illustration, une annonce parue dans le journal *Les Échos* des 14 et 15 mars 2003, dans la page « Cessions – Acquisitions – Partenariats ».



Repère

Appel d'offre de reprise

En application des articles L.621-62 et suivants du Code de commerce, Messieurs les candidats intéressés par la présentation d'un plan de redressement total ou partiel de la société :

S.A. SOIERIES DU LIMONY, site de MACLAS (42)

Activité : tissage et préparation, principalement pour l'habillement.

Effectif : 55 salariés dont 15 à la préparation et 36 au tissage.

97 métiers à tisser jet d'air, 3 encolleuses TSUDAKOMA

C.A HT. : 4 458 116 Euros selon projet de bilan au 31/12/02

Propriétaire des bâtiments d'exploitation.

Possibilité de céder séparément les deux activités qui sont dans des locaux séparés.

Sont invités à déposer une offre avant

Le 31 mars 2003 à 12 heures en l'étude de

Maître Claude NANTERME, Administrateur Judiciaire,

1, place Saint-Nizier, 69281 LYON CEDEX 01

1. Voir par exemple : www.ajinfo.org ou www.ajinfo.com.

2.2 La sélection des cibles

La construction et l'entretien d'un réseau de prescription ont pour objectif principal de permettre au repreneur de recevoir des dossiers, normalement triés, qui devraient présenter des correspondances avec le projet de reprise.

Le but de cette étape est de retenir les dossiers qui vont faire l'objet d'un approfondissement ultérieur. La vérification essentielle est d'évaluer le degré d'adéquation du dossier aux critères définis dans le projet de reprise et incluant les éléments du bilan personnel. **Les dossiers sélectionnés doivent correspondre aux critères essentiels retenus par le repreneur.**

On peut nuancer quelque peu cette recommandation, pour les repreneurs qui ont besoin de se former aux démarches de diagnostic et d'évaluation des entreprises. Il peut être acceptable et pertinent, pour eux, d'apprendre à évaluer une entreprise sur un premier dossier, à faibles enjeux, c'est-à-dire qui ne correspond pas une entreprise située au cœur de la cible. Dans tous les autres cas, ce principe ne doit pas être transgressé. Cette remarque est vraie dans la mesure où le candidat à la reprise dispose de suffisamment de temps lui permettant d'étudier des dossiers non directement dans sa cible.

D'une façon générale, les premiers dossiers parviennent au repreneur après quelques semaines (parfois quelques mois) de prospection et rares sont les « bons » premiers dossiers. Plusieurs raisons peuvent éclairer ce constat. Tout d'abord, les repreneurs sont dans une démarche nouvelle pour eux et qui comporte des aspects expérimentaux. Cela veut dire qu'ils ne maîtrisent pas complètement l'environnement de reprise et donc, la qualité des sources qu'ils sollicitent. D'autre part, certains apporteurs d'affaires testent les compétences et le professionnalisme des repreneurs en leur adressant volontairement des dossiers « à problèmes ». Comme pour le passage de l'idée initiale au produit économiquement viable, il faudra vraisemblablement étudier de nombreux dossiers avant de trouver celui qui permettra au repreneur d'atteindre son but.

Un dernier point nous semble important à ce niveau. Avant de s'engager plus avant dans le processus de reprise, de rencontrer le cédant et de réaliser des études conséquentes, pour apprécier au mieux tous les éléments de l'opportunité, le repreneur doit y réfléchir à plusieurs reprises et à froid. Passer à la phase suivante, l'étude approfondie, nécessite du temps et des moyens financiers. Il convient d'examiner objectivement si ces ressources rares seront bien utilisées *a priori*. De même, les guides pratiques à disposition des candidats à la reprise conseillent de retenir plusieurs cibles et de mener les négociations (et donc les études) en parallèle. Ce type d'attitude risque de faire perdre de vue l'essentiel au repreneur, transformé en machine à analyser, alors que la transmission-reprise est fondamentalement une affaire humaine. Justement, l'étape ultérieure requiert de la part du repreneur une capacité d'écoute et de patience avec le cédant, s'il souhaite obtenir les informations dont il a besoin pour s'engager.

2.3 Études de la cible

Cette phase du processus est essentielle. Elle est aussi délicate, car faire le diagnostic d'une entreprise dans un objectif d'identification des potentialités et des risques afin d'essayer d'en déterminer la valeur n'est pas une chose aisée. Le candidat à la reprise doit de plus s'efforcer d'être le plus distancié possible dans son analyse et ne pas être séduit par la cible, ce qui apporterait des biais dans son raisonnement. Ces approches sont assez techniques et nécessitent un certain savoir-faire. Les candidats s'entourent cependant de conseillers qui les accompagnent dans ces étapes. Cependant, le problème principal réside dans le fait qu'elles doivent être conduites très souvent dans la confidentialité et avec une insuffisance notoire de données pertinentes. Le chef d'entreprise veut bien vendre, mais il ne souhaite pas dégrader la confiance entre son entreprise et ses tiers (clients, partenaires financiers, etc.). Par ailleurs, il ne souhaite pas que le climat social, à l'intérieur de l'entreprise, soit affecté par l'annonce prématurée de la cession de l'entreprise. Dans ces conditions, il faudra souvent réaliser le diagnostic sans pouvoir accéder à des sources d'information aussi essentielles que les clients principaux et les collaborateurs clés. Ce qui montre, très clairement, que les risques pris dans une reprise d'entreprise et liés aux incertitudes générées par l'asymétrie d'information entre le repreneur et le cédant ne sont pas à négliger.

Le candidat à la reprise commence donc par diagnostic stratégique de l'entreprise qui doit permettre de dégager les opportunités et les menaces de l'environnement, ainsi que les atouts et les handicaps internes. Ce diagnostic de l'entreprise relève d'une approche globale et va s'intéresser à l'ensemble des dimensions qui caractérisent l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Les aspects marketing, humains, stratégiques, industriels, organisationnels, juridiques, présentent, dans ces conditions, un intérêt évident. Une attention toute particulière devra être accordée aux données économiques et financières. Les comptes annuels (comptes de résultat, bilans et annexes) des 3 à 5 dernières années devront être étudiés dans le détail. Une bonne analyse de ces documents permet d'ailleurs d'identifier des problèmes et des difficultés possibles au niveau du positionnement de l'entreprise, de sa compétitivité ou de son efficacité. Dans l'idéal, cette analyse doit être mise en perspective d'un point de vue historique. Ainsi, le futur acquéreur peut se faire une idée de la trajectoire passée de l'entreprise et comprendre certains aspects qui la caractérisent aujourd'hui.

Les questions qui sont à privilégier parce qu'elles permettent de repérer des pièges potentiels et de bien comprendre ce qui fait la valeur économique de l'entreprise peuvent être ordonnées en trois pôles :

1. Que fait l'entreprise ?

- Quelles sont ses compétences distinctives, quel est son métier ?
- Le marché (ou les marchés) concerné est-il en croissance, en stagnation ou en déclin ?
- Les produits proposés sont-ils en bonne adéquation avec les besoins du marché ? L'entreprise a-t-elle anticipé des changements et des évolutions au niveau des besoins ?
- Qui sont les concurrents principaux ? Quels sont les concurrents qui réussissent ? Quels sont ceux qui échouent ? Et pourquoi ces différences de niveau de performances ?
- Quels sont les atouts et les handicaps de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents ?
- L'entreprise a-t-elle des compétences distinctives et des savoir-faire particuliers ?

Point clé de l'analyse

Bien vérifier que malgré des résultats passés acceptables, voire satisfaisants, l'avenir de l'entreprise n'est pas hypothéqué par l'obsolescence de ses produits et de son offre ou l'essoufflement de son marché.

2. Comment le fait-elle ?

- Quels sont les moyens matériels et immatériels, quel est le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son propriétaire actuel ?
- Quel est l'état actuel des immobilisations (locaux, machines, ressources techniques, etc.) ?
- Les ressources industrielles et de production répondent-elles bien aux exigences actuelles de productivité et de qualité ?
- Les évolutions prévisibles à court et à moyen terme peuvent-elles entraîner des changements technologiques importants, qui vont se traduire par des investissements lourds ?
- Qui sont les hommes clés dans l'entreprise (collaborateurs, partenaires extérieurs, membres de la famille, etc.) et quel est le degré de dépendance de l'entreprise à leur encontre ? Comment peut-on s'assurer qu'ils continueront, sous une forme ou sous une autre, leur collaboration avec l'entreprise ?
- Quels sont les savoir-faire distinctifs, les relations clés et la part du chiffre d'affaires qui dépendent directement du cédant et/ou un de ses proches ?

Point clé de l'analyse

Bien vérifier que le départ du cédant ne va pas entraîner, par voie de conséquence, la disparition d'éléments d'actifs incorporels (compétences, savoir-faire, relations et collaborateurs, part du fonds de clientèle, etc.) et transformer la société en une coquille vide, sans intérêt et sans potentiel de valeur.

3. Qui sont les clients et quel est l'état du fonds de commerce ?

- Qui sont les principaux clients ? Quelle est leur situation économique et financière ? Quelle est leur part dans le chiffre d'affaires ?
- Quelle est la nature des relations et des contrats commerciaux qui lient l'entreprise à ses principaux clients ?
- Quels ont été les changements dans le portefeuille de clientèle au cours des dernières années ? On cherchera à apprécier la fidélité des clients ou au contraire leur versatilité. Est-on dans une logique de fonds de commerce stable ou faut-il, au contraire, reconstituer le portefeuille tous les 2-3 ans ?
- Comment ont évolué le chiffre d'affaires et les parts de marché de l'entreprise au cours des dernières années ? Peut-on expliquer ses évolutions ?

Point clé de l'analyse

Bien vérifier que le risque de dépendance commercial n'est pas trop élevé. S'assurer que l'entreprise ne dépend pas de clients fragiles et/ou de relations structurellement problématiques ou insuffisamment protégées. La disparition d'un client important peut rapidement transformer une société bien portante en une entreprise en difficulté.

À ce stade, les points de vigilance concernent différents points :

- attention à ne pas trop baser son analyse sur l'enthousiasme que l'on perçoit en observant la situation favorable actuelle de l'entreprise, l'avenir pouvant se révéler décevant ;
- attention au contraire de ne pas idéaliser une situation future, au risque de ne pas détecter les faiblesses actuelles : le repreneur se trouverait aveuglé et incapable de mener un diagnostic lucide et donc une évaluation surestimée.

2.4 L'évaluation de l'entreprise

Une fois le diagnostic de l'entreprise posé, il est possible de procéder à l'évaluation financière. Le diagnostic permet d'identifier les éléments qui font la valeur de

l'entreprise (un bon positionnement, un réseau de distribution, une technologie, des compétences distinctives, les relations du cédant, les compétences internes...). Les techniques d'évaluation vont permettre d'en déterminer le prix. Ce dernier est le prix que le repreneur est prêt à payer pour obtenir l'entreprise. Il correspond également au prix auquel le cédant est prêt à vendre. Il va servir de base aux discussions et négociations ultérieures, compte tenu des intérêts et volontés de chacune des parties prenantes. Les négociations se déroulent d'autant mieux que l'écart de prix entre cédant et repreneur n'est pas trop important. Il est parfois surprenant d'observer les montants pratiqués tant ils ne correspondent pas à la réalité économique. Ils sont toutefois logiques aux deux parties (accompagnées de leurs conseillers) parce qu'ils sont d'un montant sur lequel elles se sont entendues.

Il existe de très nombreuses approches et méthodes d'évaluation financière d'entreprise et il n'est pas envisageable de les passer en revue, ici. Par ailleurs, la maîtrise de ces techniques et des concepts sur lesquelles elles sont construites est une affaire de spécialistes. Aussi notre propos se limitera à présenter quatre méthodes d'évaluation qui appartiennent à deux familles génériques : les approches patrimoniales, basées sur l'inventaire des actifs et des dettes de l'entreprise, et les approches par la rentabilité, tournées elles plutôt vers l'avenir. Dans tous les cas, il convient de ne jamais oublier que les estimations sont dépendantes, généralement, des données fournies par le vendeur (comptes annuels et annexes), qui, dans la plupart des PME mises en vente, ne sont pas auditées. Un travail minutieux doit donc être réalisé sur ces données pour, le cas échéant, retraiter et redresser certains éléments qui pourraient avoir pour conséquence de renchérir artificiellement le prix de l'entreprise. L'objectif du repreneur doit être, dans la mesure du possible et en s'appuyant sur les conseils d'experts, de payer l'entreprise « au juste prix », c'est-à-dire celui qui lui permet de réaliser une affaire à laquelle il tient, sans pour autant hypothéquer l'avenir de l'entreprise et son propre avenir.



Repère

Principe général de l'évaluation d'une entreprise dans l'approche par la rentabilité

- Évaluer un titre, une action, une part sociale ou une entreprise, c'est avant tout porter un jugement sur une affaire pour tenter d'estimer des perspectives de résultats ou les plus-values potentielles de ses actifs.
- De ce point de vue, et dans bien des cas, l'achat d'actions ou d'actifs doit être traité comme un investissement.
- Les critères permettant de fixer la valeur d'une entreprise sont alors reliés à ceux qui permettent d'apprécier la rentabilité d'un investissement.
- Ce qui fait la valeur d'une entreprise est donc sa capacité à générer sur une période donnée un rendement ou une rentabilité.

■ **La méthode du Price Earning Ratio (PER)**

Le PER est un coefficient de capitalisation, un rapport cours/bénéfices, qui s'applique aux entreprises cotées en Bourse. Ce coefficient établit un rapport entre le cours d'une action et son dernier bénéfice net. Le PER indique combien de fois on capitalise le revenu que peut procurer une entreprise, celui-ci étant distribué ou mis en réserve, étant entendu que s'il est mis en réserve, on le retrouvera ultérieurement sous la forme d'une plus-value. Le PER est donc un coefficient qui transforme un revenu en capital, ou qui donne l'équivalent en capital d'une potentialité de revenus. Si l'on connaît le bénéfice il devient possible d'estimer le capital. La méthode du PER est utilisée, par extension, pour déterminer la valeur d'entreprises non cotées en Bourse. C'est sans nul doute, la méthode la plus utilisée, car la plus simple d'emploi. Lorsque l'entreprise à évaluer n'est pas cotée, il est possible de procéder de la façon suivante. En premier lieu, il faut trouver le PER d'une entreprise analogue, cotée en Bourse, et appartenant, par exemple, au même secteur d'activité que l'entreprise à évaluer. L'application de ce coefficient est faite compte tenu d'une décote qui tient compte du degré de dissemblance dans les situations des deux entreprises, principalement la taille et le niveau de liquidité. En général, la décote appliquée varie entre 20 et 30 %.

■ **La méthode de l'actif net corrigé**

Cette approche est appelée aussi méthode de la valeur patrimoniale. Elle consiste à calculer la valeur de l'actif net de l'entreprise qui peut être définie comme l'excédent du total des biens et droits de l'entreprise (actif) sur le total de ses dettes envers les tiers (passif exigible). Cependant, un certain nombre d'actifs doivent être corrigés parce que la dépréciation monétaire, les modalités d'amortissement et de comptabilisation, ainsi que l'évolution des prix de certains biens peuvent entraîner de très fortes distorsions entre la situation économique réelle et le bilan comptable de l'entreprise : plus-value latente d'un terrain, titres de participation, stocks, plus-value latente liée à des différences entre prix plancher du marché de l'occasion et valeur comptable nette pour des biens matériels immobilisés. De la même façon, des réévaluations peuvent être envisagées au niveau du passif : distribution de dividendes non comptabilisée, indemnités de licenciement à prévoir, conséquences possibles de litiges en cours, constitution de réserve pour prise en compte de la participation des salariés. Dans certains cas l'actif net calculé peut l'être dans une optique de liquidation, en prenant en compte des valeurs d'actifs fortement décotées et en déduisant éventuellement des primes de licenciement. Ceci pour tenir compte de situations d'entreprise à très haut niveau d'incertitude.

Proposer la valeur de l'actif net corrigé pour prix de base à la négociation reviendrait à considérer que la valeur de l'entreprise dépend uniquement de la valeur de son patrimoine. Or cette valeur ne tient compte que très imparfaitement d'une des dimensions de la valeur du fonds de commerce, qui est sa capacité à générer, d'une

façon récurrente, des revenus et des bénéfices, à travers des éléments comme sa notoriété, la qualité de ses ressources humaines ou l'impact de ses marques. Cette dimension est appelée « *Goodwill* » et il conviendrait d'apprécier au cas par cas s'il y a lieu de l'estimer et de la rajouter à la valeur patrimoniale.

■ **La méthode de la valeur de rendement**

La valeur de rendement d'une entreprise est fondée sur le principe d'actualisation de ses bénéfices futurs. Les résultats constituent donc un élément essentiel de l'appréciation de la valeur d'une entreprise. Le problème est que dans la plupart des petites et moyennes entreprises, il est difficile de connaître avec précision les bénéfices futurs. Les résultats publiés sont souvent peu significatifs, dans la mesure où ils peuvent avoir fait l'objet de distorsions volontaires. Par ailleurs, les résultats d'une entreprise reflètent des contraintes fiscales et comptables. Il s'agit donc de déterminer quel est le résultat économique que pourrait raisonnablement attendre un éventuel acquéreur. Ce résultat économique est appelé également capacité bénéficiaire. Les corrections principales apportées aux résultats publiés tiennent compte, le cas échéant :

- de la réintégration d'une partie de la rémunération des dirigeants, en cas de sur-rémunération ;
- des ajustements liés aux changements dans les méthodes d'évaluation des stocks ;
- des différences entre les amortissements techniques et les amortissements fiscaux ;
- des pertes et profits exceptionnels qui ne sont pas liés à des opérations habituelles ;
- des révisions et corrections apportées aux provisions.

La capacité bénéficiaire ayant été déterminée rigoureusement, il sera possible de calculer la valeur de l'entreprise en capitalisant le résultat corrigé obtenu à un taux qui varie selon le risque économique relatif à l'entreprise.

■ **Les références et les barèmes professionnels**

Pour certaines activités, essentiellement le commerce de détail, il est possible de déterminer la valeur de l'entreprise ou du fonds de commerce en multipliant le chiffre d'affaires par un coefficient propre à la nature de l'activité en question. La méthode consiste à dire que tel secteur une entreprise vaut x % de son chiffre d'affaires. Historiquement, elle vient des pratiques sectorielles en matière d'évaluation de petits fonds de magasins de détail, pour lesquels la multiplicité des transactions a permis d'établir une sorte de norme. C'est la raison pour laquelle on appelle cette manière de faire la méthode des praticiens. Il n'existe pas de barème unique : les chambres de commerce et d'industrie et les administrations peuvent, par exemple, utiliser leur propre barème. L'utilisation d'un barème donne une approxi-

mation générale. Ce montant doit être corrigé du cas particulier de chaque entreprise et de données complémentaires telles que la notoriété de l'enseigne, l'emplacement, l'agencement, l'équipement ou la surface disponible.

Au stade de l'évaluation, le repreneur doit être vigilant à ne pas payer trop cher l'entreprise. Il ne doit pas être aveuglé. Si la cible lui plaît, il pourra avoir tendance à s'engager au risque de modifier l'équilibre entre ce qu'il est et son projet.

Prenons l'exemple de Laurence, ancienne responsable des fusions et acquisitions dans un grand cabinet de consultants. À l'âge de 35 ans, elle se dit qu'elle pourrait appliquer à elle-même les conseils qu'elle donne à ses clients. C'est ainsi qu'elle cherche et trouve une entreprise de distribution de compléments alimentaires. Son projet de reprise comprenait les éléments suivants : une entreprise de 10 salariés, dans le secteur de la santé, dans le sud de la France, autour des personnes âgées. La cible en question correspond en tout point aux critères de ciblage, à l'exception du prix, trop élevé. Pourtant, séduite par cette cible, elle rachètera l'entreprise 8 mois plus tard, en y mettant toutes ses économies. Malheureusement, les résultats financiers ne se sont pas montrés à la hauteur de ses investissements et l'entreprise a été contrainte de fermer ses portes deux ans plus tard.

2.5 Élaboration du plan de reprise

Le plan de reprise, véritable business plan du repreneur, suit les mêmes règles et principes d'élaboration que le plan d'affaires du créateur d'entreprise. Il devra préciser l'objet et les modalités de la reprise. Différents scénarii sont envisageables : reprise d'actifs, rachat du fonds de commerce, achat de parts sociales ou d'actions, location-gérance. La dimension stratégique est un élément central du plan de reprise. Bien définir sa stratégie de reprise et de développement à partir des conclusions du diagnostic et bien opérer les déclinaisons dans les différents plans d'action, constituent les points d'ancrage d'une transition réussie. Le plan de reprise expose également les prévisions financières sur trois ans. À ce niveau, les documents incontournables sont les comptes de résultat, les plans de financement et de trésorerie.

L'ensemble des dimensions du plan de reprise tient compte des actions correctrices qui doivent être apportées et dont la nécessité a été révélée par le diagnostic. Encore une fois, la mise en évidence d'un bon niveau d'adéquation entre le repreneur et son projet de reprise constitue un point apprécié par les investisseurs qui seront amenés à évaluer l'opportunité d'une prise de participation ou d'une aide financière. En parallèle, en effet, des études et de l'évaluation de l'entreprise, le repreneur cherche le financement lui permettant de réaliser la transaction. Dans la plupart des cas de rachat de PME/PMI, une holding sera constituée dans laquelle le repreneur dispose de la majorité du capital. Cette société holding emprunte et rachète la cible.

2.6 Négociation

Une affaire qui n'est pas signée est une affaire qui n'est pas encore faite. Ce n'est pas parce que les deux parties sont tombées d'accord sur le prix, que la transaction est définitivement conclue. Si la négociation est une étape clé, l'établissement des protocoles d'accord et des contrats l'est tout autant. On entre dans des moments difficiles du processus de reprise, car échouer à ce stade revient à tirer un trait sur des mois de travail et à provoquer des frustrations douloureuses. Le projet de reprendre une entreprise peut être remis en cause, tout autant que la reprise d'une entreprise en particulier.

Avant d'engager les discussions et la négociation à proprement parler, il convient d'arrêter et de hiérarchiser ses positions de principe. Elles portent sur les conditions de la reprise : éléments repris et non repris, prix résultant de l'évaluation financière et du diagnostic, contrats repris, mission d'accompagnement demandée au cédant, sort éventuel de la famille présente dans l'entreprise. À ce niveau et avant tout échange avec le vendeur, le repreneur doit se poser la question de ce qui est négociable et de ce qui ne l'est pas. Quels sont les éléments qui peuvent remettre en cause la négociation ? Jusqu'où le repreneur est disposé à aller pour réaliser l'opération ? Il est important, au cours des entretiens précédents avec le cédant, d'avoir pu identifier ses propres positions de principe et leur hiérarchisation. Les repreneurs peuvent aussi s'efforcer de mieux cerner le profil du cédant, nous en avons parlé en section 2. Un bon travail d'évaluation, complété par un approfondissement des positions de principes du cédant et du repreneur permet d'engager la négociation sur des bases saines et constructives. Celle-ci se passe d'autant plus facilement que les acteurs en présence s'apprécient et se respectent. La personnalité du repreneur pèse lourd et sa crédibilité tient aussi à sa capacité à bien s'entourer.

La confiance réciproque joue un très grand rôle. Sans elle, il est quasiment impossible de conclure une transaction ou alors, il faut s'interroger sur la nature de ce qui est réellement en jeu. Dans une négociation de reprise, le cédant et le repreneur sont généralement assistés de conseillers, experts comptables, consultants et/ou avocats d'affaires, qu'il faut arriver à positionner dans le jeu de la négociation. Quels rôles ont-ils ? Quelles sont les influences qu'ils peuvent exercer ?

L'objectif pour le repreneur est d'arriver, dans les meilleures conditions possibles, à un accord avec le cédant. Pour cela il n'est pas inutile de définir des tactiques qui vont permettre d'avancer dans la relation, de montrer qu'on est motivé et disposé à faire des concessions. Les tactiques tiennent compte du profil type du cédant, de ses positions de principe et partent du point de vue général que dans une négociation, il n'est pas souhaitable de brûler trop rapidement toutes ses cartouches.

Il peut arriver qu'une négociation avorte à cause des conseillers. Même si le cédant et le repreneur sont d'accord, des points d'achoppements peuvent surgir de la négociation et constituer des points d'honneur, pour les avocats notamment. Il est égale-

ment évident que chaque partie dispose de son propre conseiller, un avocat ne pouvant défendre simultanément les intérêts du vendeur et de l'acquéreur.

2.7 L'établissement des protocoles et des contrats

Les points qui doivent être traités concernent les promesses d'achat et de vente, la garantie de bilan (actif et passif) et les clauses d'ajustement du prix.

Les conseillers juridiques s'accordent à reconnaître l'importance des protocoles d'accord. Ce document est destiné à constater que les deux parties se sont mises d'accord sur un objet, sur un prix, sur des modalités de paiement et, d'une façon générale, sur les conditions de réalisation de l'opération. Le protocole d'accord définit un prix de cession par rapport à une situation comptable et financière donnée. La réalisation définitive de l'opération et la fixation du prix sont généralement soumises à un audit des comptes par le repreneur. Le protocole d'accord a un poids juridique important, dans la mesure où il peut contraindre l'acquéreur à réaliser l'opération, même en cas de résultat négatif des audits effectués. Le protocole d'accord doit impérativement être confié à un expert juridique.

Cet audit des comptes est fondamental. Nous avons parlé du cas de Laurence qui avait repris l'entreprise de ses rêves (activité de compléments alimentaires naturels pour les personnes âgées). La vendeuse souhaitait se séparer de l'entreprise pour des raisons personnelles. Les premiers contacts entre les deux parties ont eu lieu en janvier, l'opération a été signée en décembre. Pendant ce temps, la cédante s'est pratiquement désengagée de l'entreprise, qui continuait sur sa lancée. Un audit mi-août anticipe un résultat négatif. Laurence, qui avait très envie de l'entreprise, a commis l'erreur de ne pas indexer le prix de la vente au résultat de fin d'année de l'entreprise. Le bilan établi en mars révèle un résultat 3 fois pire que ce qui avait été annoncé. Laurence a définitivement payé trop cher cette entreprise « coup de cœur ».

Comme pour le protocole d'accord, la garantie d'actif et de passif est un acte juridique essentiel. En l'état actuel du droit des sociétés, il n'existe pas de dispositions qui permettent d'annuler une vente pour les titres de sociétés, comme cela est possible pour les immeubles, dès lors qu'un écart important est constaté entre la valeur réelle du bien et le prix de cession. Dans ces conditions, la rédaction d'une garantie particulière sur les passifs, notamment sociaux et fiscaux, de la société reprise est nécessaire. Cette garantie servira, le plus souvent, à opérer :

- soit un réajustement du prix de cession des actions dans l'hypothèse de la constatation d'un écart par rapport au bilan de référence figurant dans le protocole d'accord ;
- soit une indemnisation de la société cible, plutôt qu'une réduction du prix de cession des actions au profit du cédant.

La garantie de ces clauses nécessite également une attention particulière en raison de ses incidences tant sur le plan juridique qu'à un niveau fiscal.

3 Le cas particulier de la reprise à la barre du tribunal

L'offre de reprise d'une entreprise en redressement judiciaire doit respecter les termes et les délais exposés dans des annonces ou précisés directement par l'administrateur judiciaire. De plus, elle doit se conformer strictement aux articles 81, 82 et 83 de la loi de 1985. Nous les reprenons dans leur intégralité ci-après.

Article 81

« Au vu du rapport établi par l'administrateur, le tribunal peut ordonner la cession de l'entreprise.

La cession a pour but d'assurer le maintien d'activités susceptibles d'exploitation autonome, d tout ou partie des emplois qui y sont attachés et d'apurer le passif.

Elle peut être totale ou partielle. Dans ce dernier cas, elle porte sur un ensemble d'éléments d'exploitation qui forment une ou plusieurs branches complètes et autonomes d'activités.

En l'absence de plan de continuation de l'entreprise, les biens non compris dans le plan de cession sont vendus selon les modalités prévues au titre 3¹ ».

Article 82

« La cession ne peut être ordonnée que si elle porte sur un ou plusieurs ensembles au sens de l'article 81. Le tribunal statue sur la composition de ces ensembles ».

Article 83

« Toute offre doit avoir été reçue par l'administrateur, dans le délai qu'il a fixé, et comporter l'indication :

- 1° Des prévisions d'activité et de financement
- 2° Du prix de cession et de ses modalités de règlement
- 3° De la date de réalisation de la cession
- 4° Du niveau et des perspectives d'emploi justifiés par l'activité considérée
- 5° Des garanties souscrites en vue d'assurer l'exécution de l'offre
- 6° Des prévisions de cession d'actifs au cours des deux années suivant la reprise ».

Globalement, à la fin de cette deuxième étape dans le processus repreneurial, le repreneur doit être vigilant à :

- ne pas avoir une envie excessive de la cible ;
- bien mettre en place des gardes fous le protégeant ;
- bien s'entourer ;
- se projeter en tant que nouveau dirigeant dans cette entreprise. S'il a le moindre doute, il est peut-être préférable de se tourner vers une autre entreprise.

1. Le titre 3 concerne la liquidation judiciaire.

« Quand on signe le chèque, la main tremble... » Voici la phrase qu'un repreneur a citée, alors que son opération peut être qualifiée de « réussie ». Le dossier avait été bien étudié, bien préparé, et pourtant, l'engagement est tel que l'on ne peut s'empêcher de se demander si on a pris la bonne décision.

4 La reprise effective : l'entrée du nouveau dirigeant-propiétaire dans son entreprise

C'est le moment tant attendu par le repreneur, celui où il va progressivement « prendre possession » de son entreprise. Là encore, les choses ne sont pas toujours aussi évidentes qu'il y paraît. Ce qui caractérise cette phase c'est la concrétisation des engagements et des espérances. Un double transfert s'opère en termes de propriété et de pouvoir et les stratégies étudiées dans le plan de reprise vont pouvoir être mises en œuvre concrètement. Deux étapes se succèdent : celle lors de laquelle cédant et repreneur sont tous les deux présents dans l'entreprise (la transition) et celle pendant laquelle le repreneur assume pleinement, et seul, son statut de nouveau dirigeant.

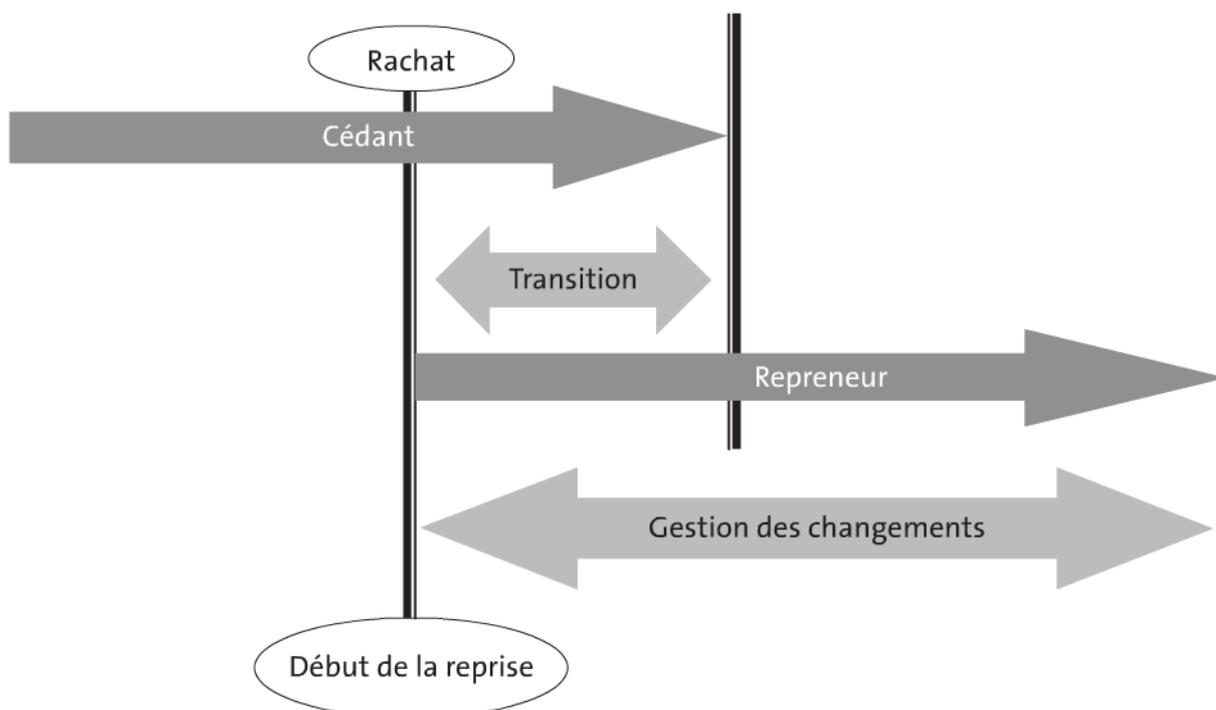


Figure 7.4 — Les étapes de la reprise effective

■ *Le transfert de propriété*

En fonction du mode de reprise qui a été retenu, les procédures juridiques vont être déclenchées. Elles seront accompagnées par les procédures financières, les apports effectués par les partenaires et la conclusion des processus de financement par des tiers, banques d'affaires et autres sociétés de financement.

■ *Le transfert de pouvoir*

C'est vraisemblablement un point moins technique mais plus compliqué. Il s'agit d'engager les mesures prioritaires, pour entretenir une dynamique et d'organiser le processus de transfert du pouvoir. Ce processus peut s'inscrire dans le temps, 6 mois, un an, voire 18 mois. Très fréquemment, les repreneurs souhaitent un accompagnement du cédant qui permettra d'assurer une transition en douceur et de mieux contrôler certains risques liés au retrait du cédant. Cependant, cette période de transition, lors de laquelle cédant et repreneur sont tous les deux présents dans l'entreprise, peut se révéler délicate. Elle peut se passer à merveille dans le cas de bonnes volontés de part et d'autre. Sinon, cette période devra être courte. La transition est délicate pour plusieurs raisons :

- les salariés sont inquiets pour leur futur ; en cas de souci, lors de cette période, à quel dirigeant s'adressent-ils ? Au cédant qu'ils connaissent bien, ou au nouveau qui n'a pas encore fait ses preuves ?
- le cédant voit que son entreprise lui échappe et les décisions qui sont prises ne lui conviennent pas forcément, mais il n'est plus le dirigeant ;
- le repreneur cherche à s'imposer, mais ce n'est pas forcément facile en la présence de l'ancien dirigeant ;
- les partenaires, qui se demandent si le service qu'ils connaissaient continuera.

Le repreneur va devoir prendre les premiers contacts avec le personnel, les clients, les banques, les fournisseurs... Le déroulement de cette étape conditionne la qualité des futures relations avec l'environnement, voir la réussite ou l'échec de la reprise. Quand et comment faut-il présenter le repreneur, si personne n'a été mis dans la confiance avant la transaction ? À l'évidence, il n'y a pas de règle générale. Une position commune doit être arrêtée entre le cédant et le repreneur en fonction du contexte perçu. Nous avons eu connaissance de situations où le transfert plus qu'il n'a été annoncé, s'est imposé au fil du temps. Cela devenait de plus en plus évident que le nouveau bras droit du patron était, en fait, le véritable dirigeant propriétaire. Ces transitions en douceur permettent d'éviter les électrochocs qui perturbent les clients qui faisaient confiance à l'ancien dirigeant, mais qui ne connaissent pas son successeur. Elles évitent aussi les interrogations trop brutales et trop marquées du personnel et des collaborateurs clés, qui pourraient avoir des répercussions sur le climat social de l'entreprise.

Lors de cette étape, nous conseillons une attitude humble de la part du repreneur qui doit s'imprégner du contexte, de l'histoire et vérifier in situ la cohérence de son plan de reprise. Trois expressions reflètent son comportement à ce stade :

- **Faire l'hôtesse de l'air** : observer, comprendre, s'assurer que tout le monde va bien.
- **Laisser sa porte ouverte** : il s'agit là du meilleur moyen pour connaître les personnes, recueillir des informations non détectées auparavant et se forger sa propre opinion sur les personnes clés (qui ne sont pas forcément celles que le cédant avait identifiées).
- **Faire prendre la mayonnaise** : c'est alors que le repreneur doit inspirer confiance. Il va présenter son projet de reprise et faire en sorte que les parties prenantes adhèrent et le suivent.

Illustrons ces propos avec le cas de Jean-Marc. Nous avons vu qu'il avait été patient avec le cédant pour que celui-ci ait confiance en lui. Cette attitude a payé : quand le cédant l'a présenté aux salariés il a dit : « c'est un gars bien ; j'ai confiance en lui. Ce qu'il fera pour la société sera bien ». Jean-Marc s'est alors déplacé avec chaque salarié sur tous les chantiers, et a observé chaque salarié sur son poste de travail. Il souhaitait mettre en place certaines organisations de travail, basées sur son expérience dans de grands groupes. Il a vite compris que le décalage culturel serait important et qu'il lui faudrait du temps d'éducation pour parvenir à l'organisation qu'il souhaitait. Cette phase « d'hôtesse de l'air » lui a permis de comprendre la culture d'entreprise et de mettre en place un plan d'actions lui permettant de parvenir progressivement à ses objectifs d'organisation.

■ **La mise en œuvre des politiques**

Dans le même temps que les transferts de propriété et de pouvoir s'opèrent, le repreneur doit commencer la mise en application de ses objectifs généraux et de sa stratégie. Les plans d'action peuvent le conduire à investir et à recruter. Ces opérations ne sont pas anodines et peuvent avoir des conséquences graves si elles font l'objet d'erreurs ou de dérapages. Le repreneur n'est pas toujours opérationnel rapidement, il a parfois besoin de temps et d'apprentissages.

La stratégie de développement peut l'amener également à vouloir modifier la structure de l'entreprise, à revoir le système d'information et les procédures de contrôle de gestion. Dans cette étape de démarrage, la vitesse, la précision et les qualités relationnelles sont souvent des éléments déterminants.

Se pose alors la question de l'équilibre délicat entre continuité et rupture par rapport aux actions passées. Par exemple, qu'en est-il de la capacité d'innovation d'une entreprise et de sa capacité créative. Sont-elles intrinsèques à l'organisation ou portée par le cédant et donc amenées à disparaître ? Surtout, à ce stade, le repreneur doit prendre en compte les aspects psychologiques de la transmission-reprise et prêter attention aux salariés. Boussaguet (2011) évoque notamment les émotions des salariés face à la rupture avec l'ancien dirigeant et face à l'intrusion d'un nouveau. Elle suggère une implication active des salariés en préparant psychologiquement les salariés en amont, prenant appui sur le noyau dur, stimulant les agents dormants, ralliant

les indécis, recadrant les chouchous du cédant et les inquiets chroniques et en se séparant des ennemis de circonstance.

Finalement, la reprise est réussie quand progressivement le repreneur n'est plus vu comme le nouveau, mais comme le dirigeant légitime de l'entreprise. Elle est réussie quand tout l'entourage a oublié qu'il s'agissait d'une reprise. Le repreneur n'entend plus alors les réflexions telles qu'« avant on n'aurait pas fait comme ça ». Il n'y a plus de comparaison avec « avant ». C'est le présent et le futur qui comptent. Cependant, il ne faudrait pas croire que le management de la reprise se déroule de manière lisse. Les salariés ont parfois des réactions inattendues. Le repreneur éprouve souvent lui-même des difficultés face à son rôle de dirigeant. Il peut se trouver seul. Des soutiens peuvent alors lui être utiles au sein de clubs de dirigeants. Un coach peut également lui apporter un certain réconfort. C'est Patrick qui nous éclaire à ce sujet.

« Je fais parti d'un club de dirigeants où les créateurs et les repreneurs sont mélangés. Cela fait trop café du commerce. Cela manque de structure et de contenu. Les repreneurs, nous avons souvent plus d'heures de vol que les autres. Je cherche un groupe de discussion dans lequel je puisse avoir confiance. Nous pourrions y échanger nos joies et surtout nos peines. Parfois, un interlocuteur, moins directement affecté, peut trouver une solution. Il faudrait des réunions entre repreneurs, des réunions « miroir » avec du répondant, sans ego (à l'exemple d'un conseil d'administration). Si le groupe n'est pas mature, on se cache et on ne dit pas les problèmes ».

Questions

- 1 ■ Quelles différences faites-vous entre la reprise d'entreprise par un particulier et la même opération réalisée par une entreprise ?
- 2 ■ Quelles sont les difficultés et les risques principaux entre la reprise d'une entreprise saine et la reprise d'une entreprise en redressement judiciaire ?
- 3 ■ Quels sont les avantages et inconvénients des différentes méthodes d'évaluation économique et financière des entreprises ?
- 4 ■ Comment prendre en compte l'existence des risques dans une évaluation financière ?
- 5 ■ Comment sont traitées les créances dues par une entreprise en redressement judiciaire ?

L'essentiel

Nous avons vu que la reprise d'entreprise quelle que soit la situation considérée, en bonne santé ou en difficulté, suit la **même méthodologie**.

Dans un premier temps et avant d'entreprendre la moindre démarche, il convient de réfléchir à **son projet et à sa situation personnelle**. Définir la cible en fonction de ses objectifs, de ses envies et de ses ressources constitue un bon moyen de réfléchir très en amont à l'adéquation Homme/Situation. La **recherche de l'entreprise** constitue ensuite une étape essentielle. Pour ce faire, il apparaît indispensable d'établir et d'utiliser un réseau de relations. Les étapes suivantes relèvent du **diagnostic stratégique et de l'évaluation financière**, la seconde découlant normalement des résultats de la première. La valeur de l'entreprise et le niveau de risque de l'opération ayant été estimés, la négociation et le montage juridico-financier peuvent être envisagés. Puis le **repreneur est confronté à l'épreuve du feu**, à l'entreprise qu'il vient de reprendre et à des problèmes qui n'avaient peut-être pas été perçus. Il apprend à diriger en dirigeant, dans le temps et en se gardant de brûler les étapes.

La **réussite d'une reprise d'entreprise** trouve son origine dans le **professionnalisme** du repreneur, dans la force et la sincérité de ses **motivations**, dans sa capacité d'analyse stratégique et dans la traduction réaliste qui en est faite, sous la forme de prévisions et de plans d'action. L'échec est très souvent lié à une mauvaise adéquation Homme/Situation ou à une stratégie mal élaborée. D'autres défaillances humaines comme une certaine **inaptitude relationnelle** ou un manque de leadership peuvent conduire également à l'insuccès. Notons cependant que la reprise d'entreprise est une situation moins risquée, en général, que la création, avec une nuance qu'il conviendrait d'apporter lorsque l'entreprise reprise est en difficulté.

Dans une reprise d'entreprise la **connaissance du cédant** est un point capital. Connaître son histoire, ses relations et ses motivations permet de gagner du temps et d'éviter de s'engager dans des reprises perdues d'avance. Très souvent, la **qualité de la relation qui se noue entre le repreneur et le cédant** est un facteur clé de réussite de l'opération, chacun ayant fait des efforts et atteint un niveau correct de satisfaction de ses objectifs.

La reprise d'une **entreprise en difficulté représente une situation très particulière**, du fait des risques encourus et du niveau des difficultés, dans tous les domaines, qui attendent le repreneur. Il lui faut, rapidement, **reconstruire la confiance** avec les parties prenantes et cela n'est jamais très facile. La reprise d'entreprises en difficulté d'une certaine taille et représentant des enjeux importants pour la société est généralement l'affaire d'autres entreprises. Elle ne concerne que très exceptionnellement des personnes physiques.

Cas d'application : l'entreprise ABA

Exposé de la situation

L'entreprise ABA¹ a connu plusieurs exercices déficitaires au cours des années précédentes et est confrontée au début de l'année 1992 à des problèmes de trésorerie de plus en plus aigus. À la fin de cette même année, les difficultés ont amené le dirigeant d'ABA à déclarer auprès du tribunal de commerce compétent, l'état de cessation des paiements. Le tribunal a opté pour un redressement judiciaire, dans le cadre du régime général.

L'entreprise ABA est positionnée dans le secteur de la teinturerie industrielle pour l'industrie textile. L'activité textile présente une tendance marquée à la détérioration et un contexte général pas très favorable. Qui plus est, l'activité est soumise à des évolutions et changements intenses qui obligent les entreprises à investir dans la qualité, l'extension de services, le respect de l'environnement et l'organisation industrielle.

La conjoncture, plutôt morose, qui affecte les entreprises de l'industrie textile a des répercussions, en amont, sur le secteur de la teinturerie où les entreprises présentes, essentiellement des sous-traitants, doivent réduire leurs coûts et réaliser des gains de productivité.

L'inventaire des biens d'ABA établi après l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire laisse apparaître les éléments suivants :

- Un tènement industriel comprenant 5 000 m² de bâtiments industriels érigés sur un terrain de 1,5 ha. Les bâtiments sont anciens, mais en bon état et bien adaptés à l'activité.
- Un important parc de matériels, comprenant des équipements de teinture, principalement 40 autoclaves acquis entre 1965 et 1985 et des équipements de séchage (une dizaine de fours classiques et 2 fours à haute fréquence). Ce matériel est ancien mais répond aux exigences qualitatives des clients et des marchés.
- Des installations et agencements, difficiles à entretenir et sur lesquels des travaux de maintenance et de rénovation pourraient permettre une diminution des consommations d'eau et d'énergie de l'ordre de 30 %.
- Des matériels et mobiliers de bureau performants.
- La valeur de ces biens est estimée à environ 2 M .

Pendant la période d'observation, une amélioration de la situation a été constatée, rendue possible, notamment, par une réduction des effectifs opérée en deux étapes et par la réalisation de gains de productivité. Après les licenciements effectués, l'effectif a été ramené à 48 personnes. Au cours des neuf premiers mois de la période d'observation, du 1^{er} janvier au 30 septembre 1993, le chiffre d'affaires réalisé a été d'environ 3 M€ et le résultat d'exploitation proche de 75 000 €. Néanmoins, la situation demeure fragile. Des investissements de mise en conformité avec la réglementation relative aux rejets d'effluents sont à réaliser rapidement. Malgré les licenciements, l'effectif semble encore trop important. ABA est dans une situation de dépendance commerciale vis-à-vis d'un groupe de trois clients qui réalisent environ 50 % du chiffre d'affaires. L'obsolescence de l'outil industriel nécessite d'investir lourdement (environ 1 M€) au cours des deux à trois prochaines années.

1. Nous reprenons en les adaptant les éléments d'un cas qui a été développé à l'EM de Lyon. Nous avons participé à la mise au point pédagogique de ce cas que nous avons ensuite administré à différents groupes d'étudiants.



ABA représente un enjeu économique et social à différents niveaux : en termes d'emplois et de savoir-faire industriels pour ses entreprises clientes. Le tribunal de commerce pense que seul un plan de reprise est possible. Arrivé à l'issue de la période d'observation et bien que l'administrateur judiciaire ait reçu de nombreuses demandes d'information, le tribunal de commerce attend toujours des propositions.

Questions

1. Essayez de proposer, dans ce cas de figure, les modalités de la reprise et de l'offre :
2. Qui pourrait être intéressé par la reprise ?
3. Quelle stratégie de pérennisation et de développement faudrait-il présenter au tribunal pour pouvoir emporter l'affaire ?
4. Quelles conditions et modalités de l'offre pourraient être proposées ?

Intraprendre ou entreprendre dans une organisation¹

L'entrepreneuriat a été identifié par de nombreux observateurs comme le principal facteur de croissance et de renouveau de l'économie étatsunienne à partir des années quatre-vingt-dix (Audretsch, 2006). Les principaux responsables européens partagent cette conviction, comme en témoigne la déclaration du Président de la Commission européenne : « Nos déficiences dans le domaine de l'entrepreneuriat doivent être prises au sérieux car il y a une accumulation d'évidences montrant que le facteur clé pour l'amélioration de la croissance et de la productivité réside dans la capacité d'entreprendre d'une économie » (Prodi, 2002, p. 1). Désormais intimement associé à la réussite et à la croissance, l'esprit d'entreprendre intéresse au plus haut point les entreprises et les institutions. Celles-ci, confrontées à la mondialisation et à l'évolution rapide des technologies, doivent en effet s'adapter continuellement, réduire leur temps de réaction à tous les niveaux, développer de nouvelles offres de produits et services, mettre en œuvre de nouvelles formes et modalités de création de valeur et de richesses. Il leur faut impérativement retrouver la créativité et la réactivité de la petite entreprise. L'esprit d'entreprendre fascine aussi en raison des attitudes qu'il implique : imagination, adaptabilité, engagement, volonté de prendre des initiatives et des risques et il apparaît à de nombreux responsables comme une réponse possible

1. Ce chapitre s'inspire, pour certains développements d'un article que nous avons écrit pour la revue *Gérer et Comprendre* (Fayolle, 2003), d'un article paru dans la *Revue Internationale de Gestion* (Bouchard, Fayolle, 2011) ainsi que de l'ouvrage de V. Bouchard, *Intrapreneuriat, Innovation et Croissance* paru chez Dunod en 2009. Il a été entièrement révisé et complété par Véronique Bouchard, professeur, EM Lyon Business School.

aux demandes de nouvelles générations de travailleurs de plus en plus exigeantes quant au contenu et aux modalités d'accomplissement des tâches qui leur sont confiées par l'entreprise.

L'idée qui consiste à reproduire les attitudes et les comportements des entrepreneurs dans des entreprises existantes apparaît donc, en théorie, comme un bon moyen de s'adapter et comme un remède contre l'inertie et le manque d'innovation de ces organisations. Mais dans la pratique, les difficultés rencontrées par les entreprises qui tentent de développer ces comportements et attitudes en leur sein révèlent l'autre facette de ce phénomène, l'existence de contradictions et de paradoxes liés à la combinaison problématique de logiques antagonistes et conflictuelles. Nous souhaitons montrer dans ce chapitre ce que sont ces logiques différentes et ce qui fondent les tensions contre-productives (**section 2**). Notre objectif est, ensuite, d'avancer des suggestions pour éviter ou dépasser ces sources de conflit, afin de faciliter les démarches des entrepreneurs (**section 3**). Avant de traiter ces différents points, nous tenterons de clarifier la notion qui est au cœur de ce chapitre, l'intrapreneuriat, qui reste à bien des égards, encore peu connue, peu maîtrisée conceptuellement et qui fait l'objet d'interprétations diverses et multiples dans les différents champs où elle est mobilisée (**section 1**).

Section 1 ■ Intraprendre : une diversité de sens et de situations

Section 2 ■ Intraprendre : des logiques antagonistes

Section 3 ■ Un cadre, des règles du jeu et des outils pour intraprendre

Section 1 **INTRAPRENDRE : UNE DIVERSITÉ DE SENS ET DE SITUATIONS**

C'est probablement Pinchot (1985) qui, le premier, a introduit le mot « intrapreneurship » dans une publication de gestion. Pour lui, l'intrapreneuriat revient à développer des pratiques et comportements entrepreneuriaux à l'intérieur d'une grande entreprise et les intrapreneurs sont « *The dreamers who do... Those who take handsoon responsibility for creating innovation of any kind within an organisation. The entrepreneur may be the creator or the inventor but is always the dreamer who figures out how to turn an idea into a profitable reality* ».

La notion d'intrapreneuriat est très souvent associée à des domaines comme ceux du management stratégique, du changement, de l'innovation et du management des ressources. Burgelman (1986) propose un cadre théorique qui lie intrapreneuriat et gestion stratégique. Le modèle qu'il développe, décrit le processus stratégique dans les grandes entreprises et souligne l'importance du contexte

stratégique dans le développement de l'intrapreneuriat. Burgelman postule qu'il existe deux processus très différents et actifs, simultanément dans les grandes entreprises : un processus planifié et un processus autonome. Pour lui, les activités entrepreneuriales, l'intrapreneuriat, ne peuvent résulter que des seuls comportements stratégiques autonomes des acteurs. L'entreprise qui souhaite développer l'intrapreneuriat doit donc orienter ses efforts vers l'instauration d'un contexte stratégique propice.

Dans l'esprit de Burgelman, l'intrapreneuriat se traduit par l'existence de processus qui concernent toute l'entreprise et des acteurs différents. Ce type d'activité entrepreneuriale n'est donc pas l'œuvre de quelques individus isolés, un peu atypiques, fussent-ils des champions de l'innovation. La diffusion des pratiques et des comportements entrepreneuriaux est génératrice d'énergie dans l'entreprise et contribue à la recomposition de la stratégie d'ensemble. À partir de là, il est possible, à l'aide d'outils et approches spécifiques, de formaliser la stratégie et de penser la structuration et la gestion de l'innovation dans l'entreprise (Burgelman et Sayles, 1987). Il est proposé, notamment, d'orienter les projets innovants vers l'une ou l'autre des formes organisationnelles possibles en fonction de l'importance stratégique pour l'organisation du projet et de sa convergence opérationnelle avec les activités de la firme.

Dans une veine assez différente, Christensen, Madsen et Peterson (1989) montrent que les pratiques et les comportements entrepreneuriaux dans des grandes entreprises facilitent l'identification et l'exploitation d'opportunités d'affaires qui permettent de créer des richesses nouvelles, alors que les processus et comportements planificateurs sont plutôt orientés vers le contrôle et l'adaptation des ressources existantes. Le modèle théorique qu'ils utilisent est emprunté aux travaux de Stevenson (1987). Il privilégie sept dimensions du management pour distinguer deux familles de comportements opposés, ceux de « l'entrepreneur » et ceux de « l'administrateur ». L'opportunité est définie, dans cette approche, comme une situation future qui est jugée à la fois désirable et faisable, et l'entrepreneuriat est pensé comme un processus par lequel des individus, pour leur propre compte ou celui d'organisations qui les emploient, identifient et poursuivent des opportunités sans considération pour les ressources qu'ils contrôlent directement (Stevenson et Gumpert, 1985).

Pour Stevenson, l'entrepreneuriat correspond donc à des comportements managériaux particuliers orientés vers l'identification et la poursuite d'opportunités. Ces comportements peuvent concerner des individus, dans des situations différentes, et des entreprises. Il y a, dans la pensée de cet auteur, l'idée que l'entrepreneuriat peut s'inscrire dans une dimension individuelle (l'entrepreneur) et/ou dans une dimension collective (l'organisation entrepreneuriale). S'agissant de l'entreprise, l'organisation qui entreprend est celle qui à la fois souhaite la croissance ou le changement et croit à sa capacité d'influencer l'environnement concurrentiel en modi-

fiant les règles de la compétition. L'organisation entrepreneuriale est définie plus précisément comme suit : « *An entrepreneurial organization is that which pursues opportunity, regardless of resources currently controlled* » (Stevenson et Jarillo, 1990).

Sur un autre plan, l'innovation est une notion fondamentale qui ne peut pas être dissociée du domaine de l'entrepreneuriat. Mais l'innovation peut être vue, et a déjà été regardée, de différentes façons. On peut restreindre son champ au développement d'un produit ou d'une technologie qui apporte un changement radical, ou bien voir dans l'innovation l'adoption par l'entreprise ou l'organisation de n'importe quel changement de nature à améliorer l'efficacité de son fonctionnement, à répondre à de nouvelles exigences du marché ou à aborder de nouveaux marchés. L'innovation n'est souvent possible qu'à travers de nouvelles combinaisons des ressources et une orientation vers le changement stratégique et organisationnel (Guth et Ginsberg, 1990). Ce qui conduit les entreprises à s'engager dans des opérations de modification, parfois lourdes de conséquences, des systèmes et des règles pour tenter de répondre à la question : Qu'est-ce qu'il faudrait changer dans notre stratégie et notre organisation pour favoriser l'innovation et améliorer son développement ?

Exemple : une démarche de dé-bureaucratiation

General Electric s'est lancée dans les années 1990 dans une démarche visant à concilier management entrepreneurial et grande taille. Les principaux changements qui ont été apportés peuvent se résumer ainsi :

- Réduction des effectifs au siège social et recherche de toutes les mesures destinées à amoindrir la technocratie.
- Restructuration générale de l'entreprise (qui s'est traduite par des licenciements) autour de deux principes :
 - reconfiguration des activités de l'entreprise qui recherchent des activités dans lesquelles elle est (ou peut-être) leader et qui ont un potentiel de développement. L'entreprise se sépare des autres activités ;
 - suppression de l'organisation en divisions. Regroupement de filiales autour de 13 unités stratégiques avec à leur tête des dirigeants entrepreneurs. Ces derniers ont des marges de manœuvre importantes, mais avec une forte obligation de résultats ;
 - élimination des processus fonctionnels lourds, comme la planification stratégique.

Comme nous venons de le voir, dans la grande entreprise, le concept d'intrapreneuriat est lié à des notions comme celles de changement, d'innovation, d'organisation, de stratégie et de management. Cela a des conséquences sur la multiplicité des angles de vue, des significations et des situations. Pour renforcer davantage le caractère diversifié du phénomène, on pourrait, comme Carrier (1992), avancer que l'intrapreneuriat ne concerne pas qu'un seul type d'organisation, les grandes entreprises, mais qu'il peut également être appliqué aux petites et moyennes organisations.

Ce foisonnement dans l'utilisation du concept n'est pas sans entraîner des ambiguïtés, des confusions et plus généralement un manque de clarté (Covin et Miles, 1999). Toutefois, dans cette diversité de situations et de formes, des traits communs apparaissent. Ils correspondent, tout d'abord, à des problématiques d'entreprise qui tournent très souvent autour de la recherche d'une plus grande créativité, du développement de l'innovation et de la prise d'initiatives.



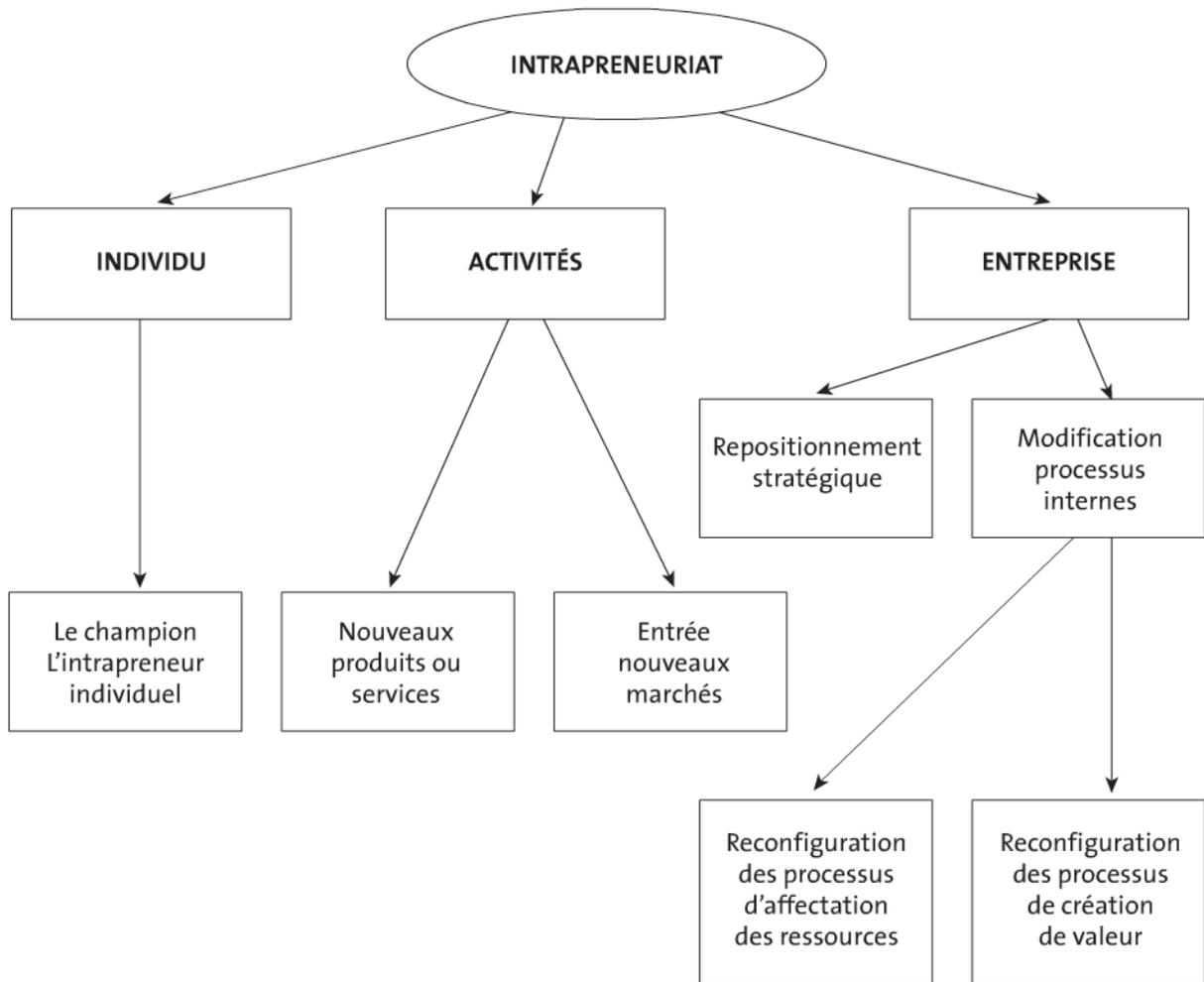
Repère

Dans quelles situations l'intrapreneuriat est-il adopté ?

Sur la base d'une étude empirique portant sur plus de vingt cas, V. Bouchard (2009) identifie quatre situations dans lesquelles les entreprises recourent fréquemment à l'intrapreneuriat :

- L'entreprise dévitalisée : l'encouragement de pratiques intrapreneuriales diffuses va contribuer à améliorer le climat et à réamorcer une dynamique organisationnelle mise à mal par une succession de fusions et acquisitions ou par une situation de monopole qui ont peu à peu dévitalisé l'entreprise.
- L'entreprise rigide : les grandes entreprises qui fournissent des prestations complexes et de haut niveau, sont généralement caractérisées par une organisation hiérarchisée, un fort niveau de spécialisation, des processus pesants et omniprésents. L'intrapreneuriat constitue pour ces entreprises une pratique vitale et souvent leur seule chance de réaliser des projets innovants dans des délais courts.
- L'entreprise inventrice : les entreprises qui investissent massivement en recherche et développement se retrouvent généralement à la tête d'un portefeuille d'inventions qu'elles ne parviennent pas à valoriser. L'intrapreneuriat peut leur permettre de repérer quelques-unes des inventions les plus prometteuses et de les transformer en produits ou activités rentables.
- L'entreprise qui s'internationalise : les entreprises qui s'internationalisent ont besoin de représentants à l'étranger qui soient autonomes, motivés et débrouillards mais qui sachent aussi rester fidèles aux valeurs, modèles de succès et savoir-faire de l'entreprise. Leur succès à l'étranger dépend donc de leur capacité à repérer, former et soutenir des « intrapreneurs », mi-entrepreneurs, mi-managers.

Ces éléments partagés concernent ensuite des processus de création d'activités, produits ou services, d'acquisition ou de redistribution de ressources et, enfin, d'apprentissages liés à des situations, approches et pratiques inhabituelles des affaires (Thornberry, 2001). L'accent est mis parfois sur l'individu (le champion, l'intrapreneur), sur des activités ou des unités d'entreprise et sur l'entreprise elle-même, dans son ensemble. La figure 8.1 essaie de traduire la diversité des formes de l'intrapreneuriat.



Source : extrait de Nunes, 2000

Figure 8.1 — Les différents niveaux d'analyse et la diversité des formes de l'intrapreneuriat

Section **2** **INTRAPRENDRE : DES LOGIQUES ANTAGONISTES**

Les logiques de l'entrepreneur et de l'organisation se rejoignent avec difficulté. Nous pensons même qu'elles forment une dialogique complexe. Cela signifie qu'une entreprise, engagée dans une démarche intrapreneuriale, doit intégrer et combiner deux logiques contradictoires et parfois conflictuelles. La logique de l'acteur, l'entrepreneur, qui recherche un degré d'autonomie élevé, et celle de l'organisation, qui s'efforce d'avoir un niveau de contrôle important sur les situations, les projets et les individus. De cette dialogique naissent des tensions qui peuvent remettre en cause le déroulement et les résultats des expérimentations et des pratiques en cours.

L'approche qui nous semble la plus intéressante, pour bien comprendre les différences de comportement induites par ces deux logiques, est celle proposée par Howard Stevenson et David Gumpert dans un article publié, à l'origine, dans *Harvard Business Review* et traduit, en 1985, dans la revue *Harvard-l'Expansion*. Le titre de l'article, « Au cœur de l'esprit d'entreprise », exprime bien l'intention des auteurs qui souhaitent proposer au lecteur une véritable approche clinique de l'esprit d'entreprise. Les auteurs montrent que les comportements de l'entrepreneur s'opposent à ceux de l'administrateur, autre figure de manager dont les préoccupations s'attachent essentiellement à assurer un bon contrôle des ressources gérées et à réduire les risques. L'acte d'entreprendre correspond, d'après eux, à une approche particulière du management définie par la création ou la reconnaissance et la transformation d'une opportunité, indépendamment des ressources contrôlées directement. L'entrepreneur a des comportements spécifiques différents de ceux de l'administrateur et les entreprises qui veulent développer leur esprit d'entreprise, c'est-à-dire leur propension à innover, leur souplesse, leur dynamisme et un certain goût du risque, doivent être attentives à ces différences comportementales. Nous avons montré dans le chapitre sur l'entrepreneur ce que sont les différences comportementales principales entre l'administrateur et l'entrepreneur et nous invitons le lecteur à s'y reporter. Nous proposons, pour compléter l'analyse, un tableau issu des travaux de Pinchot (1986) et qui offre une comparaison des comportements de l'intrapreneur, de l'entrepreneur et du gestionnaire traditionnel.

Tableau 8.1 — Comparaison de trois figures de manager : le gestionnaire traditionnel, l'intrapreneur et l'entrepreneur traditionnel

Critère étudié	Gestionnaire traditionnel	Intrapreneur	Entrepreneur traditionnel
Motivation	Motivé par le pouvoir Recherche les promotions	Motivé par la liberté d'action et l'accès aux ressources Trouve en lui les sources de motivation Sensible aux récompenses	Motivé par la liberté d'action Trouve en lui les sources de motivation
Activités	Délègue son autorité Le travail de bureau mobilise toute son énergie	Peut déléguer, mais n'hésite pas à mettre les mains à la pâte quand il le faut	Fait beaucoup de choses lui-même Se mêle du travail des autres
Compétences	Possède des qualités d'analyse et un savoir-faire politique	Est orienté vers les opportunités et les affaires. Utilise un certain savoir-faire politique	À plus de flair pour les affaires que de compétences managériales et politiques
Centre d'intérêt	Est très centré sur les événements internes à l'entreprise	Est intéressé par ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Comprend les besoins du marché	Est centré sur le marché et la technologie

Erreur et échec	S'efforce d'éviter les erreurs et les échecs	Dissimule les projets risqués pour ne pas affronter les réticences de l'organisation À une attitude ambiguë par rapport à ces notions.	Considère souvent l'erreur et l'échec comme des occasions d'apprentissage
Décisions	Approuve les décisions de ses supérieurs S'assure de ce qu'ils veulent avant d'agir	Maîtrise l'art de convaincre les autres du bien fondé de ses idées Orienté vers l'action mais disposé au compromis	Suit une vision personnelle Prend ses propres décisions et privilégie l'action à la discussion
Attitudes vis-à-vis du système	Voit la bureaucratie avec satisfaction Il protège son statut et son pouvoir	S'accommode du système ou le court-circuite sans le quitter	Si le système ne le satisfait pas, il le rejette pour constituer le sien
Relations avec les autres	Fonctionne avec la hiérarchie comme principe de base	Les transactions sociales se font dans le respect des contraintes hiérarchiques	Les transactions et la négociation sont ses principaux modes de relation

Source : adapté de Pinchot, 1986

Certes, ces figures de gestionnaire traditionnel, de manager et d'entrepreneur correspondent à des idéaux-types et dans la réalité il convient de nuancer les portraits et les situations. Mais elles présentent l'avantage d'indiquer des voies à suivre et des axes de travail en vue d'acquiescer et/ou de développer un esprit d'entreprise, soit à un niveau individuel, soit à un niveau collectif. Pour les entreprises et les institutions, les possibilités de développement entrepreneurial sont clairement indiquées, de même que le cheminement qui permet d'envisager de faire évoluer une entreprise d'un type d'organisation bureaucratique vers un type d'organisation plus entrepreneur. Il est évident, par ailleurs, qu'une entreprise doit s'efforcer de réunir et combiner d'une façon harmonieuse et équilibrée ces différents profils.

Dans les grandes entreprises, la plupart des managers sont recrutés, récompensés et promus en raison de leurs capacités à suivre les règles du jeu, à bien remplir les rôles qui leur ont été donnés et à minimiser les risques portant sur les positions acquises et les ressources gérées (Thornberry, 2001). À partir de cette vision de leur rôle, les managers sont plus enclins à gérer ce qui leur a été confié au mieux de leurs possibilités qu'à rechercher des voies nouvelles. L'innovation n'est pas inscrite dans leur plan d'action. Ils sont fondamentalement dans une dimension d'exploitation et non pas dans une fonction d'exploration (March, 1991). Là encore, il convient de rechercher un équilibre entre ces deux fonctions.

D'autres sources de tensions peuvent également être évoquées. L'entrepreneur est dans des situations de changement, inhabituelles et instables. Le degré d'incertitude est élevé et l'entrepreneur utilise des démarches expérimentales, faites d'essais et d'erreurs. L'approche expérimentale de l'entrepreneur s'oppose à la planification de la grande entreprise qui essaie d'anticiper et de prévoir. L'aversion au risque et à l'échec caractérise l'approche planificatrice. L'expérimentation, au cœur des processus d'innovation et de création d'activités, s'inscrit dans un cadre temporel différent

de celui qui prévaut habituellement dans l'entreprise. Il faut donner du temps au temps pour innover. Les hommes ont besoin de temps pour apprendre à créer, pour s'approprier les outils de management spécifiques, les projets pour mûrir dans de bonnes conditions. Ce rapport au temps s'oppose à celui de l'entreprise qui agit et réagit dans le court terme, et de plus en plus vite. L'expérimentation peut, enfin, se heurter à une disponibilité et une accessibilité problématique des ressources, dont on peut parfois difficilement anticiper la nature et le niveau d'importance, au moment où on en a le plus besoin. Ceci, en raison, de l'inertie des structures et de la lourdeur du fonctionnement bureaucratique qui caractérisent, plus ou moins, les grandes entreprises.

On peut comprendre, à la lecture de ces antagonismes que celui qui entreprend dans une entreprise existante est placé, un peu, dans les mêmes conditions d'action que le bourdon : « Tous les tests aérodynamiques le démontrent, le bourdon ne peut pas voler. Sa taille, son poids et sa morphologie font qu'il ne peut pas voler. Mais le bourdon ne le sait pas, alors il vole¹ ».

Section 3 UN CADRE, DES RÈGLES DU JEU ET DES OUTILS POUR INTRAPRENDRE

Si effectivement l'intrapreneuriat est considéré par de nombreuses entreprises comme une approche pouvant leur permettre de retrouver une vigueur nouvelle en termes d'innovation, de réactivité, de rapidité et de capacité à créer des richesses, alors, il convient de ne pas se laisser enfermer dans ces paradoxes et ces tensions contre-productifs. Pour dépasser les difficultés inhérentes à la démarche et aider concrètement les entreprises et les intrapreneurs, nous souhaitons approfondir quelques idées et suggestions issues des réflexions que nous ont inspirées de nombreux cas que nous avons observés. Nous terminons par un cas qui illustre le parcours d'un intrapreneur dans une grande entreprise.

1 Avoir un projet pour intraprendre

Les entreprises qui veulent entreprendre et donner la possibilité à leur personnel de se comporter comme des entrepreneurs, doivent avoir un projet réaliste et le communiquer.

1. Métaphore utilisée par Roger Monnami, dirigeant du groupe Sonepar, dans un cours d'intrapreneuriat que nous organisons pour les étudiants du MS Entreprendre de l'EM Lyon.

Avoir un projet, c'est tout d'abord ne pas céder à la tentation et aux effets de mode. L'entrepreneur et ce qu'il incarne peuvent séduire et amener des entreprises à s'intéresser au concept sans véritable besoin. Vouloir imiter les comportements et les pratiques des entrepreneurs n'est pas une obligation. Pour certaines entreprises cela peut être vital, pour d'autres, l'intérêt est très limité. Les changements, les pressions, les turbulences qui viennent de l'environnement des entreprises ne s'imposent pas de la même façon et avec la même intensité à toutes les entreprises, lesquelles peuvent avoir, par ailleurs, des positionnements compétitifs différents. Il convient donc d'éviter de s'engager dans des démarches entrepreneuriales, simplement pour faire comme tout le monde ou parce que cela permettra de développer une communication centrée sur ce concept. Céder à la tentation, c'est prendre le risque d'un désengagement rapide et c'est aussi vider de son sens et décrédibiliser des pratiques qui pourraient s'avérer un jour fort utile.

Avoir un projet, c'est aussi ne pas se tromper de projet, vouloir tout embrasser et ne pas cibler exactement les registres sur lesquels il est souhaitable et possible de jouer. C'est savoir, précisément ce qu'on veut faire, pourquoi il faut le faire et comment on envisage de le faire. Cela peut paraître évident, mais très souvent on constate que les entreprises engagées, ou qui souhaitent s'engager, dans ces démarches ont beaucoup de difficulté à répondre à ces questions.

Pour faciliter, peut-être, l'explicitation du projet, nous allons exposer nos vues sur ce que le concept d'intrapreneuriat met en jeu et implique comme notions clés. Il nous semble, en effet, important de se poser régulièrement la question de savoir, à un moment donné, par rapport à quelle(s) notion(s) tel discours est tenu, telle stratégie est formulée ou telle action est entreprise. On peut situer l'intrapreneuriat à deux niveaux, individuel et collectif et évoquer trois registres qui peuvent être touchés simultanément ou d'une façon désynchronisée : l'état d'esprit, les comportements et les situations.

L'état d'esprit, tout d'abord. Pour un individu, on va parler d'esprit d'entreprendre et pour une entreprise ou un groupe on parlera de sa culture entrepreneuriale. Comment peut-on caractériser l'état d'esprit ? Cela est fait à travers des valeurs, comme le sens du risque, de l'initiative ou de l'objectif et des attitudes générales comme la responsabilité ou la volonté de changement. Une question est de savoir qui peut transmettre ces valeurs et attitudes ; qui peut donner (ou redonner) un esprit d'entreprendre ou une culture entrepreneuriale ? Au niveau d'un individu, la famille bien évidemment, mais aussi le système éducatif, la société et d'autres milieux reliés à des territoires, des professions ou des secteurs d'activités. Pour une entreprise, ces valeurs peuvent venir du fondateur, des dirigeants, de l'organisation ou de l'environnement. Elles peuvent aussi résulter d'actions de formation et d'opérations visant à réaliser des changements culturels. Les actions de sensibilisation à travers le langage ou basées sur l'exemplarité et la référence à des modèles internes et externes peuvent jouer également un rôle important.

Les comportements, ensuite. Individuels et/ou collectifs, ils tournent autour de la prise et de l'acceptation des risques, de l'orientation vers les opportunités (identification, sélection, saisie et transformation en réalité économique profitable), de la prise d'initiatives et de responsabilités, de la résolution de problèmes de management, du travail en équipe et en réseau. Les comportements peuvent être vus, d'une certaine façon, comme des manifestations concrètes et tangibles de l'état d'esprit. Une question est de développer et de valoriser ces comportements, d'une manière cohérente et sans provoquer de rupture ou d'exclusions. Une autre est de savoir apprécier positivement tous les comportements qui s'inscrivent dans une dynamique de progrès.

Les situations, enfin. Nous avons tenté de repérer les grandes catégories de situation dans notre première section. Nous pourrions compléter l'inventaire en distinguant, ici, l'essaimage, la création d'activités, le développement de « start-ups » internes, le lancement de projets sur le mode entrepreneurial ou encore l'extrapreneuriat. Ces situations sont très différentes les unes des autres, même si des traits communs apparaissent : incertitude, risques, changement, création de richesses, dialogique homme/organisation. Ces situations doivent être autant que possible choisies et ne pas relever du hasard ou de la nécessité.

Avoir un projet c'est donc avoir une stratégie claire, c'est choisir le ou les registre(s) que l'on privilégie ainsi que le ou les niveau(x) prioritaire(s). Cherche-t-on à développer collectivement certains comportements ? Veut-on faire évoluer l'état d'esprit ? Ou bien souhaite-t-on identifier des intrapreneurs et les mettre dans des situations bien identifiées ? De ces choix vont résulter des formes d'intrapreneuriat très différentes. L'intrapreneuriat peut ainsi être localisé dans une structure prévue à cet effet et concerner un petit groupe d'individus sélectionnés ou bien faire l'objet d'une diffusion très large, supportée par des discours et des dispositifs appropriés. L'intrapreneuriat peut encore être impulsé et porté par les dirigeants ou être principalement la résultante d'initiatives autonomes.

Dans tous les cas, le projet expose les enjeux et les objectifs, traduit clairement l'intention et la volonté des dirigeants et formalise leur vision et leurs préférences quant au développement de l'intrapreneuriat.

2 Repenser les règles du jeu de l'organisation pour intraprendre

La présence de contradictions entre les logiques du manager et de l'entrepreneur impose des changements, parfois très importants, au niveau du cadre organisationnel.

Avoir des règles du jeu, c'est déjà se positionner par rapport au risque. Les niveaux de risques que l'on est disposé à prendre collectivement, ceux qui sont autorisés dans le cadre des prises d'initiatives individuelles. Les risques qu'il faut accepter avec leur corollaire, l'échec, en intégrant ces notions dans les pratiques et la culture de l'entreprise.

Avoir des règles du jeu, c'est aussi se donner des critères pour sélectionner les idées, les opportunités et les projets, pour les orienter vers des structures ou des formes organisationnelles. C'est savoir éviter les frustrations qui pourraient naître d'initiatives non valorisées, ne serait-ce que par un feedback. C'est définir précisément le degré d'autonomie des intrapreneurs à deux niveaux, stratégique et opérationnel. C'est préciser les principes d'accès aux ressources internes et externes. L'exemple d'entreprises comme 3M et Hewlett Packard qui disposent d'un capital temps utilisable sur des initiatives individuelles et d'un capital financier non affecté et disponible en cas de besoin pour soutenir des projets émergents constitue une bonne illustration de ces principes.

Avoir des règles du jeu, c'est enfin redéfinir les cadres de management des ressources humaines. C'est faire évoluer les systèmes de sanction et de récompense, par exemple valoriser la créativité, la prise d'initiatives et pas uniquement la résolution de problèmes et le contrôle efficient des ressources. C'est avoir une approche différenciée des hommes. L'idéal serait que tous, dans l'entreprise, développent des comportements d'entrepreneurs. Mais tous n'ont pas la force de caractère, une propension au risque, une envie d'autonomie, des besoins d'indépendance et d'accomplissement. Tous n'ont pas une imagination débordante et une capacité créative élevée. Tous ne vont pas rejoindre un vivier d'entrepreneurs potentiels d'où ils sortiront au gré de l'émergence des projets, des processus et des situations liés à l'entreprendre. L'approche managériale et humaine doit donc distinguer, au moins, deux types d'acteurs : ceux qui ont envie d'entreprendre et qui en ont les aptitudes et la capacité, et ceux qui n'ont ni la vocation, ni la fibre entrepreneuriale, autrement dit, dans une grande entreprise, la majorité des individus. Ces derniers ne doivent pas être oubliés ni se sentir dévalorisés, car leur adhésion et leur contribution, qu'il conviendra de préciser, sont essentielles à la réussite de la démarche.

Ces règles du jeu doivent s'appuyer sur un nouveau langage intégrant les concepts clés de l'entrepreneuriat et sur des convictions ou des principes de management qui vont constituer des supports fertilisants des pratiques. Par exemple, ne jamais « tuer » une idée, un projet ou une initiative avec des mots ou des réactions inappropriés, ne pas critiquer négativement les erreurs et les échecs, encourager les expériences, les essais et les erreurs, et enfin admettre et encourager le risque « calculé ». Les propos tenus par le dirigeant d'une entreprise américaine à son personnel donnent une bonne idée de ce vers quoi il est nécessaire de tendre : « Si vous n'échouez pas, c'est que vous n'essayez pas, et si, vous n'essayez pas, vous ne trouverez pas d'opportunités nouvelles ».

■ **Les dispositifs intrapreneuriaux**

Les entreprises désireuses de stimuler l'intrapreneuriat mettent généralement en place des *dispositifs* ad hoc, autrement dit, des combinaisons de moyens matériels,

humains et symboliques, qui reflètent leurs objectifs, caractéristiques et contexte propre. Dans une étude portant sur plus de 22 cas, Bouchard et Fayolle (2011) identifient sept dispositifs récurrents.

Parmi les dispositifs les plus répandus, citons :

– **La « cellule intrapreneuriale »**

Ce dispositif est constitué d'une équipe d'intrapreneurs dédiée à un projet spécifique et généralement placée directement sous le contrôle de la haute direction. Compacte, agile et autonome, la cellule réussit à échapper à certaines contraintes organisationnelles. On attend des membres d'une cellule qu'ils adoptent des comportements tels que la prise de risque, la flexibilité, la réactivité mais qu'ils sachent également naviguer les eaux de l'organisation et de sa politique interne. Une fois le projet mené à bien, la cellule intrapreneuriale peut être dissoute, rattachée à une division opérationnelle existante ou devenir elle-même une division opérationnelle.

– **La « plateforme intrapreneuriale »**

Il s'agit d'un dispositif multi-projets qui vise à encourager une dynamique interne porteuse de bénéfices humains (remobilisation des employés) et économiques (croissance, profits) sans que ne soit fondamentalement remis en cause le mode de fonctionnement de l'organisation. La plateforme intrapreneuriale s'articule autour d'un parcours fléché constitué d'étapes à suivre et de phases d'évaluation multiples. Ce dispositif se veut démocratique et tous les employés sont encouragés à participer, y compris avec des projets modestes. Il s'appuie généralement sur un plan de communication interne percutant et prévoit des récompenses symboliques (prix, trophées, etc.) ou financières modestes.

– **La « division intrapreneuriale »**

Il s'agit d'un dispositif multi-projets qui vise à stimuler l'innovation et la croissance interne en faisant levier sur l'exploitation des actifs intangibles de l'entreprise (technologies produits et procès, compétences, marques, etc.). On retrouve fréquemment ces dispositifs dans les entreprises où la technologie et les dépenses de R&D sont importantes (Lucent Technologies, Xerox Corporation, Nokia, Siemens, Procter & Gamble et Eastman Kodak). La division intrapreneuriale est une entité autonome qui protège ses personnels des pressions indues de l'organisation et de la tyrannie des résultats à court terme. En contrepartie, elle attend de ceux-ci qu'ils se comportent en véritables entrepreneurs. À ce titre, ils peuvent bénéficier de conditions économiques avantageuses mais sont aussi plus exposés en cas d'échec. De stricts critères d'évaluation inspirés des pratiques des capital-risqueurs sont appliqués pour sélectionner et maintenir les projets les plus prometteurs au sein de la division intrapreneuriale.

3 Acquérir les outils spécifiques de l'entrepreneur pour intraprendre

De l'observation des entrepreneurs, il ressort que ces derniers mettent en œuvre des techniques et des outils spécifiques aux situations dans lesquelles ils sont engagés. Ce que nous allons développer, dans cette sous-section, concerne donc quelques moyens qui peuvent faciliter et rendre plus efficient le parcours des personnes qui entreprennent dans des organisations. Nous dirons aussi quelques mots sur les mécanismes d'acquisition de ces outils.

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, et d'ailleurs beaucoup d'entreprises le pensent encore, le plus difficile n'est pas d'avoir des idées. Les techniques et démarches de créativité sont abondantes et peuvent, le cas échéant, constituer un support efficace dans des processus individuels ou collectifs de génération d'idées. Il nous semble que tout le monde peut avoir quotidiennement de très nombreuses et très intéressantes idées. À partir de là, dans les entreprises plusieurs problèmes sont susceptibles d'apparaître. Premièrement avoir une idée ne veut pas dire qu'on a identifié une opportunité. Ensuite, si opportunité il y a, les phases qui vont permettre de la développer et de la transformer nécessitent de nombreux outils et des capacités que ne détient peut-être pas la personne qui l'a perçue. Précisons enfin que le processus qui part d'une idée pour arriver à quelque chose de nouveau apportant de la valeur à l'entreprise, fonctionne comme un filtre extrêmement puissant. On a l'habitude de dire qu'avec 100 idées, on va travailler sur 10 projets et en fin de compte le processus débouchera sur une réussite, à savoir un produit, un service ou une activité effectivement lancé.

Les techniques et outils de management qu'il va falloir transmettre aux intrapreneurs doivent permettre, dans ces conditions, d'évaluer les opportunités, d'apprécier la réponse à la question : « Suis-je l'homme de la situation ? » et de transformer les opportunités en projets puis en réalités économiques profitables.

Pour évaluer les opportunités, il est nécessaire d'avoir une connaissance et une maîtrise des outils marketing destinés à explorer les situations et les environnements concernés. Il faut savoir utiliser des techniques de recherche et de traitement d'informations, savoir travailler avec des experts internes ou externes des domaines d'activités et des technologies abordés. Il convient, enfin, de dimensionner les ressources nécessaires et de situer les enjeux économiques et financiers.

Pour répondre à la question posée sur l'adéquation Homme/situation, il faut acquérir des méthodes d'auto diagnostic individuel et de développement personnel. Le travail à réaliser consiste à élaborer son profil d'entrepreneur et à vérifier dans quelle mesure il est bien adapté au projet et à la situation nouvelle, en adoptant autant que possible une approche dynamique.

Pour transformer les opportunités, de nombreux outils et savoir-faire peuvent être mobilisés. Ils concernent la communication et la négociation, utiles pour présenter, argumenter, convaincre pour obtenir l'adhésion, une décision favorable et les ressources indispensables. Ils concernent aussi le recrutement, l'évaluation et le management des hommes, qui vont permettre de bâtir des équipes solides, complémentaires et motivées.

L'éventail des outils et des savoir-faire requis est impressionnant et il serait illusoire de croire qu'un seul individu peut tous les posséder et les maîtriser à la perfection. L'imparfaite réponse individuelle laissera place à une réponse collective. C'est la constitution de l'équipe, dans sa complémentarité technique et psychologique, dans son partage d'un certain nombre de valeurs, dans sa répartition des rôles qui va amener l'intrapreneur à se positionner davantage dans un rôle de leader et de chef d'orchestre.

Pour préparer les personnes qui le souhaitent à participer à ces développements et à vivre ces situations entrepreneuriales, diverses approches sont envisageables. Pour les sensibiliser aux modes de pensée et aux mécanismes de fonctionnement des entrepreneurs, rien ne peut remplacer la multiplication des rencontres et des échanges avec des créateurs d'entreprise. C'est ainsi, par exemple, qu'une grande entreprise Française envoie régulièrement des groupes d'entrepreneurs internes potentiels aux États-Unis pour qu'ils puissent parler de leurs idées et projets avec des fondateurs de start-up technologiques dans des lieux mythiques.

Questions

- 1 ■ Comment définiriez-vous l'entrepreneuriat organisationnel ?
- 2 ■ Pouvez-vous donner ou rechercher des exemples d'entreprises qui ont mis en place des stratégies et/ou des dispositifs pour se comporter collectivement comme des entrepreneurs ou faciliter les comportements d'entrepreneurs internes ?
- 3 ■ Quelle est l'entreprise française qui vous semble incarner le mieux cette dimension ? Pourquoi ?
- 4 ■ Peut-on parler de comportements entrepreneuriaux dans d'autres champs que celui de l'entreprise ? Justifiez votre position.

L'essentiel

En adoptant le point de vue principal de l'acteur, Pinchot (1986) nous donne cette définition de l'intrapreneuriat :

« L'intrapreneuriat est un mode organisationnel permettant à des employés, en l'occurrence à des entrepreneurs en interne, d'exprimer leur potentiel créateur, en leur donnant la liberté, la marge de manœuvre et les ressources nécessaires pour le faire. »

On peut résumer, simplement, les différences entre l'entrepreneur et l'intrapreneur comme le fait Carrier (1992).

Entrepreneur	Intrapreneur
L'entrepreneur travaille pour lui-même	L'intrapreneur est au service d'une entreprise
L'entrepreneur s'adapte et interagit avec son milieu	L'intrapreneur doit d'adapter à son milieu
L'entrepreneur peut imposer	L'intrapreneur doit convaincre
L'entrepreneur risque ses avoirs financiers	L'intrapreneur risque sa crédibilité
L'entrepreneur décide de sa rémunération	L'intrapreneur se voit imposer son salaire
L'entrepreneur peut décréter ce qui sera fait	L'intrapreneur doit négocier ce qui doit être fait

Finalement, l'intrapreneuriat apparaît être au **carrefour des nouveaux besoins des entreprises et des salariés**. Pour les premières, il s'agit de développer l'innovation, la réactivité, la prise d'initiative et le sens des responsabilités. Pour les seconds, c'est leur donner la possibilité d'être un peu plus autonomes et de se passionner en développant des projets.

Si en théorie, le raisonnement est fondé, dans la pratique les **logiques antagonistes** de l'entrepreneur et du manager **rendent difficiles et complexes** la mise en œuvre et la réussite de ces comportements.

Une pratique réussie présuppose que des conditions particulières soient réunies. Elles concernent tout d'abord la **volonté et la vision de la direction générale**. Elles portent ensuite sur le **cadre organisationnel** qui doit être repensé et sur la **formation** de toutes les personnes intéressées par ces pratiques.

Pour encourager l'intrapreneuriat, les entreprises mettent en place divers dispositifs organisationnels dont les plus répandus sont : la **cellule** intrapreneuriale, la **plateforme** intrapreneuriale et la **division** intrapreneuriale.

L'idée de l'intrapreneuriat est **séduisante**, mais son application nous semble **problématique** et ce d'autant plus que les entreprises sont de plus en plus confrontées à des logiques d'actionnaires et de marchés financiers qui poussent à la croissance des rentabilités. Ce qui les amène à privilégier davantage encore le court terme.

Cas d'application : Martine G. et le projet TV sur ADSL¹

2001 est une année très difficile pour le groupe auquel Martine G. appartient. Ce grand acteur du secteur des télécoms est fortement endetté et ses marchés traditionnels s'érodent progressivement. Le comité de pilotage de la division « Lignes Fixes », particulièrement affectée, tente de réagir en développant de nouvelles activités. En avril 2001, on donne à Martine G. le mandat de rechercher des « pépites » dans les labos du groupe et d'accélérer leur commercialisation. En quelque quinze ans de carrière, cet ingénieur télécom a acquis un profil de généraliste ainsi qu'une solide expérience en gestion de projet.

Martine G. découvre plusieurs pépites au stade de prototype. Une de celles qu'elle sélectionne est la TV sur ADSL.

La TV sur ADSL permet aux utilisateurs de recevoir sur leur téléviseur un bouquet de chaînes et d'accéder à des services de vidéo à la demande par l'intermédiaire de leur ligne téléphonique. Les équipes de R&D sont certaines de la faisabilité technique du produit, mais n'ont pas les idées très claires quant au modèle d'affaires à mettre en place. Le projet démarre avec un budget de 750 000 € et il est abordé sous un angle décidément technique. Les premières étapes du projet sont la rédaction des spécifications techniques, l'élaboration des appels d'offres et la sélection des fournisseurs et partenaires techniques du projet pilote. Au bout de quelques mois, l'importance stratégique du projet TV sur ADSL apparaît clairement aux yeux de Martine G. et du responsable de la division « Lignes Fixes ». Les autres projets sont abandonnés et deux ingénieurs supplémentaires sont affectés au projet.

Fin 2001, le climat au sein du groupe est exécrable : craintes, incertitudes et conflits le caractérisent. C'est dans ce contexte que Martine G. doit développer son projet et, pour ce faire, se faire aider par de multiples départements et services au sein du groupe. Or dès son lancement, le projet TV sur ADSL suscite de vives controverses au sein du groupe. Il devient rapidement une pomme de discorde entre le responsable de la division « Lignes Fixes » et le responsable de la division « Fourniture d'Accès à Internet ». Échaudé par de mauvaises expériences avec des produits similaires, le responsable de la division « Fourniture d'Accès à Internet » ne croit tout simplement pas au concept. De plus, le produit repose sur la technologie ADSL qu'il considère comme sa chasse gardée. La division « Réseaux », responsable des investissements et de l'exploitation est, dans son ensemble, peu favorable au projet. La TV sur ADSL requiert des investissements coûteux et spécifiques qui accroissent fortement le risque financier de l'opération tandis que l'offre, complexe à mettre en œuvre et mal définie, est encore loin de faire l'unanimité. Seules les équipes de R&D sont clairement pour.

En juillet 2002, les divisions ennemies « Services Fixes » et « Fourniture d'Accès à Internet » fusionnent, ce qui occasionne de multiples tensions et se traduit par de grosses difficultés pour Martine G. qui ne peut plus compter sur l'appui de sa hiérarchie. En septembre de la même année, un nouveau PDG est nommé. Les premiers mois de son règne vont se révéler particulièrement périlleux pour le projet TV sur ADSL car c'est le moment que choisissent ses détracteurs pour tenter de l'enterrer. Martine G. ne peut obtenir les ressources dont elle a besoin. Elle tente

1. Ce cas a paru une première fois, sous une forme quelque peu différente, dans l'ouvrage *Intrapreneuriat, Innovation et Croissance* par Bouchard, Dunod, 2009.



de résister du mieux qu'elle peut aux tentatives d'intimidation et de sabotage. Elle envisage même à un certain point de tout laisser tomber. Heureusement, au cours de l'automne, l'intervention de la conseillère du nouveau PDG va modifier radicalement la donne. Celle-ci connaît bien le monde des médias et elle a parrainé un projet d'expérimentation de TV sur ADSL alors qu'elle était en poste dans un ministère. Le 1^{er} décembre, à son initiative, le groupe signe un contrat avec une chaîne de télévision pour réaliser un projet pilote de vidéo à la demande. Le projet de Martine G. est désormais sous les projecteurs. Celle-ci dispose de moyens accrus et doit mettre les bouchées doubles.

Quelques mois plus tard, un contrat de généralisation est signé avec la chaîne de télévision et le projet change d'échelle : il ne s'agit plus de monter un pilote mais de déployer la TV sur ADSL à l'échelle nationale. Les effectifs de l'équipe passent à près de trente personnes réparties sur plusieurs sites. Cinq personnes de la division « Réseaux » rejoignent l'équipe. Leur arrivée améliore considérablement les rapports entre l'équipe projet et la division, très difficiles jusque-là. La forte visibilité du projet galvanise les participants qui y trouvent un défi stimulant et une occasion de se mettre en valeur. Le projet avance à grand pas, et en décembre 2003, le pilote démarre.

Afin de gagner du temps, l'équipe court-circuite certaines procédures relatives à la sélection et à la gestion des fournisseurs internes et externes. Ces libertés ne sont pas bien vues de certains collègues même si l'importance et l'urgence du projet n'échappent à personne. Une grande étape est franchie avec le déploiement de l'offre au niveau national. En janvier 2005, ce déploiement est pratiquement achevé. Martine G. passe alors le relais à celui qui va diriger ce qui constitue désormais une nouvelle unité d'activités au sein de la division « Contenus », nouvellement créée.

Questions

1. Le parcours de Martine G. comprend plusieurs étapes. Pouvez-vous les identifier, ainsi que les difficultés et facteurs de succès propres à chacune de celles-ci ?
2. Quel type de dispositif est mis en place par la direction de la division « Lignes Fixes » ?
3. Pour quelle raison la division « Lignes Fixes » a-t-elle initialement choisi le mode intrapreneurial pour développer le projet TV sur ADSL ? Quels bénéfices/inconvénients ont découlés de ce choix initial ? Pour l'entreprise ? Pour Martine G. ?
4. Quelles leçons tirez-vous de ce récit ?

Partie

3

Valider et structurer les projets d'entreprendre

Nous avons essayé de montrer à quel point la réussite d'un projet d'entreprendre dépend de l'approche utilisée par les entrepreneurs. Suivre des étapes et des principes, appliquer des techniques spécifiques, rechercher et analyser de nombreuses informations constituent des éléments de méthode qui reviennent systématiquement. Quelle que soit la diversité des projets, dans les situations qu'ils visent et dans leur nature même, il sera toujours nécessaire de passer par des phases d'étude d'opportunité, de faisabilité, de pertinence, d'adéquation ou encore de dimensionnement. Il sera toujours indispensable de valider des options ou des hypothèses et de structurer l'organisation existante ou émergente. Pour créer une entreprise ou une activité, pour en reprendre une ou pour développer un produit innovant dans une entreprise existante, il faut, notamment, penser à l'équipe, au marché, au financement et aux aspects juridiques et réglementaires.

Le fait de démarrer par l'équipe, sa constitution et son organisation (**chapitre 9**) souligne l'importance que nous accordons à la dimension humaine. L'acte d'entreprendre est avant tout, selon nous, une affaire d'Homme (homme ou femme) et une affaire d'équipe. Si le niveau de motivation est élevé, si les objectifs et les valeurs sont raisonnablement partagés et s'il existe des complémentarités, alors le projet et l'entreprise sont appuyés sur une base humaine solide.

Après les aspects humains, c'est le marché qui nous semble devoir être la préoccupation principale des entrepreneurs (**chapitre 10**). Étudier le marché pour le connaître et tenter de mieux le maîtriser est en effet une nécessité pour confirmer la pertinence d'un concept et positionner un produit. Nous ne dirons jamais assez que

les causes principales de défaillance des jeunes entreprises sont reliées à une mauvaise connaissance du marché et des clients et... à l'inexpérience des individus.

La ressource financière vient tout de suite après et le **chapitre 11** qui lui est consacré a pour objectif de fournir les outils et techniques permettant d'estimer des besoins financiers et de bâtir des documents prévisionnels destinés à faire partie du plan d'affaires. La problématique du financement et de la recherche d'investisseurs sera également abordée dans ce chapitre.

Pour terminer cette troisième partie, nous proposons d'évoquer les aspects juridiques (**chapitre 12**). Pour structurer un projet et pour se protéger, il convient de faire de nombreux choix qui apparaissent parfois secondaires pour certains entrepreneurs. Nous voudrions d'ores et déjà dire qu'il n'en est rien et qu'il ne faut surtout pas les négliger ou les déléguer entièrement à un spécialiste, expert juridique ou avocat d'affaires. Choisir la forme juridique de l'entreprise, protéger la propriété intellectuelle et établir les contrats sont des actes de gestion, très souvent stratégiques.

Entreprendre en équipe, bénéfiques, processus et conditions de succès¹

On s'est longtemps représenté l'entrepreneur à partir de l'archétype du self-made-man à l'américaine, héros polyvalent tellement ardent au travail et talentueux qu'il bénéficie, grâce à ses efforts individuels, d'une ascension sociale foudroyante et méritée qui le conduit à la fortune. Mais de plus en plus de recherches remettent en question ce mythe à partir de l'examen attentif de l'histoire des entreprises au démarrage et en observant de près les processus de création. Entreprendre apparaît finalement plus souvent comme un processus collectif, par lequel un petit groupe de personnes s'associent (et se séparent éventuellement), à partir de liens plus ou moins forts noués au sein de réseaux relationnels (épouses, famille, amis, camarades de promotion) et/ou professionnels (anciens collaborateurs, banquiers, conseillers, financeurs, fournisseurs, clients...).

L'existence d'une équipe au départ est un fait méconnu qui fait l'objet d'un courant de recherche en plein essor aux États-Unis et qui se développe depuis quelques années en France. On ne se souvient pas toujours que de nombreuses grandes entreprises célèbres ont été créées à partir d'une association de personnes : André et Édouard Michelin, Henri Royce et Charles Rolls, Guliana et Luciano Benetton...

1. Ce chapitre a été entièrement révisé et complété par Caroline Verzat, professeur à Novancia. Nous la remercions pour sa contribution.

Malgré le véritable culte qui entoure leur personnalité, on sait que Steve Jobs a démarré Apple avec Steve Wozniak et Ronald Wayne, que Bill Gates a fondé Microsoft avec Paul Allen... On a généralement peu conscience que la création à plusieurs représente actuellement la majorité des créations en France. Sur 8 500 créations de SARL issues de l'enquête SINE¹ de 2002, 64,7 % ont été mises en place de manière collective, et 52 % sont dirigées au bout d'un an par plusieurs personnes.

Mais que veut dire entreprendre en équipe ? Sachant que les idées de projet émergent de manière plus ou moins informelle, à quel moment considère-t-on qu'il y a équipe ? À partir de quels historiques de relations et de quels réseaux les personnes s'associent-elles pour créer une entreprise ensemble ? Le projet est-il vraiment commun ou porté par l'un des associés ? Quelles sont les motivations des différentes personnes pour s'associer ? L'association conduit-elle toujours au succès du projet ? Pourquoi certaines équipes explosent-elles au cours du processus ? De fait, si l'association entre plusieurs compétences complémentaires augmente de manière évidente les ressources nécessaires pour mener à bien le projet, la gestion des points de vue et des enjeux personnels divergents entre les membres de l'équipe peut aussi ralentir voire empêcher la prise de décision efficace. Peut-on alors optimiser le fonctionnement de l'équipe ? Quels sont les points d'achoppement majeurs et les principaux écueils à éviter ? Ce chapitre lève le voile sur les aspects qui commencent à être connus sur les problématiques d'association en équipe : les raisons d'entreprendre en équipe (**section 1**), les processus d'association à partir des réseaux personnels et professionnels dans les phases de démarrage et de lancement de l'entreprise (**section 2**), les conditions de succès dans la composition et le mode de fonctionnement de l'équipe (**section 3**).

Section 1 ■ Les raisons d'entreprendre en équipe

Section 2 ■ Comment se forme l'équipe ?

Section 3 ■ Les facteurs clés de succès dans le fonctionnement de l'équipe

1. Les 8500 entreprises retenues par Guegen (2011) dans le fichier de l'enquête SINE (Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises) de l'Insee sont des SARL non artisanales, non filiales, non liées à l'État et hors secteur agricole et immobilier, comptant au moins un salarié (hors dirigeant) au bout de la première années d'existence.

Section 1 LES RAISONS D'ENTREPRENDRE EN ÉQUIPE

1 Qu'est-ce que l'équipe entrepreneuriale ?

Même si la définition de l'équipe entrepreneuriale n'est pas tout à fait stabilisée, il ressort de la littérature qu'une équipe entrepreneuriale émerge lorsque plusieurs individus s'associent autour d'un projet de création d'entreprise au-delà d'un appui ponctuel et bénévole (main-d'œuvre, prêt, don...). On considère qu'il y a une équipe lorsque les membres y consacrent l'essentiel de leur activité professionnelle ainsi que des moyens financiers (apport de capital) de telle sorte que les différentes activités liées au projet de création sont partagées et les décisions qui le concernent sont prises à plusieurs.

Après la création effective, l'équipe entrepreneuriale est propriétaire de l'entreprise et possède des compétences spécifiques au contexte entrepreneurial qui la distinguent d'une équipe dirigeante classique. Elle sait en particulier identifier et exploiter des opportunités, travailler intensément, coordonner les intérêts et activités de l'entreprise, et affirmer sa position dans un réseau d'affaires en plus des capacités techniques spécifiques au secteur d'activité de l'entreprise. Les membres de l'équipe entrepreneuriale se partagent les responsabilités ainsi que les conséquences de leurs décisions stratégiques.

2 Les bénéfiques de la création en équipe

Dans la majorité des cas de création collective, l'idée de départ semble provenir d'une personne qui recherche plus ou moins vite des associés. Plus rarement, le projet de création émerge entre plusieurs personnes qui ont eu une idée ensemble ou qui ont le désir de créer ensemble mais recherchent l'opportunité d'affaires à exploiter.

Dans ces différentes démarches, trois raisons majeures de s'associer sont constatées :

- Les besoins financiers du projet si un apport supplémentaire de capital est nécessaire au-delà des ressources initiales du porteur de projet afin de garder le contrôle du projet vis-à-vis d'actionnaires extérieurs.
- Les besoins en compétences ou réseaux d'affaires spécifiques indispensables au management stratégique du projet au-delà de l'expérience détenue par le porteur de projet initial. Cette motivation est fréquente lorsque le projet a un fort contenu technologique. Les financeurs potentiels (banquiers, *business angels*) semblent particulièrement sensibles à la complémentarité des compétences (ingénieur + commercial par exemple) pour croire à la faisabilité du projet. Si

le projet nécessite seulement un apport de main-d'œuvre sans participation au processus de décision stratégique, le porteur de projet recherche plutôt des salariés que des associés.

- Le besoin d'innover dans le secteur d'activité visé qui suppose un processus complexe de repérage d'opportunités, de créativité à partir de la confrontation entre points de vue divergents puis de tests et d'expérimentations successifs. Ce processus caractérisé par l'incertitude et les risques nécessite une grande confiance entre les membres. Lorsqu'ils sont unis et interdépendants dans cette aventure, les membres peuvent faire preuve de créativité, apprendre de l'action, décider rapidement et ainsi proposer plus vite que les concurrents des solutions nouvelles adaptées au marché.

Finalement, il semble à partir d'un certain nombre d'études que les entreprises créées à plusieurs ont un meilleur taux de survie et un niveau d'innovation supérieur notamment dans les secteurs technologiques.

De ce premier tour d'horizon, il apparaît qu'entreprendre en équipe est un phénomène plus courant qu'on ne le croit et reconnu comme particulièrement important dans le cas de projets technologiques complexes et innovants. Il s'agit d'un processus évolutif dont on commence à mieux comprendre les étapes et les facteurs clés de succès.

Section 2 COMMENT SE FORME L'ÉQUIPE ?

1 La vie de l'équipe entrepreneuriale

La vie de l'entreprise idéale (sans accident grave conduisant à arrêter le projet ou à déposer le bilan) suit un cycle de développement en plusieurs phases symbolisé par la figure suivante.



Figure 9.1 — Cycle de développement de l'entreprise

Au cours de chacune de ces phases, les enjeux et le fonctionnement de l'équipe qui pilote le projet puis l'entreprise sont bien différents, ce qui contribue à expliquer les flux d'entrées et de sorties au sein de l'équipe.

Au démarrage, Plusieurs personnes rassemblent leurs compétences et relations pour développer un projet et le transformer en réalité concrète. Les activités qui reviennent en boucle consistent à explorer les opportunités, imaginer des réponses adaptées, les tester sous forme expérimentale, résoudre un ensemble très varié de problèmes associés à cette offre nouvelle, faire reconnaître l'intérêt du projet pour obtenir des fonds et des clients potentiels. L'engagement des acteurs se matérialise par le temps et l'énergie qu'ils consacrent au projet mais reste de nature informelle et implicite (non contractualisée). L'équipe fonctionne bien si elle a des compétences complémentaires sur le plan technique et sur le plan des relations humaines, elle est caractérisée par une grande créativité. Les décisions sont prises collectivement sans considération de rôles ou de préséances entre les membres, ce qui n'empêche pas le leadership de se mettre en place de manière tacite. Nous reviendrons dans la section suivante sur cette phase décisive.

Au moment de créer l'entreprise, les enjeux économiques sont plus clairs et nécessitent une contractualisation entre les acteurs, notamment en termes de répartition du capital et de statut juridique de l'entreprise. C'est à ce moment que les coéquipiers se projettent en tant qu'entrepreneurs et qu'ils doivent prendre des décisions importantes en termes d'engagement. Ceci a des conséquences sur leur place dans l'équipe (part de chacun, poids dans les décisions) et sur leur vie privée (emprunt bancaire associé à l'apport de capital, garanties à donner, accord du conjoint...). Certains membres de l'équipe initiale ne peuvent ou ne souhaitent pas forcément s'engager dans l'aventure, et/ou des apports nouveaux sont nécessaires. Les liens changent alors de nature, le calcul s'introduit. L'activité reste cependant encore largement exploratoire car la réalisation demande du temps et passe par des essais-erreurs, avec des conséquences sonnantes et réverbérantes pour les associés. La décision reste encore largement collective et les fonctions peu formalisées entre les membres de l'équipe, mais le leadership est clairement installé.

Dans la phase de développement, l'équipe a pour objectif de développer le chiffre d'affaires et de pérenniser l'organisation, soit en augmentant ses parts de marché, soit en pénétrant de nouveaux marchés, soit en diversifiant son offre. La croissance peut être interne ou externe, elle conduit l'organisation à augmenter significativement son capital et/ou ses effectifs. Les membres de l'équipe entrepreneuriale se spécialisent dans des fonctions de l'entreprise, la communication au sein de l'équipe perd en spontanéité et la prise de décision devient plus formelle. Les retours sur l'investissement initial deviennent fructueux, certains membres peuvent être tentés de sortir de l'association qui a changé de style et de revendre leurs parts aux associés restants ou à des investisseurs ou entreprises extérieures qui prennent des participations dans l'entreprise.

L'entreprise atteint la maturité lorsqu'elle génère des profits et entre dans une routine organisationnelle. L'équipe entrepreneuriale à ce stade est devenue une équipe dirigeante classique, à la différence qu'elle peut posséder encore des parts de capital significatives. Un nouveau cycle de transformation de l'équipe entrepreneuriale apparaît lorsque le dirigeant fondateur resté aux commandes décide de se retirer des décisions opérationnelles et/ou du capital en revendant ou transmettant ses parts. Par ricochet l'organisation et la culture initiale de l'entreprise sont alors susceptibles d'évoluer significativement.

Au cours de ces différentes phases, le moteur interne de l'entreprise est bel et bien constitué par la dynamique interne à l'équipe entrepreneuriale. Il est particulièrement intéressant de regarder comment celle-ci prend une certaine configuration au départ, à partir de quels emprunts à son environnement et grâce à quels mécanismes de fonctionnement. La section suivante montre que plusieurs processus d'association ont été observés.

2 De l'idée au lancement : zoom sur les processus d'association au départ

■ *Deux logiques d'association possibles*

Depuis quelques années, les chercheurs mettent en concurrence deux logiques de formation des équipes à partir de leur environnement :

- **Une logique instrumentale**, par laquelle un individu qui découvre une opportunité de création d'entreprise recherche des coéquipiers qui lui apporteront les ressources complémentaires en compétences et en capital nécessaires pour exploiter cette opportunité et la transformer en vision stratégique. L'acquisition de ressources est instrumentale au sens où elle répond à un besoin de complémentarité identifié et met en œuvre un processus rationnel délibéré. Cette logique est associée à une représentation classique l'entrepreneur qui découvre seul une opportunité puis enrôle des acteurs autour de lui pour l'exploiter. Elle met en avant des liens faibles d'association, c'est-à-dire avec des personnes contactées récemment, rencontrées rapidement et sans relation intime antérieure.
- **Une logique relationnelle**, par laquelle plusieurs individus qui partagent des liens forts en termes d'antériorité, de fréquence de relation et d'intimité (études communes, parenté, amitié...) décident ensemble de créer une entreprise, soit à partir d'une idée qu'ils ont fait émerger ensemble, soit parce qu'ils ont envie de monter un projet en commun et cherchent une opportunité d'affaires qui leur permettra de créer ensemble. Cette logique (mise en lumière plus récemment) propose une représentation plus collective de l'entrepreneuriat. Elle permet d'expliquer que puissent se mettre en place les liens de confiance nécessaires dans les phases de démarrage pour mener sans trop d'état d'âme

des processus d'innovation exploratoires et créatifs dans un environnement fortement incertain.

En réalité, les deux logiques se combinent de manière plus étroite qu'il n'y paraît au cours des deux premières phases (démarrage et lancement). Mais leur mobilisation suit plusieurs trajectoires possibles suivant la manière dont le leadership émerge à partir des relations nouées au sein des différents réseaux professionnels et personnels mobilisés et face aux besoins du projet dans son environnement. Nous pensons que ces trajectoires mettent en place des configurations d'équipe qui portent en germe des difficultés spécifiques à affronter au moment du lancement.

■ *L'émergence du leadership : plusieurs configurations*

Comme tous les groupes humains à visée productive, l'équipe entrepreneuriale ne sera performante que si elle parvient à s'organiser efficacement de manière à agir « comme un seul homme » et à se faire reconnaître comme tel par les partenaires extérieurs (ici financeurs potentiels, accompagnateurs, clients, fournisseurs...). Ceci pose la question de l'émergence d'un leadership au sein du groupe.

Lorsque l'idée émane d'une personne au départ, c'est la plupart du temps cette personne qui enrôle des coéquipiers et incarne l'ambition et la volonté commune. Dès que l'on passe à l'exploration et à l'expérimentation active, au-delà de l'équipe, il faut parler du projet à des clients potentiels, à une structure d'accompagnement, à des financeurs potentiels, à des fournisseurs... Celui qui avait l'idée au départ est souvent le plus enclin et le plus légitime aux yeux de ses coéquipiers pour assumer cette fonction. Ainsi, même si les membres n'en avaient pas forcément conscience au départ, un leader existait ou a émergé naturellement, c'est-à-dire de manière implicite, bien avant qu'un rôle ou une fonction ne lui soit officiellement attribué.

Mais le processus d'émergence est-il toujours identique ? À partir de l'étude de 15 projets en démarrage, l'étude de Condor et Chabaud (2011) recense trois types de configurations de leadership selon la logique d'association mise en œuvre. Même si cette étude ne donne pas une vision statistiquement fiable du paysage à cause du nombre limité de cas étudiés, on voit que ces configurations semblent avoir un impact sur la survie du projet d'une part, et de l'équipe telle qu'elle était constituée au départ d'autre part :

- Le « **modèle à leader** » (10 cas sur 15), où le porteur de l'idée recrute un partenaire dans une logique instrumentale (6 cas) voire deux puis trois ou quatre (4 cas) afin de constituer son équipe. Dans 3 cas sur les 10 étudiés, l'entreprise est créée et survit avec tous les membres. Mais dans 5 cas, le leader de départ crée seul après le retrait des autres membres ou finit par racheter les parts des associés. Les deux derniers cas n'aboutissent pas, l'un à cause du retrait de 2 associés indispensables, l'autre pour des raisons économiques.
- Le « **modèle à groupe focal** » (4 cas), où deux personnes qui se connaissent bien s'associent (logique relationnelle) pour explorer le concept autour de l'idée

de l'un des deux, puis dans un deuxième temps, recherchent ensemble des coéquipiers (logique instrumentale). Dans les 4 cas, les entreprises sont créées, l'une seulement par le porteur de l'idée après le retrait des associés de départ, les trois autres avec tous leurs membres et des recrues supplémentaires au moment du lancement ou du développement.

- Le « **modèle sans leader** » (1 cas) où deux personnes qui se connaissent depuis longtemps (ici deux sœurs jumelles) s'associent pour créer une entreprise sans avoir de projet précis au départ. Le projet qui émerge finit par avorter avant la création.

Le passage de la phase de démarrage à la phase de lancement est un moment délicat pour les équipes entrepreneuriales. Il apparaît d'autant plus critique que l'on se situe dans le modèle à leader (logique instrumentale) ou dans le modèle sans leader. Cette difficulté peut s'expliquer par la nature des liens nécessaires dans les deux phases.

■ *Le passage des liens forts au démarrage aux liens d'affaires lors du lancement*

La théorie de Granovetter (1973) permet d'étudier la nature des liens sociaux qui se nouent entre les membres de l'équipe et au sein de leur environnement. Un lien social entre deux personnes est d'autant plus fort qu'elles se connaissent depuis longtemps, que leurs interactions sont fréquentes, qu'il y a une grande intensité émotionnelle et une forte intimité dans leurs échanges, et qu'elles se rendent des services réciproques. Granovetter montre que les liens faibles sont très importants car ils créent des chemins plus courts et plus nombreux permettant de faire des ponts entre plusieurs réseaux et univers sociaux. À l'inverse, dans un groupe caractérisé par des liens forts, l'information se déplace par différents vecteurs, mais ne sort pas du groupe.

Or les équipes entrepreneuriales sont constituées très souvent à partir de relations et de connaissances. Les entrepreneurs puisent fréquemment dans deux cercles de relations, avec lesquels ils entretiennent des liens plus ou moins forts :

- **Les relations personnelles** sont les amis de longue date et les membres de la famille, avec lesquels il a des liens forts, affectifs voire intimes. À ce sujet, il convient de bien distinguer les enjeux de vie personnelle et de création d'entreprise. Des personnes qui partagent des relations amicales depuis de nombreuses années, peuvent fort bien ne jamais avoir été confrontées à des situations professionnelles ou à des conflits d'intérêt. Dans ces conditions, il leur est difficile de se faire une idée précise sur des critères tels que la fiabilité professionnelle, l'autonomie dans l'exercice des responsabilités, la ténacité ou la performance. D'autre part, les attitudes par rapport au risque, à l'argent et au pouvoir n'ont vraisemblablement pas été évaluées. Une pratique commune sur le terrain des affaires, même de courte durée, est très souvent préférable à une longue amitié qui peut ne pas résister à des changements, non anticipés, de modes relationnels. À notre avis, il vaut mieux perdre un associé et conserver son conjoint, un

parent ou un ami. Les exemples sont nombreux de couples (conjoints ou amis) qui ont « explosé » en vol, mettant par là même l'entreprise dans une situation très difficile. Dans l'étude de Condor et Chabaud (2011), 3 projets sur 15 sont dans ce cas. Deux sur trois n'aboutissent pas.

- **Les relations professionnelles** sont les personnes avec lesquelles le futur entrepreneur a travaillé soit sur les bancs de l'école ou de l'université (camarades de projet, professeurs, consultants) soit au sein d'une entreprise, en tant que fournisseurs, experts, consultants, experts comptables, avocat, sous-traitants, clients... Les liens peuvent être plus ou moins forts selon l'ancienneté de la relation, la fréquence d'interaction, le degré d'intimité entre les personnes. À ce niveau les relations passées sont généralement plus proches de ce que seront les relations futures lors de la création ou de la reprise. Cependant, avoir travaillé dans une grande entreprise ne donne pas forcément toutes les garanties à un individu sur la connaissance fine qu'il peut avoir des qualités et des attitudes acquises. Qui plus est, ces éléments sont généralement assez éloignés de ceux qui prévalent dans des situations entrepreneuriales. L'équipe composée d'individus ayant partagé des expériences dans un contexte de grande entreprise sera donc confrontée à l'existence de ces décalages et à l'absence d'un terrain véritablement révélateur. À l'opposé, les expériences communes dans des PME innovantes ou dans des organisations peu structurées s'avèrent beaucoup plus souvent riches d'enseignement, certaines qualités essentielles ayant été plus rapidement démontrées. Dans l'étude de Condor et Chabaud (2011), 12 équipes sur 15 sont issues de ce type de lien. 11 projets sur 12 aboutissent à une création. Mais les relations de départ ne sont pas nécessairement maintenues.

L'origine des membres d'une équipe entrepreneuriale est donc variée. Mais quelle que soit leur origine au départ, il faut bien comprendre que la force des liens et la nature des engagements qui les lient au projet et à l'entreprise évoluent dans le temps :

- Dans la phase de démarrage, l'engagement ne repose que sur des intentions, sur la bonne volonté des individus et sur la concrétisation de tout cela sous forme de temps et d'énergie investie dans le projet. C'est une phase un peu fusionnelle, où la confiance est primordiale pour l'exploration et la créativité mais aussi pour soutenir les moments de doute face à l'incertitude. C'est pourquoi les liens forts y sont utiles, qu'ils proviennent des réseaux personnels ou professionnels.
- Au moment du lancement, les engagements deviennent plus formels et changent de nature. Les équipiers deviennent des dirigeants, des actionnaires, des administrateurs, des salariés, des partenaires (industriels, commerciaux, conseillers...) et des supporters. Une forme de calcul économique apparaît, relativisant la force des liens affectifs qui unissaient les membres dans la phase précédente. Car chacun devant investir une part de capital dans le projet a une relation intéressée à la décision collective. Dans l'étude de Condor et Chabaud, il y a 5 cas d'abandon du projet par les associés non-leaders. Sur ces 5 cas, 4 sont motivés

par un retour au salariat, car l'entreprise ne garantissait pas un retour sur investissement aux associés concernés, lesquels recherchaient un statut plus confortable. Le dernier cas d'abandon signe une mésentente entre deux associés, celui qui part étant déjà propriétaire d'une autre entreprise.

Ainsi la force des liens d'association à partir des réseaux antérieurs relationnels ou professionnels peut être perçue comme un avantage et comme un inconvénient. Les liens forts permettent d'avoir plus de flexibilité sur les rôles dans l'équipe au démarrage, mais le départ peut être plus difficile à négocier et donc générer moins de flexibilité au moment du lancement. Dans ce cas, le passage d'une phase à l'autre est humainement délicat à gérer. Certains qui ont fait un bout de chemin avec l'équipe n'y sont plus à l'arrivée, ils ont abandonné de bon gré ou contre leur volonté. Les équipes se construisent dans l'action et dans la confrontation des personnes aux conséquences relationnelles et économiques de leur engagement dans le projet.

Les enjeux de relation entre les réseaux personnels et professionnels dépassent la question du recrutement des membres de l'équipe entrepreneuriale. L'entrepreneur doit aussi savoir tirer parti des soutiens techniques, cognitifs, relationnels et affectifs que ses réseaux personnels et professionnels peuvent lui offrir en phase de démarrage. À condition toutefois d'être bien au clair sur la nature de l'aide apportée, d'être transparent sur les enjeux et de ne pas confondre relations intimes et relations d'affaires.

3 L'appui des réseaux personnels et professionnels

Les soutiens nécessaires à l'entrepreneur proviennent autant des relations professionnelles que des relations personnelles que l'entrepreneur entretient avec son milieu d'origine.

De nombreux entrepreneurs travaillent sur des projets qui ont pour origine leur milieu professionnel ou d'activité principale. Les idées peuvent venir de l'entreprise, d'un laboratoire, d'un établissement d'enseignement, de contacts avec des clients ou des fournisseurs, de projets dormants, etc. De nombreux projets d'entreprendre sont donc confrontés à une problématique de transfert d'un milieu qui les a fait naître, souvent structuré, mature et riche, vers un milieu à reconstruire. Ce qui nous semble important, est que cette transition se fasse sans rupture complète avec des savoir-faire de base et des relations d'affaires. L'intérêt des entrepreneurs est de faire durer le plus longtemps possible la période d'incubation et d'apprentissage à l'intérieur de la structure d'origine, de telle sorte que le projet atteigne une certaine autonomie. Ceci doit se faire dans la transparence ou pour le moins sans remettre en cause les relations avec l'employeur. Il n'y a rien à gagner, bien au contraire, d'une rupture qui se fait de façon conflictuelle. Même si la séparation intervient plus rapidement que ce qui était prévu, il est essentiel de toujours préserver des relations avec le milieu d'origine. Cela permet de ne pas couper trop brutalement le projet de ses racines et de pouvoir bénéficier

d'appuis. Les entreprises et les laboratoires publics peuvent accorder, en effet, des aides très utiles : prêt à taux bonifié, prime de départ ou de licenciement, congé pour création d'entreprise, formation appropriée, congé individuel de formation. Le cas suivant est un exemple de projet dans lequel l'appui sur le réseau professionnel antérieur a été bien géré et décisif pour la réussite du projet.

Cas 1 — Appui du projet sur les réseaux professionnels antérieurs de l'entrepreneur

RC est ingénieur de formation initiale et diplômé du MBA de l'EM Lyon. Il a décidé de créer une entreprise à l'issue de ses études à l'EM Lyon et se lance dans un projet passion lié au vin. Très rapidement RC est présent dans deux domaines, une activité classique de négoce dans un marché hyper-concurrentiel et une activité de formation à l'œnologie/dégustation de bons vins dans des grandes entreprises.

Pour lancer ces deux activités et arriver à installer son entreprise, dans un marché très difficile, que tous les experts lui avaient déconseillé, RC a très largement mobilisé le réseau des personnes qui ont suivi le même MBA que lui. Ces personnes occupent des postes à responsabilités élevées dans de grandes entreprises françaises et internationales. Elles peuvent de ce fait ouvrir des portes et faciliter l'obtention de certaines commandes : séminaires d'œnologie, coffrets cadeaux de fin d'année, etc. Sans ces aides concrètes, il est probable que l'entreprise de RC n'aurait jamais survécu. Aujourd'hui, sa pérennité semble assurée.

Les amis proches et la famille ont un rôle de soutien décisif mais d'une nature différente de celle des réseaux professionnels antérieurs. Il convient aussi d'être tout à fait au clair sur la nature de ce soutien car la création d'entreprise a des conséquences sur la manière dont l'entrepreneur peut entretenir ces liens. Du fait de son engagement dans la création, l'entrepreneur est souvent moins disponible physiquement et psychologiquement pour sa famille. Il peut être tendu, nerveux et facilement irritable. Le climat d'incertitude et la forte pression conduisent les individus en proie aux difficultés et aux doutes dans leur vie professionnelle à rechercher le confort moral, la sérénité et le ressourcement dans leur vie privée et familiale. La famille peut jouer ce rôle essentiel dès lors qu'elle comprend et qu'elle accepte la situation nouvelle et les enjeux qui y sont attachés.

Si dans une période délicate, l'entrepreneur se trouve confronté en plus de ses difficultés professionnelles à des problèmes personnels et familiaux, il lui faudra beaucoup de ténacité et de force morale pour arriver à passer le cap. Si l'attitude de la famille est réservée ou défavorable, il est primordial d'expliquer à nouveau le projet, ses ambitions et ses conséquences, les motivations qui le supportent et les choix de vie dans lequel il s'inscrit. Dans l'hypothèse où les arguments ne trouvent pas d'écho favorable, il est peut-être préférable de reporter le projet à une période plus propice. La stratégie qui consiste à imposer son projet de force conduit, selon nous, soit à un affrontement inutile, soit à une adhésion de façade qui peut se retourner à n'importe quel moment.

Nous serions tenté de dire qu'il vaut mieux, dans ces conditions, choisir clairement entre son projet et son conjoint, sans se voiler la face et continuer de vivre dans l'illusion ou la manipulation. L'adhésion et le soutien du conjoint et de la famille sont des facteurs clés de réussite qui ne sont pas donnés une fois pour toutes. La pérennisation de la relation passe par une transparence presque totale et par une information régulière sur l'avancement du projet et le développement de l'entreprise.

La famille offre aussi souvent une sécurisation sur un plan matériel. Le salaire du conjoint peut constituer une ressource appréciable lors du démarrage ou en cas de difficulté dans la mise en œuvre du projet. À cet égard, il nous semble souhaitable de ne pas mettre tous les œufs dans le même panier et d'éviter que dans un couple, les deux acteurs se lancent au même moment dans des projets risqués et *a fortiori* s'il s'agit du même projet. Disposer d'un revenu régulier à travers le salaire du conjoint est une garantie de survie et de confort psychologique.

Si la famille offre un lieu de ressourcement et un moyen de sécurisation matériel, il peut être imprudent de se reposer sur elle pour assumer des fonctions essentielles dans l'entreprise. Vouloir faire porter des parts sociales ou des actions par son conjoint ou un autre membre de sa famille est un acte de gestion qui a des conséquences. De la même façon, lui confier un mandat social, pour ne pas s'exposer personnellement, est une lourde responsabilité juridique. Tout cela doit être fait en pleine conscience et avec l'aval des spécialistes du droit. Parfois, ces dispositions, qui sont imaginées pour apporter des solutions à des problèmes temporaires, s'installent dans le temps et peuvent entraîner des situations non anticipées et non désirées, aux conséquences graves. Le cas suivant est un exemple tragique de confusion des genres.

Cas 2 — L'erreur de mettre sa famille aux commandes de l'entreprise...

Pour ne pas apparaître dans les statuts de l'entreprise qu'il était en train de créer, un chercheur créateur a décidé de mettre son épouse, non impliquée dans le projet, dans une position d'actionnaire principal et de mandataire social. L'erreur a été de ne pas régulariser la situation lorsque cela était possible. Par négligence, par manque d'intérêt pour ces questions de droit, il a laissé en l'état une situation qui ne correspondait en rien à la réalité de l'entreprise. Les hasards de la vie ont voulu que lui et sa femme suivent des évolutions divergentes. Un bon matin, arrivé tôt dans les locaux de l'entreprise il a eu la surprise d'y retrouver sa femme qui n'y venait jamais. Elle était là pour lui signifier que l'entreprise dont elle était propriétaire et mandataire social avait choisi de se séparer de son fondateur et de le licencier. Dans cette affaire, ce chercheur a tout perdu, sa femme et son entreprise.

La lucidité sur la force et la nature des liens qu'il peut entretenir avec son entourage et ses réseaux antérieurs est donc un point névralgique du savoir-être de l'entrepreneur. Nous avons vu plus haut, qu'il est essentiel de trouver le bon dosage entre logique instrumentale et logique relationnelle pour constituer l'équipe. De même, la gestion des compétences et des relations au sein de l'équipe semble expliquer en grande partie la performance de la jeune entreprise créée à plusieurs.

Section 3 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DANS LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

La première notion mise en évidence par les chercheurs pour expliquer la performance de l'entreprise créée à plusieurs est la complémentarité de ses membres.

1 Complémentarité des compétences, des réseaux et des profils individuels

Il existe différents niveaux de complémentarité possibles.

■ *La complémentarité en termes de compétences*

Rares sont les équipes qui ne se trouvent pas confrontées, plus ou moins rapidement, à la nécessité de couvrir les grands domaines fonctionnels de l'entreprise : recherche et développement, production, marketing et vente, finance et gestion. La difficulté peut alors se trouver dans l'affectation de ces différentes fonctions, la règle générale étant de confier les responsabilités d'un domaine fonctionnel à une personne qui a une expérience concrète de ce domaine. Dans tous les cas, même si chacun dans l'équipe réapprend son métier, aucune dimension clé de l'entreprise ne doit être sous-contrôlée ou mal maîtrisée.

Lorsque cela ne correspond pas à une exigence du projet ou de l'entreprise, il est souhaitable d'éviter les associations mono-culturelles et mono-compétences. La diversité des parcours, des formations et des expériences professionnelles, permet de disposer d'une palette de compétences élargie mieux à même d'offrir une variété de réponses face à l'hétérogénéité des situations rencontrées.

L'analyse des complémentarités en termes de compétences doit partir des besoins et exigences du projet et de la future entreprise : Quelles sont les compétences prioritaires, indispensables, utiles ? Ces questions étant posées et servant de repères, chaque associé peut, le plus fidèlement possible, s'efforcer de préciser un certain nombre d'éléments le concernant et comprenant les points ci-après :

- compétences principales issues de la formation (initiale et continue) ;
- responsabilités professionnelles principales ;
- secteurs et activités dans lesquels ces responsabilités ont été exercées ;
- compétences et savoir-faire confirmés par l'expérience ;
- principales réussites professionnelles ;
- principaux points forts professionnels ;
- principales faiblesses professionnelles.

Ce type d'approche est à la base de la constitution d'une équipe : se connaître et partager cette connaissance, dans tous les domaines qui fondent l'association, pour être en mesure d'identifier des redondances et des lacunes et pour permettre à chacun de trouver sa place. En travaillant de la sorte, il est possible d'identifier des domaines non couverts qui correspondent à des FCS. Dans ces conditions, il faut recentrer le projet ou trouver un collaborateur ou un partenaire qu'il conviendra de fidéliser durablement.

■ *La complémentarité en termes de réseaux*

Une association d'individus peut également déboucher sur une réunion de réseaux de relations. Ce point est important et ne doit pas être négligé. Il faut le voir comme un supplément, une cerise sur le gâteau, et non pas comme un critère essentiel sur lequel l'équipe sera constituée. Très souvent d'ailleurs, la diversité des parcours a comme corollaire la complémentarité des réseaux personnels et professionnels.

■ *La complémentarité en termes de personnalité et d'aptitudes*

Ce qui est recherché principalement ici relève d'un équilibre des tempéraments des principaux associés. Réunir, au sein d'une même équipe, le fonceur avec le réfléchi, l'optimiste avec le pessimiste, le créatif innovateur avec le rigoureux organisateur permet incontestablement de renforcer une équipe. Comment ne pas considérer qu'une association qui s'appuie sur une personne imaginative dotée d'une aptitude à identifier (ou construire) des opportunités avec une autre personne capable grâce à sa capacité d'organisation de donner une vie économique à ces idées est beaucoup plus forte qu'une équipe comportant ou l'une ou l'autre de ces deux aptitudes.

Comme pour les compétences, l'analyse des complémentarités en termes de relations et d'aptitudes doit être faite dans la transparence, d'abord à un niveau individuel, puis d'une façon collective.

Mais l'association des complémentaires ne suffit pas toujours. Les équipes peuvent être constituées de deux associés complémentaires sur le plan des compétences voire des personnalités, mais qui n'arrivent pas se mettre d'accord sur les priorités en termes de croissance visée, de prise de risque et de structure du capital. C'est le cas des mariages entre les entrepreneurs « PIC » (pérennité, indépendance, croissance), dont l'une des préoccupations principales est d'assurer la survie de leur firme – ce qui en fait des agents pour lesquels l'aversion au risque est forte –, et les « CAP » (croissance, autonomie, pérennité), pour lesquels la valorisation de leur patrimoine, objectif principal recherché, passe par une prise de risque supérieure. Ces cas se terminent généralement par des divorces, comme le montre l'exemple décrit ici et qui n'est qu'une illustration de nombreux cas que nous avons rencontrés.

Cas 3 — Le mariage difficile d'un PIC et d'un CAP

RM a une formation d'ingénieur et une expérience professionnelle importante, quand il décide, à plus de 40 ans, de reprendre une entreprise. L'entreprise qu'il achète est de petite taille (environ 10 personnes) et est positionnée dans une relation de sous-traitance avec des donneurs d'ordre localisés dans la région Rhône-Alpes et plus précisément dans le bassin d'activité de l'agglomération de Saint-Étienne. Les savoir-faire de l'entreprise concernent la mécanique générale et l'usinage de pièces de différentes dimensions. La première année qui suit l'acquisition de l'entreprise est passée avec le cédant, un bon technicien, qui accompagne RM dans sa prise en main de l'outil, des ressources et du fonds de commerce. Comme cela était prévu contractuellement, à l'issue de la première année, le cédant se retire et se pose alors pour RM la question de l'équipe et de l'association, ce dernier souhaitant privilégier un rôle de manager et de développeur. RM présente, en effet, toutes les caractéristiques du CAP. Après une rapide réflexion RM décide de proposer une association à JPF, un ami d'enfance avec lequel il entretient depuis toujours des relations suivies. JPF est un bon technicien, connaissant bien le domaine de la mécanique générale et travaillant, qui plus est, dans une très petite d'entreprise où il occupe la fonction de chef d'atelier. RM et JPF sont très proches et pensent bien se connaître. Depuis plus d'un an, les deux amis se sont lancés avec leurs épouses, dans la restauration d'une vieille ferme, qu'ils habitent pendant leurs périodes de vacances. Se connaissant bien, ils partent rapidement sur une association à 50/50 et une répartition des rôles correspondant à leurs compétences et à leurs envies.

Au bout d'une année de fonctionnement, RM fait appel à un consultant qu'il connaît bien et lui explique que les relations avec JPF se sont dégradées progressivement, au point qu'actuellement ils ne s'adressent plus la parole et que récemment une discussion violente a failli mal se terminer. RM est désespéré et envisage de céder ses parts et de quitter l'entreprise.

Un nombre grandissant de recherches mettent en évidence que si la diversité au sein de l'équipe est une véritable source de richesse et de compétence, elle a pour conséquence une conflictualité qu'il faut pouvoir assumer. Plus que la diversité, ce qui compte c'est la capacité de l'équipe à s'accorder et à être collectivement compétent. Mais que recouvre la notion émergente de compétence collective dans le contexte entrepreneurial ?

2 Compétence collective

La compétence collective **est** décisive pour tirer profit des complémentarités ($1 + 1 = 3$). La notion de compétence collective peut être définie comme « L'ensemble des savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres, et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources » (Amherdt *et al.*, 2000, cité par Naffakhi, 2011:13). Dans le contexte entrepreneurial, où cette notion commence à être explorée, quatre thématiques interdépendantes se dégagent :

- savoir apprendre ensemble des expériences vécues ;
- s'appuyer sur des motivations et des valeurs communes ;
- créer la confiance au sein de l'équipe ;
- se mettre d'accord sur le leadership et prendre des décisions acceptées par tous.

■ *Savoir apprendre collectivement à partir des expériences vécues*

Le premier élément consiste à **savoir tirer des enseignements à partir des résultats de chaque action**. L'enquête de Naffakhi, 2011, auprès des associés de 7 entreprises comportant 2 à 5 associés à différents stades du démarrage à la transmission, met ainsi en évidence la centralité du processus d'apprentissage collectif perçu par les associés pour prendre leurs décisions de manière optimale. Ils décrivent ce processus comme un cycle de décisions rapides et incertaines sur le mode essai/erreur entraînant des conséquences plus ou moins heureuses qui nécessitent une prise de recul afin de prendre de meilleures décisions à l'avenir. Un point particulièrement important est d'accepter l'échec comme un facteur d'apprentissage et non comme une impasse : « On a essayé des choses parce qu'on s'est dit, on va tenter et puis on s'est rendu compte qu'on ne le referait pas mais ce qui compte c'est que ça ne va pas influencer la relation ». « On a eu affaire à des problèmes, des difficultés par rapport à des escrocs, des choses comme ça, c'était des décisions, pas des mauvaises décisions mais qui ont permis d'être plus vigilant sur certains signes, voir si ces signes se reproduisent... on essaie de vérifier, de contrôler, donc voilà ! On tire des leçons des échecs, ce n'était pas forcément des décisions mal prises mais des échecs » (Verbatim cités par Naffakhi, 2011 : 22).

La deuxième source d'apprentissage citée par les associés interrogés dans cette enquête, au-delà des résultats de l'expérience, est **l'apprentissage mutuel** par observation des réactions et raisonnements des autres associés. Ceci confirme l'une des propositions théoriques de Shepherd et Krueger (2002) au sujet de la cognition collective des équipes entrepreneuriales, à savoir qu'il existe un processus d'apprentissage vicariant, ou modelage entre les membres de l'équipe. Le fait que les membres de l'équipe ne possèdent pas les mêmes schémas mentaux de perception et d'interprétation d'un problème mais qu'ils ont choisi d'y répondre ensemble met en effet en place une confrontation de points de vue (ou conflit sociocognitif). Le bénéfique est une plus grande ouverture d'esprit des associés, une capacité à interpréter les signaux de l'environnement plus large ainsi qu'à mobiliser davantage de ressources extérieures. Un extrait de verbatim cité dans cette recherche explique bien le processus d'apprentissage en place « Je pense que ce que j'ai appris de X, c'est une grande ouverture d'esprit. En fait, X, c'est quelqu'un qui a l'esprit sans cesse en ébullition et sans cesse open en fait sur tout. Ce que je veux dire, c'est quelqu'un qui est une éponge et donc j'ai appris ça, j'ai appris à utiliser cette éponge en fait et à essayer de devenir comme cette éponge » (Naffakhi, 2011 : 23).

Mais pour que le conflit sociocognitif soit bénéfique, il faut tout d'abord que les distances entre les points de vue ne soient pas trop grandes sur le plan cognitif. West

(2007) a montré à partir d'une étude longitudinale sur les équipes de direction de 22 start-up technologiques en phase de développement¹, que leurs points de vue sur les facteurs stratégiques devaient avoir des degrés modérés en termes de différenciation (divergence d'analyse sur un même facteur) et d'intégration (accord sur la pertinence relative des facteurs à prendre en compte) pour avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise.

Il faut aussi que les clés d'interprétation des points de vue sur l'action soient partagées, c'est-à-dire les motivations des associés à agir dans ce projet soient à peu près convergentes.

■ ***Pouvoir s'appuyer sur des valeurs et des motivations convergentes vis-à-vis de la création d'entreprise***

Shepherd et Krueger (2002) proposent un modèle théorique de la cognition collective des équipes entrepreneuriales à partir du modèle d'intention. Pour parvenir à des accords partagés, ils suggèrent que les différents points de vue et informations mobilisées par les membres de l'équipe doivent pouvoir être interprétées en termes de désirabilité et de faisabilité convergente. Plusieurs sujets d'accord sont présentés comme décisifs pour favoriser l'émergence de compréhensions partagées sur l'environnement et sur les décisions à prendre pour l'entreprise :

- des valeurs partagées par l'équipe sur l'importance des échecs pour apprendre ;
- une attitude commune vis-à-vis des risques et de l'innovation ;
- un accord sur les objectifs de croissance et d'autonomie de l'entreprise ainsi que sur l'endettement acceptable ;
- des croyances partagées sur l'intérêt de rechercher des nouveaux clients.

Nous pensons qu'un échange dès le départ sur les rapports de chacun des membres par rapport au risque, au pouvoir, à l'argent, à l'indépendance est essentiel pour pouvoir décider ensemble plus tard sur l'ouverture du capital, l'investissement des profits, la croissance visée, la diversification. Ainsi, dès les premiers stades de l'émergence du projet, les membres de l'équipe ont tout à gagner à se considérer comme étant dans des situations expérimentales qui peuvent leur permettre d'approprier ce que seront leurs futures responsabilités. Cela leur donne l'occasion de vérifier qu'ils se sentent bien dans ces fonctions, compte tenu du contexte et de l'environnement. Cet apprentissage est un révélateur des différentes personnalités et des motivations engagées dans la perspective de devenir associé dans l'entreprise. Travailler de cette façon, sur une période et avec une fréquence significatives (quelques mois et de nombreuses réunions de travail) constitue un très bon moyen de valider certains fondamentaux de l'équipe. Au cours de ce processus, en général,

1. L'étude compare les perceptions stratégiques des dirigeants de 22 start up technologiques sur une période de 2 ans. Ces entreprises avaient 3,3 ans d'existence en moyenne au démarrage de l'enquête et comportaient en moyenne 4,9 dirigeants et 165 employés à la fin de l'enquête.

beaucoup de choses se décantent et apparaissent alors des évidences, des confirmations et des doutes. Il nous paraît préférable d'envisager des changements au sein de l'équipe (exclusions, nouveaux entrants, modification de la répartition des rôles) dès cette phase, alors que la société n'est pas encore juridiquement créée et que les coûts liés au changement, y compris à un niveau psychologique, restent acceptables. Le moindre doute, la plus petite incertitude par rapport à soi ou par rapport aux autres doivent être élucidés. L'attente est très souvent une mauvaise conseillère. Elle s'abrite souvent aussi derrière de mauvaises raisons qui peuvent dissimuler certaines difficultés : incapacité à décider, manque de confiance en soi, peur de blesser quelqu'un ou de lui faire de la peine... Les nombreux cas que nous avons observés tout au long de notre parcours de formateur nous conduisent à insister très fortement sur la nécessité impérieuse de régler tous les problèmes et d'évacuer tous les doutes au sein d'une équipe, avant de démarrer concrètement l'activité.

On voit que dans la situation d'incertitude et de risques qui caractérisent le démarrage et le lancement d'une entreprise, faire converger des points de vue différents engage profondément les motivations fondamentales des personnes vis-à-vis du projet ainsi que leurs raisons et leur volonté de se faire confiance.

■ *Créer la confiance et les obligations réciproques*

Plusieurs recherches récentes démontrent à partir de données empiriques l'importance de la cohésion de l'équipe entrepreneuriale comme facteur favorisant la réflexivité et l'innovation et sur la confiance comme facteur modérateur des relations entre mobilisation des réseaux sociaux et capacité d'innovation. Ou encore sur la confiance comme facteur de croissance des entreprises en création. Comme le rappelle le psychologue Mucchielli (2002 : 46), la confiance est un ingrédient indispensable pour que les groupes formés d'individus aux compétences complémentaires soient efficaces et innovants : « L'hétérogénéité des compétences, dans le même cadre général, dans la confiance interpersonnelle et dans la commune motivation pour la tâche, est facteur de richesse des échanges, de créativité du groupe et d'une division efficace des rôles. »

À partir d'une large revue de littérature Blatt (2009) explique que la confiance au sein d'une équipe consiste dans l'acceptation de se montrer vulnérable vis-à-vis des autres sur la base d'une attente que les autres ne vont pas exploiter cette vulnérabilité. Cette attitude permet d'échanger plus d'informations et de confronter plus de points de vue divergents donc de prendre des décisions reposant sur une plus large base d'informations. En outre, la confiance met en place un cercle vertueux d'obligations réciproques : si les membres ont confiance dans les autres, ils acceptent de leur déléguer plus de tâches et se sentent davantage engagés à donner le meilleur d'eux-mêmes pour les réaliser. In fine, les membres de l'équipe se sentent appartenir à un collectif auquel ils peuvent s'identifier, ce qui contribue à construire leur rôle social. Elle est donc particulièrement nécessaire pour apprendre ensemble et se sentir unis dans l'action.

Mais paradoxalement, la confiance n'est pas naturelle dans les équipes entrepreneuriales caractérisées par la nouveauté. Elle est en fait plus difficile à construire que dans les équipes classiques en entreprise. En effet généralement, la confiance se construit sur la durée à travers l'expérience partagée accumulée, c'est-à-dire par la construction de liens forts. On a vu que c'est rarement la seule source de recrutement dans l'équipe entrepreneuriale. Et lorsque c'est le cas, les liens forts antérieurs ne sont pas forcément pertinents dans le nouveau contexte entrepreneurial. De plus, la situation de nouveauté a des conséquences plutôt néfastes vis-à-vis des processus de création de confiance. En effet l'incertitude génère des sentiments très puissants mais ambivalents d'excitation ou de stress qui sont différents et d'intensité variable selon les personnes et elle oblige chacun à mettre davantage d'énergie pour comprendre les situations. Lorsque les personnes construisent ensemble une nouvelle équipe, la manière de réagir de chacun est souvent mal connue, plus ou moins difficile à comprendre et à accepter. De plus, le fait d'affronter un nouveau marché ne favorise pas l'identification commune à des réponses partagées et légitimes qui pourraient donner confiance à l'équipe. Enfin le degré d'indétermination de la situation met chacun dans des rôles indéterminés qui entretiennent l'ambiguïté sur les responsabilités, les priorités et les comportements attendus des uns et des autres.

Les membres de l'équipe entrepreneuriale doivent donc adopter des comportements volontaristes spécifiques afin de compenser les effets négatifs de la nouveauté sur la confiance et les obligations mutuelles. Blatt (2009) suggère deux types de moyens complémentaires :

- **L'adoption de principes d'allocation de ressources et d'avantages de type communautaire.** Cela peut concerner par exemple l'allocation des jours de vacances, ou les conditions de rémunération. Par opposition à des principes de type hiérarchique (allocation des avantages au statut le plus élevé), ou de marché (allocation à celui qui fait le plus gros chiffre), les principes communautaires suggèrent d'allouer des ressources sur la base des besoins perçus et de l'engagement de la personne. Ceci permet aux membres d'une part de mieux percevoir et accepter les motivations et les tendances comportementales des autres membres, donc de mieux anticiper et répondre à leurs actions et d'autre part d'augmenter l'engagement de chacun parce qu'il sent ses efforts mieux reconnus.
- **La contractualisation,** c'est-à-dire l'explicitation des attentes réciproques notamment en termes de tâches, de responsabilités et de résultats dans les situations particulières qu'ils affrontent ensemble, au-delà du partage du capital. La contractualisation, orale ou écrite, est susceptible d'accélérer la création de confiance entre les membres (il fait ce qu'il dit, je peux lui faire confiance). Elle peut aussi favoriser l'émergence de réponses reconnues comme utiles, lesquelles peuvent servir de modèles reproductibles dans une autre situation et/ou par un autre membre. Enfin, elle oblige davantage chacun à se sentir responsable et engagé.

Les deux moyens suggérés sont complémentaires et indissociables car chacun des deux pris isolément aurait des effets néfastes sans l'autre. Contractualiser les responsabilités sans reconnaître les besoins et l'engagement peut devenir très formel et n'avoir aucun effet sur le comportement. Reconnaître les besoins et l'engagement sans spécifier les responsabilités peut motiver à aller dans de mauvaises directions. Ce double moyen est un système à la fois relationnel et contractuel de régulation des relations et des rôles entre les membres. Il s'appuie sur les mécanismes de gestion du leadership au sein de l'équipe.

■ *S'accorder sur le partage des fonctions et les styles de leadership*

Le leadership peut être défini de manière simple comme la « capacité d'orienter et de mobiliser durablement un groupe d'individus vers l'accomplissement de buts précis » (Robbins *et al.*, 2006 : 412). Sur le plan pratique et dans le contexte grandissant des formes d'organisation en projet, le leadership est généralement associé aux comportements d'une personne (le leader) qui influence les comportements des autres membres du groupe.

De nombreuses recherches au croisement des sciences de gestion et de la psychosociologie ont cherché à élucider comment s'exerçait cette influence. En particulier comment le leader réussit-il à inspirer et susciter la confiance au sein de l'équipe ? Un courant de recherche démontre que le style de leadership transformationnel (axé plutôt sur les relations), a un impact supérieur sur la performance de l'équipe par rapport au style transactionnel (axé plutôt sur la tâche) du fait d'une motivation et d'une satisfaction supérieure des collaborateurs et d'une perception de l'efficacité supérieure. Un autre courant de recherche met l'accent sur l'importance d'un leadership authentique, basé sur un comportement éthique basé sur des valeurs cohérentes entre les paroles et les actes et perçu comme tel par les subordonnés. En partageant l'information, en encourageant les subordonnés à s'exprimer librement tout en respectant leurs idéaux, le leader authentique inspire et crée la confiance dans l'équipe.

S'inspirant de ces théories, des recherches récentes en entrepreneuriat mettent en évidence l'intérêt pour le leader d'une équipe entrepreneuriale d'adopter « un style ouvert, qui partage la communication, le sens de la critique et de la persuasion » (Naffakhi, 2011 :24) afin de favoriser l'émergence de la compétence collective nécessaire à l'équipe pour apprendre ensemble des situations vécues. Selon d'autres études, le leader de l'équipe entrepreneuriale doit plutôt adopter un style flexible, sachant faire varier les degrés d'affirmation de soi et de réceptivité aux autres, en fonction du niveau de stress de la situation et des besoins des associés. D'autres auteurs suggèrent que le leadership transformationnel est supérieur au leadership transactionnel pour transmettre l'esprit d'entreprendre à l'équipe.

Au-delà du style de leadership, fondé sur des attitudes et des stratégies de communication spécifiques, nous pensons qu'il est utile en contexte entrepreneurial d'examiner les fonctions de leadership exercées par les différentes personnes au sein de l'équipe.

En effet, des recherches récentes en organisation mettent en lumière que le leadership n'est pas toujours centré sur une personne, mais qu'il peut être distribué entre différentes personnes. C'est le cas dans les environnements de travail en équipe autonomes où la tâche est particulièrement complexe. La complexité rend peu probable le fait qu'un seul individu soit capable d'assumer avec succès l'ensemble des fonctions de leadership et ceci tout au long de la vie du groupe. Un leader peut émerger de manière implicite, de même que des rôles peuvent être négociés et répartis entre les différentes personnes du groupe. Dans ce cas, le leadership consiste en une « collection de rôles et de comportements qui peuvent être distribués, partagés, permutés, et ceci de manière séquentielle ou bien simultanée » (Barry, 1991 :34). De nature émergente et relationnelle, le leadership partagé conduirait à des influences mutuelles entre les coéquipiers, voire à des meilleures performances que le leadership focalisé, notamment lorsque les membres de l'équipe ont une compétence liée à la tâche élevée, une tâche complexe à effectuer, et qui nécessite une forte interdépendance.

Bien que ces théories n'aient pas été appliquées en entrepreneuriat à notre connaissance, il nous paraît intéressant d'investiguer la distribution du leadership dans les équipes entrepreneuriales caractérisées par la complexité, l'indétermination des rôles au moins dans la phase de démarrage et la tendance récurrente à la fission observée à travers les flux d'entrées/sorties dans les équipes. À partir des configurations de leadership étudiées par Condor et Chabaud, 2011 au démarrage (leader, groupe focal, sans leader), nous pouvons faire l'hypothèse que les 4 fonctions de leadership identifiées par Barry (1991) peuvent être plus ou moins tenues et réparties entre les différents membres de l'équipe :

- leadership visionnaire consistant à élaborer la vision commune ;
- leadership organisateur consistant à planifier, partager et contrôler l'exécution des tâches ;
- leadership calibreur consistant à représenter le groupe à l'extérieur ;
- leadership social consistant à favoriser les échanges entre les membres.

Dans le démarrage des équipes entrepreneuriales, deux fonctions apparaissent à première vue cruciales pour faire passer l'idée de l'incognito au statut de projet reconnu comme faisable : la fonction visionnaire et la fonction de représentation du groupe à l'extérieur. Toutefois, il n'est pas sûr qu'elles soient obligatoirement tenues par les mêmes personnes, sachant que les différents membres se partagent souvent les rôles de réseautage et que les savoir-faire clé qui sont à l'origine de la vision du projet relèvent quelquefois d'une complémentarité de compétences (par exemple, ingénieur inventeur de la technologie et marketing sachant lui trouver des applications nouvelles). De plus, lorsque le groupe devient un peu plus nombreux (à partir de 3 ou 4 membres) et/ou lorsque les enjeux d'innovation nécessitent un véritable savoir-faire accoucher les idées à plusieurs avant même de faire partager le projet à des clients, accompagnants, financeurs ou fournisseurs potentiels, les fonctions de leadership consistant à organiser efficacement les tâches et à faciliter les relations entre les membres sont alors au moins aussi importantes que les fonctions de cali-

brage et de vision. Même si les recherches actuelles tendent à mettre en avant le rôle prééminent du porteur de l'idée de départ comme leader dès le départ ou émergent au sein du groupe, nous pouvons faire l'hypothèse que le leadership nécessite plusieurs natures de fonctions que les membres du groupe peuvent se répartir entre eux simultanément ou séquentiellement.

Tout l'enjeu est de se mettre d'accord de manière explicite sur qui est responsable de quoi, à quel moment et quel pouvoir cette responsabilité lui donne dans les différentes décisions à prendre ensemble. Il est essentiel pour arriver à des accords non frustrants que la discussion de la répartition des pouvoirs entre les associés s'appuie sur des faits. La répartition du pouvoir entre les associés peut être discutée à partir des critères objectifs suivants :

- **La paternité du projet.** Celui qui est à l'origine de l'idée et qui a impulsé le processus a peut-être un peu plus de légitimité que les autres.
- **Le détenteur des ressources (brevets ou licences) ou des savoir-faire clés** est vraisemblablement celui qui, au moins, dans un premier temps va contribuer le plus au développement et à la crédibilité du projet.
- **Le plus à même de représenter l'entreprise** (capacité à communiquer, expérience de la négociation, crédibilité personnelle...) joue également un rôle essentiel dont il faut tenir compte.
- **Le plus disponible de l'équipe en phase amont**, celui qui fait le travail et fait progresser concrètement le projet tire de ses actions et de ses résultats une certaine légitimité.

La difficulté à réaliser un accord sur les responsabilités et les pouvoirs des uns et des autres est rendue particulièrement visible au moment où les associés s'engagent dans la répartition du capital et des rémunérations. Car cette répartition fixe le poids des uns et des autres dans les décisions stratégiques. S'il n'y a pas eu au préalable d'échange transparent entre les associés sur leurs motivations dans le projet, leur degré de contribution à la création de valeur, leur degré d'engagement possible en termes de moyens financiers et sur les attentes réciproques en termes de responsabilités, le partage des pouvoirs financiers entre les membres risque d'être particulièrement douloureux. C'est donc souvent au moment du lancement ou de développement impliquant des augmentations de capital que les équipes explosent. La section suivante explique plus particulièrement les enjeux liés à la répartition du capital et des rémunérations.

3 Conditions financières : partage du capital et des rémunérations

Pour clarifier les relations et éviter tout malentendu au sein de l'équipe, il convient d'aborder très tôt les questions relatives au pouvoir et à l'argent. Le pouvoir est lié

au capital et les enjeux dans la répartition du capital entre les associés doivent être minutieusement analysés. L'argent est au cœur des discussions sur le pouvoir et sur les rémunérations. Ces deux aspects doivent être débattus et les décisions définitives assises sur des critères réalistes.

La répartition du capital est fonction des possibilités financières individuelles. Le pouvoir appartient à celui qui a l'argent ou qui accepte de s'endetter pour investir dans son entreprise. À ce niveau, des différences peuvent se faire jour entre les associés entre ceux qui ne souhaitent pas prendre trop de risques personnels et limitent donc leur engagement financier et ceux qui n'hésiteront pas à prendre des risques élevés. Il est normal que l'engagement financier et la prise de risques personnels soient un critère de répartition du pouvoir dans des sociétés à capitaux.

Le pouvoir dans une entreprise se répartit schématiquement autour des positions suivantes :

- la direction opérationnelle de l'entreprise liée à un statut de mandataire social (gérant dans une SARL, PDG et DG dans une SA) ;
- la majorité absolue du capital (au-delà de 75 % du capital dans une SARL et au-delà des 2/3 du capital dans une SA) qui donne le contrôle de toutes les assemblées générales ;
- la majorité simple du capital (au-delà de 50 % dans les SARL et SA) qui permet de contrôler la délégation de la direction opérationnelle et les assemblées générales ordinaires ;
- la minorité de blocage (plus de 25 % dans une SARL et plus du tiers des actions dans une SA) qui permet d'empêcher certaines évolutions structurelles de la société qui font l'objet de décisions en assemblée générale extraordinaire.

Les choix de répartition du capital sont parfois rendus difficiles en cas de litiges entre les membres de l'équipe ou lorsqu'il est indispensable de faire entrer au capital d'autres partenaires extérieurs pour boucler le financement ou pour développer l'entreprise.

Les décisions portant sur les rémunérations de départ doivent également faire l'objet d'estimations fondées sur des critères objectifs et être préparées dans les discussions et l'expression des différents points de vue. Les critères utilisés sont liés à la répartition des rôles et à la création de valeur. Qui apporte le plus au projet (ou à l'entreprise) et pour quelles raisons ? À cet égard, il est possible de reprendre les principaux critères présentés dans la section précédente à propos de la répartition du pouvoir. Le cas suivant est un exemple à ne pas suivre où la répartition du capital et des rémunérations a été décidée sans prendre en compte la réalité des engagements et des contributions des uns et des autres.

Cas 4 — Une répartition du capital et des rémunérations inadaptées

Avant de créer juridiquement leur entreprise, quatre associés ont échangé sur les questions de participation au capital et de niveau de rémunération. Les décisions ont été prises sur la base des éléments ci-après.

Tous les quatre ont une formation d'ingénieur, un fort besoin d'indépendance et une expérience professionnelle qui varie de quelques mois à environ 15 ans pour le plus âgé. Leur préoccupation d'indépendance les amène à se mettre d'accord très rapidement sur le principe d'une équi-répartition du capital. Pour les rémunérations, elles sont décidées en fonction des besoins et des charges individuels. C'est ainsi que le salaire le plus élevé est donné à la personne la plus âgée qui a les charges financières les plus importantes, en raison notamment d'un divorce. Ensuite, c'est la personne qui vient d'acheter une maison et qui doit rembourser l'emprunt. Puis les personnes qui ont des charges plus faibles. Il n'est nullement envisagé que la rémunération pourrait être liée à la contribution de chacun en termes de création de valeur. De la même façon, l'évolution des rémunérations dans le temps en fonction de critères précis n'est pas abordée.

Très rapidement, les relations au sein de l'équipe changent et des insatisfactions apparaissent. En particulier l'associé auquel on a confié la direction opérationnelle de l'entreprise constate au bout d'un certain temps le décalage entre son engagement, le poids de ses responsabilités, les résultats de son action et le montant de sa rémunération (ce n'est pas la plus élevée), ainsi que celui de sa participation (25 % comme ses trois autres associés). Même si des corrections sont apportées au bout de deux ans (participation passée à 28 % et augmentation de salaire), les choix de départ ont rendu très difficiles des évolutions importantes sur des bases plus objectives. La personne ayant la rémunération la plus élevée se cantonnait, par exemple, dans un rôle très technique, important certes, mais qui aurait pu être confié à un salarié et non à un associé. Cette situation a conduit à l'éclatement de l'équipe. À l'issue de la troisième année, le gérant a quitté l'entreprise et ses associés pour aller créer, seul, une nouvelle entreprise.

Ainsi, les équipes entrepreneuriales apparaissent pleines de richesses et d'écueils tout au long du cycle de vie de l'entreprise. De l'émergence de l'idée au développement de la jeune entreprise, il y a de bonnes raisons de s'associer pour augmenter les chances de succès de la jeune entreprise mais aussi des vrais risques et des conditions de succès.

Questions

- 1 ■ Quelles ont les différentes dimensions sur lesquelles la complémentarité d'une équipe peut être appréciée ?
- 2 ■ Comment vous y prendriez-vous pour évaluer la complémentarité d'une équipe ?
- 3 ■ En cas de désaccord du conjoint de l'entrepreneur sur l'opportunité de créer l'entreprise, certains disent qu'il faut choisir entre le projet ou le conjoint.

Qu'en pensez-vous ? Si vous étiez placé dans cette situation, quelle stratégie adopteriez-vous pour convaincre votre conjoint ?

- 4 ■ Quels sont les risques principaux dans la constitution et le fonctionnement d'une équipe ?
- 5 ■ Certaines études semblent révéler que les jeunes diplômés créent systématiquement en équipe, mais que le leader se retrouve très souvent seul au bout de deux à trois années de vie de l'entreprise. Comment interprétez-vous ce constat ?

L'essentiel

Entreprendre en équipe est fréquent, mais non nécessaire. Cela dépend du type de création envisagée et des capacités des membres à gérer le leadership, de leurs ambitions, de leur engagement et de leurs compétences. Quand l'analyse montre un intérêt objectif à s'associer, il est nécessaire d'être particulièrement vigilant dans le processus de constitution de l'équipe ainsi que dans son recrutement et son management afin de pouvoir en tirer les bénéfices sans y perdre des plumes.

■ Les avantages à entreprendre en équipe

Les membres supplémentaires apportent :

- **des ressources en capital** permettant de garder le contrôle du projet sans recourir à des actionnaires extérieurs ;
- une **force de travail plus importante**, à condition de trouver les bonnes modalités d'organisation ;
- une **palette de compétences et un réseau de relation élargi** si les profils et les réseaux des différents membres sont réellement complémentaires.

Cela permet au porteur de projet initial :

- de **se sentir moins seul** et de ne pas avoir à tout faire ;
- de disposer d'une **plus grande sécurité** en cas de défaillance d'un membre ;
- **d'augmenter sa capacité à explorer des opportunités et à innover** grâce à la confrontation entre les points de vue divergents dans un processus de créativité collective.

In fine, l'entreprise bénéficie :

- d'une meilleure **crédibilité externe** vis-à-vis des interlocuteurs externes au démarrage du projet (financeurs, partenaires, clients, accompagnateurs) ;
- d'une **meilleure chance de survie** après la phase de démarrage ;
- d'une **croissance plus rapide** sans avoir à recruter à l'extérieur des compétences clés.





■ Comment s'associer ? Le processus de constitution de l'équipe

Pour recruter des co-équipiers, il faut savoir s'appuyer sur deux types de liens selon la nature du projet et ses besoins au cours des différentes phases de vie de l'entreprise :

- Les **liens forts basés sur la confiance issue de longues relations antérieures** permettent une créativité et un engagement supérieur des individus, à condition de ne pas mélanger liens affectifs intimes et engagements professionnels. Ils sont particulièrement utiles au démarrage de l'entreprise et dans les projets confrontés à une très forte incertitude avec des besoins d'exploration et d'expérimentation créative très élevés.
- Les **liens faibles basés sur des connexions récentes avec des personnes ayant des ressources complémentaires** permettent d'atteindre des réseaux et des opportunités d'affaires plus étendus que ceux du porteur de projet initial. Ils sont plus basés sur un calcul de complémentarité et d'intérêts réciproques objectivables.
- **La nature des liens entre les membres évolue** tout au long du projet. Lors de la phase de lancement, le passage à des relations intéressées basées sur le calcul des parts de capital met à l'épreuve les liens forts antérieurs. Toutefois, au bout d'un certain temps et d'un certain nombre d'épreuves traversées ensemble, les liens relationnels se renforcent entre les membres. *A contrario*, dès que de nouvelles recrues intègrent l'équipe, les calculs sont susceptibles de reprendre le dessus.

Par ailleurs, les créateurs ont tout intérêt à garder des liens avec leurs réseaux personnels et professionnels à condition de ne pas mélanger les genres et d'être clairs sur les engagements et les attentes réciproques :

- L'appui sur les réseaux universitaires et professionnels antérieurs est souvent essentiel dans les premières années de l'entreprise pour nourrir l'apprentissage, le développement d'affaires ou sécuriser les conditions matérielles du projet (prêts bonifiés, congé pour création d'entreprise, formations...). Mais il convient d'être transparent sur les enjeux des uns et des autres afin que la transition vers l'autonomie se fasse sans rupture brusque.
- La famille et les amis proches sont importants pour soutenir les porteurs de projet soumis à des fortes pressions psychologiques, et à une certaine précarité matérielle. Il est en revanche très imprudent de les recruter dans l'équipe, c'est-à-dire de confondre vie privée et vie professionnelle. De même il est risqué d'entreprendre un projet de création si la famille y est très opposée.

■ Les facteurs clés de succès pour le recrutement et le management de l'équipe

Les **complémentarités** possibles entre les membres sont de plusieurs ordres :

- En termes de compétences : fonctions principales exercées (finance-gestion, vente, R&D...), parcours de formation, secteurs et activités dans lesquels les responsabilités principales ont été exercées...
- En termes de réseaux personnels et professionnels.
- En termes de personnalité et d'aptitude : tempéraments et tendances comportementales...





Mais la complémentarité des profils n'est profitable que si l'équipe réussit à être collectivement compétente, ce qui recouvre quatre domaines interdépendants :

- **Savoir apprendre ensemble des expériences vécues**, afin, d'une part de tirer profit des essais ou erreurs pour mettre au point et ajuster en permanence le business model de l'entreprise et d'autre part générer un apprivoisement (ou modelage) réciproque des membres entre eux.
- **Pouvoir s'appuyer sur un socle de valeurs et de motivations convergentes** vis-à-vis de la création d'entreprise, en particulier vis-à-vis d'attitudes fondamentales (rapport à l'échec, au risque et à l'innovation), mais aussi en termes d'objectifs de croissance et d'autonomie de l'entreprise, et en termes de recherche d'opportunités de clients et de marchés.
- **Savoir créer la confiance et les obligations réciproques** au sein de l'équipe, ce qui passe par deux démarches complémentaires : d'une part, l'adoption de principes d'allocation de ressources sur la base des besoins perçus et de l'engagement des personnes et d'autre part, l'explicitation des attentes réciproques en termes de responsabilités.
- **S'accorder sur le partage des fonctions et le style de leadership** afin de pouvoir prendre des décisions collectives rapides et fluides sans ambiguïté de rôles et de manière la plus ouverte et flexible possible.

Enfin, il faut être conscient que le partage des rémunérations et du capital est un point d'achoppement régulier des relations nouées au sein de l'équipe car il a un impact fort sur la répartition du pouvoir dans les décisions stratégiques. Les associés ont intérêt à être transparents sur les enjeux financiers des uns et des autres liés à leur investissement dans le projet (moyens disponibles, endettement et prise de risque acceptables, retours espérés en termes de rémunération).

L'approche du marché et la dimension marketing¹

Avant qu'il y ait un produit, il y a l'imagination humaine et avant qu'il y ait un marché, il y a l'aspiration humaine.

Sarasvathy, 2001

L'approche du marché et les réflexions qui l'accompagnent constituent des aspects essentiels de la validation et de la structuration des projets d'entreprendre. C'est une dimension importante pour deux raisons essentielles. En premier lieu, elle permet à l'entrepreneur de comprendre le marché avec son regard puis de l'interpréter. L'entrepreneur cherche en effet des opportunités cohérentes avec ses aspirations et sa perception des compétences et des ressources dont il dispose pour les exploiter². En second lieu, le marché, fournisseur de ressources et d'opportunités est dynamique et complexe. La rapidité actuelle des flux d'informations, au-delà de toute frontière, place l'entrepreneur dans la posture d'un acteur stratégique. Celui-ci explore, exploite et saisit des opportunités en s'adaptant aux contraintes qu'il ne peut maîtriser, en particulier le temps. Dans son processus de décision, il mobilise donc ses ressources internes (ses connaissances, son expérience) et externes (l'environne-

1. Ce chapitre a été entièrement révisé et complété par Olivier Toutain, professeur au Groupe ESC Dijon. Nous le remercions pour sa contribution.

2. « Entrepreneurs begin with three categories of “means” : they know who they are, what they know, and whom they know – their own traits, tastes and abilities; the knowledge corridors they are in; and the social networks they are a part of’ (Les entrepreneurs commencent avec trois catégories de “moyens” : ils savent qui ils sont, ce qu'ils connaissent et qui ils connaissent – leurs particularités, leurs goûts et leurs capacités; la connaissances des courants dans lesquels ils se trouvent ; et les réseaux sociaux dont ils font partie – Sarasvathy, 2001).

ment et les réseaux d'acteurs qui le compose) pour répondre aux questions fondamentales ; ces dernières offrant des clés pour comprendre et évaluer le marché : à quel(s) type(s) de besoin(s) solvable(s) identifié(s) le produit¹ proposé est-il en mesure de répondre ? Quelles alliances stratégiques cela implique-t-il ? Quelles sont les sources d'avantages concurrentiels ? Comment définir la stratégie marketing ?

Les questions classiques qui caractérisent l'approche du marché constituent ainsi la face émergée de l'iceberg. L'entrepreneur doit produire une réflexion sur lui-même, son entreprise (l'objet poursuivi) et l'environnement (théâtre de son investigation) pour élaborer des réponses adaptées aux buts qu'il poursuit.

Notre objectif, dans ce chapitre, n'est pas de développer un cours général de marketing ni d'explorer en profondeur les techniques d'étude de marché dans un contexte de création d'entreprise. De très bons ouvrages existent et le lecteur intéressé pourra s'y reporter². Notre ambition est de souligner simplement les particularités et les spécificités de ces approches dans le champ qui nous intéresse. Pour ce faire, nous allons, tout d'abord, montrer ce qu'est l'approche marché et l'intérêt qu'elle soulève (**section 1**). Nous aborderons ensuite des questions relatives à la diversité des situations rencontrées et à la nature du couple produit/marché (**section 2**). Nous terminerons ce chapitre par un développement consacré aux différents moments et aux différentes étapes de l'approche du marché et de l'élaboration de la stratégie marketing (**section 3**).

Section 1 ■ L'approche du marché : intérêts et limites

Section 2 ■ Diversité des situations et nature du couple produit/marché

Section 3 ■ Les étapes de l'approche du marché

Section 1 L'APPROCHE DU MARCHÉ : INTÉRÊTS ET LIMITES

La notion de marché est une notion ambiguë, polysémique et qui peut être employée indifféremment pour évoquer l'environnement global du projet, l'environnement concurrentiel ou le marché cible (Schieb-Bienfait, 2000). Sans entrer dans un débat de spécialistes, nous retenons comme définition de travail celle qui consiste

1. Nous emploierons, tout au long du chapitre, le mot « produit » dans son sens générique. En d'autres termes, le produit peut se définir comme le résultat d'une production matérielle (un crayon) ou immatérielle (une expertise).

2. En consultant notamment l'ouvrage de Kotler, Keller et Dubois (2009) et celui de Lambin, De Moerloose (2008).

à voir dans un marché, la rencontre entre une offre et une demande¹. Ces deux composantes en interaction nous semblent donc devoir être prises en compte dans ce que nous appelons l'approche du marché. Ce premier regard précise, d'une certaine façon, le contenu. Il est utile de le compléter en décrivant l'état d'esprit avec lequel il convient de se saisir de cette relation. Pour nous, il se résume par une orientation, voire une obsession, qui est de toujours garder en mémoire l'omniprésence des clients. Peter Drucker traduit parfaitement cette orientation quand il livre le fond de sa pensée : « Le marketing est si fondamental qu'on ne saurait le regarder comme une fonction séparée... Il s'identifie à l'ensemble de l'entreprise considérée du point de vue de son aboutissement final, c'est-à-dire le client »². C'est le client qui est le juge suprême. C'est lui qui apprécie la pertinence de l'offre et l'intensité de la valeur nouvelle apportée. C'est lui, aussi, qui décide de la valeur et de la durabilité des avantages concurrentiels. Le créateur d'entreprise, le porteur d'un projet d'entreprendre ne peut pas ne pas s'intéresser, au point de les connaître parfaitement, à ses clients, à leurs motivations et habitudes d'achat et de consommation.

L'analyse du marché, ou pour reprendre une expression plus souvent utilisée « l'étude de marché », apparaît donc comme une étape indispensable du processus entrepreneurial. Elle est d'autant plus importante que :

- le projet est ambitieux et a des coûts irréversibles élevés ;
- le marché et la concurrence sont anciens ;
- l'entrepreneur ne connaît pas le métier ;
- l'entrepreneur a besoin d'obtenir la coopération de partenaires.

Dans le contexte des projets d'entreprendre, la connaissance qu'un entrepreneur peut avoir de son marché ne relève pas uniquement d'une connaissance objective, ni de démarches totalement déterministes. Le marché répond à celui qui le questionne, selon la nature des questions qui sont posées et la singularité de celui ou celle qui les posent. En d'autres termes, le marché peut fournir des opportunités qui se construisent par un jeu de questions/réponses entre l'individu et son environnement. Nous allons développer trois singularités des études de marché dans ce contexte particulier.

1 L'étude de marché est une réalité reconstruite par l'entrepreneur

Explorer un marché se révèle toujours compliqué. Comment le définir ? Quelles sont ses limites ? Quels sont sa taille et son potentiel ? Existe-t-il un besoin réel et

1. De nombreuses définitions du marché existent. Par exemple pour Leger-Jarniou (2000, p.238), le marché est « l'ensemble de l'offre et de la demande pour un produit ou un service donné ou l'ensemble des débouchés offerts à un produit ou un service ».

2. Cité par Kotler et Dubois (1989).

a-t-il déjà été identifié ? Plutôt qu'essayer de répondre précisément à ces questions, il vaut mieux se persuader qu'il n'y a pas de bonnes réponses et utiliser ces questions plutôt comme un guide, un point de départ et une façon d'entrer dans un processus de construction d'une représentation subjective. Cette représentation dépend principalement du profil de l'entrepreneur, de la nature du projet et du marché concerné.

Dans cette perspective, l'entrepreneur s'emploie à construire sa propre réalité du marché. Il collecte, analyse et évalue les informations dont il dispose. Ces dernières portent principalement sur la nature du couple produit/marché et sur les risques associés¹, sur les mécanismes et les transactions entre les acteurs², ainsi que le contexte dans lequel elles se réalisent³.

Compte tenu de l'importance de la place occupée par ses aspirations et sa propre perception des compétences et des ressources qu'il possède, l'entrepreneur doit toujours activement participer au processus ou réaliser lui-même l'analyse du marché et de la concurrence. Nul besoin d'être un spécialiste pour aller sur le terrain, rencontrer des acteurs du marché et leur poser des questions qui correspondent à des préoccupations majeures. Même si l'entrepreneur a les moyens de payer un cabinet spécialisé pour réaliser le travail, il est indispensable qu'il s'implique personnellement et fortement dans les recherches et les analyses. Ses observations et ses discussions avec des représentants des différentes familles d'acteurs⁴ permettent de recueillir des informations cruciales sur des comportements, des habitudes d'achat et de consommation ou des insatisfactions qui peuvent l'aider à affiner l'identification de besoins, les manières possibles d'y répondre concept et/ou la stratégie marketing qui en résulte. Être sur le terrain permet également de glaner des informations difficilement formalisables dans un document écrit comme des gestes, des mimiques ou des réactions diverses qui ont une signification complémentaire à celle des mots utilisés. Ainsi, les études de marché en création ou reprise d'entreprise n'utilisent pas ou très rarement des techniques quantitatives. Elles s'appuient le plus généralement sur des approches qualitatives et sur un travail de qualification des données collectées ; car l'important n'est pas de rechercher à tout prix les données chiffrées mais d'interroger un nombre suffisant de personnes susceptibles d'apporter des éléments pertinents de réponse sur le besoin, et plus en aval, sur la solvabilité du produit.

D'autre part, une entreprise qui connaît un changement important⁵ peut générer des réactions et, par voie de conséquence, des modifications de comportements des

1. Nous y reviendrons dans une prochaine section.

2. Entrepreneur, client, fournisseur, distributeur, collaborateur stratégique.

3. Le contexte psychologique de l'enquêteur et le contexte sociologique et économique de l'environnement avec lequel il interagit.

4. Les clients potentiels, les fournisseurs, les représentants des entreprises déjà présentes sur le marché, les institutionnels, les spécialistes du secteur, etc.

5. Par exemple un changement de dirigeant.

partie-prenantes qui partagent son univers dans le marché qu'elle vise ou dans lequel elle est déjà positionnée. Cette problématique, souvent caractéristique de la reprise d'entreprise, montre dans ce cas le fonctionnement organique du marché. Ce dernier se compose de ce que nous nommons rationnellement des « acteurs ». Mais n'oublions pas que les « acteurs » sont, en réalité, des êtres humains qui pensent, seuls ou à plusieurs, et produisent un sens commun qui évolue en permanence, tel un tourbillon, « à la fois produit et producteur¹ » (Morin, 2005).

Enfin, l'entrepreneur qui réalise son étude de marché collecte des informations, les interprète, en déduit des hypothèses qu'il va vouloir tester, prend des options ou fait des choix. Il est donc conduit à analyser et comprendre les informations qui résultent de ses analyses faites d'un assemblage de croyances, d'expériences et de connaissances.

Le contexte socio-économique de l'enquête², sa temporalité³ ou la motivation de l'enquêteur⁴ (au moment de la réalisation de son travail) pourront alors influencer de manière déterminante sur l'interprétation de la solvabilité du produit et la construction des opportunités qui en résultent.

2 L'étude de marché est un processus itératif de questions/réponses

Une étude de marché bien conduite provoque autant sinon plus de questions nouvelles que de réponses à des questions posées. Elle est progressive et faite d'allers/retours entre l'entrepreneur et les personnes qui peuvent s'exprimer sur l'objet d'étude. En étant en prise directe avec les acteurs essentiels de l'environnement, c'est une occasion unique d'identifier et d'explorer toutes les questions qui peuvent présenter de l'importance. Cette façon de procéder peut entraîner des modifications du produit ou du service. Les idées initiales, la façon de voir le produit peuvent être remises en cause au cours de ce processus. En conséquence, l'entrepreneur ou le porteur de projet doit reconsidérer son offre, tout en demeurant fidèle à ses aspirations, ainsi qu'aux compétences et aux ressources qu'il a le sentiment de posséder.

Le caractère itératif du processus d'étude de marché est lié à l'incertitude et au manque de données. Un projet d'entreprendre est un véritable puzzle et les informations collectées permettent de le construire progressivement. Lorsque la nature des

1. Les produits et les effets du tourbillon sont en même temps les causes et les producteurs de ce qui les produit.

2. Par exemple, dans certains cas, la réalisation d'une enquête dans une conjoncture économique marquée par la crise ne générera pas les mêmes réponses qu'en période de croissance économique.

3. Par exemple la saisonnalité.

4. Plus généralement son état psychologique.

projets est liée à des opportunités nouvelles, les données n'existent pas ou sont rares. L'approche itérative permet alors d'évoluer par étapes. Dans chacune de ces étapes qui se succèdent, l'individu-entrepreneur définit des questions et des méthodes de collecte de l'information, recueille des données, analyse et évalue l'état de ses connaissances selon l'objectif qu'il possède, inventorie les éléments manquants et identifie de nouvelles questions. Chaque étape contient ainsi un processus cyclique de raisonnement au cours duquel l'individu-entrepreneur dialogue avec les interlocuteurs de son environnement dans le but d'affiner la construction de son offre¹.

Dans ces conditions, l'ouverture d'esprit devient une qualité essentielle et l'approche « prêt à porter » en matière d'étude de marché montre toutes ses limites. Il faut savoir s'adapter au gré de l'avancement du travail et des questions nouvelles qui apparaissent.

L'entrepreneur qui étudie le marché doit ainsi mobiliser une pensée critique (Boisvert, 1996 ; Ennis, 1985, 1993). Plus son projet et ses aspirations en matière d'innovation seront élevés, plus la pensée critique est requise. Elle nécessite donc l'adoption d'une attitude et la mobilisation de capacités qui, au final, facilite le développement de l'imagination et de la créativité. Par exemple, cela peut permettre à l'entrepreneur de créer plusieurs scénarii dans sa stratégie marketing ou plusieurs types d'offres dérivées de son produit initial.

En d'autres termes, plus la demande est incertaine, plus la créativité et l'imagination sont requises, et plus la pensée critique devra être mobilisée pour progresser au cours d'un processus itératif de questions/réponses.

3 L'étude de marché est un processus d'apprentissage

L'entrepreneur apprend beaucoup en étant sur le terrain et en procédant de la façon que nous avons présentée. La démarche itérative, le questionnement systématique, l'ouverture méthodologique constituent des moyens efficaces pour apprendre à maîtriser sa relation au marché et pour progresser dans la connaissance de celui-ci. Le travail d'enquête, en tant que tel, est un processus d'apprentissage qui oriente l'entrepreneur vers d'autres sources ou d'autres directions en fonction des informations obtenues. Tout cela permet d'explorer et d'approfondir un territoire, d'engranger de multiples informations et de construire de nombreux repères qui vont ensuite procurer à l'entrepreneur des leviers d'action utiles lors de la mise en œuvre du projet. Dans ce contexte, l'entrepreneur acquiert une expérience de terrain lui permettant d'augmenter son stock d'informations qu'il transforme en connaissances pour agir. Par l'acquisition de l'expérience et la construction de nouvelles connaissances, l'entrepreneur progresse de

1. « La rationalité c'est le jeu, c'est le dialogue incessant entre notre esprit qui crée les structures logiques, qui les applique sur le monde et qui dialogue avec ce monde réel » (Morin, 2005).

manière irréversible. Étudier le marché fait donc l'objet d'un processus d'apprentissage itératif et incrémental qui porte sur les éléments clés suivants :

- l'observation et l'analyse des attitudes et des comportements, des règles de vie sociale et des procédures d'actions quotidiennes ;
- l'imagination et la créativité ;
- la prise de conscience ;
- le management d'une stratégie ;
- la négociation avec les parties prenantes de son environnement ;
- le contrôle non-prédictif¹.

Ce processus d'apprentissage se poursuivra d'ailleurs bien au-delà de l'étude de marché et notamment lors du lancement du produit et de sa mise à disposition sur le marché. Ainsi, sa nécessité et son importance justifient pleinement que l'entrepreneur s'implique activement dans le travail, même s'il pense connaître le marché. Car avoir des connaissances sur le marché ne signifie pas que l'on a des connaissances sur un couple produit/marché donné et que l'on dispose d'une information suffisante pour valider le projet et la stratégie d'accès au marché.

Enfin, le mode d'apprentissage privilégié et singulier de l'entrepreneur ou du porteur d'un projet entrepreneurial influe directement sur sa manière d'analyser, d'interpréter le marché et de construire ses connaissances. Quatre types génériques d'apprentissage sont principalement recensés pour décrire la détection, la saisie, l'exploration et l'exploitation d'opportunités :

- développer une idée initiale ou une solution inédite face à un problème donné ;
- explorer des options et des opportunités de développement à partir d'un stock initial d'idées ;
- exploiter plusieurs options possibles et produire des scénarii (ou des prototypes) ;
- exploiter les scénarii (ou prototypes) pour les transformer en affaires.

Section 2 DIVERSITÉ DES SITUATIONS ET NATURE DU COUPLE PRODUIT/MARCHÉ

Les idées initiales et les projets des entrepreneurs renvoient à des situations et à des problématiques de marché particulières. Le marché est à la fois ordonné, orga-

1. L'entrepreneur s'emploie à contrôler le futur (il n'a pas besoin de le prédire) en prenant des décisions dynamiques (qui résultent de ses multiples interactions sociales) qui lui permettent de s'y adapter activement par la créativité, l'imagination et la pensée critique.

nisé et aléatoire : même si l'entrepreneur possède un haut niveau d'information et de connaissance, il n'est jamais certain de vendre¹. Ainsi, chacune des situations comporte, d'une façon intrinsèque, des éléments distinctifs et des risques génériques.

Cette section a pour but de souligner cette diversité et de donner des repères destinés à mieux prendre la mesure de telle ou telle situation par rapport à laquelle un entrepreneur potentiel pourrait être confrontée. Nous utiliserons plusieurs approches pour typer les marchés, certaines d'entre-elles pouvant d'ailleurs se recouper partiellement.

1 Les grands types de marchés

Les entrepreneurs peuvent être confrontés à des marchés totalement différents dans leur fonctionnement, leur approche et leurs caractéristiques, notamment celles qui concernent les comportements d'achat. L'individu ou l'équipe porteur d'un projet d'entreprendre doit donc rapidement identifier le type de marché qui est visé par le projet. C'est cette première étape qui conditionnera la nature et la qualité de l'apprentissage de l'entrepreneur.

1.1 Les marchés de consommation : vendre à des consommateurs finaux

Dans ces marchés, les entrepreneurs doivent se focaliser sur l'étude des consommateurs et la compréhension de leur comportement d'achat.

Marchés de consommation

Le marché de la consommation se compose de tous les individus et ménages qui achètent ou se procurent des biens et services en vue de leur usage personnel.

Kotler et Dubois, 1989, p. 178

De très nombreux facteurs influencent l'acte d'achat et sont très abondamment documentés. Les facteurs culturels et d'identité, comme les systèmes de valeurs, l'appartenance à une classe sociale ou à une ethnie ont un impact indéniable. Il en

1. « Le marché est un mélange d'ordre et de désordre. [...] L'ordre ? C'est tout ce qui est répétition, constance, invariance, tout ce qui peut être mis sous l'égide d'une relation hautement probable, cadré sous la dépendance d'une loi. Le désordre ? C'est tout ce qui est irrégularité, déviations par rapport à une structure donnée, aléa, imprévisibilité. Dans un univers d'ordre pur, il n'y aurait innovation, création, évolution. Il n'y aurait pas d'existence vivante ni humaine. De même aucune existence ne serait possible dans le pur désordre, car il n'y aurait aucun élément de stabilité pour y fonder une organisation. Les organisations ont besoin d'ordre et ont besoin de désordre » (Morin, 2005).

va de même des facteurs psychosociaux. Les groupes de référence (famille, amis, relations professionnelles, etc.) proposent des modèles de comportement ou de mode de vie, influencent les attitudes et l'image et exercent une certaine pression qui oriente vers une certaine conformité de comportement. La famille, notamment, à travers les comportements de ses membres et ses habitudes influencent fortement les comportements d'achat.

Les individus ne se ressemblent pas et des facteurs personnels doivent être pris en compte dans la compréhension des comportements dans les marchés de consommation. Des critères tels que l'âge, la position dans un cycle de vie, la profession, le mode de vie jouent un rôle et contribuent à « typer » les individus. Enfin, toujours à un niveau individuel, il est nécessaire d'intégrer des facteurs psychologiques, comme les motivations, les perceptions, les croyances et les attitudes.

L'identification et la connaissance des facteurs principaux qui affectent le comportement des individus permet de mieux saisir les comportements et les décisions d'achat. De nombreux travaux proposent des typologies d'individus dans des contextes d'achat. Les enquêtes et les études du Centre de Communication Avancée (CCA) de Bernard Cathelat fournissent parfois des grilles de lecture intéressantes. Le CREDOC (www.credoc.asso.fr), l'INC (www.conso.net), l'Insee (www.insee.fr) et l'INED (www.ined.fr) peuvent être également consultés.

1.2 Les marchés institutionnels : vendre à des organisations

Le comportement d'achat des individus et des ménages est fort éloigné de celui des organisations (entreprises, administrations, collectivités). Vendre à une organisation pose des problèmes différents de la vente au consommateur final. L'acte d'achat est organisé et documenté : appels d'offre, propositions, commandes ou contrats. Il fait intervenir plusieurs personnes qui ont des responsabilités et des rôles précis dans la décision d'achat. D'autre part, une organisation n'achète pas pour son usage personnel, mais par rapport à des objectifs. Enfin, l'acte d'achat s'insère dans une relation politique où chaque acteur (client et fournisseur) a des arguments à faire valoir. Nous allons examiner rapidement trois cas de figure qui varient selon le type de clientèle composée d'entreprises, d'administration ou de distributeurs.

1.3 Le marché des entreprises

Il peut être défini de la façon suivante :

« Il se compose de tous les individus et organisations qui acquièrent des biens et services en vue de produire d'autres biens et services destinés à être loués ou vendus. » (Kotler et Dubois, 1989, p. 214)

En France, il y a environ 2 700 000 entreprises qui se répartissent dans de nombreux secteurs d'activités. Chacune de ces entreprises constitue un marché ou une partie d'un marché pour une large étendue de produits et de services.

Dans ces marchés industriels, les acheteurs sont peu nombreux, très professionnels, la demande est dérivée (d'une consommation finale) et assez fluctuante. Ces quelques propriétés, ainsi que la présence d'intervenants multiples dans le processus d'achat imposent la nécessité de relations très étroites entre les clients et ceux qui les fournissent.

La décision d'achat prend en compte des critères spécifiques. Ces derniers peuvent porter sur les objectifs particuliers du client et sur les facteurs clés de succès qui concernent, pour une large part, ses critères essentiels d'achat (prix, qualité, performance, délai d'obtention, par exemple). Dans toute approche de ces marchés, l'entrepreneur doit préciser la composition du **centre d'achat**, qui regroupe les différents intervenants de l'organisation autour des rôles génériques principaux : **l'utilisateur** (« consomme » le produit ou le service), le **prescripteur** (exerce une influence d'ordre technique sur l'acte d'achat), **l'acheteur** (a la responsabilité formelle de l'acte), le **décideur** (a le pouvoir de décision et peut engager financièrement et contractuellement le client), **l'intermédiaire** (joue un rôle dans la circulation de l'information).

1.4 Le marché de la distribution

Le marché de la distribution comprend les acteurs intermédiaires (grossistes et détaillants) entre les producteurs et les consommateurs finaux.

Marché de la distribution

Le marché de la distribution se compose de tous les individus et organisations qui achètent des biens dans le but de les revendre ou de les louer à d'autres, en vue de réaliser un bénéfice.

Kotler et Dubois, 1989, p. 229

Les grossistes et les détaillants sont confrontés au problème de leur politique d'assortiment. L'assortiment peut être exclusif et l'intermédiaire présente alors la gamme d'un seul fabricant. Ou bien il peut être profond (présentation d'une catégorie bien définie de produits en provenance de plusieurs fabricants), ou encore il peut privilégier la variété et la largeur. Il est donc primordial que l'entrepreneur se renseigne sur la politique suivie par les distributeurs qu'il entend contacter.

Dans le marché de la distribution, le processus d'achat suit différentes voies selon le type de distribution et la taille de l'intermédiaire. Par exemple, s'adresser à des réseaux de détaillants, pas toujours très homogènes, ni bien organisés, correspond à

un type de situation. Dans ce cas, le décideur est très souvent une personne qui occupe d'autres fonctions et qui prend très rapidement une décision. Un autre type de situation est illustré par les enseignes de supermarchés et d'hypermarchés qui ont des fonctionnements et des processus beaucoup plus organisés. Parfois les niveaux d'achat et de décisions sont multiples : l'acheteur d'un magasin, la centrale d'achat au niveau de l'enseigne et éventuellement d'autres groupements d'achat interenseignes. Dans ces organisations et ces systèmes de distribution, la mise en rayons des nouveaux articles et leur maintien demandent généralement beaucoup de travail et de patience. À ce niveau également, les relations entre le fournisseur et ses grands distributeurs doivent être professionnelles et très suivies. C'est à ce prix qu'elles se pérennisent.

1.5 Le marché de l'État

Il concerne l'administration centrale (avec un lieu de décision parisien) et toutes les collectivités locales (Conseils régionaux, conseils généraux, regroupements de communes et de zones¹, communes) réparties sur l'ensemble du territoire.

Marché de l'État

Le marché de l'État se compose de tous les organismes publics, nationaux, régionaux ou locaux qui achètent ou louent des services dans le cadre de leurs activités.

Kotler et Dubois, 1989, p. 233

L'État français est un client à part. Les procédures d'achat sont strictement encadrées par le droit. La comptabilité publique distingue une séparation nette entre l'ordonnateur (celui qui achète) et le payeur.

L'entrepreneur, qui dispose d'une offre attractive, et qui est intéressé par ce marché doit bien comprendre les règles de fonctionnement des marchés publics. En premier lieu, cela implique d'identifier et d'analyser la répartition des pouvoirs dans un système qui voit cohabiter deux hiérarchies, celle des politiques et celle des administratifs. Ces deux types d'interlocuteurs partagent la décision et se côtoient dans des instances prévues à cet effet (la commission des marchés publics, par exemple, qui regroupe des élus et des fonctionnaires).

D'une manière générale, l'entrepreneur doit, dans tous les cas de figure, se conformer à des procédures très codifiées et parfois complexes de gestion des appels d'offres et des marchés publics.

1. Cela comprend notamment les communautés de communes, les communautés d'agglomération et les syndicats intercommunaux.

2 Les types de clientèle

La réflexion sur les types de clientèle recouvre et complète celle sur les types de marché. L'APCE (1996) distingue 4 types principaux de clientèle.

2.1 La clientèle identifiable

Quand une clientèle est identifiable, il est possible, dans certains cas, de lister les clients, de les nommer et d'organiser sa collecte d'informations d'une façon très ciblée. Il s'agit, ici, d'entreprises ou de distributeurs. La clientèle identifiable peut également concerner des personnes physiques ayant un statut particulier, par exemple des professions libérales : avocats, médecins, dentistes, voire des catégories socioprofessionnelles (cadres supérieurs). L'entrepreneur vend donc directement des produits ou des services à ces cibles.

Lorsque la clientèle est identifiable, il est possible d'orienter son étude de marché vers les questions suivantes. La cohérence produit/marché est-elle bonne ? Qui sont précisément les clients ? Quels sont leurs besoins et leurs possibilités ? Quelles sont les intentions d'achat ? Quel est l'état de la concurrence ? Les réponses apportées à ces questions et qui peuvent être adressées directement aux futurs clients permettent de bâtir des stratégies commerciales efficaces.

La clientèle identifiable est par conséquent moins sujette à l'incertitude pour l'entrepreneur. Celui-ci peut utiliser des méthodes de collecte et d'analyse d'informations qui sont davantage déterministes. Il a également la possibilité de construire une partie de ses connaissances à partir de bases documentaires issues des travaux d'analyse réalisés antérieurement sur ce type de public.

2.2 La clientèle localisée

La clientèle localisée renvoie à la notion de zone de chalandise. Le fournisseur propose des produits ou des biens de proximité à des consommateurs résidant ou passant dans une zone d'attraction. Les activités commerciales et artisanales se prêtent bien à ce cas.

Dans l'étude de marché, il sera nécessaire d'essayer de cerner la zone de chalandise en termes de contours géographiques, de population et de pouvoir d'achat. L'étude de la concurrence : nombre de concurrents directs, implantation, constitue aussi, bien souvent, une dimension essentielle des choix stratégiques et commerciaux. En face de ce type de clientèle, l'emplacement et la communication visuelle s'avèrent être des arguments décisifs.

La méthode de travail de l'entrepreneur est, du moins dans un premier temps, proche de celle d'un chercheur. Il délimite d'abord le périmètre de son investigation. Il sélectionne ensuite un ou plusieurs échantillons qu'il explore en vue d'examiner la cohérence entre l'offre qu'il propose et le besoin réel existant.

2.3 La clientèle diffuse

Il s'agit de la vente directe de produits ou de services à une clientèle ni identifiable, ni localisée qui s'intéresse à une offre de portée limitée : activités liées à la mode, à la culture ou au tourisme, artisanat.

À ce niveau, la bonne adéquation entre l'offre proposée et les besoins de la clientèle doit être validée. La recherche de prescripteurs, de centres d'influence et de leaders d'opinion constitue également un aspect important de l'étude de marché. Ces activités sont supportées, en effet, par des courants d'opinions basées sur des relations privilégiées. L'incertitude et les délais peuvent caractériser la réponse de la clientèle.

L'activité de l'entrepreneur dans la détection et la compréhension des besoins du client est primordiale. Il utilise des outils en grande partie qualitatifs, mobilise son esprit critique et élabore des scénarii pour emmagasiner, pas à pas, les connaissances dont il a besoin pour répondre au plus près des attentes de ce type de clientèle.

2.4 La clientèle de grande consommation

L'offre consiste dans ce cas dans la vente de produits ou de services destinés au grand public et distribués sur une zone géographique étendue.

L'étude de marché devient complexe car le grand public correspond à une cible difficile à préciser. Les informations nécessaires à l'étude de marché viennent d'analyses macroéconomiques et de données qui portent sur des typologies de consommateur et leurs comportements d'achat. Les informations concernant la concurrence et les modes de distribution ainsi que celles qui portent sur les motivations et les freins de la clientèle sont importantes car dans ce schéma les moyens de communication, de distribution et de vente sont très conséquents.

Compte tenu des enjeux, il n'est pas inutile de se faire assister par un cabinet spécialisé, auquel il pourrait être demandé la réalisation d'une enquête de motivation et d'une étude quantitative du marché.

La communication en direction du consommateur et de la distribution, ainsi que la création d'une force de vente efficace sont des facteurs de réussite.

Au final, les projets qui s'adressent à ce type de clientèle requièrent une bonne dose d'expertise de la grande consommation et des moyens importants. La collecte

d'informations, leur analyse et la définition de l'offre en réponse s'inscrivent dans une démarche dominée par le déterminisme. Elle laisse peu de place à l'incertitude, l'adaptation et l'innovation.

3 Les différents types de produit

Après avoir focalisé notre attention sur la demande, il nous faut pour compléter l'analyse nous intéresser au produit. La nature du produit, ses fonctionnalités ont également beaucoup d'importance dans la façon d'étudier le marché et dans le choix des stratégies possibles. Nous allons aborder rapidement plusieurs types de produits.

3.1 Les produits de première nécessité ou d'achat impulsif

Le consommateur a besoin du produit ou il peut céder à la tentation d'un produit, pas forcément indispensable, mais bien mis en valeur et au bon endroit. Dans les deux situations, il ne désire pas passer beaucoup de temps pour l'acquérir. L'achat est rapide, impulsif et le produit doit être amené directement au consommateur. Les questions d'emplacement, de positionnement du prix et de communication se posent avec beaucoup d'acuité.

3.2 Les produits d'équipement ou d'agrément

Dans ce cas (prenons l'exemple d'une machine à laver, d'une voiture ou d'une piscine privée), le consommateur va prendre son temps pour acheter. Il va comparer les prix, la qualité et les services périphériques. Il est toujours indispensable d'amener le produit au consommateur, mais en plus, il faut obtenir des coopérations avec les distributeurs.

3.3 Les produits spéciaux ou très différenciés

Le consommateur peut accepter de faire des efforts pour se procurer le produit. L'innovation peut occuper une place importante. L'offreur doit protéger sa différence en contrôlant la distribution, directement ou à travers la franchise. L'image de marque et la notoriété du produit offrent aussi, dans ce cas, de bonnes protections.

3.4 Les produits non recherchés spontanément

Pour ces produits (assurances-vie, encyclopédie), il n'y a pas d'autres choix que de tenter de convaincre le consommateur en pratiquant toutes les formes de vente

directe incluant le porte à porte et la vente à domicile. Certains produits, d'utilisation ménagère, ont été vendus à travers des méthodes innovantes comme la vente en réunion animée par des conseillères spécialisées (produits de la marque Tuperware, par exemple).

3.5 Les produits nouveaux¹

On est dans une problématique d'innovation. Le consommateur ne connaît pas le produit et le marché est à créer. Il faut lui expliquer le produit, ses avantages et son utilisation. Dans ce schéma, il faut souligner l'importance de la relation directe producteur/consommateur et l'importance de la coopération avec les réseaux de distribution. Les délais de pénétration sont longs, il faut faire évoluer les habitudes et les comportements d'achat, et les risques associés sont à étudier tout spécialement.

4 La nature du couple produit/marché

Dans un excellent travail sur les aléas et les processus de démarrage des activités nouvelles, Guy Rigaud (1987), un spécialiste du financement des projets d'entreprise associe le niveau de risque à la nature du couple produit/marché. Il identifie notamment quatre configurations dans la nature du couple produit/marché.

4.1 La sous-traitance de capacité

La sous-traitance de capacité correspond à une activité basée sur un savoir-faire banal. La prestation de l'entreprise qui fournit ce savoir-faire banal permet à ses donneurs d'ordre de mieux gérer leur capacité de production et d'acquérir une certaine flexibilité de leurs outils de production.

Les compétences nécessaires pour développer ce type de prestation étant banales et le niveau d'investissement relativement faible, les barrières à l'entrée dans ce secteur sont peu élevées. Les risques liés à ce dernier point, ainsi que ceux qui viennent de la relation de dépendance avec les donneurs d'ordre doivent faire l'objet d'une grande considération de la part des entrepreneurs.

Les entreprises qui proposent des prestations à façon, sans caractéristiques techniques particulières, dans des secteurs comme le textile, l'injection plastique ou la mécanique générale sont à ranger dans cette catégorie. Certains consultants indépen-

1. Paul Millier (1997) distingue les produits nouveaux, développés en observant les attentes et les besoins des clients (logique d'innovation incrémentale), des produits relevant de l'innovation technologique laquelle est développée à l'initiative du fournisseur (logique d'innovation radicale).

dants qui travaillent en collaboration avec des cabinets de conseil plus importants sont également dans cette situation.

4.2 La sous-traitance de compétence ou de spécialisation

Ce type de sous-traitance se distingue nettement du précédent. Les savoir-faire sont ici spécifiques et pas aussi facilement substituables que dans la sous-traitance de capacité. Les donneurs d'ordre se trouvent face à des compétences qu'ils ne possèdent pas et qu'ils ne souhaitent pas acquérir en raison d'un coût d'appropriation élevé. Dans ce cas, la relation s'oriente davantage vers un partenariat et une collaboration technique étroite.

Les barrières à l'entrée sont plus élevées et l'offre, de ce fait, est nettement moins abondante. Les entreprises qui fournissent ce type de prestations ne doivent cependant pas s'endormir sur leurs lauriers. La frontière est perméable entre les deux types de sous-traitance et ce qui était relativement rare et recherché, un jour, peut très bien devenir banal quelque temps après. Il est donc indispensable que les fournisseurs recherchent par tous les moyens les conditions leur permettant d'entretenir, voir de renforcer leur spécialisation.

4.2 Les « produits propres » destinés à un nombre limité de clients identifiés

Il s'agit là, pour l'essentiel, de la production et de la commercialisation de biens destinés à l'industrie. Différentes catégories de biens entrent dans cette nature de couple produit/marché : biens d'équipement, matières premières, composants standards. Pour partie, nous retrouvons une situation que nous venons d'évoquer précédemment.

Ce type d'activité est surtout caractérisé par son marché potentiel qui comprend généralement des entreprises bien identifiées et qui peuvent être interpellées assez facilement dans la phase d'étude de marché.

Ces activités imposent des niveaux d'investissement élevés liés à la conception et à la mise au point du produit. Par ailleurs, les efforts de communication, nécessaires à la promotion du produit représentent aussi des coûts élevés.

4.3 Les « produits propres » destinés au grand public

Pour ce dernier cas, on retrouve la notion de grand public qui a été abordée précédemment. On pourra utilement s'y référer.

Les problèmes qui se posent dans ce genre d'activité sont nombreux. Ils viennent du caractère diffus du marché. La mise sur le marché des produits est longue et coûteuse, en raison d'une difficulté à identifier et faire fonctionner les circuits de distribution pertinents. Par ailleurs, les questions relatives au prix, à la gamme de produits,

à la force de vente ne sont pas évidentes à analyser. Tout cela fait que le coût d'entrée dans une activité de ce type est généralement élevé et que la maîtrise du processus reste a priori problématique. Ceci sans même considérer le degré d'innovation du produit, qui rajoute encore à la complexité de la situation.



Repère

Approche du marché et innovation technologique

De nombreux auteurs se sont intéressés à l'innovation technologique et à la problématique de la création d'activité basée sur ce type d'innovation (Millier, 1997 ; Gaillard, 2000).

Ils mettent en évidence, à travers un large échantillon de cas observés, que la caractéristique commune de la majorité des projets d'innovation technologique réside dans leur potentiel d'applications. Millier (1997) dit que le projet « fibrille » pour traduire le fait que son développement devient arborescent. Il est nécessaire, dans ce cas, comme nous l'avons vu dans l'approche d'évaluation des opportunités, de tenter de décrire, assez complètement, ce champ d'applications.

Millier (1997) identifie trois dérives possibles dans le développement des projets d'innovation technologique, qui conduisent irrémédiablement à l'échec :

- Le développement d'un objet technique et non d'un produit. L'objet technique, généralement très performant et parfois sur performant est un objet de laboratoire que le fournisseur s'acharne à vendre à des clients qui n'en ont pas besoin. Il faut donc se méfier de la performance exceptionnelle qui est plus souvent un handicap qu'un avantage.
- La croyance très forte chez les ingénieurs et les scientifiques que leur objet technique, très performant, va nécessairement trouver un gros marché existant, homogène, quantifiable et relativement sûr. Cette croyance est un mythe et dans la réalité, il est plus raisonnable de penser que le marché d'une innovation technologique est composé d'un nombre, assez important, de segments hétérogènes.
- La convocation de raisons déterministes pour expliquer l'échec ou le succès. Ces éléments se retrouvent dans des raisonnements fatalistes dont les plus courants sont de penser que le marché existe et que l'innovation va le révéler et que l'innovation technologique et la performance technique font vendre.

Face à cela, l'approche du marché doit privilégier (Millier, 1997) :

- Le foisonnement (pour tenir compte du phénomène de fibrillation) et l'exploration systématique du plus grand nombre de voies pour élargir le champ des possibilités et pour avoir le choix entre différentes pistes.
- La représentation exhaustive du marché, potentiellement accessible, de l'innovation technologique et la hiérarchisation des différents segments en fonction de leur degré d'accessibilité.
- La focalisation sur un à trois segments de marché (jugés les plus facilement accessibles et les plus intéressants) et la concentration des efforts et des moyens sur ces segments jusqu'à la réussite, c'est-à-dire la pénétration du produit sur le marché.

La réponse marketing aux problèmes de l'innovation technologique est d'autant plus pertinente que les choix s'appuient sur une très bonne connaissance des besoins, des comportements et des motivations des clients ciblés.

Section **3** LES ÉTAPES DE L'APPROCHE DU MARCHÉ

Les informations collectées et analysées sur le marché doivent répondre à au moins trois buts principaux :

- identification et validation du besoin : le marché existe ou peut être créé, l'adéquation entre les fonctionnalités du produit et les besoins des clients est bonne, il est possible de créer de la valeur ;
- acquisition d'une bonne connaissance du marché, de l'environnement concurrentiel et des « alliés stratégiques¹ » ;
- être en mesure de définir l'offre, les prévisions de vente et les éléments de la stratégie marketing.

Avant d'aller plus loin, notre présentation pouvant entraîner des distorsions non souhaitées, précisons une fois de plus que l'approche du marché, pour l'entrepreneur potentiel, correspond à un PROCESSUS itératif et incrémental d'acquisition des connaissances qui, peu à peu, permet à l'entrepreneur potentiel d'élaborer sa réalité du marché².

Nous distinguons dans ce processus deux temps et deux préoccupations.

Le but n° 1 qui consiste à valider le besoin et à évaluer l'opportunité va faire l'objet des toutes premières recherches d'informations. Il est nécessaire, avant d'engager d'autres démarches, d'avoir quelques certitudes à ce sujet. Il est possible de faire ce travail en rencontrant des experts, c'est-à-dire des personnes possédant une connaissance et/ou une expertise sur une des dimensions produit, marché, technologie. Il faut bien comprendre, d'autre part, que pour valider un besoin, vérifier l'existence ou la consistance d'un marché, ou pour évaluer une opportunité, il sera nécessaire de s'intéresser à la demande, à l'offre et à l'environnement global. C'est à dire à toutes les composantes et les dimensions qui sont liées. L'approche du marché se fait globalement. Par contre, ce qui peut distinguer une approche d'une autre c'est le niveau de précision et la profondeur des analyses recherchées.

La seconde préoccupation englobe des buts n° 2 et 3. L'approche du marché va consister, à ce niveau, dans la réalisation d'une étude de pertinence (ou de plusieurs). L'étude de pertinence passe par une connaissance approfondie du marché, de l'environnement concurrentiel, ainsi que par un travail de réflexion portant sur l'ajustement de l'offre et la définition des politiques commerciales.

1. Les alliances stratégiques sont souvent préférées pour les produits innovants dans un contexte d'incertitude important. Ces alliés peuvent, par exemple, être des commerçants qui exposent et testent la vente d'un nouvel article qui n'est pas encore entré dans un processus d'industrialisation.

2. « Il n'y a d'objet que par rapport à un sujet (qui observe, isole, définit, pense), et il n'y a de sujet que par rapport à un environnement objectif (qui lui permet de se reconnaître, se définir, se penser, etc., mais aussi d'exister) » (Morin, 2005).

Nous pourrions représenter schématiquement le processus d'approche du marché à l'aide de la figure 10.1.

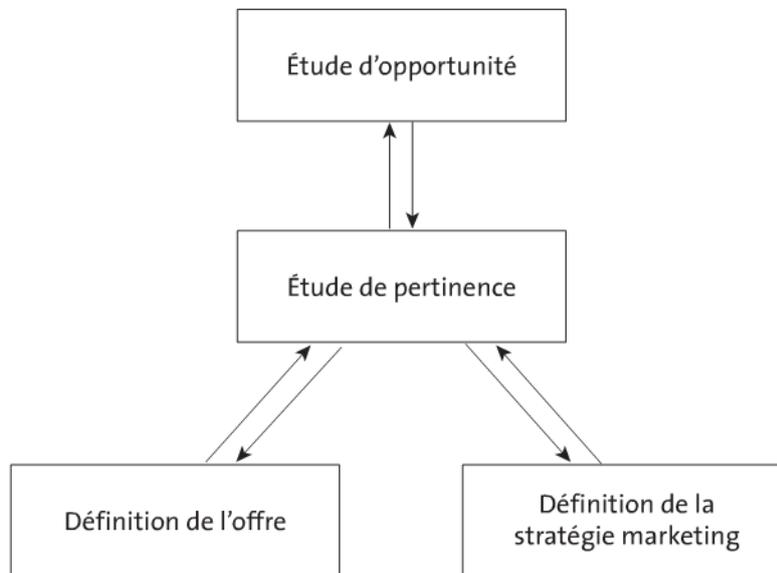


Figure 10.1 — Le processus d'approche du marché

Nous avons déjà présenté les caractéristiques du processus et l'évaluation de l'opportunité, nous allons maintenant nous concentrer sur les sujets qui composent l'étude de pertinence¹. Puis nous évoquerons les choix résultants de ce premier travail.

1 Vers une connaissance approfondie du marché

Bien évidemment, à ce niveau, il conviendra de toujours préciser la nature et la fiabilité des sources d'informations. En règle générale, avoir une bonne connaissance d'un marché revient à explorer son environnement général, les caractéristiques de la demande, l'état de la concurrence et à vérifier, parfois, le niveau d'adéquation avec l'offre, à différents stades de son élaboration.

1.1 L'environnement général

L'environnement général d'un marché fait référence à la prise en compte de facteurs politiques, économiques, démographiques, technologiques, juridiques et sociologiques.

1. Dont un des objectifs est d'acquérir des connaissances approfondies sur le marché.

D'autre part, les marchés sont souvent animés par l'industrie dont il faudra qualifier la situation et estimer les tendances d'évolution. À cet égard toutes les informations permettant de typer l'industrie et de la dimensionner s'avèrent généralement fort utiles. Ses caractéristiques majeures en termes de facteurs clés et de sensibilité à tel ou tel paramètre sont aussi à identifier. Pour terminer, l'organisation de l'industrie, l'identification de règles du jeu et de facteurs ou de stratégies d'influence complètent le recueil d'information.

Exemple de marché dans une industrie

Pour donner un exemple d'un marché dans une industrie, nous pouvons parler du marché des logiciels de comptabilité d'entreprise. Ce marché est positionné dans l'industrie informatique. S'intéresser, dans ce cas, à l'industrie reviendra à rechercher les caractéristiques, les mécanismes de fonctionnement et les tendances d'évolution de l'industrie informatique. Comment se porte l'industrie ? Quelle est la situation des principaux constructeurs ? Existe-t-il des possibilités d'évolution technologique, réglementaire ou d'une autre nature, à court terme ? etc.

1.2 Les caractéristiques de la demande

Elles vont dépendre des typologies que nous avons examinées dans la section précédente. Mais les points de contenu que nous présentons ci-après peuvent servir de guide et de repères. Connaître, quand cela est possible, les clients principaux implique qu'il faut les identifier, juger de leur dispersion ou de leur concentration et évaluer leur taille. Parfois, il est utile de connaître aussi les autres intervenants sur la demande, notamment les prescripteurs, les décideurs et les alliés stratégiques. Ces intervenants renvoient à la définition du processus d'achat et aux attentes des différents intervenants de la chaîne. Une des caractéristiques importantes de la demande est l'identification des critères essentiels d'achat. Pour quelles raisons les clients achètent-ils : la nouveauté, la qualité, le prix, le niveau de performance ? Les motivations d'achat et les habitudes de consommation complètent, à ce niveau, l'analyse. Enfin, l'analyse de la demande ne peut pas laisser de côté, les questions relatives au prix psychologique et autres conditions de recevabilité de l'offre.

1.3 La concurrence

Rares sont les situations où la concurrence n'existe pas. Il y a souvent une concurrence, directe ou indirecte. Si le produit est nouveau, le besoin est peut-être traité d'une autre façon, à l'aide de produits de substitution. La calculatrice électronique, lorsqu'elle est apparue donne une bonne illustration d'un produit nouveau et sans concurrence apparente. Et pourtant, la règle à calculer, la machine de Pascal ou le boulier chinois sont des produits qui permettent, plus ou moins rapidement, de faire des opérations de calcul plus ou moins sophistiquées.

Il faut donc s'intéresser aux principaux concurrents, ceux qui existent et proposent une offre comparable. Il faut les observer avec un regard discriminant : repérer les dangereux, les gros, les meilleurs, les faibles et essayer de comprendre pourquoi ils sont dans ces catégories. Il faut également s'intéresser aux nouveaux concurrents possibles, les challengers et les entrants potentiels.

Ainsi, le regard porté par l'entrepreneur, qui tente de décrypter le fonctionnement d'une catégorie type de la population (ici ses futurs concurrents potentiels) est, en termes de méthode, proche de celui de l'ethnologue. Ce dernier observe et tente de décrypter avec méthode les règles de fonctionnement « des habitants du village » qui composent une partie du monde étudié (ici le marché) et dans lequel il ne fait pas encore partie.

Positionner les concurrents, identifier leurs savoir-faire différenciateurs (puissance technologique, financière, marketing ; capacité à agir sur les coûts, interroger leurs partie-prenantes¹ constitue donc une étape indispensable dans la construction des connaissances de l'entrepreneur.

Enfin, les mouvements en cours au sein de l'offre, concentration, externalisation, internationalisation, focalisation, donnent de bonnes indications sur des tendances et des stratégies à suivre.

1.4 Les tests et les vérifications de l'adéquation commerciale

L'idée ou le concept a fait déjà l'objet de tests auprès d'experts, lors de l'évaluation de l'opportunité. Il s'agit ensuite, tout au long du processus, de profiter des contacts avec les clients potentiels ou des enquêtes pour vérifier d'une façon régulière l'adéquation du produit ou du service aux besoins du marché. Les réactions des clients sur des éléments concrets d'une offre : maquette, simulateur, prototype ou cahier des charges précis constituent des occasions irremplaçables de recueillir des avis, des suggestions et des approbations sur des éléments qui n'apparaissent pas toujours essentiels, *a priori*, mais qui peuvent faire échouer un projet. Nous pensons, plus particulièrement, au design, à l'ergonomie ou à l'environnement d'utilisation.

2 Définition de l'offre

Comme nous l'avons dit, à plusieurs reprises, elle se construit dans le processus et à travers de nombreuses interactions. En bout de course, la présentation de l'offre doit pouvoir préciser les points suivants.

Description des produits et des services, dans un langage compréhensible, le cas échéant, par des non scientifiques et des non techniciens.

1. Par exemple leurs fournisseurs.

Caractéristiques clés de chaque produit ou service, en termes de fonctions et d'applications.

Avantages des produits pour les clients par rapport aux offres des concurrents :

- le positionnement des produits ;
- les limites des produits, ce qu'ils ne font pas, les seuils de capacité et de performance ;
- les possibilités de protection (brevet, autres stratégies de protection) ;
- l'état d'avancement des produits : sur le marché, industrialisation, mise au point, prototype, etc. ;
- les technologies requises pour concevoir et produire et l'accès à ces technologies si elles ne sont pas maîtrisées directement ;
- la gamme de produits et le potentiel de produits ou services nouveaux ;
- les produits secondaires ou alimentaires ;
- l'environnement dans lequel les produits sont utilisés est décrit du mieux possible afin d'identifier les éventuels risques de perturbation ou de gêne que l'utilisation du produit pourrait occasionner.

3 Stratégie marketing et politique commerciale

La collecte d'informations en provenance du marché et leur analyse doit permettre de faire des choix clairs en matière de segmentation et de composantes de la stratégie marketing.

3.1 La segmentation

Elle consiste à identifier les « bons » segments de marché, c'est-à-dire ceux qui vont permettre à l'entrepreneur de valoriser au mieux son opportunité et d'utiliser toute la force de ses atouts.

Pour segmenter le marché, il est possible d'utiliser des critères tels que les groupes de clients, les besoins ou les types d'application, les technologies utilisables, les circuits de distribution ou la localisation géographique. La segmentation peut aussi se faire d'une façon empirique ou intuitive.

Pour chaque segment de marché identifié et digne d'intérêt, il faut préciser son importance (taille et volume) et justifier son intérêt. Ce dernier peut être lié à l'existence d'une niche (délaisée par les concurrents existants), à la possibilité d'une rentabilité rapide, à l'accessibilité plus facile, à la modestie du ticket d'entrée ou à l'effet d'entraînement que ce segment peut avoir vis-à-vis du marché. Les facteurs clés de succès sont précisés pour chacun des segments.

L'évolution des segments, y compris celle de leur attractivité, est naturellement approchée du mieux possible.

3.2 Les éléments de la politique marketing

Ces décisions concernent ce qu'il est convenu d'appeler « le marketing mix », c'est-à-dire la combinaison des éléments déterminants de l'offre. Le premier paramètre est la détermination du prix et la politique tarifaire. Le prix est-il la conséquence d'une approche par les coûts ou vient-il d'un prix psychologique indiqué par les clients ? Les choix dans le domaine de la distribution viennent ensuite. Qui sont les distributeurs et quels sont les circuits ? Quelle est la politique de distribution, notamment dans l'octroi de marges ? La composante produit est ensuite re-précisée (largeur et profondeur de la gamme, services associés, service après vente). Et enfin, la politique de communication est arrêtée : la promotion des produits, la publicité, les supports principaux de communication, la politique d'image.

3.3 L'organisation commerciale

Elle s'appuie sur une bonne définition des cibles : les clients prioritaires, les clients « vitrines » qui vont constituer des références significatives. L'organisation de la force de vente est un autre aspect important. S'agit-il d'une force de vente propre ou utilise-t-on d'autres formules (représentants multicartes, VRP, etc.) ? Dans le premier cas, des choix doivent être faits par rapport au nombre de vendeurs, à leur recrutement, leur animation et leur formation.

3.4 Les objectifs commerciaux

Ils consistent d'une part à donner une prévision annuelle du chiffre d'affaires, décomposée par mois ou par trimestre la première année. Les méthodes d'évaluation des prévisions sont indiquées, ainsi que le chiffre d'affaires qui est considéré comme acquis.

D'autre part, les objectifs commerciaux se retrouvent dans un tableau de bord de l'activité commerciale qui donne des repères, par exemple, en termes de nombre de visites clients, nombre de commandes, niveau de chiffre d'affaires, par période et par secteur. Ce tableau de bord représente un bon outil de pilotage de l'activité commerciale et d'animation de la force de vente.

Questions

- 1 ■ Que signifie avoir une approche du marché dans un projet de création d'entreprise ?
- 2 ■ Quels sont les marchés qui vous semblent les plus difficiles à aborder par un créateur d'entreprise ? Pour quelles raisons ?

- 3 ■ Quelle est la meilleure manière de connaître un marché pour un entrepreneur ?
- 4 ■ Quels conseils donneriez-vous à celui qui, voulant créer son entreprise, souhaiterait confier l'étude du marché à un consultant ?
- 5 ■ Comment vous y prendriez-vous pour prévoir avec un minimum de fiabilité vos objectifs commerciaux dans un projet de création d'entreprise ?
- 6 ■ Les marchés existent-ils dans tous les cas ? Que faire s'ils n'existent pas ?

L'essentiel

Quels que soient les contextes et les situations abordés, **l'approche du marché est une étape essentielle** de la validation et de la structuration des projets d'entreprendre.

Elle joue un rôle important dans la **perception des opportunités** présentes dans l'environnement, ou dit autrement, dans le **processus de construction d'une réalité** de marché (celle de l'entrepreneur).

La recherche **d'adéquation à des besoins, la pertinence des études et des enquêtes, la précision des arguments et des choix réalisés** seront déterminants dans la qualité de l'approche du marché.

Tout entrepreneur potentiel doit bien comprendre, qu'en la matière, **la façon de faire et de se comporter est primordiale**. L'approche du marché doit être faite en gardant bien à l'esprit qu'elle est une **reconstruction de la réalité par l'entrepreneur**. Celle-ci s'effectue au cours d'un **processus d'apprentissage** marqué par une **acquisition itérative** (itinérante) **et incrémentale** (sans possibilité de retour) **des connaissances**.

L'adoption d'une **pensée critique**, les **questionnements** (qui prennent plus de place que les réponses) et la **capacité d'adaptation au changement et à l'incertitude** conditionnent ainsi la progression de l'apprentissage.

La première étape de l'approche du marché consiste donc à **valider l'idée de départ** et à **rechercher la meilleure opportunité possible**. Le travail consiste ensuite à s'approprier le marché, cela revient à développer une connaissance approfondie, en vue de faire des choix structurants.

La connaissance du marché passe par différentes voies, mais il convient d'être clair rapidement sur le type de marché considéré (marché de consommation ou institutionnel), le **type de clientèle associé** (identifiable, localisée, diffuse ou de grande consommation). Le **type de produit et la nature du couple produit/marché** jouent enfin un rôle dans cette nécessaire connaissance approfondie du marché, de même que l'environnement général, les caractéristiques de la demande et la concurrence.

Les **choix structurants** consistent à définir précisément **l'offre, les segments et les clients prioritaires**. Les composantes de la stratégie marketing : prix, produit, distribution, communication, sont également arrêtés, ainsi que l'organisation commerciale et les objectifs de vente et de pénétration.

L'approche économique et financière des projets d'entreprendre¹

La faisabilité et la rentabilité sont des questions essentielles de la validation économique et financière d'un projet d'entreprendre. Ces questions doivent être abordées, d'une façon plus ou moins détaillée, tout au long du processus entrepreneurial. Les approches et les prévisions financières suivent une logique et utilisent des concepts, qui constituent le cadre méthodologique que nous allons présenter dans une première section. Puis nous détaillerons les prévisions d'activité (**section 2**) et de financement (**section 3**). Notre dernière section traitera des ressources financières à la disposition des entrepreneurs et des leviers de leur politique financière.

- Section 1** ■ **Le processus d'élaboration des prévisions financières**
- Section 2** ■ **Prévoir l'activité de l'entreprise**
- Section 3** ■ **Prévoir les besoins financiers et le financement**
- Section 4** ■ **Quelles ressources pour quels projets ?**

1. Ce chapitre a été entièrement révisé et complété par Jean Rédis, professeur de management à l'ESIEE. Nous le remercions pour sa contribution.

Section 1 **LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DES PRÉVISIONS FINANCIÈRES**

Les prévisions financières ou le dossier financier d'un projet d'entreprendre présentent des données sur une période de trois ans¹. L'élaboration des informations constitutives du dossier financier suit un cheminement décrit dans la figure 11.1.

1 Les concepts utiles à l'élaboration des prévisions d'activité

Les prévisions d'activité constituent la première étape de la démarche et permettent de déterminer le compte de résultat prévisionnel, la nature et le montant des investissements, les besoins financiers d'exploitation et la capacité d'autofinancement.

1.1 Le compte de résultat prévisionnel

Il permet d'enregistrer pour chacune des années de la période de prévision les produits et les charges qui sont regroupés en trois catégories : produits et charges d'exploitation, charges et produits financiers, charges et produits exceptionnels. Le compte de résultat prévisionnel distingue donc trois résultats (exploitation, financier et exceptionnel) dont la somme algébrique constitue le résultat de l'exercice (bénéfice ou perte).

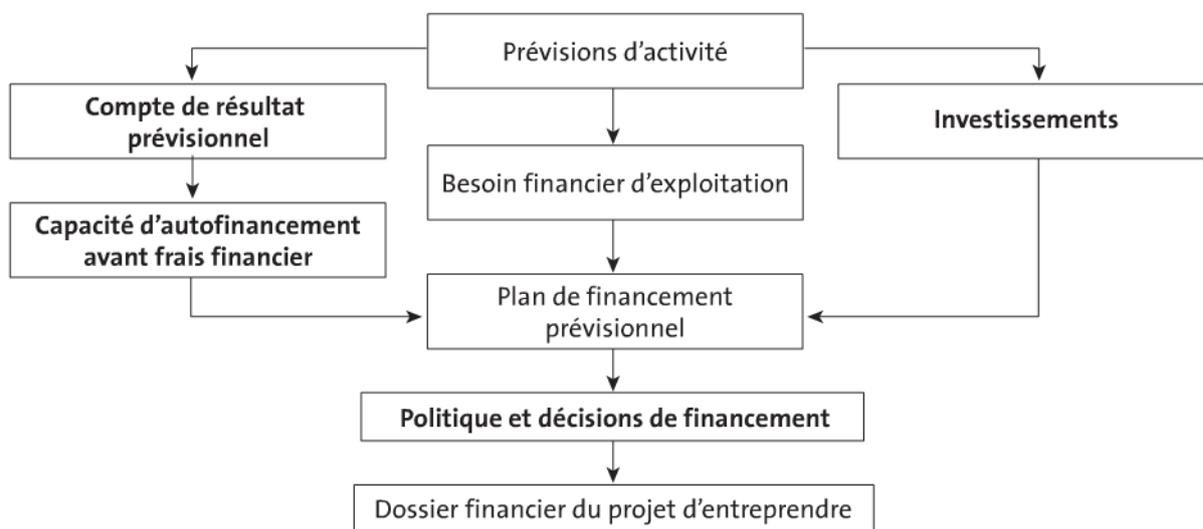


Figure 11.1 — Processus d'élaboration des prévisions financières

1. Comme pour l'approche du marché, nous n'aborderons dans ce chapitre que les connaissances spécifiques à l'élaboration du dossier financier d'un projet d'entreprendre. Pour des approfondissements, il est souhaitable de consulter les ouvrages spécialisés de Rédis (2009), Courrent & Sammut (2000) et Copin & Paliard (1990). Pour les personnes qui veulent compléter leur niveau de connaissances en finance et gestion d'entreprise, l'ouvrage de Vernimmen (2003) nous paraît être une référence utile.

1.2 Les investissements

La notion d'investissement renvoie à la distinction qu'il convient de faire entre deux types de biens achetés et utilisés par les entreprises. Les achats de biens destinés à la revente ou qui disparaissent rapidement lorsqu'on les utilise. Ce sont, du point de vue comptable, des **charges** et à ce titre elles sont enregistrées dans le compte de résultat. Les achats de biens destinés à être conservés par l'entreprise ou qu'elle utilise comme moyens permanents d'exploitation. Ce sont, du point de vue comptable, des **immobilisations** et à ce titre, elles sont enregistrées à l'actif du bilan, document qui donne une vision patrimoniale de l'entreprise. Ces biens constituent des **investissements**. La nature des investissements relève de trois catégories différentes. Les investissements peuvent être **incorporels** (frais d'établissement d'une société, frais de recherche et développement, concessions, brevets et droits similaires...), **corporels** (terrains, constructions, matériel et installation techniques...) ou **financiers** (titres de participation, prêts à des entreprises...).

La notion d'investissement va de pair avec celle d'amortissement. Pour Pierre Vernimmen (1988), « l'amortissement est la constatation comptable de la perte de valeur subie par un bien (immobilisé) du fait de son utilisation ou de sa détention par l'entreprise. Il recouvre donc, de fait, deux phénomènes distincts : l'usure due à l'utilisation et l'obsolescence due à l'évolution technologique ».

Le principe de l'amortissement est le suivant : pour chaque bien immobilisé qu'elle a acquis, l'entreprise met chaque année de côté une somme d'argent qui correspond à la dotation aux amortissements, et ce jusqu'à la fin de vie de ce bien. La totalité des sommes mises de côté est égale à la valeur d'achat du bien. Ainsi, lorsque le bien est hors d'usage, l'entreprise dispose de la somme nécessaire pour le remplacer. L'intérêt de l'opération est que les dotations aux amortissements sont fiscalement déductibles : chaque année, l'entreprise déduit de ses revenus la totalité des dotations aux amortissements qui ont été comptabilisés. Plusieurs méthodes de calcul des dotations aux amortissements peuvent être utilisées. La plus simple est l'amortissement linéaire qui considère qu'un bien se déprécie au *prorata temporis*.

1.3 Le besoin financier d'exploitation

Le besoin financier d'exploitation constitue un besoin financier permanent lié au cycle d'exploitation d'une entreprise, donc à la nature de son activité. Pour assurer son fonctionnement quotidien, une entreprise a besoin d'un minimum d'argent investi dans des stocks et dans des crédits clients et que les ressources d'exploitation qui viennent notamment des crédits fournisseurs ne suffisent pas à compenser. Le besoin financier d'exploitation est très souvent dénommé besoin en fonds de roulement (BFR) pour signifier l'origine de ce besoin généré par le roulement de l'activité.

La notion de besoin en fonds de roulement est une notion plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord. La complexité renvoie aux différentes définitions possibles, le BFR peut être global ou éclaté en BFR d'exploitation (équivalent de notre besoin financier d'exploitation) et BFR hors exploitation. Le BFR peut être enfin déterminé en utilisant plusieurs méthodes : l'approche bilantielle et l'approche normative. Dans tous les cas, il convient de bien préciser le type de besoin auquel on s'intéresse : BFR moyen ou BFR maximum, étant donné que le niveau du BFR varie au cours du cycle d'exploitation, compte tenu de la nature des activités (cyclique, erratique...) et/ou de leur rythme (forte croissance, stagnation, déclin). Lorsque le BFR est calculé à l'aide du bilan (cela implique que l'entreprise existe) il est utile de vérifier que la situation de l'entreprise est représentative d'un fonctionnement normal, c'est-à-dire qu'elle n'est pas affectée par des événements exceptionnels de nature à fausser les résultats du calcul. Pour les activités et les entreprises en création seule l'approche normative est utilisable.

1.4 La capacité d'autofinancement (CAF)

Elle est calculée, pour chaque exercice, à l'aide du compte de résultat. Dans le cas des projets d'entreprendre, la CAF est prévisionnelle et est une variable du processus, dans la mesure où elle dépend des frais financiers liés à la politique de financement. Plus les frais financiers s'élèvent et plus la CAF diminue.

La capacité d'autofinancement d'une entreprise correspond à sa capacité propre à produire des ressources financières. Le résultat net comptable n'est pas le financement généré par l'activité, puisqu'il comprend des produits qui ne seront jamais encaissés et des charges qui ne seront jamais décaissées. Il faut donc intégrer quelques corrections pour obtenir l'autofinancement à partir du résultat net.

Calcul de la capacité d'autofinancement à partir du résultat net comptable d'un exercice

Résultat net comptable
 + Dotations aux amortissements et provisions
 – Reprises de provisions
 + Valeur nette comptable des immobilisations cédées
 – Prix de cession des immobilisations
 – Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice
 = **Capacité d'autofinancement de l'exercice**

La CAF peut être aussi calculée en partant de l'excédent brut d'exploitation (EBE), mais en règle générale, elle est approchée en ajoutant au résultat net comptable, la dotation aux amortissements.

1.5 Les concepts du plan de financement

Le plan de financement est un outil essentiel de gestion prévisionnelle. Son rôle fondamental est l'ajustement des moyens financiers à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs visés et faire face à l'ensemble des besoins, en vue d'assurer à l'entreprise une croissance équilibrée. Le plan de financement présente donc sur une période de 3 à 5 ans les besoins ou les emplois financiers déduits des hypothèses d'exploitation de l'activité, ainsi que les ressources financières destinées à les compenser. Le tableau 11.1 présente les composantes d'un plan de financement.

■ *Capacité d'autofinancement*

Il s'agit ici de la capacité d'autofinancement prévisionnelle calculée en additionnant le résultat net prévisionnel à la dotation aux amortissements.

■ *Cession d'immobilisation*

Il s'agit ici du prix de vente des immobilisations cessibles. Ce cas de figure peut intervenir dans le plan de financement d'un projet de reprise, dans la mesure où le repreneur souhaite se séparer d'actifs non indispensables à l'exploitation. Dans le cas d'une création, les cessions sont beaucoup plus rares les premières années.

■ *Augmentation de capital*

L'augmentation de capital correspond à l'apport d'argent supplémentaire par les actionnaires.

■ *Subventions d'investissement et prêts participatifs*

Ces ressources peuvent être, pour les subventions d'investissement, liées à des opérations bien identifiées (certains types d'équipement de mise en conformité ou aidés).

Les prêts participatifs sont accordés par les banques sans garanties. Cette absence de garantie fait l'objet parfois d'une contrepartie qui lie les frais financiers au résultat de l'entreprise.

■ *Emprunts souscrits*

Il s'agit ici des nouveaux emprunts souscrits auprès des établissements bancaires.

Tableau 11.1 — Format type d'un plan de financement

	Année 1	Année 2	Année 3
RESSOURCES			
Capacité d'autofinancement			
Prix de cession d'immobilisation			
Augmentation de capital			
Subventions d'investissement et prêts participatifs			
Emprunts souscrits			
Total 1			
EMPLOIS			
Dividendes			
Acquisitions d'immobilisations			
Variation du BFE			
Remboursement d'emprunt			
Total 2			
SOLDE 1-2			
SOLDE CUMULE			Solde cumulé en fin de période

Le plan de financement est équilibré si le montant du solde cumulé, en fin de période, est positif ou nul.

■ *Dividendes versés*

En général, rares sont les situations d'entreprises en création où il est prévu un versement des dividendes au cours des premières années. Dans le cas des reprises ou à la demande de certains partenaires financiers, une distribution de dividendes peut être envisagée.

■ *Acquisitions d'immobilisations*

C'est une composante importante des emplois. Se retrouvent, dans cette rubrique, tous les investissements prévus par l'entreprise et programmés au cours de la période.

■ *Variation du BFE*

C'est l'autre composante importante des emplois. Pour chacune des années du plan, le nouvel emploi correspond à la variation, d'une année sur l'autre, du besoin financier d'exploitation. Si les conditions de base de l'exploitation ne changent pas (durées du crédit client, du crédit fournisseur et délai de stockage), le BFE est proportionnel au chiffre d'affaires. En cas de croissance, cette variation est généralement positive (il s'agit bel et bien d'un emploi). En cas de diminution de l'activité

ou d'actions visant à réduire le BFE par une amélioration du fonctionnement de l'entreprise, la variation peut être négative. Dans ce cas, il n'y a pas de besoin, mais au contraire une ressource qui vient d'une meilleure prise en compte des conditions d'exploitation.

■ Remboursement d'emprunt

Cet emploi est lié à la ressource « emprunts souscrits ». Quand une entreprise s'endette à long et moyen terme, il lui faut rembourser régulièrement sur la durée de l'emprunt, le capital restant dû.

2 Le dossier financier du projet d'entreprendre

Le processus que nous venons de décrire fonctionne par itérations successives. La clé de voûte du dispositif est le plan de financement et la recherche de son équilibre. Les hypothèses et les décisions prises en vue de financer l'activité ont des conséquences à plusieurs niveaux et notamment dans la génération de frais financiers liés à la politique de financement (appel aux capitaux propres, recours à l'emprunt, utilisation de concours bancaires courants...). Ces frais financiers impactent le compte de résultat prévisionnel et diminuent la capacité d'autofinancement, laquelle peut provoquer un déséquilibre du plan, qu'il faudra compenser par une nouvelle ressource... Parfois, face à des impossibilités, il est nécessaire de revoir le programme d'investissement et les hypothèses de chiffre d'affaires, ce qui remet en cause le plan de financement... Pour affiner ces documents financiers prévisionnels, le créateur pourra utilement s'aider d'un tableur.

À l'issue du processus, le dossier financier doit comprendre le compte de résultat prévisionnel complet (avec les frais financiers), le plan de financement équilibré et un plan de trésorerie. Les bilans d'ouverture et de fins d'exercice sont facultatifs. Chaque document est présenté sur une période de trois ans au minimum, sauf le plan de trésorerie, qui est en général présenté sur 12 mois.

Le plan de trésorerie est un document prévisionnel, à court terme, dans lequel sont détaillés mois par mois, les recettes et les dépenses du premier exercice, de façon à connaître précisément l'évolution de la trésorerie de l'entreprise pendant la phase de démarrage.

C'est justement la trésorerie que l'on cherche à prévoir dans le plan de financement. Elle correspond aux soldes annuels et cumulés. Si elle est négative, elle devra être couverte par des concours de trésorerie, généralement onéreux. Si elle est positive, elle pourra faire l'objet de placements financiers et générés des produits financiers. En fait, le « bon gestionnaire » recherche une trésorerie légèrement positive et tendant vers zéro.

Après avoir présenté le processus et défini les principaux concepts, nous allons entrer dans la problématique de chacune des étapes auxquelles sont confrontés les entrepreneurs.

Section **2** PRÉVOIR L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Dans cette section, nous allons nous attarder sur la problématique d'élaboration du compte de résultat prévisionnel, à travers une approche pragmatique des activités de l'entreprise. Toute activité est assurée dans une configuration et une combinaison de facteurs d'exploitation. Ce qui est recherché est le meilleur niveau d'efficacité et de performance. Les notions de rentabilités et de risques opérationnels apparaissent, dans ces conditions, de la première importance.

1 De la conception de l'entreprise aux prévisions d'activité

Prévoir l'activité, c'est être en mesure, avec une certaine fiabilité, d'estimer le volume des ventes et les produits du compte de résultat, ainsi que toutes les charges nécessaires à l'atteinte des objectifs de vente. Ce travail est facilité par les études réalisées en amont et notamment par celles qui portent sur le marché.

Nous pouvons résumer le travail à réaliser pour concevoir l'entreprise et son organisation de la façon suivante.

1.1 Bien définir sa stratégie

Toute réflexion à ce niveau devrait s'efforcer de rechercher une position stratégique défendable, une rentabilité à moyen terme et un niveau de risque contrôlable.

Les choix majeurs portent sur le champ d'activité, le ou les domaines d'activité stratégique, et la concurrence, sur les avantages concurrentiels qui peuvent être développés et sur la stratégie d'accès au marché (les moyens nécessaires et le délai réaliste).

1.2 Bien connaître son univers et ses perspectives d'évolution

Chacun des domaines d'activité doit être étudié en profondeur. Quels sont les facteurs clés de succès ? Quelles sont les technologies et les compétences de base ?

Quelle est la structure du marché et quelles en sont les règles du jeu ? Quelle évaluation peut-on faire des concurrents et de leur stratégie ?

À ce niveau, il est essentiel de bien choisir les activités cibles de l'entreprise. Cela peut être facilité par une évaluation fine du potentiel de chacun des domaines et des conditions d'accès. Cette première approche doit être complétée par une tentative de cerner au plus près le degré potentiel de maîtrise des FCS dans les différents domaines d'activité stratégique. Ce travail permet de choisir des domaines *a priori* bien adaptés au démarrage et d'autres qui peuvent faire l'objet des stratégies de repli et de développement. Une question essentielle à ce niveau est d'arriver à estimer le volume d'activité en nombre d'unités d'œuvres vendues.

1.3 Bien définir son offre

La définition de l'offre s'appuie sur une parfaite compréhension des besoins des clients : les principaux, les secondaires et ceux qui pourraient être suscités. Les besoins concernent également la façon de présenter le produit et de le mettre à disposition. Le positionnement de l'offre et la différenciation du produit doivent être travaillés y compris dans ce qu'ils induisent comme moyens spécifiques. Si la protection du produit s'avère indispensable, ce point devra être tout particulièrement étudié. Une stratégie efficace de protection industrielle à des conséquences non négligeables en matière de charges récurrentes.

Le prix de vente est une composante clé de l'offre. Il est surtout fixé par le marché compte tenu de l'offre existante et du potentiel de création de valeur supplémentaire du produit proposé. Il est important de vérifier, rapidement, que ce prix de vente est correctement positionné par rapport au prix de revient, lequel pourra être déterminé dès lors que toutes les charges seront connues. Le créateur pourra s'appuyer sur les résultats de l'étude de marché, et notamment sur l'étude de la sensibilité-prix du produit ou du service proposé, s'il a été possible d'en réaliser une.

1.4 Bien définir ses besoins et les moyens nécessaires

Il s'agit de l'ensemble des moyens, pas uniquement financiers, qui sont nécessaires à l'exploitation et à l'activité. Ces moyens concernent la recherche et développement, la production et les autres opérations de la chaîne de valeur. Il convient de réfléchir aux savoir-faire et aux compétences induits par le métier de l'entreprise et qui vont orienter la politique de recrutement et de rémunération.

Des questions portant sur l'organisation de la production, des approvisionnements, de la recherche et développement ou encore sur la politique d'investissement (quelle implantation, quel niveau d'équipement et quelle flexibilité, quelle logistique...) peuvent aider à mieux concevoir l'entreprise et à construire un cadre solide pour l'élaboration des prévisions.

2 Estimer les charges d'exploitation

Il est souhaitable de procéder à l'estimation des charges d'exploitation en passant en revue les différentes charges possibles et en se posant des questions pour chacune d'entre elles. Ceci peut être complété par une comparaison des résultats obtenus avec des entreprises du même secteur d'activité. Dans tous les cas, il est recommandé de pouvoir justifier les charges en fonction de la stratégie retenue et des choix effectués lors de la conception de l'entreprise dans son organisation et dans son fonctionnement. Les principales charges d'exploitation sont données, à titre indicatif, ci-après.

2.1 Les achats

Nous avons évoqué précédemment les deux types d'achat (incorporables ou consommables et d'équipement) et nous ne parlons ici que des achats qui relèvent d'une consommation immédiate ou rapide.

Une entreprise peut acheter des matières premières et des composants qui seront incorporés dans la production ou encore des marchandises qu'elle revendra en l'état, sans qu'il y ait eu une quelconque transformation. Les achats concernent également les fluides (énergie, eau...), les produits d'entretien et les fournitures administratives et de bureau.

2.2 Les charges externes

Elles correspondent à ce que l'entreprise achète à l'extérieur, en plus des achats. Elles couvrent une liste assez importante de charges qu'il faut essayer de bien connaître. Nous pouvons distinguer, dans cette liste, des charges liées à :

- des travaux de sous-traitance ;
- des locations de matériel et de véhicules ;
- des locations de locaux ;
- des opérations d'entretien, de maintenance et de réparation ;
- des assurances prises pour couvrir différents types de risques ;
- des études et des recherches ;
- des ouvrages et de la documentation ;
- l'utilisation de personnel intérimaire ;
- des commissions et autres rétributions versées aux représentants et agents commerciaux ;
- des honoraires payés aux conseillers et experts (ces charges peuvent être particulièrement élevées la première année) ;
- des actes et des opérations de contentieux ;
- des actions et des supports de communication (publicité, catalogues et imprimés, participation à des salons, des foires et des expositions...) ;

- des opérations de transport de marchandises ;
- des déplacements, des missions et des réceptions ;
- des consommations téléphoniques et des affranchissements postaux ;
- des actes bancaires autres que les frais financiers.

Les charges externes doivent faire l'objet d'études comparatives et d'un appel à la concurrence, pour tenter de repérer les meilleures sources d'approvisionnement et les meilleures conditions du marché.

2.3 Les impôts et taxes

Les impôts et taxes d'exploitation ne doivent pas être confondus avec l'impôt sur les sociétés qui est calculé en fonction d'une assiette d'imposition proche du résultat net. Ces taxes sont payées par toute entreprise et dépendent du secteur d'activité et de l'implantation géographique. La plus importante est la taxe professionnelle qui varie d'une commune à l'autre et est calculée en fonction des immobilisations et des niveaux de salaire et de rémunération du personnel.

Les autres taxes portent sur l'apprentissage, la formation professionnelle et sur l'utilisation de véhicules de société.

L'ensemble des impôts et taxes est très variable, mais si l'on devait retenir un ordre de grandeur pour leur montant moyen annuel, il ne serait pas inconvenant de retenir 2 % du chiffre d'affaires.

2.4 Les frais de personnel et les charges sociales

Ils représentent très souvent des montants élevés du compte de résultat prévisionnel. Les frais de personnel s'expriment généralement en brut et sont versés chaque mois pour leur valeur nette. La différence entre brut et net constitue les charges sociales prélevées par l'employeur et reversées périodiquement aux organismes sociaux.

Les employeurs payent également des charges sociales qui renchérissent les coûts salariaux. Nous pouvons considérer, en première approximation, que le coût total salarial supporté par l'entreprise est une fois et demie supérieur au salaire brut versé à l'employé.

Sur une période de trois ans et compte tenu du niveau d'inflation, les frais de personnel et les charges sociales doivent prévoir les augmentations de salaire et les éventuelles primes, incluant le cas échéant un 13^e mois. La consultation des conventions collectives et des accords au sein des branches d'activités professionnelles permet d'identifier les droits minima des salariés en matière de rémunération.

La rémunération des dirigeants doit s'appuyer sur le principe de réalité, au moins dans un premier temps. Elle est adaptée à la taille de l'entreprise et à son contexte. Les premiers mois, voire les premières années (en création d'entreprise), les possibilités de bien se rémunérer sont généralement faibles, aussi convient-il d'envisager une rémunération progressive et de privilégier l'autofinancement de l'entreprise. Cela n'interdit pas, bien au contraire, le versement de primes exceptionnelles en fonction des résultats obtenus.

Si les besoins de trésorerie l'exigent, il est possible de laisser une partie ou la totalité des salaires des dirigeants dans un compte-courant d'associés. Dans ces conditions, seules les charges sociales portant sur ces salaires devront être payées aux organismes sociaux.

Comptes courants d'associés

Ils correspondent à des montants prêtés par les associés à l'entreprise, soit pour une durée déterminée (compte-courant bloqué), soit pour une durée indéterminée avec la possibilité de retirer l'argent à n'importe quel moment. Les comptes courants sont normalement rémunérés, mais les intérêts correspondants ne sont déductibles du résultat imposable de l'entreprise que sous certaines conditions.

3 Mesurer la performance économique et les risques opérationnels

Connaître les règles et les outils de gestion qui permettent de mesurer la performance économique et les risques opérationnels, ainsi que ceux qui donnent une capacité d'action sur ces indicateurs est un objectif que tout entrepreneur doit avoir avant même de se lancer dans ses prévisions d'activité.

3.1 Une approche de la performance économique

Dans la construction d'un compte de résultat prévisionnel, tel qu'elle est suggérée dans le cheminement que nous proposons, le premier indicateur de performance est certainement l'**Excédent Brut d'Exploitation (EBE)**, qui s'obtient en soustrayant des ventes, les achats, les charges externes, les impôts et taxes ainsi que les frais de personnel.

L'EBE reflète la performance économique de l'entreprise. À terme, il doit être positif et un bon moyen de positionner la performance de l'entreprise est de comparer son ratio EBE/CA à celui de ses concurrents ou des entreprises du même secteur d'activité. Il existe, en effet, des centrales de bilans gérées par des organismes bancaires, notamment par la Banque de France, qui permettent de se procurer des données sectorielles à des fins de comparaison. L'EBE se prête bien aux comparaisons interentreprises, puisqu'il ne tient compte ni de la politique d'investissement (dotation aux amortissements), ni de la politique financière (charges financières).

L'EBE est un « solde intermédiaire de gestion » intéressant à isoler et à analyser, tout comme peuvent l'être d'autres soldes intermédiaires de gestion. Complémentaire du compte de résultat prévisionnel, l'élaboration des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) permet d'entrer plus facilement dans des analyses économiques et des comparaisons interentreprises destinées à positionner la performance de l'entreprise.

Le tableau 11.2 présente le processus à suivre pour élaborer les soldes intermédiaires de gestion d'une entreprise, en partant du compte de résultat.

Il fait apparaître outre l'EBE quelques indicateurs qu'il est utile de bien connaître.

■ **Marge brute totale**

Elle est obtenue en sommant, le cas échéant, la marge commerciale qui caractérise les activités commerciales et de négoce avec la marge de production qui est un indicateur relevant des activités et entreprises industrielles.

La marge brute totale doit être analysée en distinguant ses composantes principales et les comparaisons faites dans l'espace et dans le temps. Une baisse de la marge provient-elle d'une augmentation des coûts d'achat non répercutée dans le prix de vente ou d'une pression sur les prix exercée par la concurrence ?

Tableau 11.2 — L'élaboration des soldes intermédiaires de gestion

	Année 1	Année 2	Année 3
Ventes de marchandises (1) – Achats consommés de marchandises			
= Marge commerciale (2)			
Ventes de biens et services (3) + Production stockée + Production immobilisée			
= Production (4)			
– Achats consommés de matières			
= Marge de production (5)			
Chiffre d'affaires (1)+(3)			
Production totale (1)+(4)			
Marge brute totale (2)+(5)			
– Charges externes			

= Valeur ajoutée			
- Frais de personnel - Impôts et taxes (sauf IS)			
= Excédent brut d'exploitation			
- Dotation aux amortissements - Dotation aux provisions			
= Résultat d'exploitation			
+ Produits financiers - Frais financiers			
= Résultat courant			
+ ou - Opérations exceptionnelles - Impôt sur les sociétés			
= Résultat net			

■ *La valeur ajoutée*

Elle correspond à la valeur créée par l'entreprise. La valeur ajoutée est un indicateur économique essentiel qui renseigne sur la productivité globale et sur le degré d'intégration de l'entreprise. Plus la valeur ajoutée rapportée au chiffre d'affaires est élevée et plus le degré d'intégration est important.

■ *Le résultat d'exploitation*

C'est un autre indicateur de la performance commerciale et industrielle. Comme pour l'EBE, il est un bon critère de comparaison inter-entreprise. Il est très souvent utilisé pour le calcul de la rentabilité économique. Ce niveau de rentabilité renvoie à la raison d'être de l'entreprise et à la pertinence de l'opportunité.

La rentabilité économique est calculée en rapportant le résultat d'exploitation aux capitaux mis en œuvre dans l'entreprise (ou à l'actif économique) qui comprennent d'une part le montant net de l'actif immobilisé et d'autre part le besoin financier d'exploitation.

■ *Le résultat courant*

Il est le reflet de la politique financière de l'entreprise et tient compte de l'endettement et/ou des résultats d'une politique de placement des excédents de trésorerie sur le marché des capitaux.

■ **Le résultat net**

C'est le résultat sur lequel tout le monde se précipite pour connaître le niveau de performance globale, mais il faut bien comprendre qu'il est le dernier maillon d'une chaîne de formation des résultats. À cet égard, pour le comprendre, il est nécessaire de remonter la chaîne et d'analyser les étapes constitutives de la performance ou de la contre-performance : EBE, résultat d'exploitation et résultat courant.

3.2 Le point mort : un outil de mesure des risques opérationnels

La notion de point mort repose sur la distinction de deux types de charges ou de coûts :

- Les charges fixes, qui représentent des coûts engagés pour constituer des structures nécessaires au fonctionnement des activités. Ces coûts évoluent par paliers. Pour ne donner que quelques exemples, les dotations aux amortissements et les frais des personnels recrutés dans des contrats à durée indéterminée sont des charges fixes.
- Les charges variables, qui représentent des coûts proportionnels à l'activité. Si les ventes se développent, ces coûts également, au même rythme. Les coûts de transports sur achats, les consommations de matières, les coûts d'énergie et d'entretien sont, par exemple, des charges variables.

Point mort

Le point mort correspond au niveau d'activité pour lequel une absorption totale des charges fixes est obtenue par la marge sur les charges variables.

Le point mort est donc le niveau d'activité au-dessus duquel l'entreprise commence à dégager un bénéfice.

Le point mort peut se calculer en nombre d'unités et en chiffre d'affaires.

Point mort = Frais fixes/Taux de marge sur coûts variables

Le calcul du point mort permet donc de répondre à des questions comme :

- Quel est le volume d'activité qui absorbe totalement les coûts de structure de mon entreprise ?
- Quelle est ma marge de manœuvre opérationnelle (jusqu'à quel point mon chiffre d'affaires est-il sensible à la conjoncture) ?
- Dois-je accepter une commande qui entraîne un changement de seuil de mes charges fixes ?
- Faut-il abandonner un produit apparemment déficitaire ?

Comme on peut le constater, l'intérêt de ce type d'analyse est multiple et dépasse largement le cadre strict des projets d'entreprendre. Nous allons développer quelques exemples et nous terminerons par l'énoncé d'enseignements majeurs pour les projets d'entreprendre.

■ Détermination du point mort

Un compte de résultat prévisionnel fait apparaître les données suivantes :

Chiffre d'affaires hors taxes	150 M€
Coûts variables	90 M€
Coûts fixes	50 M€
Résultat d'exploitation	10 M€

M€ = Million d'euros

■ Quel est le point mort ?

Parmi ces données, seuls les coûts fixes représentent une constante, puisque par définition ils constituent un seuil. Le chiffre d'affaires peut varier en fonction de la conjoncture et de la qualité des prévisions, de même que les coûts variables qui lui sont proportionnels.

Si nous notons C , le point mort, c'est-à-dire le chiffre d'affaires pour lequel le résultat d'exploitation est nul, CV les charges variables et CF les charges fixes, alors on peut écrire :

$$C - CV - CF = 0$$

Les charges variables peuvent être exprimées en fonction de C .

$CV = kC$, l'équation s'écrit alors :

$$C - kC = CF, \text{ soit } C(1 - k) = CF, \text{ ou encore } C = CF/(1 - k)$$

Dans cette équation, k est le coefficient de proportionnalité qui lie les charges variables au chiffre d'affaires. Ce coefficient est constant et peut être calculé en utilisant les données prévisionnelles :

$$K = \text{Charges variables/chiffre d'affaires, soit } k = 90/150 = 0,60$$

$$\text{Dans ces conditions, } C = 60/(1-0,60) = 50/0,40 = 125 \text{ M€}$$

Vérifions notre résultat :

Pour un chiffre d'affaires de 125 ME, le montant des charges variables est de :

$$125 \times 0,60 = 75 \text{ M€}$$

$$\text{Le résultat est de } 125 \text{ M€} - 75 \text{ M€} - 50 \text{ M€} = 0$$

Il ressort de cet exemple que la formule qui permet de calculer le point mort est :

$$C = CF/(1 - k)$$

CF est le montant des charges fixes.

k est le coefficient de proportionnalité qui lie les charges variables au chiffre d'affaires.

Impact de la structure de coûts sur le résultat

Soit deux entreprises A et B, générant pour un même niveau prévisionnel de chiffre d'affaires, un résultat identique, mais avec des structures de coûts différentes.

	Entreprise A	Entreprise B
Chiffre d'affaires	100 000	100 000
Coûts variables	70 000	30 000
Coûts fixes	15 000	55 000
Résultat	15 000	15 000

Quelle est l'entreprise qui est la plus sensible à la conjoncture ?

Si nous calculons les points morts pour ces entreprises, nous avons :

$$CA = 50\,000 \text{ et } CB = 78\,571$$

C'est donc l'entreprise B qui est la plus sensible à la conjoncture, car c'est elle qui a le point mort le plus élevé. Cela veut dire qu'en cas d'aléas et de dérives par rapport aux prévisions, sa marge de manœuvre est plus réduite que celle de A et son risque opérationnel est plus grand.

Nous pouvons retenir comme enseignements majeurs pour les projets d'entreprendre les grandes idées de gestion suivantes :

- Plus le point mort est élevé, plus il faudra du temps à une jeune entreprise en création pour atteindre son point d'équilibre.
- Plus le point mort est élevé, plus les risques opérationnels sont grands.

Il faut donc s'efforcer, par tous les moyens d'abaisser le point mort.

Pour cela il faut **variabiliser** les coûts, se demander face à un engagement de dépenses s'il s'agit d'une charge fixe ou d'une charge variable.

Il faut rechercher la plus grande flexibilité possible : sous-traiter les services annexes, plutôt que les intégrer, faire appel à des sous-traitants ou à une main-d'œuvre intérimaire pour les tâches qui ne correspondent pas à des compétences clés.

Il faut limiter au maximum les charges fixes. Cela doit amener une grande vigilance par rapport au niveau d'investissement. Les investissements, comme les recrutements, entraînent des coûts fixes liés aux amortissements et à l'entretien. En période de démarrage, un surcoût vaut mieux qu'une surcapacité et un surdimensionnement des installations et des équipements.

Section 3 PRÉVOIR LES BESOINS FINANCIERS ET LE FINANCEMENT

Les besoins financiers liés à l'activité sont générés par les investissements et le cycle d'exploitation.

Toute entreprise développe son activité en utilisant des moyens (immobilisations, BFE) que l'on regroupe sous le terme d'actif économique ou de capitaux mis en œuvre dans l'exploitation. Il y a donc dans chaque métier une relation « naturelle » entre le chiffre d'affaires et l'actif économique.

Les règles d'équilibre financier veulent que tout euro investi dans l'actif économique soit financé par un euro de passif financier, c'est-à-dire par un euro apporté par les actionnaires (capitaux propres) ou par les banques sous la forme de prêts à long et moyen termes. Le financement des activités d'une entreprise pose des questions relatives au comment, à quelles conditions et avec quels risques ce financement peut être réalisé.

L'équilibre de la structure financière est une condition nécessaire, mais il ne doit pas être obtenu à n'importe quel prix. Pour cela, nous verrons qu'il est indispensable de bien connaître les outils qui permettent de mesurer l'équilibre financier et les conditions dans lesquelles il est réalisé.

Dans cette section, nous allons essayer de suivre une progression logique. Tout d'abord, nous traiterons de l'évaluation des besoins financiers et notamment de celle du besoin financier d'exploitation. Puis, nous évoquerons le financement et les outils de mesure de l'équilibre financier. Pour illustrer concrètement ces notions et la démarche de financement, nous les appliquerons sur un cas.

1 Évaluation et contrôle des besoins financiers

Évaluer les besoins financiers, c'est identifier les principales composantes de ces besoins et c'est aussi tenir compte du contexte et de la nature (entrepreneuriale) de la situation dans laquelle ils vont s'exprimer.

1.1 Les principaux besoins financiers

Ils viennent des investissements et du besoin financier d'exploitation. Nous développerons ultérieurement, d'une manière plus approfondie, la nature du BFE et son mode de détermination.

Les investissements concernent des éléments matériels (machines, bâtiments, installations et outils techniques...) et immatériels (brevets, licences...). Généralement,

leur estimation financière ne pose pas trop de difficultés, mais il est nécessaire de rester vigilant par rapport à quelques problèmes.

Il peut être parfois compliqué d'estimer les coûts annexes liés à un investissement, comme la formation, la prise en main et la montée en régime de l'outil de production acquis. Souvent, d'ailleurs, certains de ces coûts sont oubliés.

Le dimensionnement de l'outil ou du bien peut ensuite s'avérer délicat. Sous-dimensionné, il ne permettra pas de faire face à la demande. Sur-dimensionné, il va créer des charges fixes supplémentaires dont l'entreprise se passerait bien. Il faut se méfier, à ce niveau des arguments commerciaux avancés pour vendre des équipements trop sophistiqués par rapport aux besoins du moment. Là encore, la qualité des études de marché et des scénarii d'évolution constituent des critères d'appréciation irremplaçables.

Il vaut mieux avant d'investir se poser et se reposer la question du faire versus faire-faire. Tout ce qui n'est pas sensible peut être confié au marché et le travail consiste alors à rechercher les meilleurs fournisseurs ou sous-traitants. Dans d'autres cas, il est parfois souhaitable, avant d'intégrer une production, d'utiliser une formule externe plus rapidement opérationnelle et moins coûteuse.

Quand il s'avère indispensable de faire, il n'est pas inutile de rechercher un matériel d'occasion, le matériel neuf et « up to date » relève-t-il d'une stricte nécessité ou cherche-t-on à se faire plaisir techniquement ?

La location ou le crédit-bail peut être également un excellent compromis. N'oublions jamais que l'entrepreneur est celui qui est rarement propriétaire de ses moyens (Stevenson & Gumpert, 1985).

Crédit-bail

« Le crédit-bail est un contrat de location d'une durée déterminée, passé entre une entreprise industrielle ou commerciale et une banque ou un établissement de crédit spécialisé, et assorti d'une promesse de vente à l'échéance du contrat » (Vernimmen, 1988).

Un bien loué dans le cadre d'un contrat de crédit-bail (mobilier ou immobilier) appartient au bailleur et non à l'entreprise locataire.

Dans ces conditions, le bien n'est pas inscrit au bilan et ne fait partie du patrimoine de l'entreprise. D'autre part, les loyers annuels versés par l'entreprise sont comptabilisés dans les « autres achats et charges externes » du compte de résultat.

1.2 Les besoins financiers spécifiques

Dans des projets d'entreprendre, des besoins financiers spécifiques vont venir s'ajouter aux besoins principaux que l'on retrouve dans toutes les situations de la vie et du développement de l'entreprise.

Les besoins les plus caractéristiques des situations de création d'entreprise ou d'activité sont **les pertes de démarrage**. Avant d'atteindre le point mort, toute activité a besoin d'un certain temps pour trouver un équilibre économique. Il faut parfois 6 mois, parfois un an et dans d'autres cas beaucoup plus. Ces pertes au démarrage qui stipulent l'absence temporaire d'excédent brut d'exploitation remplacé par un déficit brut d'exploitation doivent être estimées et intégrées dans le plan de financement. Tout doit être donc mis en œuvre pour abaisser le point mort et pour l'atteindre très vite, afin de limiter les pertes de démarrage.

Un autre type de besoin qui s'applique dans toutes les situations entrepreneuriales, à fort degré d'incertitude, est représenté par tous les aléas du démarrage : les clients ne paient pas aussi vite que prévu, le chiffre d'affaires diminue, les fournisseurs souhaitent être payés plus vite... Il faudra prévoir (même si cela reste difficile) ces aléas pour essayer de les couvrir par des ressources prévues à cet effet. Une bonne façon d'agir sur ces imprévus est de maintenir le BFE aussi bas que possible et de démarrer avec un carnet de commandes, ce qui donne un peu plus de visibilité.

1.3 La nature du besoin financier d'exploitation (BFE)

Il est nécessaire, tout d'abord, de bien comprendre la véritable nature du BFE.

Le BFE correspond en fait à des décalages dans le temps que toute entreprise doit financer. Entre le moment où une entreprise effectue un achat et le moment où cet achat se transforme en produit à vendre et en rentrée d'argent, il y a des décalages (parfois plusieurs mois) qui créent des besoins. Ces décalages, dans le cas d'une activité de négoce sont constatés à différents niveaux entre :

- l'achat et la vente : ce décalage correspond à la durée de stockage ;
- l'achat et le règlement du fournisseur : ce décalage est lié à la durée du crédit fournisseur ;
- la vente et le règlement du client : ce décalage correspond à la durée du crédit client ;
- le décalage à financer est donc la différence entre le décaissement (règlement du fournisseur) et l'encaissement (règlement du client). Parce que toute exploitation a un caractère cyclique et répétitif, le décalage à financer devient permanent.

Le BFE est donc l'ensemble des décalages entre les décaissements et les encaissements liés à l'activité.

Dans ces conditions, plus les durées de stockage ou de crédit clients sont longues, plus le BFE est élevé. À l'inverse, plus le crédit fournisseurs est important et plus le BFE est bas.

On comprend aisément dans cette définition que le BFE est directement proportionnel au niveau d'activité, à conditions d'exploitation inchangées. Plus le chiffre d'affaires augmente, plus les décalages à financer sont importants en volume et plus le BFE augmente.

1.4 L'évaluation du BFE par la méthode normative

Cette méthode est pratiquement la seule utilisable pour évaluer le BFE dans des prévisions financières. Elle s'appuie sur l'existence de normes sectorielles qui donnent, pour chacune des composantes du BFE, une valeur moyenne qui indique le poids de la composante. Par exemple le crédit clients représente 30 jours de chiffre d'affaires ou le crédit fournisseurs équivaut à 50 jours du montant total des achats.

Connaissant, le chiffre d'affaires prévisionnel et le montant total des achats, il est possible de calculer les montants de ces composantes du BFE.

La méthode normative de calcul du BFE se prête bien à des comparaisons entre les entreprises d'un même secteur et permet de calculer le BFE de chacune des activités d'une entreprise diversifiée. C'est donc un bon outil de gestion prévisionnelle qui n'échappe pas aux critiques cependant. Les principales hypothèses simplificatrices sont de raisonner sur des durées moyennes, sur un besoin structurel et de considérer que le chiffre d'affaires est régulièrement réparti tout au long de l'année.

Précisons que ce modèle n'est pas vraiment bien adapté aux entreprises et aux activités saisonnières, sauf à effectuer un découpage par saisons. Enfin, soulignons le fait que la méthode normative ne prend pas en compte les besoins conjoncturels qui restent difficilement modélisables.

2 Les outils de mesure de l'équilibre financier

La règle d'équilibre financier stipule que les besoins financiers durables doivent être financés par des ressources stables.

Dans l'approche fonctionnelle du bilan, cette règle s'exprime à l'aide de l'équation :

$$FR - BFR = T$$

Le BFR est le besoin en fonds de roulement, notion comptable proche de celle de BFE. Le FR est le fonds de roulement et la trésorerie (T) constitue le troisième membre de l'équation.

Le fonds de roulement se définit comme la différence entre les ressources stables de l'entreprise (capitaux propres + dettes à long et moyen termes) et les immobilisations nettes d'amortissements.

Détermination du fonds de roulement

Capitaux propres (capital social + résultats mis en réserve)
 + Dettes à long/moyen terme
 = Capitaux permanents
 – Immobilisations nettes
 = **Fonds de roulement**

Le fonds de roulement, dans la majorité des cas, doit donc couvrir le besoin en fonds de roulement pour viser une trésorerie légèrement positive.

Un plan de financement équilibré cherche à atteindre cet objectif et à respecter cette règle fondamentale. Un certain nombre de principes doivent être cependant respectés dans le cadre de cet équilibre général.

2.1 La capacité d'endettement

Toute entreprise ne peut pas s'endetter au-delà d'un certain seuil. La capacité d'endettement s'apprécie à travers le rapport qui est établi entre les dettes à long et moyen terme et les capitaux propres.

Capacité d'endettement

$$\frac{\text{Dettes à long et moyen terme}}{\text{Capitaux propres}}$$

La capacité d'endettement d'une entreprise est idéalement comprise entre 0 et 1. Au-delà de 1, l'entreprise se trouve dans une situation jugée anormale par les établissements de crédit qui considèrent que les prêteurs à long terme ne doivent pas prendre plus de risque que les actionnaires.

2.2 La capacité de remboursement

Ce critère complète et relativise le précédent. Une entreprise peut être très endettée et avoir une capacité à rembourser très vite sa dette. Inversement, sa capacité de

remboursement peut être très faible et rendre hypothétique une demande de prêt, y compris dans une situation d'endettement favorable.

La capacité de remboursement précise le nombre de mois ou d'années qui serait nécessaire au remboursement de la totalité des dettes à terme, si l'entreprise consacrait l'intégralité de sa capacité d'autofinancement à cela.

Capacité de remboursement

$$\frac{\text{Dettes à long et moyen terme}}{\text{Capacité d'autofinancement}}$$

Dans les conditions normales, cet indicateur doit être inférieur à 3, voire 4 si l'entreprise affiche une CAF en progression régulière.

Pour les entreprises en création, ce critère n'a pas vraiment de signification avant la fin des 2 ou 3 premières années.

2.3 Le coût de la dette

Il s'agit ici d'apprécier dans quelle mesure le coût de la dette reste supportable pour l'entreprise. Cet indicateur est déterminé en rapportant l'ensemble des frais financiers au chiffre d'affaires.

Coût de la dette

$$\frac{\text{Frais financiers}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

Le coût de la dette atteint un niveau critique dès lors qu'il franchit le seuil de 4 %, mais là encore il est prudent de nuancer l'interprétation et de procéder à une analyse qui prend en compte l'ensemble des outils de mesure proposés.

3 Application à un cas d'école

Prenons le cas d'une entreprise en démarrage, pour laquelle on cherche à établir les prévisions de financement.

3.1 Les données de départ

Les prévisions d'activité permettent de dégager les données suivantes.

	Année 1	Année 2	Année 3
C.A. HT	1 000	1 500	2 000
Résultat net (hors frais financiers)	(40)	0	100
Investissements nouveaux	200	100	100

Les exercices ont une durée de 12 mois et la première année démarre un premier janvier. Les amortissements sont calculés suivant la méthode linéaire et pour une durée de 5 ans. Les investissements nouveaux sont réalisés systématiquement en début d'exercice.

Dans le secteur d'activité concerné, les stocks totaux représentent un mois de Chiffre d'affaires hors taxes, les créances clients, 2 mois de chiffre d'affaires TTC et les dettes fournisseurs sont équivalentes à 2 mois du montant total TTC des achats qui s'élève à 40 % du chiffre d'affaires. Pour les calculs, on prendra un taux de TVA égal à 20 %.

On cherchera à établir le plan de financement de cette entreprise, compte tenu du fait que les actionnaires ne peuvent pas apporter plus de 200 de capital social. Les emprunts sont envisageables, durée de leur remboursement : 5 ans, taux d'intérêt : 10 %.

3.2 Approche du plan de financement

■ *Détermination des besoins financiers*

Les investissements sont donnés, seul le BFE est à calculer.

Les composantes principales du BFE sont :

Pour les emplois :

- les créances clients ;
- les stocks nécessaires (de marchandises, de matières premières et de composants, de produits en cours de fabrication, de produits finis).

Pour les ressources

- les dettes fournisseurs ;
- les dettes fiscales et sociales ;
- les éventuelles avances reçues des clients.

Dans notre cas, les stocks sont totaux et il n'y a pas de dettes fiscales et sociales, pas plus que des avances reçues des clients.

Nous allons donc calculer chacune des trois composantes du BFE qui apparaissent dans ce cas : les créances clients, les stocks et les dettes fournisseurs, en appliquant les règles normatives qui nous sont proposées.

	Année 1	Année 2	Année 3
Créances clients	200	300	400
Stocks totaux	83	125	167
Dettes fournisseurs	80	120	160
BFE	203	305	407

■ Détermination des ressources financières

Il nous faut calculer la CAF, le montant du capital social nous étant indiqué. Pour cela il est nécessaire de calculer les dotations aux amortissements.

Pour l'investissement de 200 réalisé en année 1, la dotation annuelle aux amortissements est de 40 à compter de la première année.

Pour l'investissement de 100 réalisé en année 2, la dotation annuelle aux amortissements est de 20 à compter du deuxième année.

Pour l'investissement de 100 réalisé en année 3, la dotation annuelle aux amortissements est de 20 à compter de la troisième année.

Ce qui entraîne une CAF annuelle de :

	Année 1	Année 2	Année 3
Résultat net	(40)	0	100
Dotation aux amortissements	40	60	80
CAF	0	60	180

■ Première itération du plan de financement

	Année 1	Année 2	Année 3
Emplois	403	202	202
Investissements nouveaux	200	100	100
Variation du BFE	203	102	102
Remboursement Emprunt.			
Ressources	200	60	180
Apports en capital	200	0	0
CAF	0	60	180
Emprunts nouveaux			

Pour la première année du plan de financement, un emprunt de 200 permettrait d'atteindre l'équilibre, mais cet emprunt va générer des frais financiers (20) et un emploi supplémentaire, car il faudra rembourser une fraction du capital empruntée. Les frais financiers diminuent le résultat net et la CAF. Tout cela accroît le déséquilibre du plan de financement. Dans ces conditions, l'emprunt devrait plutôt être de 250.

Les règles d'endettement applicables, notamment la capacité d'endettement permettent de penser qu'un emprunt est possible auprès d'une banque, même si le seuil est déjà dépassé (250 de DLMT face à 180 de capitaux propres).

Pour la deuxième année, de nouveau, seul l'emprunt est envisageable au niveau des ressources, mais cette fois-ci la situation est plus compliquée car l'entreprise dépasse très nettement le seuil d'endettement. Il est probable que dans ces conditions, l'entreprise se trouvera face à une impossibilité d'emprunter à nouveau.

Dans ces conditions, l'entrepreneur doit rechercher des capitaux supplémentaires ou diminuer ses besoins financiers : revoir les composantes du BFE et/ou limiter les investissements.

Au cours de la troisième année, la situation s'améliore, essentiellement en raison de l'importance de la CAF. Mais les experts financiers pourraient avancer qu'en cas de dérive (CAF inférieure aux prévisions), l'insuffisance de ressources financières demeure.

Ce plan de financement est quasiment impossible à équilibrer tel qu'il se présente. Les ressources financières propres (apports en capital et CAF) sont insuffisantes ou incertaines dans un contexte d'entreprise en démarrage. Soit l'entreprise démarre sur ces bases, en étant fortement sous-capitalisée, ce qui l'amènera à utiliser très vite des concours bancaires courants très onéreux, soit l'entrepreneur accepte de revoir très sensiblement son projet s'il ne peut pas ou ne veut pas (par besoin d'indépendance, par exemple) augmenter ses fonds propres d'environ 300. Avec cet apport, la deuxième itération du plan de financement donnerait les résultats suivants.

■ Deuxième itération du plan de financement

	Année 1	Année 2	Année 3
Emplois	403	202	202
Investissements nouveaux	200	100	100
Variation du BFE	203	102	102
Remboursement Emprunt.			
Ressources	500	160	180
Apports en capital	500	0	0
CAF	0	60	180
Emprunts nouveaux		100	
Solde annuel	97	(42)	(22)
Solde cumulé	97	55	33

Dans cette itération, l'entreprise conserve une capacité d'endettement très importante qui peut lui permettre, avec ses fonds propres, de faire face à des aléas et de les couvrir assez facilement. Elle conserve, tout au long de la période de trois ans, une trésorerie positive et ne remet pas son destin entre les mains de son banquier. Il serait nécessaire de corriger la CAF des années 2 et 3 de l'incidence des frais financiers provoqués par l'emprunt de 100 en année 2. Environ 10 de frais financiers seraient donc à déduire, chaque année. Pour le remboursement de l'emprunt, il est possible d'essayer de négocier un différé de remboursement du capital.

Section 4 QUELLES RESSOURCES POUR QUELS PROJETS ?

Il est évident que les ressources financières, leur nature et leur montant, dépendent des caractéristiques du projet. Mais aussi, elles sont fonction des buts et des objectifs du ou des entrepreneurs (indépendance, croissance, répartition du pouvoir dans une équipe...). Elles dépendent enfin des ressources disponibles du ou des entrepreneurs.

La recherche de financement demande beaucoup de disponibilité et d'énergie. Il n'est jamais très facile de convaincre des partenaires d'apporter une aide ou de consentir un prêt, surtout dans un pays où la culture du risque est très limitée.

Avant de partir dans une recherche de financement, tout entrepreneur averti doit se poser quelques questions personnelles :

- De combien suis-je disposé à m'endetter personnellement ?
- Quelles garanties suis-je prêt à accepter et à proposer ?
- Quelle est ma position quant au degré d'indépendance de l'entreprise ?

Les réponses à ces questions lui permettront de faire face à toute éventualité et de mieux préparer sa politique de financement.

Parmi les sources de financement des projets, nous pouvons distinguer les fonds propres et les autres ressources. Nous accorderons enfin une attention particulière au capital-risque¹.

1. Dans une annexe à ce chapitre, nous indiquons les coordonnées des organismes principaux qui peuvent aider les entrepreneurs. Une liste assez exhaustive des aides possibles est proposée dans l'ouvrage de Courrent et Sammut (2000).

1 Les fonds propres

De très nombreuses voies sont utilisables pour trouver des fonds propres.

1.1 Les apports personnels de l'entrepreneur

Dans cette catégorie on trouve les disponibilités, les emprunts qui peuvent être souscrits à titre personnel, les primes, les concours, les prêts d'honneur et les aides accordées par l'employeur.

De nombreuses entreprises organisent des concours de création d'entreprise (BMW, par exemple pour les étudiants) qui peuvent se concrétiser par des subventions et des aides directes.

Les prêts d'honneur constituent une modalité d'intervention importante au sein du réseau Entreprendre dont nous avons déjà parlé et pour des fondations d'entreprise qui soutiennent l'initiative entrepreneuriale.

1.2 Les apports familiaux et amicaux

Ils concernent des aides accordées par la famille et les amis. Cette ressource est qualifiée de « Love Money » et l'on ne soulignera jamais assez son importance.

1.3 Les apports extérieurs

De très nombreux partenaires peuvent intervenir en fonds propres : des grandes entreprises, des sociétés de capital-risque, des investisseurs providentiels (« business angels »), des anciens clients et des anciens fournisseurs ou encore des banques d'affaires.

À chaque fois, il faut monter un dossier spécifique qui part d'une connaissance suffisante du partenaire potentiel en question.

2 Les autres sources de financement

Elles se caractérisent par une très grande diversité.

2.1 Les quasi fonds propres

Les comptes courants associés peuvent compléter et renforcer les apports personnels. Ils apportent une plus grande flexibilité d'utilisation.

Les entrepreneurs peuvent aussi négocier des prêts participatifs.

2.2 Les financements spécialisés

En fonction de la nature et des caractéristiques du projet, des subventions et des avances remboursables sont accordées aux entrepreneurs. Des aides à l'innovation sont possibles, par exemple, avec l'intervention d'OSEO et du Ministère de la Recherche qui organise chaque année un concours de création d'entreprise technologique innovante.

2.3 Les financements LMT

Ils correspondent à des prêts à long et moyen terme négociables auprès des établissements bancaires. En règle générale les banques prêtent sur la base de « 1 pou 1 » : un euro de crédit octroyé au créateur pour un euro de fonds propres. Le crédit-bail peut également être classé dans cette catégorie.

2.4 Les financements CT

À l'opposé du financement précédent, le financement court terme est beaucoup plus onéreux et dangereux au sens où il fait dépendre l'entreprise de celui qui la finance. Les entrepreneurs ne sont pas à l'abri de changements de personnes et de modifications de leurs correspondants dans des établissements de crédit. Le découvert, l'escompte, le crédit fournisseur, voire le « Dailly », pratique d'escompte de certaines factures, permettent de se procurer des financements CT.

2.5 Les aides diverses

Une grande variété d'aides cohabitent dans l'environnement des entrepreneurs : aides à l'emploi, aides aux personnes handicapées, allègements fiscaux, aides à l'implantation dans des territoires difficiles... Elles ne sont pas toujours connues et les dossiers sont parfois longs et compliqués à monter.

3 Les investisseurs providentiels (business angels)

Un *business angel* (BA) 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 temps¹ ». Les BA sont des particuliers

1. Définition France Angels.

aisés qui investissent leurs fonds personnels dans un petit nombre de jeunes entreprises. Les BA interviennent généralement plus en amont que les investisseurs en capital-risque. La valeur ajoutée d'un BA réside dans sa capacité à apporter à l'entrepreneur accompagné son expérience, ses compétences et ses réseaux relationnels en plus du financement. Ces investisseurs se rémunèrent lors de la « sortie » de l'entreprise : vente ou entrée en Bourse.

4 Le capital-investissement

Les sociétés de capital-investissement peuvent intervenir à des stades différents :

- **Amorçage** (ou *seed capital*). L'intervention permet de financer des opérations amont de recherche et développement. Ce type d'intervention est rare car comportant beaucoup de risques pour l'investisseur. Pour cette raison, ces fonds sont généralement à actionnariat public. Les fonds d'amorçage peuvent être à vocation régionale (par exemple, IDF Capital) ou technologiques (par exemple, Bioam dans le secteur des biotechnologies ou C-Source dans le secteur des TIC).
- **Démarrage** (*start-up capital*). Il s'agit du capital-risque proprement dit. Ici, l'objectif est de conforter les fonds propres en phase de décollage des activités. Les fonds peuvent être généralistes ou spécialisés dans un secteur d'activité donné. Leur rayonnement peut être régional, national ou international.
- **Développement** (*development capital*). Les fonds de capital développement s'adressent à des sociétés qui ont déjà une certaine maturité, et qui ont atteint la rentabilité financière. Ce type d'investissement est destiné à financer le développement d'une gamme de produits/services ou une expansion géographique de l'entreprise.

Les entrepreneurs et les sociétés de capital-risque s'engagent généralement dans de véritables partenariats. Les entrepreneurs ont beaucoup à gagner de ces participations : possibilité d'apports de montants élevés, professionnalisme des investisseurs, importance des réseaux d'affaires que les investisseurs peuvent apporter à l'entreprise, qualité des évaluations et des conseils qu'ils peuvent prodiguer. Ceci étant, rares sont les projets élus : le taux de réussite des projets financés est de l'ordre de 3 à 5 %. Les projets candidats à ce type de financement doivent réunir de nombreuses conditions : expérience et qualité des dirigeants, qualité du plan d'affaires et perspectives de développement, liquidité et possibilités de sortie à terme, originalité de l'affaire proposée. Par ailleurs, les entrepreneurs doivent accepter de perdre un peu de pouvoir juridique et de ne plus diriger tout à fait seuls.

Questions

- 1 ■ Quels sont les éléments indispensables à la constitution du dossier financier ?
- 2 ■ Quelles démarches concrètes utiliseriez-vous pour estimer vos charges d'exploitation, dans l'hypothèse de la création d'une activité de conseil ?
- 3 ■ De quelle façon mesure-t-on les risques opérationnels d'un projet d'entreprendre ?
- 4 ■ Quelles sont les sources d'information utiles dans l'évaluation d'un BFE à l'aide de l'approche normative ?
- 5 ■ Pensez-vous que dans le cas d'une création d'entreprise les banques appliquent la règle du 1 pour 1 (1 euro de dettes à LMT pour un euro de fonds propres) ? Argumentez votre réponse.
- 6 ■ Essayez de reconstituer les mécanismes de financement des projets d'entreprendre. Qui peut prêter, combien et pourquoi ?



Repère

Fable

L'Inventeur et le Banquier

Un jour, un jeune inventeur plein d'espoir mais sans argent
Visita son banquier pour trouver un financement :

« Pourriez-vous me prêter quelques deniers,
M'aider à réaliser mon idée,
Réussir à créer ma société ? »

Mais l'homme de finance expliqua que ses fonds
Appartenaient à ses clients et qu'il ne pouvait sans raison
Et sans solides garanties en disposer à sa façon.

« — Mais je n'ai que ma seule idée
Et quelques sous pour débiter
Demain je serai riche assurément
Et pourrai rembourser certainement.

— Mener une entreprise, rétorqua le banquier,
Requiert de posséder multiples qualités
Et surtout, jeune ami, beaucoup de clairvoyance ! »

L'inventeur argumente, devant son insistance
Pour le mettre à l'épreuve, le banquier enfin lance :
« Je porte un œil en verre de très bonne façon
Si vous le découvrez, sans une hésitation,





Vous aurez certes prouvé votre perspicacité
 Et j'accepterai donc, ami, de vous prêter. »
 L'inventeur tout dépit regarda
 Le financier puis promptement lança :
 « C'est votre œil droit qui est en verre ! »
 Et le banquier approuva sans mystère :
 « — Mon ami, vous avez gagné
 Et c'est promis, je vais prêter.
 Mais dites-moi, comment avez-vous trouvé ?
 Mon œil vient d'un faiseur de qualité !
 — C'est dans cet œil, de répartir le créateur,
 Que j'ai cru voir vite passer,
 En vous narrant mon entreprise tout à l'heure,
 Une lueur d'humanité. »
 (Source inconnue)

L'essentiel

Dans l'approche économique et financière des projets d'entreprendre, deux grandes questions sont à l'examen et ce d'une façon permanente.

La première a trait à la nécessité pour l'entrepreneur de comprendre et de contrôler la **rentabilité de son projet et de sa future entreprise**. Pour cela, il doit suivre quelques règles simples :

- imaginer un système réaliste d'analyse des coûts ;
- appréhender dans quelle mesure l'acquisition d'expérience et l'accumulation de production vont permettre de faire baisser ces coûts ;
- rester toujours attentif aux modes de fixation des prix de vente ;
- procéder à des simulations de façon à mesurer les enjeux (faire ou faire faire ; variabiliser ou pas tel ou tel type de charge...) ;
- construire un tableau de bord simple mais efficace.

Ne jamais oublier que l'histoire des entrepreneurs montre que ces derniers ont tendance à minimiser les coûts et les délais de mise en route des projets.

La seconde question porte sur le **financement des activités**. Ce dernier est toujours difficile, même si les projets ont un réel potentiel de création de valeur. Les montants et les modalités du financement dépendent de l'étude économique et financière qui peut être menée de manière classique, mais certaines spécificités des projets d'entreprendre compliquent singulièrement le jeu :





- très souvent, il faudra financer des pertes au démarrage ;
- il conviendra de veiller à financer le BFE avec des ressources stables ;
- il ne faut pas confondre, dans la précipitation, avances remboursables (qu'il faudra rembourser un jour) et subventions (définitivement acquises) ;
- il faut toujours garder une marge de manœuvre et limiter l'endettement.

L'expérience comme les études, notamment celles réalisées régulièrement par OSEO montrent que les entreprises sous-capitalisées sont les plus fragiles et les plus risquées.

Annexe — Quelques adresses utiles d'intervenants financiers

Prêts d'honneur

France initiative réseau (fir.communication@cinet.fr)

Association pour le Droit à l'Initiative Économique – **ADIE** (www.adie.org)

Réseau Entreprendre (www.reseau-entreprendre.org)

Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées – **AGEFIPH** (www.agefiph.fr)

Les fondations

Admical (Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial) : www.admical.org

Fondation de France : www.fdf.org

Fondation Agir pour l'Emploi (Tel. 01 40 42 61 07)

Fondation Arthur Andersen (Tel. 01 55 61 00 00)

Fondation BMW (Tel. 01 53 33 86 70)

Fondation Brasseries Kronenbourg (Tel. 03 88 27 48 54)

Fondation Canal+ (Tel. 01 53 78 63 21)

Association Créavenir Bretagne (Tel. 02 98 00 25 06)

Association Créavenir Maine-Anjou Basse-Normandie (Tel. 02 43 66 21 75)

Association Fonds France Active (Tel. 01 44 61 88 50)

Association Jacques-Douce (Tel. 01 45 03 10 77)

Fondation Jean Guyomarc'h (Tel. 02 97 48 40 60)

Fondation Marcel-Bleustein-Blanchet (60, avenue Victor Hugo, 75 116 Paris)

Fondation Rhône-Poulenc (Tel. 01 47 69 06 40)

Fondation Rolex (Tel. 01 44 29 01 50)

Association Total (Tel. 01 41 35 20 49)

Fondation Vivendi (01 71 71 16 16)

Aides à l'innovation

www.oseo.fr/





Concours national de création d'entreprise innovante – **Ministère de la Recherche** (www.recherche.gouv.fr)

Aides diverses

Fédération nationale des Cigales (www.cigale.org) Elle intervient pour financer des petits projets de création, généralement en prenant des parts modestes de capital.

Association des Banques Populaires pour la Création d'entreprise. Elle peut être contactée à la Chambre Syndicale des Banques Populaires et propose plusieurs modes d'intervention dont la prise minoritaire de participation.

Groupe Malakoff. Il intervient pour des projets concernant des produits ou des services à l'industrie.

Fondation Les 3 Suisses. Aide des jeunes (moins de 30 ans) créateurs d'entreprise.

Sociétés de capital-risque et associations de Business Angels

www.afic.asso.fr

www.leonardofinance.fr

www.finances.gouv.fr

www.evca.com

www.latribune.fr

www.capitaux.com

www.cigale.org

www.proxicap.com

www.franceangels.org

www.lovemoney.org

Intervenants incontournables

Agence Pour la Création d'Entreprise – **APCE** (www.apce.com)

OSEO, 27-31 avenue du Général Leclerc, 94 710 Maisons Alfort cedex (tel. 01 41 79 80 00)

L'approche juridique et contractuelle des projets d'entreprendre¹

Les entrepreneurs se posent assez vite et souvent des questions légales, fiscales et sociales. La dimension juridique doit donc être intégrée le plus rapidement possible pour éclairer les relations entre associés ou avec des tiers, pour donner une protection maximum aux innovations en voie de développement et pour placer les acteurs et l'entreprise dans les cadres sociaux et fiscaux les mieux adaptés.

Dans ce travail de structuration juridique, il est évident qu'un objectif important doit être lié à l'identification et à la prise en compte sérieuse des risques de toute nature.

- Section 1 ■ Le montage et la constitution de la société**
- Section 2 ■ La nature et l'élaboration des contrats**
- Section 3 ■ La gestion de la propriété industrielle**

1. Ce chapitre a été entièrement révisé et complété par Brigitte Pereira, professeur de droit et de management à EM Normandie. Nous la remercions pour sa contribution.

Section 1 LE MONTAGE ET LA CONSTITUTION DE LA SOCIÉTÉ

On ne crée pas une structure juridique avec seulement l'idée d'y exercer une activité, mais on part plutôt de l'analyse économique et des exigences du projet pour prévoir un cadre légal et un statut juridique. Se dire, je dispose au plus de 7 500 euros et avec ce montant je vais créer une SARL, c'est prendre le problème à l'envers et se mettre d'emblée dans une situation problématique sur un plan juridique.

Pour examiner, d'une autre façon, les questions relatives au montage et à la constitution d'une société, dans le cadre d'un projet d'entreprendre, nous allons tout d'abord définir sommairement la notion de société. Puis, nous donnerons les critères de choix d'une forme juridique. Avant de terminer par les formalités et démarches de constitution d'une société, nous présenterons quelques montages particuliers, notamment applicables dans des situations de reprise d'entreprise.

1 Quelques généralités sur les sociétés

La notion de société s'oppose à celle d'entreprise individuelle. La société est une structure collective et l'article 1832 du Code civil en donne la définition suivante : « La société est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de mettre en commun des biens ou leur industrie, en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ».

La constitution d'une société exige la mise en commun d'apports effectués en numéraire ou en nature par les associés. En outre, elle requiert un certain nombre de formalités juridiques qui porte sur la rédaction de statuts, l'enregistrement au registre du commerce et des sociétés, ainsi que sur la publicité légale.

Les sociétés sont des personnes morales, qui poursuivent des buts lucratifs et ont une existence juridique autonome. Plusieurs types de sociétés, civiles et commerciales, cohabitent.

1.1 Les sociétés civiles : articles 1845 et suivants du Code civil

Elles se positionnent, généralement, dans des champs d'application bien identifiés. Les sociétés civiles professionnelles permettent, par exemple, de représenter les intérêts de certaines professions libérales ou agricoles. Un second exemple de société civile est donné par les sociétés civiles immobilières spécialisées dans la réalisation d'opérations de construction. Dans des projets d'entreprendre qui nécessitent la construction de locaux industriels et/ou commerciaux, il est fréquent de constituer une société civile immobilière qui sera propriétaire des immeubles et qui les proposera, en location, à la société commerciale d'exploitation. Ce montage per-

met aux associés de séparer leur patrimoine en deux blocs distincts et, par exemple, de rester propriétaire des locaux en cas de disparition de la société d'exploitation ou en cas de changement d'exploitant.

1.2 Les sociétés commerciales : articles L. 210-1 et suivants du Code de commerce

Elles permettent de conduire les activités industrielles, commerciales et financières des entreprises. Les sociétés commerciales bénéficient de prérogatives et d'obligations particulières. Elles relèvent, par exemple, des tribunaux de commerce et non des juridictions civiles et jouissent d'un régime des baux commerciaux qui leur est particulièrement favorable. Mais elles doivent, en contrepartie, s'inscrire au registre du commerce et des sociétés, ouvrir un compte bancaire et tenir une comptabilité.

Différentes formes de sociétés commerciales existent. Nous pouvons distinguer dans ces formes :

- **les sociétés de personnes** : sociétés en nom collectif et en commandite simple ;
- **les sociétés de capitaux** : sociétés anonymes et en commandite par actions ;
- **les sociétés à responsabilité limitée** qui constituent une voie intermédiaire entre les sociétés de personnes et les sociétés de capitaux, au sens où l'on y retrouve des caractéristiques des premières et des secondes.

Les entrepreneurs devront choisir entre ces différentes formes et plus fondamentalement entre un statut d'entreprise individuelle et un statut de société.

2 Le choix de la structure juridique

Le choix de la structure juridique dépend des objectifs de l'entrepreneur, du nombre de personnes présentes dans l'équipe initiale, de la nécessité de trouver des capitaux externes, des perspectives de développement et des aspects sociaux et fiscaux.

Deux questions résument assez bien la problématique du choix de la structure juridique : Faut-il opter pour une entreprise individuelle ou pour une société ? Et, quelle forme de société faut-il privilégier ?

2.1 L'entreprise individuelle, la choisir ou pas ?

L'entrepreneur est seul maître de son affaire quand il décide de créer une entreprise individuelle. Il prend, seul, les décisions et en contrepartie a une responsabilité illimitée sur les biens propres de l'entreprise et sur ses biens personnels ou ceux de la communauté s'il est marié sous le régime légal.

Dans une entreprise individuelle, l'entrepreneur dépend du régime des travailleurs indépendants non-salariés pour les risques vieillesse, maladie et pour les allocations familiales. Il ne peut pas souscrire une assurance chômage UNEDIC, mais il a la possibilité de prendre des assurances complémentaires facultatives (prévoyance, perte d'emploi, vieillesse) qui sont déductibles fiscalement.

Le statut social du conjoint travaillant dans l'entreprise peut, selon les cas, relever du régime des salariés ou des non-salariés.

En ce qui concerne l'imposition des bénéficiaires, le revenu de l'entreprise est assimilé à celui de l'entrepreneur, et ce revenu est soumis à l'impôt sur le revenu des personnes physiques.

L'entreprise individuelle convient aux personnes seules et est bien adaptée aux petites affaires. S'il s'agit de créer son propre emploi ou de lancer une activité avec une ambition modeste, non appelée à vivre un développement important, alors l'entreprise individuelle apparaît comme une bonne structure.

Si le développement est peu important, l'affaire ne sera pas gourmande en ressources financières et les risques, à ce niveau, seront limités.

Dans l'hypothèse où le projet est manifestement ambitieux, susceptible de générer des revenus importants, la décision de constituer une entreprise individuelle est à reconsidérer. De même, si l'entrepreneur envisage de revendre rapidement l'entreprise. L'opération de cession d'une entreprise individuelle est, en effet, très onéreuse sur un plan fiscal.

2.2 Choisir la forme juridique la plus appropriée

Nous avons retenu pour les commenter les formes juridiques les plus habituellement choisies par les entrepreneurs.

■ *La société en nom collectif (SNC)*

La SNC n'est pas une structure de développement et d'expansion. Elle est généralement choisie pour des projets de faible envergure aux enjeux financiers limités, par des petits groupes de personnes qui se connaissent très bien et qui s'accordent mutuellement une grande confiance. Les engagements entre associés sont en effet très lourds.

Dans la SNC aucun capital minimum n'est exigé. Le nombre minimum d'associés est de 2, comme, dans une SARL Le gérant est nommé par les statuts ou par l'assemblée générale à l'unanimité, sauf stipulation contraire statutaire. Si rien n'est prévu, tous les associés sont considérés comme des gérants.

Le gérant d'une SNC est responsable de ses fautes de gestion sur ses biens personnels, les associés étant, quant à eux, indéfiniment et solidairement responsables des

dettes sociales. Il engage sa responsabilité civile personnelle s'il a commis une faute personnelle, en dehors de l'objet de la SNC et si cet acte n'entre pas dans l'exercice de ses fonctions. Le gérant de la SNC est aussi responsable vis-à-vis des associés, s'il ne respecte pas les clauses statutaires qui peuvent limiter son pouvoir. Cela signifie que chaque associé, peut, individuellement, agir en responsabilité contre le gérant. Ces responsabilités touchent le patrimoine personnel du gérant.

Les cessions de parts sociales doivent être faites avec le consentement de tous les associés.

Le gérant associé bénéficie du régime des non-salariés, alors que le gérant non associé, disposant d'un contrat de travail, peut bénéficier du régime des salariés et de l'assurance chômage commune.

La SNC est soumise, pour son imposition, au régime des sociétés de personnes, ce qui signifie que les bénéfices sont partagés entre les associés au prorata de leurs droits. Ces bénéfices sont déclarés par chaque associé au titre de l'impôt sur le revenu.

Le gérant associé dispose d'un statut fiscal comparable à celui des travailleurs indépendants, contrairement à celui du gérant non associé qui est assimilé à un salarié.

■ **La société à responsabilité limitée (SARL)**

La SARL présente des avantages par rapport à l'entreprise individuelle et à la SNC : limitation de la responsabilité des associés et possibilité de bénéficier d'un statut fiscal et social plus avantageux.

La SARL est une forme bien adaptée à celui qui souhaite créer une affaire personnelle ou dans les cas d'entreprises à développement limité. Mais la SARL n'est pas faite pour abriter des projets ambitieux et pour drainer des fonds importants. Les SARL n'ont pas accès au marché financier et d'une manière générale, elles ne suscitent pas la confiance des investisseurs et des financiers.

Une SARL peut être transformée en SA, après approbation des bilans des deux premiers exercices. Le coût de la transformation est non négligeable. Tout cela conduit à une grande prudence, en cas d'hésitation entre SARL et SA, dans le choix de la structure la plus appropriée.

Depuis la loi du 1^{er} août 2003, le capital minimal de la SARL ne comporte pas de seuil obligatoire minimal. Le capital est donc librement fixé par les statuts et une SARL peut être constituée à 1 euro. Juridiquement, cela est certes, admis. Mais, on doit reconnaître qu'à 1 euro, la viabilité de la SARL n'est guère possible.

Les associés d'une SARL varient de 2 à 100 (article L. 223-3 du Code de commerce).

Le ou les gérants sont nommés par les statuts ou par décision des associés représentant plus de la moitié du capital, sauf majorité plus forte prévue par les statuts.

Les décisions courantes sont prises par la gérance. Pour les autres cas, les décisions sont prises en assemblée générale extraordinaire (modifications statutaires, cessions de parts à des tiers) ou en assemblée générale ordinaire pour les décisions de gestion. Dans certains cas, la présence d'un commissaire aux comptes est obligatoire¹.

La responsabilité du gérant vis-à-vis des dettes sociales peut être étendue au-delà de ses apports personnels, en cas de fautes de gestion ou s'il a donné des cautions personnelles. La responsabilité des associés est limitée à leurs apports.

Le gérant majoritaire dépend du régime des travailleurs indépendants non salariés. Le gérant minoritaire est considéré comme un salarié. Mais, les gérants de SARL, minoritaires ou majoritaires sont exclus, en leur qualité de mandataires sociaux, du régime d'assurance chômage de l'Unedic réservé aux salariés. Dès lors, pour s'assurer contre le risque chômage, ils peuvent souscrire à un régime d'assurance volontaire comme la Garantie sociale des chefs dirigeants d'entreprise (GSC), ou le Régime de l'Association pour la Protection des Patrons Indépendants (APPI), ou encore la garantie April Assurances.

La SARL doit s'acquitter de l'impôt sur les sociétés, sauf dans le cas des SARL familiales. Si la SARL présente un caractère familial, elle est sous le régime de l'impôt sur le revenu, catégorie des B.I.C. La rémunération des gérants, qu'ils soient majoritaires ou minoritaires, est soumise au régime fiscal des traitements et salaires.

■ **L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)**

L'EURL présente tous les avantages d'une société : séparation des patrimoines, limitation de responsabilité. Mais, elle est avant tout l'outil privilégié de l'entrepreneur individuel. Ce dernier dispose, en effet, des pleins pouvoirs et reste le seul maître à bord.

L'EURL a un fonctionnement de société, proche de celui de la SARL, mais de société créée pour une seule personne morale ou physique. Comme pour la SARL, le capital minimum est libre depuis le 1^{er} août 2003. L'EURL comprend un associé unique qui peut être le gérant ou qui peut désigner un tiers gérant. Les décisions courantes sont prises par le gérant. Les autres décisions sont prises par l'associé unique. La responsabilité des dirigeants est limitée dans les mêmes conditions que dans la SARL. Leur statut social est identique à celui des gérants majoritaires de SARL. L'imposition peut suivre deux voies : impôt sur les sociétés ou impôt sur le revenu dans la catégorie des BIC ou des BNC.

En fonction des cas, le statut fiscal des dirigeants d'EURL est comparable à celui des dirigeants de SARL.

1. Le commissaire aux comptes est obligatoire si la SARL dépasse deux de ces trois seuils : 1 550 000 euros de total de bilan, 3 100 000 euros de chiffre d'affaires HT et 50 salariés à l'effectif.

■ **La société anonyme (SA)**

La SA est la forme juridique la plus appropriée aux projets ambitieux et à leur développement. La SA propose un cadre très rassurant pour les apporteurs de fonds et les partenaires de l'entreprise. Elle constitue une structure juridique beaucoup plus ouverte et flexible que la SARL.

Le capital minimum de la SA est de 37 000 euros, libérable à raison d'au moins 50 % à la souscription, le solde pouvant être libéré dans les 5 ans. Au minimum, 7 associés (appelés actionnaires) doivent se regrouper pour constituer une SA.

Les dirigeants d'une SA sont ses administrateurs (au moins 3 et au plus 18) nommés par les statuts ou par l'assemblée générale. Ces derniers désignent parmi eux un président. Le conseil d'administration peut décider de nommer, en plus, un directeur général qui peut être actionnaire de l'entreprise ou pas.

Les décisions courantes sont prises par le conseil d'administration et le président-directeur général. Les autres décisions relèvent des assemblées générales.

La responsabilité du PDG et plus rarement celle des administrateurs peut être étendue, pour les dettes sociales, au-delà de leurs apports, en cas de faute de gestion ou de cautions personnelles. La responsabilité des associés est limitée aux apports.

Le PDG ou le directeur général ont un statut de salarié. Mais ils ne cotisent pas au régime général d'assurance chômage, sauf s'ils peuvent présenter des contrats de travail cumulables avec leurs mandats sociaux.

Les sociétés anonymes sont assujetties à l'impôt sur les sociétés. Leurs dirigeants (PDG et DG) relèvent du régime d'imposition sur les revenus.

3 Des montages juridiques particuliers

Ces montages particuliers peuvent concerner des projets dans lesquels on souhaite opérer des distinctions au niveau du patrimoine ou des projets de reprise, pour lesquels on veut faire jouer un levier financier.

3.1 Les opérations immobilières

Nous avons soulevé ce cas lorsque nous avons abordé la question des sociétés civiles immobilières.

Imaginons un projet de création, de reprise ou de développement d'entreprise dans lequel des actifs immobiliers sont appelés à jouer un rôle important. Les associés peuvent trouver un intérêt stratégique et patrimonial à isoler ces actifs immobiliers dans leur création et/ou leur gestion.

Pour ce faire, ils vont créer une société civile immobilière qui va gérer l'opération et/ou gérer les biens. Il est possible que cette SCI s'endette pour cela et dans ce cas le montage sera imaginé de telle sorte que le coût de la dette et le remboursement du capital emprunté soient supportés par les loyers versés par la société d'exploitation.

L'intérêt sur un plan stratégique réside dans le fait d'héberger un actif important dans une structure juridique différente de la structure d'exploitation. L'intérêt sur un plan patrimonial est lié au fait que ce sont les associés qui sont propriétaires des actifs en question, à travers la SCI, et non la société qui les exploite, ce qui donne une grande latitude en termes de gestion et de valorisation de ces actifs. La figure 12.1 schématise ce type de montage juridique.

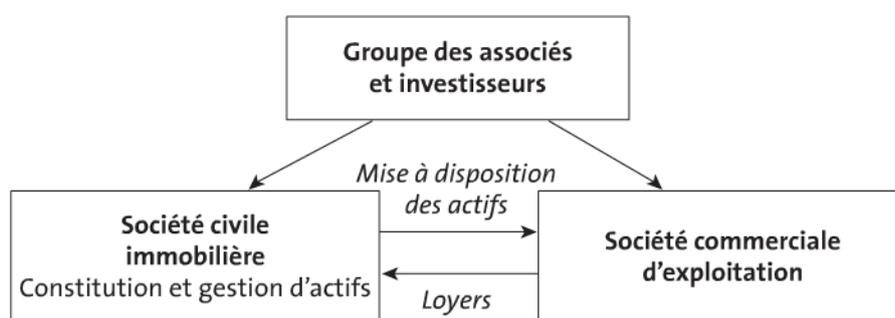


Figure 12.1 — Création d'une SCI pour gérer des actifs immobiliers

Dans cette figure, le groupe des associés contrôle deux sociétés, une SCI et une société d'exploitation qui n'ont aucun lien juridique entre elles, mais seulement des relations d'affaires qui se traduisent par la mise à disposition de biens en contrepartie du versement régulier de loyers.

Ce mécanisme peut être utilisé pour gérer d'autres types d'actifs et notamment des biens immatériels tels que des brevets ou des licences.

3.2 Les opérations de reprise

Pour reprendre des entreprises en bonne santé avec des ressources limitées, il peut être tentant de recourir au levier d'endettement. Ce dispositif, encouragé par la loi dans le cadre des RES (reprise d'entreprise par les salariés), vise à faciliter l'acquisition des entreprises cibles en associant à l'opération des intervenants externes : établissements de crédit, sociétés de capital-risque, autres entreprises... tout en laissant aux entrepreneurs le contrôle ultime de la société reprise.

La création d'une société holding qui va se positionner entre le repreneur et la société reprise va permettre de disposer de l'outil à partir duquel le recours au levier d'endettement sera possible. Nous avons, dans le chapitre sur la reprise d'entreprise,

donné un bon exemple de montage juridique incorporant une société holding, avec le cas ABA. La figure 12.2 présente le schéma type utilisé dans ces montages.

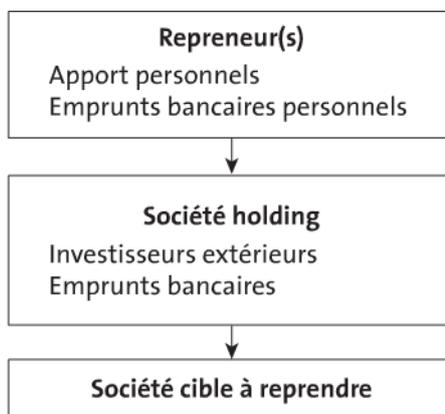


Figure 12.2 — Montage juridique avec holding de reprise

Le repreneur peut avec un apport personnel de 100, s'endetter à titre personnel de 100, ce qui lui permet de disposer de 200. Avec ces 200, il peut contrôler 51 % du capital d'une société holding dans laquelle se trouveront des intérêts extérieurs associés à l'opération de reprise. Si la holding dispose d'un capital d'environ 400, elle peut emprunter au moins autant, ce qui lui permet de disposer de 800. Ce montant de 800 peut être utilisé pour racheter l'ensemble des actions de la société à reprendre ou seulement un pourcentage donnant au repreneur la majorité absolue, dès lors que le cédant accepte le projet ou en cas de refus du cédant si d'autres partenaires extérieurs acceptent d'intervenir directement au niveau de la société cible. Dans ce cas, si le repreneur contrôle l'entreprise à cible à 51 %, il peut acquérir une entreprise dont la valeur de cession est proche de 1 600. Le rapport du levier d'endettement, dans ces conditions et sous ces hypothèses simplificatrices, est, dans le pire des cas, de 1 à 8 et dans le meilleur des cas, de 1 à 16.



Repère

La reprise d'entreprise par les salariés (RES)

La reprise d'entreprise par les salariés est encadrée par les lois des 8 juillet 1984, 17 juin 1987 et 30 décembre 2006.

Cette procédure vise à faciliter l'acquisition d'entreprises saines par leurs salariés en dépit des ressources propres limitées que ces derniers peuvent apporter dans l'affaire.

Pour dépasser cette limitation, des mesures juridiques et fiscales prévues par la loi, permettent de favoriser le recours à des partenaires financiers extérieurs qui peuvent intervenir en fonds propres et/ou consentir des crédits.





Les avantages fiscaux sont doubles. D'une part, les salariés impliqués dans une RES bénéficient à titre personnel d'une déduction dans le calcul de l'IR des intérêts des emprunts qu'ils ont contractés. D'autre part, la société holding bénéficie d'un crédit d'impôt lié au montant des intérêts qu'elle paie sur les emprunts souscrits pour financer l'acquisition des actions rachetées. La contribution au financement de la reprise peut encore être effectuée par l'entremise du plan d'épargne de l'entreprise à racheter.

4 Les formalités de constitution de société

Elles conditionnent l'existence juridique de la société et se traduisent par son immatriculation au registre du commerce et des sociétés. Tant qu'une société n'est pas enregistrée, elle ne peut pas conclure en son nom des contrats commerciaux ou sociaux. Ces derniers, s'ils s'avèrent indispensables, devront l'être par des associés et feront l'objet d'actes signés par toutes les parties prenantes. Ces engagements pris par des personnes physiques pourront être ensuite transférés à la société. Les principales formalités à accomplir sont les suivantes.

4.1 La réalisation des apports

On distingue les apports en numéraire, les plus simples et les plus fréquents, les apports en nature ou en industrie.

Pour les apports en numéraire, l'entrepreneur se charge de réunir les fonds qui proviennent des différents associés pour les déposer sur un compte bancaire courant ouvert au nom d'une société en cours de formation. Pour signifier la réalité du dépôt, le banquier remet à l'entrepreneur une attestation de dépôt de fonds. Ce document constitue une pièce obligatoire du dossier d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

Les éventuels apports en nature (matériel, mobilier, brevet, marque...) font l'objet d'un acte paraphé par tous les associés et annexé aux statuts.

Les apports en industrie correspondent à la fourniture de temps, de savoir-faire ou de prestations utiles à la société et qui ont fait l'objet d'un contrat de société.

4.2 La signature des statuts

Les statuts signés et paraphés par tous les associés doivent être remis en cinq exemplaires originaux dans le dossier d'enregistrement.

Un état des engagements pris au nom de la société peut être éventuellement joint aux statuts.

4.3 La publicité légale

L'avis de constitution de la société doit être publié dans un journal d'annonces légales du département du siège social. Le journal remet un récépissé attestant la réalité de l'annonce à insérer dans le dossier d'immatriculation.

4.4 La signature de la déclaration de conformité

Ce document précise que la constitution de la société a été faite conformément aux lois et règlements en vigueur. Il est obligatoire pour les EURL, SARL et SA, et est signé soit par les membres du conseil d'administration, soit par les associés de la SARL.

4.5 L'enregistrement des statuts

Il doit être fait à la recette des impôts du lieu du siège social de la société. Lors de l'enregistrement, il sera nécessaire de payer les droits d'apport.

4.6 Le dépôt du dossier au centre de formalités des entreprises (CFE)

Les centres de formalités des entreprises se trouvent dans les chambres de commerce et d'industrie françaises. Ils permettent de souscrire en utilisant un document unique, toutes les déclarations obligatoires auxquelles sont tenues les entreprises.

Lors du dépôt de dossier, les pièces suivantes doivent être impérativement mises à disposition (Coster, 1990) :

- une carte d'identité nationale ou un passeport pour les dirigeants ;
- l'attestation de dépôt de fonds remise par la banque ;
- quatre exemplaires originaux des statuts (le cinquième ayant été conservé par la recette des impôts) ;
- un extrait d'acte de naissance du ou des dirigeants datant de moins de trois mois ;
- la déclaration signée de non-condamnation des dirigeants ;
- le récépissé de demande d'insertion de l'avis de constitution dans un journal d'annonces légales ou un exemplaire de ce journal ;
- le titre de jouissance privative des locaux constituant le siège social de la société (la société peut être domiciliée au domicile du gérant pendant les deux premières années d'activité).

En même temps qu'il dépose le dossier, l'entrepreneur doit s'acquitter des frais de formalités administratives, directement auprès du CFE. Les formalités sont alors terminées et l'entrepreneur recevra par courrier toutes les informations relatives à

l'immatriculation au registre du commerce et des sociétés : numéro d'immatriculation ; extraits K bis, numéro SIRET et code APE.

Pour la création d'une SARL, SA ou SNC, le montant des frais d'immatriculation est de 83,96 € TTC.

4.7 Les formalités complémentaires

Les entrepreneurs doivent satisfaire aux obligations d'affiliation aux caisses de retraite et d'assurance-maladie en fonction de leur statut social.

Section 2 LA NATURE ET L'ÉLABORATION DES CONTRATS

Toute entreprise contractualise ses relations avec des tiers, clients, fournisseurs et autres partenaires. De même, le droit social régit les relations avec le personnel. Dans cette section, nous allons nous intéresser aux contrats sociaux et aux contrats commerciaux.

1 Droit social et contrats de travail

Connaître le cadre réglementaire et les obligations principales qui sont faites à l'employeur constitue un premier point indispensable. Le second renvoie au recrutement et à la contractualisation des relations avec le personnel.

1.1 Le cadre réglementaire et les principales obligations

Le cadre réglementaire est donné tout d'abord par les textes des lois votées par le Parlement et par les décrets d'application élaborés par le Gouvernement. Ces textes, actualisés régulièrement, se retrouvent dans le Code du travail.

Avoir un Code du travail à jour ne suffit pas. Tout ne peut pas être réglementé et parfois les textes ne sont pas assez précis, pour qu'ils puissent permettre le dénouement d'un conflit. Les tribunaux sont donc amenés, dans certains cas, à approfondir la portée de certains textes. Les arrêts rendus en dernier recours par la Cour de cassation et le Conseil d'État, dans leurs domaines de compétence respectifs, permettent donc de faire évoluer le droit social et d'en préciser certains aspects, à travers la jurisprudence.

Le cadre réglementaire est donné ensuite par les accords professionnels et par les conventions collectives. Les négociations entre les organisations syndicales patro-

nales et de salariés peuvent se faire au niveau catégoriel et au niveau géographique, ce qui en précise le champ d'application et la portée.

C'est l'activité principale de l'entreprise qui permet de définir la convention collective qui est applicable. Le code APE (activité principale exercée) est généralement un bon indicateur de la branche professionnelle ou du métier de référence de l'entreprise. L'adhésion d'une entreprise à une chambre syndicale la conduit, sous certaines conditions, à un assujettissement automatique et obligatoire à la convention collective de cette organisation professionnelle.

La convention collective constitue le référent principal auquel toute entreprise appartenant à une branche professionnelle donnée doit se soumettre. En particulier, toute clause d'un contrat de travail considérée comme étant moins favorable pour le salarié que les dispositions prévues par la convention collective, est réputée non écrite. Ce point de droit doit amener les entrepreneurs à prendre systématiquement connaissance de la convention collective dont ils dépendent.

Les entreprises sont soumises à des obligations prévues par la réglementation et qui, en cas de non-respect, peuvent faire l'objet de sanctions financières. C'est ainsi que certaines informations doivent être affichées dans les locaux des entreprises (horaires de travail, nom et coordonnées de l'inspecteur du travail dont dépend l'entreprise...). Les entreprises doivent également tenir à jour des registres liés au personnel qui doivent être présentés, à sa demande, à l'inspecteur du travail en cas de visite. Enfin, chaque trimestre et en fin d'année, les entreprises sont tenues de fournir des états de déclaration des salaires, à partir desquels les cotisations sociales sont déterminées.

1.2 Le recrutement du personnel et les contrats de travail

Même si les entreprises jouissent d'une grande liberté en matière de recrutement de leurs collaborateurs, il n'en demeure pas moins que certaines obligations leur sont faites à différents moments de la procédure d'embauche.

Les entreprises doivent communiquer à Pôle emploi (ou service public de l'emploi) dont elles dépendent les offres d'emploi disponibles. Ne pas le faire les expose à une amende.

Dans la rédaction des annonces qui seront publiées dans la presse ou rendues publiques, il est strictement interdit de faire référence au sexe, à la race ou à la situation de famille de la personne recherchée. Tout manquement à cette règle est sanctionné sous la forme d'une amende. Lorsque l'insertion dans un journal est faite d'une façon anonyme, il est fait obligation à l'employeur de communiquer son nom et ses coordonnées à la direction du journal.

L'évaluation des candidats et leur sélection sont laissées à l'entière initiative de l'employeur. Une interdiction légale s'impose néanmoins aux entreprises. Elles ne

peuvent éliminer des candidats, sous peine de poursuites pénales, pour des raisons liées à leur appartenance syndicale, à leur origine, à leur religion, à leur sexe ou à leurs mœurs. Il est interdit également de ne pas retenir une candidate au prétexte qu'elle est enceinte. La loi du 27 mai 2008 complète le champ des discriminations prohibées.

Lorsque la décision est prise de retenir une personne et que le contrat de travail a été signé par les parties, quelques formalités restent à satisfaire. Tout d'abord, il convient de procéder à l'inscription de la personne au registre du personnel. Pôle Emploi doit être informé de l'embauche si et seulement si la personne retenue y était inscrite comme demandeur d'emploi. Si la personne recrutée n'est pas enregistrée à la sécurité sociale, l'employeur est tenu de le faire dans un délai de huit jours. Enfin, tout nouveau salarié doit passer une visite médicale d'embauche au plus tard avant la fin de la période d'essai.

Intéressons-nous maintenant aux deux types de contrat de travail qui peuvent être proposés : les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée.

■ *Les contrats de travail à durée déterminée*

Contrairement à l'usage qui en est fait parfois, antichambre d'un contrat à durée indéterminée, le contrat de travail à durée déterminée (CDD) ne peut être utilisé que pour l'exécution d'une tâche précise. « En aucun cas, il n'est possible d'y recourir pour pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise, sauf à encourir une disqualification judiciaire en contrat de travail à durée indéterminée » (Coster et Guéry, 1988). En d'autres termes, le CDI est le contrat de droit commun, et le CDD est l'exception.

Sauf exceptions (remplacement d'un salarié temporairement absent ou emploi à caractère saisonnier), le CDD dans sa forme obligatoirement écrite comporte un terme fixé avec précision.

Au niveau du contenu, la loi impose certaines clauses telles que la motivation du CDD, la date d'échéance, la durée minimale, la désignation de l'emploi et la durée de la période d'essai.

Les CDD peuvent être renouvelés pour une période totale n'excédant pas 18 mois. Néanmoins, certains CDD peuvent comprendre une durée de 24 mois. Il s'agit de ceux justifiés par une commande exceptionnelle à l'exportation, un emploi saisonnier et lorsque l'entrepreneur projette de supprimer un poste. À l'expiration d'un CDD, il est fait interdiction à l'entreprise de recourir à un nouveau CDD pour pourvoir le même poste avant l'écoulement d'une période fixée par la loi. Il s'agit du délai de carence devant correspondre au tiers de la durée du CDD, renouvellement compris si la durée est supérieure à 14 jours. Pour les CDD inférieurs à 14 jours, le délai de carence sera de la moitié de la durée du CDD.

Les CDD s'achèvent normalement à leur terme : retour du salarié absent, réalisation de la tâche pour laquelle le contrat avait été rédigé, arrivée à l'échéance prévue dans le contrat. Dans certains cas, il peut s'agir d'une rupture de contrat anticipée, décidée par l'employeur, en cas de faute grave commise par le salarié, ou en cas de force majeure.

En fin de contrat, une indemnité de précarité est versée par l'employeur au salarié, lorsque les relations contractuelles ne se poursuivent pas, dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée par exemple. Cette indemnité de précarité est égale à 10 % de la rémunération totale brute perçue par le salarié en CDD.

■ **Les contrats de travail à durée indéterminée**

Depuis une directive européenne de 1991, l'écrit est obligatoire. Par ailleurs, le Code du travail précise expressément que « le contrat de travail établi par écrit est rédigé en français » (article L.12213)

En termes de contenu, les CDI se doivent d'aborder et de préciser les points suivants : la durée de la période d'essai, l'emploi et la qualification, la définition des fonctions, les obligations liées à l'emploi, les conditions de rémunération, le lieu de travail, les déplacements éventuels, le préavis de rupture, les dispositions relatives à la non-concurrence et le règlement des contentieux.

Les clauses obligatoires sont :

- la date obligatoire ou la lettre d'embauche ;
- le nom des deux parties ;
- la date de prise de fonction ;
- la qualification du contrat (ouvrier, agent technique, cadre, vendeur etc.) ;
- la rémunération doit être précisée ;
- la clause de durée indéterminée doit être mentionnée ;
- le lieu de travail ;
- les horaires ;
- le droit aux congés payés et le mode de calcul ;
- et, s'il y a lieu, la convention collective applicable.

Les CDI doivent suivre l'évolution des relations entre employeur et salariés. Les modifications acceptées par les parties doivent faire l'objet d'avenants au contrat initial. En cas de désaccord sur des changements proposés par l'employeur, on distingue les modifications relatives aux conditions de travail et celles plus substantielles. Les modifications relatives aux conditions de travail (les horaires par exemple) s'imposent au salarié.

Lorsque nous sommes en présence de modifications d'un élément essentiel du contrat de travail ou bien un élément substantiel c'est-à-dire des éléments qui se sont avérés déterminants lors de la conclusion du dit contrat, l'entrepreneur doit être

vigilant. Ces clauses concernent généralement la fonction, la rémunération ou le lieu de travail. En cas de modification non anticipée d'une condition substantielle d'un contrat de travail et de refus d'un salarié de l'accepter, la résolution du conflit est le licenciement du salarié et non pas la démission.

La rupture du CDI peut s'envisager au cours de la période d'essai ou en cours de contrat. La rupture d'un CDI en cours de période d'essai n'est plus entièrement libre. Depuis la loi du 25 juin 2008, l'employeur qui envisage de rompre la période d'essai doit respecter un préavis, de 24 heures en deçà de 8 jours de présence, de 48 heures entre 8 jours et 1 mois de présence, de 15 jours pour un salarié ayant 1 mois d'ancienneté et d'un mois pour un salarié ayant 3 mois d'ancienneté. Les conventions collectives qui prévoient un préavis minimum, doivent être conformes à ces minimas légaux.

En cours de contrat, deux cas de figure doivent être considérés, en fonction de l'origine de la rupture.

Si la rupture est à l'initiative du salarié, il s'agit d'une démission. La démission doit être notifiée par écrit et sous pli adressé à l'employeur par envoi recommandé avec accusé de réception. Le salarié est tenu de respecter le préavis légal, conventionnel ou contractuel sauf si l'employeur l'en dispense partiellement ou totalement, en lui confirmant par écrit les termes de cet accord.

Si la rupture est à l'initiative de l'employeur, il s'agit d'un licenciement qui doit alors suivre un cheminement et un formalisme précis. Dans tous les cas, l'employeur doit :

- Adresser à son salarié une lettre recommandée de convocation à un entretien préalable ou la lui remettre en main propre contre décharge. Par ailleurs, un délai de 5 jours ouvrables doit être respecté entre la réception effective de la convocation à l'entretien et le jour de l'entretien.
- Procéder à l'entretien (le salarié peut être accompagné) selon le principe de l'équité.
- Se donner un délai de réflexion de deux jours ouvrables, après l'entretien,
- Adresser la lettre de licenciement, c'est-à-dire notifier le licenciement et cela dans le délai de 1 mois à compter de l'entretien.

La lettre de licenciement doit obligatoirement être motivée si le licenciement est pris pour un motif disciplinaire. Il en est impérativement de même pour les licenciements pour motif économique sous peine d'être requalifiés en licenciement sans cause réelle et sérieuse.

En cas de licenciement, des indemnités légales peuvent être dues au salarié, elles dépendent de son ancienneté et du motif de licenciement.

Les dernières formalités à accomplir en cas de rupture du CDI sont d'établir le reçu pour solde de tout compte, le certificat de travail et de mettre à jour le registre du personnel.

Le respect de la loi, des conventions collectives et des clauses contractuelles est tout aussi important dans la phase de gestion des contrats que dans celle de leur constitution.

Il est difficile parfois de rester dans le cadre...

L'intérêt collectif prend le pas sur l'intérêt individuel. C'est en tout cas ce que devrait se répéter les dirigeants des jeunes entreprises. Mais, ce n'est pas toujours facile de prendre la décision de licencier la première personne qu'on a recrutée lors de la création de son entreprise. Même si les difficultés d'adaptation de ce salarié sont évidentes pour tout le monde et contribuent à entretenir une situation de malaise et de mal-être généralisé.

Ces difficultés, AF les a rencontrées et les a vécues.

Première étape : il prend la décision, avec ses associés, de recruter HB, qui à l'époque a 53 ans et est demandeur d'emploi depuis plus de trois ans. Plusieurs raisons le conduisent à recruter cette personne. Tout d'abord, elle a une expérience et une qualification qui correspondent au poste à pourvoir, même si elle n'a pas travaillé depuis un certain temps. Ensuite, cette personne est veuve, chargée de famille, et a besoin de ressources. Alors, si en plus on peut profiter de ce recrutement pour aider une personne à sortir de l'ornière sociale dans laquelle elle se trouve ! Une façon d'apporter sa contribution à la société, en tant que dirigeant d'entreprise.

Deuxième étape : le contrat se déroule et malgré l'aide apportée à HB (assistance d'un professionnel dans son domaine et formations), il est évident que l'intégration à l'équipe et l'adaptation au poste posent des problèmes. Alors AF et HB essaient d'en parler, d'imaginer des solutions, mais sans toujours aller jusqu'au bout des démarches envisagées. La question de la rupture du CDI commence à se poser et à revenir dans les conversations entre les associés.

Troisième étape : il faudrait licencier HB pour incompétence (de nombreuses erreurs ont été constatées au fil du temps...). Tout le monde est d'accord et tous les associés se chargent de mettre une pression amicale sur AF qui doit faire le travail. Mais AF n'a jamais licencié personne et on lui demande de constituer un « dossier » sur HB, c'est-à-dire lui adresser plusieurs lettres recommandées exposant des erreurs commises et leurs conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise. AF imagine les effets de ces courriers sur HB, voit les conséquences psychologiques du licenciement d'une personne dont il connaît parfaitement la situation et la famille. À 55 ans, HB n'a aucune chance de retrouver un travail. Alors AF traîne des pieds, ne constitue pas le dossier, essaie d'être positif et de trouver des raisons de penser que la situation peut encore s'arranger... AF dort de plus en plus mal coincé entre l'intérêt collectif et celui d'une personne

Épilogue : la décision est prise de licencier HB, mais il n'y a pas de dossier. HB se retourne contre l'entreprise. La juridiction compétente lui donne raison et condamne l'entreprise à lui verser des indemnités importantes pour licenciement abusif.

Quelles réflexions suggèrent ce cas ?

1. Dans le recrutement d'une personne relativement âgée et qui a vécu une période très difficile sur un plan personnel, il convient de bien examiner les répercussions psychologiques que cette période a pu avoir sur elle. Une privation d'emploi et une atténuation



des liens sociaux sur une période aussi longue et dans ce moment de la vie ont des conséquences qu'il faut apprécier du mieux possible.

2. Le métier de dirigeant d'entreprise est difficile et il faut avoir été préparé un peu à ces situations extrêmes. Licencier une personne quand on a autant de pouvoir et une grande proximité est très déstabilisant pour tout « honnête homme ».
3. Dans ce cas, le licenciement était inévitable, même si on peut se poser la question de la pertinence du recrutement (mais ceci est un autre problème). Quand on arrive à cette conclusion, il faut prendre la décision et l'appliquer TRÈS VITE au mieux des intérêts de l'entreprise et tout en respectant le salarié. Une personne qui n'est pas à sa place dans une petite structure pénalise le collectif et peut générer des coûts cachés très importants, de nature à fragiliser l'entreprise.

2 Droit commercial et relations avec les tiers

Ce qu'il faut connaître dans le domaine du droit commercial concerne les relations avec les clients et la gestion des représentants et des VRP.

2.1 Le contrat de vente et le recouvrement des impayés

La connaissance du droit qui régit le contrat de vente permet de mieux assurer les relations avec les tiers : clients et fournisseurs.

■ *Le contrat commercial*

Le contrat commercial est encadré par les conditions générales de vente, propres à l'activité de l'entreprise, et trouve pour origine une offre. L'offre commerciale doit préciser la nature des produits et/ou des prestations offertes à la vente et leurs prix. Elle peut être assortie de conditions portant sur des délais de réponse, des niveaux de commande minimum ou des délais de livraison.

Une offre commerciale engage juridiquement l'entreprise qui l'émet. L'engagement porte notamment sur le respect des termes de l'offre. L'acceptation sans réserve du bénéficiaire de l'offre donne naissance au contrat de vente. La date de conclusion du contrat de vente, sauf stipulation contraire, est celle du jour où la lettre d'acceptation a été émise, le cachet de la poste faisant foi. Dans tout contrat commercial, le vendeur est tenu à la garantie des vices cachés des biens ou prestations vendus (article 1641 du Code civil).

Les conditions générales de vente doivent faire l'objet d'une rédaction attentive, dans la mesure où, comme nous l'avons vu, elles encadrent les pratiques commerciales. On doit normalement retrouver dans ces conditions générales de vente des clauses relatives au prix, aux délais de livraison, au transport des marchandises, aux

réclamations, aux conditions de paiement et au défaut de paiement. Une clause générale prévoit que les conditions générales du vendeur prévalent sur celles de l'acheteur, sauf accord écrit dérogatoire. Une clause de réserve de propriété et une clause attributive de juridiction parachèvent le dispositif.

■ **Le recouvrement des impayés**

Même si en phase de structuration d'un projet d'entreprendre, cette question n'est pas forcément prioritaire, il n'en demeure pas moins qu'elle peut se poser très vite et qu'il est préférable d'avoir préparé le terrain préalablement.

Dans un premier temps, en cas d'impayé, le recouvrement amiable s'impose. Il consiste à relancer une première fois le client retardataire quelques jours après l'échéance, soit par courrier, soit par téléphone, soit en le rencontrant directement. Si la première relance est sans effet, une seconde relance doit être faite qui emprunte la voie d'un courrier ferme demandant au client de s'acquitter de sa dette dans les plus brefs délais.

La mise en demeure prend le relais des deux relances non suivies de résultat. Elle peut être adressée par lettre recommandée avec accusé de réception ou se faire par acte d'huissier de justice. La mise en demeure fait courir de plein droit des intérêts légaux de retard.

L'étape suivante est l'injonction de payer. Elle fait intervenir le tribunal de commerce qui est saisi de l'impayé et qui sur la base des informations qui lui sont transmises, émet une ordonnance. En l'absence d'opposition du créancier dans les délais légaux, l'ordonnance permettra au fournisseur de recouvrer sa créance par tous les moyens que lui donne le droit.

Dans les faits, le client retardataire de bonne foi paie après la première ou la deuxième relance. Si tel n'est pas le cas, soit le client connaît des difficultés (voir le chapitre sur la reprise d'entreprise en difficulté), soit il existe un litige grave relatif à la transaction commerciale. Dans tous les cas, la poursuite de la procédure au-delà du recouvrement amiable, entraîne des coûts et a des conséquences commerciales (perte du client, problème éventuel d'image...).

2.2 La gestion des représentants et des agents commerciaux

La force de vente d'une entreprise peut être décomposée en deux catégories : les vendeurs sédentaires et les représentants. Les vendeurs sédentaires sont gérés légalement comme les autres salariés de l'entreprise. Il n'en va pas de même pour les représentants.

Par représentant, on entend des personnes qui prospectent à l'extérieur de l'entreprise en vue de la prise de commandes. Dans le large ensemble des représentants, les VRP constituent un groupe à part dont le statut est régi par les articles L.751-1

et L.752-2 du Code du travail. Les agents commerciaux sont, quant à eux, des représentants indépendants.

■ **Les représentants sous contrat de travail**

L'entreprise qui souhaite utiliser des représentants VRP peut établir des contrats à durée indéterminée qui précisent la nature, l'étendue et les clauses particulières de la relation.

Ces contrats relèvent des articles L. 7311-1 à L. 7313-18 du Code de travail et de la convention collective interprofessionnelle des VRP du 3 octobre 1975.

Comme pour les CDI des salariés, la forme est écrite et le contenu précise la période d'essai, l'objet de la représentation (nature de la clientèle prospectée, liste des produits proposés, secteur attribué avec ou sans exclusivité), la rémunération (fixe, commissions, primes), la prise en charge des frais professionnels, les objectifs, les obligations du représentant, ses modalités de déplacement (véhicule de société ou personnel), la clause de non concurrence, le préavis de rupture et la résolution des litiges.

L'employeur d'un représentant VRP est tenu de lui délivrer l'attestation lui permettant d'obtenir la carte d'identité professionnelle.

Les VRP peuvent faire valoir leurs droits à une indemnité de clientèle dès lors que leur rémunération comporte une partie variable. L'indemnité est en effet calculée sur la seule partie variable (commissions) de la rémunération. Le droit à l'indemnité ne s'ouvre qu'au moment de la rupture du contrat de travail, à condition qu'elle ne soit pas liée à une démission volontaire ou à un licenciement pour faute grave ou faute lourde.

La protection sociale et la retraite des VRP font l'objet de dispositions spécifiques.

■ **Les agents commerciaux**

L'entreprise peut décider de travailler également avec des agents commerciaux, c'est-à-dire des professionnels de la représentation qui exercent leur activité de façon indépendante.

Les agents commerciaux sont immatriculés dans un registre spécial réservé à leur profession. Les contrats passés entre les entreprises et les agents commerciaux sont d'une autre nature que ceux qui les lient aux VRP. Il s'agit, en fait, de contrats de mandat.

Le contenu de ces contrats est libre, mais quelques clauses usuelles reviennent fréquemment. La clause d'exclusivité assure à l'agent commercial des droits exclusifs soit dans un secteur géographique, soit sur certains produits, soit sur une clientèle.

La clause du croire rend, en pratique, l'agent commercial garant du paiement du prix des marchandises, limité généralement au montant de la rémunération qui lui est due.

La clause de non concurrence interdit à l'agent commercial de vendre des produits identiques ou similaires à ceux qui ont fait l'objet du mandat de représentation.

Les contrats de mandat sont des contrats à durée indéterminée qui comportent généralement des préavis en cas de rupture. Des indemnités compensatrices peuvent être dues à l'agent commercial en cas de rupture du contrat de mandat, à la condition que la rupture ne soit pas imputable à l'agent.

Section 3 LA GESTION DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

Lors de la création ou de la reprise d'une activité, les questions qui se posent dans le domaine de la propriété industrielle concernent l'innovation, au sens large, et renvoient à la gestion des brevets, à celle des marques, ou à celles des modèles et des droits d'auteur. Dans tous les cas, l'interlocuteur¹ de l'entreprise est l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle) dont l'adresse du site Internet est : www.inpi.fr. L'ensemble des textes de loi français concernant la propriété intellectuelle ont été unifiés par la loi n°92-957 du 1er juillet 1992 qui a établi le Code de la Propriété Intellectuelle.

1 Les brevets, leur dépôt et leur exploitation

Les brevets permettent de protéger des inventions sur des zones géographiques déterminées. La définition de ce qu'est une invention brevetable répond à des critères précis. Tout d'abord, l'invention doit être nouvelle, ce qui implique qu'elle ne soit pas comprise dans l'état de la technique, c'est-à-dire qu'elle n'ait pas fait l'objet de communications, de présentations, d'essais publics ou d'un début d'exploitation. Avant de déposer un brevet, il est donc essentiel de protéger l'invention en maintenant une confidentialité totale sur son objet.

Une invention doit présenter, par ailleurs, un caractère industriel. Selon la loi, « une invention est considérée comme susceptible d'application industrielle si son

1. Il n'est pas inutile, compte tenu de la complexité des questions de propriété industrielle de recourir également à un consultant spécialisé. La compagnie Nationale des Conseils en Propriété industrielle (CNCPI) peut faciliter les démarches d'accès à une telle ressource (www.cncpi.fr).

objet peut être fabriqué ou utilisé dans tout genre d'industrie, y compris l'agriculture » (Coster et Guéry, 1988, p.173).

Brevet d'invention

Titre de propriété industrielle d'une durée maximale de 20 ans (monopole temporaire d'exploitation) qui confère à son propriétaire le droit d'interdire à tout tiers non autorisé la fabrication et la commercialisation de l'invention telle qu'elle est définie dans les revendications du brevet. Un brevet d'invention est délivré pour une invention technique nouvelle et non évidente pour l'homme du métier.

Le certificat d'utilité est une variante du brevet d'invention. C'est également un titre de propriété industrielle, ayant les mêmes effets et soumis aux mêmes conditions que le brevet, mais d'une durée plus courte, limitée à 6 ans.

Marque

Titre de propriété industrielle qui peut être indéfiniment renouvelé par période de 10 ans. La marque est un signe distinctif qui, associé à un produit ou à un service, permet de l'identifier et de le distinguer des produits ou services concurrents. L'enregistrement d'une marque confère à son titulaire le droit d'interdire toute reproduction ou imitation du signe pour des produits et services identiques ou similaires.

Modèle

Titre de propriété industrielle d'une durée maximale de 50 ans qui donne à son propriétaire le droit d'interdire toute reproduction d'un modèle identique ou similaire. Le modèle concerne tout dessin qui produit un effet décoratif nouveau et original, tout objet qui se distingue de ses semblables, soit par une forme nouvelle, soit par un effet extérieur lui donnant une physionomie nouvelle.

Droit d'auteur

Droit de propriété intellectuelle dont la durée s'étend jusqu'à 70 ans après la mort de l'auteur et qui s'acquiert sans aucune formalité de dépôt, du seul fait de la création. Il confère à son titulaire un droit exclusif de reproduction, de diffusion et de représentation, tout en assurant le respect de l'œuvre par la sauvegarde du droit moral de l'auteur. Toute création artistique, quel qu'en soit le mérite, peut bénéficier du droit d'auteur, si elle est originale et porte la marque de la personnalité de son auteur.

Appellation d'origine

Droit de propriété industrielle qui s'acquiert par l'usage de la dénomination d'un pays, d'une région ou d'une localité, servant à désigner un produit qui en est originaire et dont la qualité ou les caractères sont dus au milieu géographique, comprenant des facteurs naturels et des facteurs humains.

Source : site Internet de la CNCPI (www.cncpi.fr)

Coster et Guéry (1988) donnent des exemples d'inventions brevetables :

- produit industriel nouveau (la nouveauté peut concerner la structure, la composition, les formes...)

- application nouvelle de moyens connus (nous avons vu dans le chapitre 4, l'exemple d'un brevet déposé pour l'utilisation d'un système de fermeture à glissière pour la fixation de toiles souples sur des structures rigides) ;
- combinaison nouvelle de moyens connus ;
- médicaments nouveaux ou nouvelles substances thérapeutiques susceptibles d'applications industrielles.

Ils précisent, d'autre part, que certaines inventions ne sont pas brevetables, comme, notamment, les découvertes portant sur de nouvelles théories scientifiques, les créations esthétiques, les logiciels informatiques (qui donnent lieu à des droits d'auteur), les approches et méthodes médicales.

1.1 Comment déposer un brevet ?

Les droits de propriété industrielle sont accordés au premier déposant. Ce dernier peut être l'inventeur ou pas. Dans tous les cas, la demande de brevet comporte les informations d'identification de l'inventeur.

L'inventeur peut être une personne physique ou une personne morale (cas des inventions réalisées par des salariés dans l'exercice de leurs fonctions). L'invention peut également être présentée par plusieurs personnes.

Le dépôt d'un brevet suit un formalisme rigoureux qu'il est impératif de respecter. La demande de brevet doit comporter une description minutieuse de l'invention, y compris à l'aide de dessins et de plans. La description de l'invention est complétée par l'énoncé des revendications qui déterminent précisément l'étendue de la protection conférée par le brevet.

Ces deux phases, description de l'invention et revendications, constituent le fondement juridique du brevet et en tant que tel, il est expressément conseillé à des personnes voulant créer une entreprise sur la base d'une invention, de prendre l'avis d'experts en brevet d'invention qui sauront davantage éviter les pièges liés au formalisme.

Les brevets peuvent être déposés à l'INPI ou dans une préfecture autre que celle de Paris. La demande prend effet à la date de dépôt, cela signifie que les droits de l'inventeur s'appliquent à partir de cette date. Elle ouvre une période de protection de l'invention à l'étranger, d'une année et marque l'antériorité de l'invention.

L'INPI est chargé d'examiner la régularité de la demande et d'émettre un avis documentaire (ou une recherche d'antériorité) qui précise notamment l'état de la technique. La demande de brevet est rendue publique dans un délai de 18 mois, à compter de la date de dépôt et la délivrance du brevet est faite dans la foulée. Par ailleurs, le décret du 6 janvier 2010 qui porte publication du traité de l'OMPI, harmonise et simplifie les règles de dépôt des brevets. Les règles ne changent pas fondamentalement, mais l'idée défendue de sauvegarde permet de limiter les motifs de révocation de dépôt de brevet pour des raisons de procédure.

1.2 L'exploitation d'un brevet

L'exploitation d'un brevet est assujettie à des droits. Le propriétaire du brevet doit payer des taxes annuelles à l'INPI, sous peine d'être déchu de ses droits de propriété industrielle. D'autre part, le monopole d'exploitation accordé au propriétaire du brevet est suspendu à une obligation d'exploitation. Si tel n'est pas le cas, toute personne peut faire une demande de licence obligatoire, sous réserve qu'elle puisse présenter des garanties sérieuses en vue de l'exploitation du brevet.

Les droits attachés au brevet sont le monopole d'exploitation, pour une période de 20 ans, et la négociation des droits dérivés du brevet, c'est-à-dire, principalement, la cession du brevet et la concession d'une licence.

Le propriétaire de l'invention peut aussi demander une concession d'une licence de droit, par laquelle il s'engage à autoriser toute personne intéressée à utiliser son invention, en tant que licencié. La licence accordée, dans ce cas, n'est pas exclusive.

La protection demandée peut être internationale. Il existe des conventions et des accords entre pays, qui permettent, moyennant des taxes supplémentaires propres à chaque pays, aux inventeurs de bénéficier d'une large couverture géographique. C'est ainsi qu'il est possible de se voir délivrer par l'Office Européen des Brevets, un brevet européen ou de procéder à une demande de brevet dite « internationale ».

Nous soulignons, à nouveau, pour conclure, le rôle de l'INPI en tant que source d'opportunités et d'idées de création, dans la mesure où il est possible d'y trouver des inventions en attente d'exploitants.

2 La création et l'utilisation des marques

La définition, large, des marques est donnée par la loi du 31 décembre 1964 : « Sont considérées comme marques de fabrique, de commerce ou de service, les noms patronymiques, les pseudonymes, les noms géographiques, les dénominations arbitraires ou de fantaisie, la forme caractéristique du produit ou de son conditionnement, les étiquettes, enveloppes, emblèmes, empreintes, timbres, cachets, vignettes, lisières, liserés, combinaisons ou dispositions de couleurs, dessins, reliefs, lettres, chiffres, devises et, en général, tous signes matériels servant à distinguer les produits, objets ou services d'une entreprise quelconque » (Coster et Guéry, 1988, p. 190).

Un signe peut être déposé à titre de marque s'il est **matériel, distinctif et disponible, sans être nécessaire ou générique, déceptif et interdit** (Coster et Guéry, 1988, p. 191 et 192). Le signe doit être concret, reconnaissable et identifiable.

Le caractère non déceptif d'un signe est lié au fait qu'il ne doit pas créer un doute dans l'esprit du consommateur, tant en ce qui concerne la qualité du produit que son origine.

Les marques sont déposées à l'INPI ou au greffe du tribunal de commerce du lieu du domicile ou du siège social du déposant. Les déposants doivent se plier à des condi-

tions de forme et acquitter des taxes de dépôt au profit de l'INPI. Ce dernier examine la régularité de la demande et en cas de recevabilité procède à l'enregistrement de la marque au registre national des marques, puis à la publication au BOPI (Bulletin Officiel de la Propriété Industrielle). La date d'enregistrement est celle du dépôt.

La date de dépôt constitue donc l'origine du droit de propriété pour le déposant et ouvre une période de protection de 10 ans, renouvelable sans limitation de durée.

Les droits de propriété confèrent à leur détenteur un monopole d'exploitation. Ces droits peuvent être cédés ou concédés dans des conditions déterminées, moyennant le paiement d'une redevance.

Comme pour les brevets, la protection peut être étendue à l'étranger et les marques peuvent être enregistrées dans d'autres pays. La marque communautaire permet, par une procédure unifiée de dépôt, d'examen, d'opposition et d'enregistrement, d'obtenir une protection uniforme accordée pour l'ensemble des pays de l'Union Européenne.

Tout entrepreneur doit obligatoirement vérifier que les noms qu'il entend utiliser (raison sociale, produit, procédé...) ne font pas l'objet de marques déposées ou ne sont pas susceptibles de leur porter atteinte. Des recherches d'antériorité doivent donc être systématiquement réalisées avec ou sans le concours de l'INPI. Il est néanmoins conseillé, de se faire aider par un consultant de l'INPI qui saura mieux que quiconque apprécier dans quelle mesure et dans quelles situations il pourrait y avoir des conflits d'intérêt entre des marques déposées et des signes utilisés par une jeune entreprise et donc des risques potentiels pour un entrepreneur. Les risques liés à des poursuites en contrefaçon ou en utilisation abusive d'une marque, par son propriétaire légal, ne sont pas à négliger. Ils sont d'autant plus pénalisants, qu'ils surviennent généralement après quelques années d'exploitation, au moment où la jeune entreprise atteint un certain niveau de notoriété.

Questions

- 1 ■ Quelles sont les précautions à prendre et quelle démarche faut-il suivre quand on souhaite ouvrir un site Internet ?
- 2 ■ Quelles sont les caractéristiques des sociétés par actions simplifiées (SAS) et pourquoi ont-elles été instituées ?
- 3 ■ Quelles sont les différences fondamentales entre les entreprises individuelles et les sociétés ?
- 4 ■ Si vous devez (hélas) licencier une personne, comment vous y prenez-vous pour ne pas mettre votre jeune entreprise en difficulté ?
- 5 ■ Quel est le principe du montage juridico-financier utilisé dans des reprises d'entreprise dans lesquels on utilise le levier d'endettement ? Quelles sont les conditions qui doivent être réunies pour que ce dispositif ne se retourne pas contre l'entreprise et ses dirigeants ?

L'essentiel

Dans un projet d'entreprendre, il ne faut jamais négliger les aspects juridiques, fiscaux et sociaux.

Le choix de la forme juridique est une décision lourde de conséquences. Elle doit résulter d'une bonne combinaison des objectifs de l'entrepreneur, des attentes sociales des différents membres de l'équipe, de la nature et des besoins du projet, des perspectives de développement, de la nécessité de trouver (à court ou à moyen terme) des capitaux externes, des aspects fiscaux...

Dans certains cas, il faudra faire jouer le levier d'endettement et envisager des montages juridiques sophistiqués.

Les contrats de travail engagent également l'entreprise. Ils sont liés à des possibilités et à des politiques de rémunération. Il convient de toujours éviter de sur-payer des individus ou des catégories de personnel et d'être prudent et ferme lors des recrutements.

Le statut des commerciaux est également un aspect qui doit faire l'objet de décisions claires et de solutions contractuelles bien définies.

Les relations avec les clients et les fournisseurs doivent être réglementées dans des contrats commerciaux et des conditions de vente, qui permettent de se prémunir vis-à-vis de certaines situations à risques.

Dans le développement d'un projet d'entreprendre, **l'INPI devrait être obligatoirement consulté**, ne serait-ce que pour s'assurer que les signes (raison sociale, nom de produit...) qui vont être utilisés ne porteront pas atteinte à des marques établies. Dans certains cas, il sera nécessaire de protéger la valeur potentielle de ses inventions et/ou de ses marques.

Enfin, il faut prendre sérieusement en compte tous les risques possibles portants sur les biens et les personnes et **rechercher les meilleures formules et les meilleures assurances** pour s'en prémunir. Des assurances spécifiques sont proposées aux créateurs et aux mandataires sociaux, notamment pour les protéger contre des risques pour lesquels ils ne sont pas couverts. Très souvent, notamment, ces derniers ne sont pas pris en charge par le système général d'assurance-chômage, en cas de perte d'emploi.

Bibliographie

- AJZEN I., 1991, The theory of planned behaviour, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, pp. 179-211.
- AJZEN I., 2002, Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 32, pp. 665-683.
- ALDRICH H., 1999, *Organizations evolving*, Newbury Park, CA : Sage Publications.
- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F., 1996 ; *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, éditions du Seuil.
- AMHERDT C.-H., DUPUICH-RABASSE F., EMERY Y. & GIAUQUE D., 2000, *Compétences collectives dans les organisations*, Presses de l'Université de Laval.
- AMIT R., GLOSTEN L., MUELLER E., 1993, Challenges to theory development in entrepreneurship research, *Journal of Management Studies*, vol. 30, n°5, pp. 815-834.
- ANCE, 1996, *Créer une entreprise. L'idée, la préparation et le lancement*, Paris, Éditions de l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprise.
- APCE, 2000, *Promouvoir l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprise dans le système éducatif*, rapport du CNCE.
- APCE, 2003, *Créer ou reprendre une entreprise. Méthodologie et guide pratique*, Paris, Éditions d'Organisation.
- APCE, 2003, *Note d'analyse n°186*, Janvier.
- APCE, Rapports annuels, <http://www.apce.com>.
- APCE et ANDERSEN., 1998, *Du créateur d'entreprise au créateur d'emploi : la dynamique du succès*, collection Comprendre, Paris, APCE.

- AROCENA J. *et al.*, 1983, *La création d'entreprise, un enjeu local*, La Documentation Française, *Notes et Études documentaires*, numéros spéciaux 4709 et 4710.
- ATAMER T., CALORI R., 1993, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, Paris.
- AUDRETSCH D., 2006, L'émergence de l'économie entrepreneuriale, *De Boeck Université : reflets et perspectives de la vie économique*, 2006/1 – Tome XLV, pp. 43-70.
- AURIFEILLE J.M., HERNANDEZ E.M., 1991, Détection du potentiel entrepreneurial d'une population étudiante, *Économies et Sociétés*, série sciences de gestion, n°17, pp. 39-55.
- AVISE, 2007, Évaluer l'utilité sociale de son activité, *Les Cahiers de l'Avise*, n°5, octobre.
- BACQ S., JANSSEN F., 2008, Définition de l'Entrepreneuriat Social: Revue de la Littérature selon les critères Géographique et Thématique, *9^e congrès de l'AIREPME*, Louvain-la-Neuve (Belgique), 29-31 octobre, www.web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C13.pdf.
- BAHT, CADIEUX L., 2011, Les passages obligés du cédant : quels impacts pour le repreneur ?, p 85-98, in Cadieux et Deschamps, *Le duo cédant repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec, 268 p.
- BANDURA A., 1997, *Self-efficacy : The exercise of control*, New York, W.H. Freeman.
- BARON R.A., SHANE S.A., 2008, *Entrepreneurship. A process perspective* (Second Edition), Thomson South-Western.
- BARRY D., 1991, Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership, *Organizational Dynamics*, 20(1), pp. 190-205.
- BARSOUX J.L., LAWRENCE P., 1991, The making of a French Manager, *Harvard Business Review*, July-August, p. 58-67.
- BARTHELEMY A. ET SLITINE J., 2011, *Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général – Panorama, outils, enjeux*, Vuibert.
- BERANGER J., CHABBAL R., DAMBRINE P., 1998, *Rapport sur la formation entrepreneuriale des ingénieurs*, rapport rédigé à la demande du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. (Consultable sur le site du ministère et sur celui du Conseil Général des Mines).
- BHIDE A., 1993, Création d'entreprises : le capital-risque n'est pas la panacée, *Harvard l'Expansion*, n°69, été, pp. 6-15.
- BIRD B., 1988, Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention, *Academy of Management Review*, vol.13, n°3, pp. 442-453.
- BIRD B., SCHJOEDT L., 2009, Entrepreneurial behavior: Its nature, Scope, Recent research, and Agenda for Future Research, in Carsrud A., Schjoedt L. (Eds.), *Understanding the entrepreneurial mind*, Springer, pp. 327-358.
- BIRLEY S., MUZYKA D., 1998, *L'Art d'Entreprendre. Guide de la création d'entreprise*, Paris, Éditions Village Mondial.

- BLATT R., 2009, Tough love: how communal schemas and contracting practises build relational capital in entrepreneurial teams, *Academy of Management Review*, 34(3), pp. 533-551.
- BLOCK Z., STUMPF S.A., 1992, Entrepreneurship Education Research: Experience and Challenge, *The State of the Art of Entrepreneurship*, Sexton DL and Kasarda JD (Eds), Boston: PWS Kent, pp. 17-42.
- BOISVERT Y., 1996, *Le monde postmoderne. Analyse du discours postmoderniste*, L'Harmattan.
- BORNE P., 1992, *Modélisation et identification des processus*, Paris, Tecnip.
- BOUCHARD V., 2009, *Intrapreneuriat, Innovation et Croissance*, Paris, Dunod.
- BOUCHARD V. et FAYOLLE A., 2011, Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ?, *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 36, N° 4.
- BOUCHIKHI H., 1991, Apprendre à diriger en dirigeant, *Gestion*, novembre, pp.56-63.
- BOUCHIKHI H., 1993, A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance, *Organization Studies*, 14(4), pp. 549-570.
- BOUCHIKHI H., 1994, *Entrepreneurs et gestionnaires*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BOULDING K., 1956, General system theory : The skeleton of science, *Management Science*, 2, pp. 197-208.
- BOURDIEU P., 1989, *La noblesse d'État, Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- BOUSSAGUET S., 2011, La prise en compte des salariés en situation de transmission/reprise externe, p 117-130, in Cadieux et Deschamps, *Le duo cédant repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec, 268 p.
- BOUTILLIER S., UZINIDIS D., 1995, *L'entrepreneur. Une analyse socio-économique*, Paris, Economica.
- BRILMAN J., MAIRE C., 1988, *Manuel d'évaluation des entreprises*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BROKHAUS R.-H., 1980, Risk taking propensity of entrepreneurs, *Academy of Management Journal*, 23(3), pp. 509-520.
- BROUARD F., 2006, L'Entrepreneuriat Social, Mieux Connaître le Concept, *Proceedings of the 23rd Annual Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship*, Trois-Rivières, Canada, 12 p.
- BRUYAT C., 1993, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Pierre Mendès-France de Grenoble.
- BRUYAT C., 1994, Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat, *Revue Française de Gestion*, n°101, pp. 113-125.

- BRUYAT C., JULIEN P.-A., 2001, Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, vol.16, n°2, pp. 165-180.
- BURGELMAN R.-A., 1986, Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 128-139.
- BURGELMAN R.-A., SAYLES L.-R., 1986, *Inside corporate innovations: Strategy, structure and managerial skills*, New York, Free Press.
- BURGELMAN R.-A., SAYLES, L.-R., 1987, *Les Intrapreneurs*, Paris, Mac Graw Hill, 172 p. (Traduction française de Florence Herbulot).
- BYGRAVE W.-D., 1994, *The Portable MBA in entrepreneurship*, New York, John Wiley and sons, 465 p.
- BYGRAVE W.-D., HOFER C.-W., 1991, Theorizing about entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, pp. 13-22.
- CADIEUX L., DESCHAMPS B., 2011, La dynamique cédant/repreneur : lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission/reprise externe, p 67-82, in Cadieux et Deschamps, *Le duo cédant repreneur, pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec, 268 p.
- CADIEUX L. ET BROUARD F., 2009, *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- CARRIER C., 1992, L'intrapreneuriat dans la PME : une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés, *Thèse de doctorat*, Faculté de droit et de sciences économiques, Université de Montpellier I.
- CARRIER C., 2007, Strategies for teaching entrepreneurship : What else beyond lectures, case studies and business plan? in *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, vol. 1, Fayolle, A. (ed.) Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing, pp. 143-159.
- CARSrud A.-L., BRÄNNBACK M., 2009, *Understanding the entrepreneurial mind*, Springer.
- CARSrud A.-L., GAGLIO C.M., OLM K.-W., 1986, Entrepreneurs-Mentors, networks and successful new venture development : an exploration, in RONSTADT R., HORNADAY, J.-A., VESPER, K.-H., (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 229-235.
- CARTER N., GARTNER W.-B., REYNOLDS P.-D., 1996, Exploring start-up sequences, *Journal of Business Venturing*, vol.13, n°3, pp. 151-166.
- CASSON M., 1982, *The entrepreneur : an economic theory*, Oxford, Martin Kobertson.
- CASTAGNOS, J.C., 1994, *Comprendre l'innovation pour repenser l'emploi*, Grenoble, Éditions SEDIFOR.
- CHAMPROUX N., 2011, *Richard Branson. L'aventure Virgin*, Éditions Economica.
- CHRISTENSEN P.-S., MADSEN O., PETERSON R., 1989, Opportunity identification : The contribution of entrepreneurship to strategic management, Communication à la 9^e *Conférence de la Société de Management Stratégique*, San-Fransisco, 11-14 octobre.

- CHURCHILL N.-C., LEWIS V.-L., 1983, Les cinq stades de l'évolution d'une PME, *Harvard-L'Expansion*, automne, pp. 51-63.
- COHEN E., 2001, *Dictionnaire de gestion*, Paris, La Découverte.
- CONDOR R. CHABAUD D., 2011, La formation de l'équipe entrepreneuriale : une approche processuelle, *7^e congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Paris, 12-15 octobre 2011.
- CONSO P., LAVAUD R., COLASSE B., 1979, *Dictionnaire de gestion financière*, Paris, Dunod.
- CONTI S., MALECKI E.-J., OINAS P., 1995, *The industrial enterprise and its environment: Spatial perspectives*, Adelshot, Avebury.
- COPIN G., MARION S., 1992, Réinventer le business plan, *Harvard-L'Expansion*, été.
- COPIN G., PALIARD R., 1990, *L'itinéraire financier du créateur d'entreprise*, Paris, Clet.
- COSTER M., 1990, *L'itinéraire juridique du créateur d'entreprise*, Paris, CLET.
- COSTER M., GUERY G., 1988, *Guide juridique de la création d'entreprise*, Paris, Clet.
- COURRENT J.-M., SAMMUT S., 2000, *Élaborer son dossier financier de création*, Paris, Dunod.
- COVIN J.-G., MILES M.-P., 1999, Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, spring, 51.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, éditions du Seuil, Points, Politique.
- CUNNINGHAM J.-B., LISCHERON J., 1991, Defining entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, vol.29, n°1, pp. 45-61.
- DAVIDSSON P., LOW M.-B., WRIGHT M., 2001, Editor's Introduction: Low and MacMillan Ten Years On: Achievements and Future Directions for Entrepreneurship Research, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 25, n°4, pp. 5-15.
- DE FREYMAN J., RICHOMME-HUET K., 2010, Entreprise familiale et phénomène successoral. Pour une approche intégrée des modes de transmission, *Revue Française de Gestion*, 1 (200), pp. 161-179.
- DE FREYMAN J., RICHOMME-HUET K., 2010, Entreprises familiales et phénomène successoral : pour une approche globale des modes de transmission, *Revue Française de Gestion*, 36, n°200, pp. 159-177.
- DEFOURNY J., NYSENS M., 2010, Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative, *Revue internationale de l'économie locale (RECMA)*, n° 319, pp. 18-35.
- DELMAR F., 2001, The pre-organizing and organizing of the new firm: An activity based approach, *working paper non publié*, 43 p.

- DELMAR F., 2002, Entrepreneurial process: emergence and evolution of new firms in the knowledge intensive economy, Papers Proceedings, *First European Summer University on Entrepreneurship Research*, 19th-22nd September, INPG-ESISAR, Valence, France.
- DESCHAMPS B., 2000, *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Grenoble II, 7 décembre.
- DESCHAMPS B., 2002, Les spécificités du processus entrepreneurial, *Revue Française de Gestion*, 28 (138), pp. 175-187.
- DESCHAMPS B., PATUREL R., 2009, *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration*, Dunod, collection Entrepreneurs, Paris, 3^e édition, 216 p.
- DRANCOURT M., 1998, *L'entreprise de l'Antiquité à nos jours*, Paris, PUF.
- DRUCKER P., 1985, *Les entrepreneurs*, Paris, L'Expansion : Hachette.
- E.R.F.I., 1988, *Cas et solutions de stratégie – 9 cas corrigés pour s'entraîner à décider en P.M.E.*, Paris, Chotard et associés éditeurs.
- EME B., LAVILLE J.-L., 1999, « Pour une approche pluraliste du tiers secteur^o », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 11, n^o 2 - vol. 12, n^o 1, 1999, pp. 105-125, <http://id.erudit.org/iderudit/301439ar>.
- EMIN S. et SCHIEB-BIENFAIT N., 2009, Projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire : propositions pour de nouveaux cadres d'analyse, *Économies et Solidarités*, volume 38-1, pp. 127-155.
- EMIN S., GUIBERT G., 2009, Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales, *Innovations*, vol. 2, n^o 30, pp. 71 à 97, De Boeck Université.
- ENNIS R.-H., 1985, A logical basis for measuring critical thinking skills, *Educational Leadership*, 43(2), pp. 44-53.
- ENNIS R.-H., 1993, Critical thinking assessment, *Theory into Practice*, 32(3), pp. 179-186.
- ETTINGER J.-C., 1989, Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprises, *Revue Française de Gestion*, n^o73, pp. 56-61.
- FAUCHART E., GRUBER M., 2011, Darwinians, Communitarians and Missionaries: the role of founder identity in entrepreneurship, *Academy of Management Journal*, 54(5), pp. 935-957.
- FAUCONNIER P., 1996, *Le talent qui dort – La France en panne d'entrepreneurs*, Paris, éditions du seuil.
- FAVIER J., 1987, *De l'or et des épices*, Paris, Fayard.
- FAYOLLE A., 1996, *Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin de Lyon.

- FAYOLLE A., 1999, *L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises : analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement*, rapport rédigé à la demande de la direction de la technologie du ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie, (consultable sur le site du ministère de la Recherche et sur le site : www.epi-entrepreneurship.com).
- FAYOLLE A., 1999, *L'ingénieur entrepreneur français*, Paris, éditions l'Harmattan.
- FAYOLLE A., 2000, L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur : un regard sur la situation actuelle, *Revue Gestion* 2000, n°3, pp. 77-95.
- FAYOLLE A., 2001, Les enjeux du développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat, rapport rédigé à la demande de la direction de la technologie du ministère de la Recherche. (consultable sur le site du ministère et sur le site : www.epi-entrepreneurship.com).
- 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*, n°72, pp. 26-39.
- FAYOLLE A., 2003, *Le métier de créateur d'entreprise. Motivations, parcours et facteurs clés de succès*, Paris, Éditions d'Organisation.
- FAYOLLE A., 2003, Using the Theory of Planned Behaviour in Assessing Entrepreneurship Teaching Program: Exploratory Research Approach, *13th IntEnt Conference Proceedings*, Grenoble, 7-10 septembre 2003.
- FAYOLLE A., 2004, Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur des différences de perception, *Revue Management International*.
- FAYOLLE A., 2005, *Introduction à l'Entrepreneuriat*, Paris, Dunod, Collection Les Topos, 128 p.
- FAYOLLE A., 2007, *L'Art d'Entreprendre*, Paris, Pearson Education France / Les Échos Éditions.
- FAYOLLE A., 2007, *Entrepreneurship and New Value Creation. The Dynamic of the Entrepreneurial Process*, Cambridge, Cambridge University Press, 247p.
- FAYOLLE A., 2007, *Handbook of Research in Entrepreneurship Education. A General Perspective*, Volume 1, Cheltenham (UK), Edward Elgar¹.
- FAYOLLE A., 2007, *Handbook of Research in Entrepreneurship Education – Contextual Perspectives*, Volume 2, Cheltenham (UK), Edward Elgar.
- FAYOLLE A., 2010, *Handbook of Research in Entrepreneurship Education - International Perspectives*, Volume 3, Cheltenham (UK), Edward Elgar.

1. De nombreuses revues de cet ouvrage, ainsi que du volume 2, ont été faites dans des revues scientifiques et notamment dans *Academy of Management Learning & Education*, June 2009, vol.8, n°2, pp. 305-308 et *International Small Business Journal*, vol.25, n°5, pp. 654-656.

- FAYOLLE A., BASSO O., 2009, *Entrepreneuriat organisationnel : Enjeux et perspectives*, *Revue Française de Gestion*, vol.35, n°195, pp. 87-94.
- FAYOLLE A., BASSO O., BOUCHARD V., 2009, *L'orientation entrepreneuriale : Histoire de la formation d'un concept*, *Revue Française de Gestion*, vol.35, n°195, pp. 175-195.
- FAYOLLE A., DEGEORGE J.-M., 2003, *Role of Entrepreneurship Teaching on Some Entrepreneurial Intention Determinants: Exploratory Study*, *13th IntEnt Conference Proceedings*, Grenoble, 7-10 septembre 2003.
- FAYOLLE A., KLANDT H., 2006, *International Entrepreneurship Education. Issues and Newness*, Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- FAYOLLE A., SURLEMONT B., 2009, *Le mythe de l'entrepreneur rationnel*, *L'Expansion Entrepreneuriat*, n°1, Janvier, pp. 6-13.
- FAYOLLE A., VERNIER A., DJIANE B., 2003, *La création d'entreprise par les jeunes diplômés est-elle vécue comme un jeu ?*, *Humanisme & Entreprise*, n° 260, août, pp. 21-32.
- FAYOLLE A., VERZAT C., 2009, *Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ?*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n°2, pp. 1-16.
- FIET J.-O., 2001, *The pedagogical side of entrepreneurship theory*, *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n°2, pp. 101-117.
- FIET J.-O., 2001, *The theoretical side of teaching entrepreneurship*, *Journal of Business Venturing*, vol.16, n°1, pp. 1-24.
- FILION L.-J., 1991, *Vision and Relations : elements for an entrepreneurial met a model*, *International Small Business Journal*, vol. 9, n°2, janvier, pp. 26-40.
- FILION L.-J., 1997, *Le champ de l'entrepreneuriat: historique, evolution, tendances*, *Cahier de Recherche n°97.01*, HEC Montréal.
- FILION L.-J., 1998, *Deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire. Conséquences pour l'éducation*, *Cahier de recherche n°98-10*, HEC Montréal.
- FILION L.-J., 2001, *Réaliser son projet d'entreprise*, 3^{ème} Edition, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- FOURNIER R., MAYAUX F., PINARD-LEGRY J., 1989, *L'itinéraire commercial du créateur d'entreprise*, Paris, CLET.
- FRESE M., 2011, *Entrepreneurial actions: an action theory approach*, in De Cremer, D., van Dick, R., Murnighan, J.-K. (Eds.), *Social Psychology and Organizations*, New-York: Routledge, pp. 87-118.
- GADREY J., 2004, *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire*, *Rapport de recherche pour la DIES et la MIRE*, février, 135 p.
- GAILLARD, J.-M., 2000, *Marketing et gestion dans la recherche et développement*, Paris, Economica.

- GARTNER W.-B., 1985, A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 696-706.
- GARTNER W.-B., 1988, Who is an entrepreneur ? Is the wrong question?, *American Journal of Small Business*, vol. 12, n°4, pp. 11-31.
- GARTNER W.-B., 1990, What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?, *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, n°1.
- GARTNER W.-B., 1993, Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary, *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n°3, pp. 231-239.
- GARTNER W.-B., 1995, Aspects of organizational emergence, in *Entrepreneurship Perspectives on Theory Building*, Bull I., Thomas H., Willard G., eds.), Pergamon.
- GAUDIN T., 1983, Qu'est ce qu'un entrepreneur?, *C.P.E. Étude*, n°7, pp. 3-11.
- GAY P., 2000, Reprendre une entreprise : mode d'emploi, *Management & Conjoncture Sociale*, n°584, pp. 37-39.
- GELINIER O., 1978, Renaissance de l'esprit d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°16, p. 9.
- GEM FRANCE, 2000, *Global Entrepreneurship Monitor – Rapport 2000 sur l'Entrepreneuriat en France*, Document de travail de EM Lyon Business School.
- GIBB A.-A., 1987, The enterprise culture. Threat or opportunity ?, *Journal of European Training*, vol. 11, n°2, pp. 27-31.
- GIBB A.-A., 1992, The enterprise culture and education, *International Small Business Journal*, mars 1992.
- GIBB A.-A., 1996, Entrepreneurship and small business management: can we afford to neglect them in the Twenty-first century business school, *British Academy of Management Journal*, pp. 309-321.
- GRANOVETTER M., 1973, The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78(6).
- GUEGEN G., 2011, Entreprendre seul ou en équipe et besoins en ressources et compétences : l'influence de la taille, de l'expérience et du caractère innovant, *7^e congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Paris, 12-15 octobre 2011.
- GUTH W.-D., GINSBERG A., 1990, Guest editors introduction: corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 5-15.
- HERNANDEZ E.-M., 1999, *Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, Paris, L'Harmattan, 256 p.
- HERNANDEZ E.-M., 2001, *L'entrepreneuriat. Approche théorique*, Paris, L'Harmattan, 270 p.
- HINDLE K., 2007, Teaching entrepreneurship at the university: from the wrong building to the right philosophy, *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, volume 1 (FAYOLLE, A., ed.), CHETELHAM (UK), Edward Elgar Publishing.

- HIRISCH R.-D., O'BRIEN M., 1981, The woman entrepreneur from a business and sociological perspective. Their problems and needs, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, pp. 20-34.
- HOOGENDOORN B., PENNINGE E., THURI R., 2010, What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research, *ERS-2009-044-ORG*, <http://hdl.handle.net/1765/16558>.
- HORNADAY J.A., 1982, Research about living entrepreneurs, *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- INSEE, 1991, Créer ou reprendre une entreprise, *INSEE Première*, n°159.
- INSEE, 1997, *Enquête Emploi annuelle*, Paris, INSEE.
- IRIBARNE (D') P., 1987, *La logique de l'honneur*, Paris, Les éditions du Seuil.
- JACQUET-LAGREZE E., ROY B., MOSCAROLA J., HIRSCH G., 1978, Description d'un processus de décision, *Cahier du LAMSADE*, n°13, Université de Paris IX Dauphine.
- JOHANNISSON B., 1991, University training for entrepreneurship : A Swedish approach, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 3, n°1, pp. 67-82.
- JOHANSSON B., KARLSSON C., WESTIN, L., 1994, *Patterns of a network economy*, London, Springer Verlag.
- JOHNSON A.-R., DELMAR F., 2010, The psychology of entrepreneurs: a self-regulation perspective, in Landström, H., Lohrke, P. (Eds.), *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*, Edward Elgar Publishing, pp. 289-317.
- JULIEN P.-A., MARCHESNAY M., 1988, *La petite entreprise*, Paris, Vuibert gestion.
- JULIEN P.-A., MARCHESNAY M., 1996, *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica, Collection Gestion/poche.
- KAHNEMAN D., TVERSKY A. , 1979, *Prospect Theory: an Analysis of Decision Under Risk*, *Econometrica*, 47(2), pp. 263-291.
- KATZ J.-A., 1999, *eWEB's 1999 Survey of Endowed Positions in Entrepreneurship and Related Fields*, <http://www.slu.edu/eweb>.
- KIRZNER I.-M., 1979, *Perception, opportunity and profit*, Chicago, University of Chicago Press.
- KIRZNER I.-M., 1983, *Perception, opportunity and profit: studies in the theory of entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.
- KORUNKA C., KESSLER A., FRANK H., LUEGER M., 2010, Personal Characteristics, resources, and environment as predictors of business survival, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, pp. 1025-1051.
- KOTLER P., DUBOIS B., 1989, *Marketing management*, Paris, Publi-Union Éditions.
- KOTLER P., DUBOIS B., KELLER D., MANCEAU D., 2009, *Marketing Management*, (13^e édition), Pearson Education.

- KUHN T., 1983, *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.
- KURATKO D.-F., 2005, The emergence of entrepreneurship education: development, trends and challenges, *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, pp. 577-597.
- KYRO P., 2000, Entrepreneurship Paradigm Building – Towards a discipline?, *working paper*, Jyväskylä University School of Business and Economics.
- L'entreprise, 1994, Apprenez à construire votre business plan, *L'Entreprise*, n°105, juin 1994.
- LA VILLE (DE) V., 1996, *Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lyon III.
- LA VILLE (DE) V., 2000, L'entrepreneuriat technologique comme processus de création collective, in Bernasconi, M. et Monsted, M. (Eds), *Les start-up High Tech – Création et développement des entreprises technologiques*, Paris, Dunod, pp. 43-58.
- LAMBIN J.-J., DE MOERLOOSE, 2012, *Marketing stratégique et opérationnel* (8^e édition), Dunod.
- LAUFER J., 1975, Comment on devient entrepreneur, *Revue Française de Gestion*, n°2, pp. 11-26.
- LAURENT P., 1989, L'entrepreneur dans la pensée économique, *Revue Internationale PME*, vol.2, n°1, pp. 57-70.
- LAURIOL J., 1994, Management stratégique : repères pour une fin de siècle, *Gestion*, décembre, pp. 59-71.
- LE MAROIS H., 1985, *Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs*, thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, université de Lille.
- LE MOIGNE J.-L., 1990, *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod, 178 p.
- LEGER-JARNIOU C., 2000, *Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*, Paris, Dunod.
- LES 4 TEMPS DU MANAGEMENT, 2011, Steve Jobs: Hommage à un entrepreneur schumpétérien (1955-2011), article 3.29, 5 novembre.
- LEVIE J., 2000, Entrepreneurship Education in Higher Education in England : A Survey, London Business School. (consultable à l'adresse : <http://www.dfee.gov.uk/hequ/lbs.htm>)
- LÖNING H. et al., 2003, *Le contrôle de gestion – Organisation et mise en œuvre*, Paris, Dunod.
- LORINO P., 1995, Le déploiement de la valeur par les processus, *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp. 55-71.
- LORRAIN J., DUSSAULT L., 1988, Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion, *Revue Internationale PME*, vol.1, n°2, pp. 157-176.

- LUMPKIN G.-T., DESS, G.-G., 1996, Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- MAHE H., 1984, PME en démarrage : l'apprentissage de la direction, *Enseignement et gestion*, Nouvelle série n°31, pp. 24-32.
- MARCH J.-G., 1991, Exploration and exploitation in organisational learning, *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- MARCHESNAY M., 2000, L'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique, *Revue Internationale PME*, vol.13, n°1, pp. 105-116.
- MARCHESNAY M., Julien P.-A., 1989, Small business as space of transaction, *Journal of Entrepreneurship and Regional Development*, vol.2, pp. 267-277.
- MARCHESNAY M., Messegem, K., 2001, *Cas de stratégie de P.M.E.*, Colombelles, Editions EMS, Management & Société, Collection études de cas.
- MARION A. (Ed), 1993, *Le diagnostic d'entreprise. Cadre méthodologique*, Paris, Economica.
- MARION S., 1999, *L'évaluation de projets de création d'entreprises dans le contexte d'une intervention financière*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon III.
- MARTINET A.-C., 1983, *Stratégie*, Paris, Vuibert, collection gestion.
- MARTINET A.-C., 1988, *Le diagnostic d'entreprise*, Paris, Vuibert.
- MASSACRIER G., Rigaud G., 1984, Le démarrage des activités nouvelles : aléas et processus, *Revue Française de Gestion*, mars-mai, pp. 5-18.
- MCCLELLAND D.-C., 1961, *The Achieving Society*, Princeton, N.J., Van Nostrand.
- MCCLELLAND D.-C., 1965, Achievement motivation can be developed, *Harvard Business Review*, novembre-décembre.
- MEIER, 2008, Le nouvel entrepreneuriat social : Quel style de leadership ?, *Colloque International Economie sociale et solidaire*, Nantes, 29&30 septembre. (http://www.iemniae.univ-nantes.fr/56559736/0/fiche___pagelibre/&RH=1254229621481)
- MENZIES T.-V., 1998, *Entrepreneurship and the Canadian Universities – Report of a National Study of Entrepreneurship Centres*, Faculty of Business, Brock University.
- MIALARET G., 2005, *Les sciences de l'éducation*, Paris, PUF (collection *Que Sais-je?*), 10^e édition.
- MILLIER P., 1997, *Stratégie et marketing de l'innovation technologique*, Paris, Dunod.
- MINTZBERG H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MONOD E., 2003, *La méthode business plan pour la gestion de vos projets*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

- MORA P., 2000, *Études de cas corrigées de stratégie – Huit cas de P.M.E.*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MORIN E., 1989, Diriger dans la complexité, colloque du 9 mars 1989, *Entreprise et Progrès*, p. 15.
- MORTIER D., 1996, *Réflexions et propositions sur la création d'entreprises à forte croissance*, rapport rédigé à la demande du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- MUCCHIELLI R., 2002, *Le travail en équipe : Clés pour une meilleure efficacité collective*, Paris, ESF.
- NAFFAKHI H., 2011, Une étude exploratoire sur le rôle des équipes entrepreneuriales dans l'émergence des compétences, *7ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Paris, 12-15 octobre 2011.
- NAISBITT J., 1993, *The global paradox*, William Morrox and Company inc.
- NICOLAOU N., SHANE S., 2009, Can genetic factors influence the likelihood of engaging in entrepreneurial activity?, *Journal of Business Venturing*, 24(1), pp. 1-22.
- NICOLAOU N., SHANE S., CHERKAS L., HONKIN J., SPECTOR T.-D., 2008, Is the tendency to engage in entrepreneurship genetic?, *Management Science*, 54(1), pp. 167-179.
- NICOLAOU N., SHANE S., CHERKAS L., SPECTOR T.-D., 2008, The influence of sensation seeking in the heritability of entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), pp. 7-21.
- NUNES P., 2000, Développer l'intrapreneuriat : de nouveaux rôles pour le management, *Management & Conjoncture Sociale*, n°584, pp. 24-32.
- OSEO, 2005, *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO*, bdpme. http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf.
- PESTRE-ROIRE D., 1989, *La gestion financière en 12 questions de cours*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- PINCHOT G., 1985, *Intrapreneuring: Why don't have to leave the organization to become an entrepreneur*, Harper and Row.
- PINCHOT G., 1986, *Les intrapreneurs*, Paris, Mc Graw Hill.
- PLEHN-DUJOWICH J., 2010, A theory of serial entrepreneurship, *Small Business Economics*, 35, pp. 379-398.
- PORTER M., 1985, *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
- PORTER M.-E., 1982, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- PRODI R., 2002, *For a new European Entrepreneurship* (Public Speech), Instituto de Empresa in Madrid.

- RAMUS V., 1986, *Le plan de développement*, Document de travail réalisé dans le cadre de la Chaire Création d'Entreprise de la Société Lyonnaise de Banque, Centre des Entrepreneurs, Groupe ESC Lyon.
- RAMUS V., 1991, *Entrepreneurs, conseils, investisseurs : ont-ils la même conception du rôle du business plan ?*, Document de travail, Centre des Entrepreneurs, Groupe ESC Lyon.
- REDIS J., 2009, *Finance entrepreneuriale. Le créateur d'entreprise et les investisseurs en capital*, De Boeck Université.
- REICH R.-B., 1988, L'esprit d'entreprise ? Non, d'abord l'esprit d'équipe !, *Revue Harvard-L'Expansion*, Printemps, pp. 25-33.
- REYNOLDS P., MILLER B., 1992, New firm gestation : conception, birth and implications for research, *Journal of Business Venturing*, vol.7, pp. 405-417.
- RIGAUD G., 1987, Le démarrage d'activités nouvelles : typologie des risques et le financement des projets, *Banque*, n°470, pp. 244-258.
- ROBBINS S., JUDGE T. & GABILLIET P., 2006, *Comportements organisationnels*, Pearson Education, Paris,
- SAÍAS M., METAIS E., 2001, Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.4, n°1, pp. 183-213.
- SAMMUT S., 1995, *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 1.
- SAMMUT S., 1998, *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*, Paris, L'Harmattan (Économie et Innovation).
- SARASVATHY S., 2001, Causation and Effectuation : towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26(2), pp. 243-263.
- SCHIEB-BIENFAIT, N., 2000, Création d'entreprise et analyse du marché: une problématique à explorer, *Revue Internationale PME*, vol. 13, n°3-4, pp. 89-117.
- SCHUMPETER J.-A., 1934, *The Theory of Economic Development*, Cambridge (Mass), Harvard University Press.
- SCHUMPETER J.-A., 1935, *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz.
- SHANE S., VENKATARAMAN, 2000, The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, pp. 217-226.
- SHAPERO A., 1975, The displaced, uncomfortable entrepreneur, *Psychology today*, vol.7, n°11, pp. 83-89.
- SHAPERO A., 1983, Création d'entreprises et développement local, in : Qu'est-ce que entreprendre ?, *C.P.E. Etude*, n°7.

- SHAPERO A., SOKOL L., 1982, The social dimensions of entrepreneurship, in KENT C.-A., SEXTON D.-L., VESPER K.-H., (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N J, Prentice Hall, pp. 72-90.
- 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, pp. 11-28.
- SHEPHERD D.-A., KRUEGER N.-F., 2002, An intentions-based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Winter, pp. 167-185.
- SIBIEUDE T., TRELLU-KANE M., 2011, L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan, Rue de l'Échiquier.
- STEVENSON H.-H., GUMPERT D.-E., 1985, Au cœur de l'esprit d'entreprise, *Harvard-L'Expansion*, Automne.
- STEVENSON H.-H., GUMPERT D.-E., 1985, The heart of entrepreneurship, *Harvard Business Review*, mars-avril, pp. 85-92.
- STEVENSON H.-H., JARILLO J.-C., 1990, A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, vol.11, pp. 17-27.
- STEVENSON H.-H., ROBERTS M.-J., GROUSBECK H.-I., 1989, *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Boston, Irwin.
- STEVENSON H.-H., SAHLMAN W., 1987, Entrepreneurship : a process not a person, *Working Paper*, Harvard Business School.
- THORNBERRY N., 2001, Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron ?, *European Management Journal*, Vol. 19, n°5, pp. 526-533.
- THORNTON P.-H., 1999, The sociology of Entrepreneurship, *Annual Review of Sociology*, 25, p. 19-46.
- TIMMONS J.-A., 1978, Characteristics and role demands of entrepreneurship, *American Journal of Small Business*, vol. 3, n°1, pp. 5-17.
- TIMMONS J.-A., MUZYKA D.-F., STEVENSON H.-H., BYGRAVE W.-D., 1987, Opportunity recognition: the core of entrepreneurship, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, MA.
- TRIGANO G., LAFOUGERE S., 1986, *Transmission et reprise d'entreprises*, Paris : Berger-Levrault Entreprises.
- VAN DE VEN A.-H., POOLE M.-S., 1995, Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20, p. 510-540.
- VAN DE VEN A.-H., POOLE M.-S., DOOLEY K., HOLMES, M.-E., 2000, *Organizational change and innovation processes. Theory and Methods for Research*, New York: Oxford University Press.

- VAN DE VEN A.-H., WAKKEE I., 2002, The entrepreneurial process, an overview, Papers Proceedings, First European Summer University on Entrepreneurship Research, 19th-22nd September, Valence, France.
- VANDENBEMPT K., RAICHER S., 2000, *Encouraging Entrepreneurship in Europe. A comparative study focused on education*, University of Antwerp, Center for Business Administration.
- VENKATARAMAN S., 1997, The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective, in J. Katz et R. Brockhaus (Eds), *Advances in Entrepreneurship, firm, emergence, and growth*, vol. 3, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 119-138.
- VERNIMMEN P., 1988, *Finance et gestion d'entreprise*, Paris, Dalloz.
- VERNIMMEN P., 2003, *Finance et Gestion d'entreprise*, Paris, Dalloz.
- VERSTRAETE T., 1999, *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris, L'Harmattan (Économie et Innovation), 207 p.
- VESPER K., 1989, When's the big idea, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, pp. 334-343.
- VESPER K.-H., 1993, *Entrepreneurship Education*, University of Washington.
- VESPER K.-H., GARTNER W.-B., 2000, *University Entrepreneurship Programs-1999*, University of Southern California, Marshall School of Business, Llyod Greif Center for Entrepreneurial Studies.
- VIENNET H., 1991, Créer ou reprendre une entreprise, *INSEE PREMIERE*, n°159.
- WEICK K.-E., 1979, *The social psychology of organizing*, Reading, Massachussets, Addison-Westley.
- WEST G.-P., 2007, Collective cognition: When Entrepreneurial Teams, Not Individuals, Make Decisions, *Entrepreneurship Theory & Practice*, january, pp. 77-102.
- WIKLUND J., DAHLQVIST J., HAVNES P.A., 2001, Entrepreneurship as new business activity: empirical evidence from young firms, *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- WOO C.-Y., COOPER A.-C., NICHOLLS-DIXON C., DUNKELBERG W.-C., 1990, Adaptation by start-up firms, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, pp. 132-143.
- ZAHRA S.-A., GEDAJLOVIC E., NEUBAUM D.-O., SHULMAN J.-M., 2009, A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n°5, pp. 519-532.

Index

A

Accompagnement 24
Acquéreur 169
Activité économique 8
Activités marchandes 17
Adaptabilité 21
ADIE 25
Administrateurs judiciaires 107
AFPA 41
AGEFIPH 28
Agence pour la création d'entreprise 16
APCE 28
Appui à la création 29
Aptitudes 2
Associations de repreneurs 107
Attitudes 4
Autodiagnostic 83
Auto-efficacité 73
Auto-entrepreneurs 17
Autonomie 2
Avantage concurrentiel (AC) 96

B

Banquiers 107
Besoin financier d'exploitation (BFE) 279, 296
Besoins de financement 62

Besoins en compétences 227
Besoins financiers 71, 227, 294
Besoins structurels 19
Boutiques de Gestion 25
Brevets 16
Bricoleur social 130
Business Angels 156
Business model 28
Business plan 11, 28

C

Cadre administratif 35
Capacité à innover 73
Capacité d'autofinancement (CAF) 280
Capacité d'entreprendre 1
Capitaine d'industrie 79
Capital humain 103
Capital-investissement 306
Capital organisationnel 103
Capital-risque 23
Capital-risqueur 156
Capital social 103
Caractéristiques psychologiques 4
Carrière 61
CCI 27
Cessation d'activité 16
Chambres des Métiers 41

Changements 19
 Changements démographiques 19
 Changements de perception 19
 Changements organisationnels 21
 Charges d'exploitation 286
 Chômage 25
 Cibles 186
 Clientèle 264
 Cohérence 104
 Compétence entrepreneuriale 21
 Compétences 5
 Complexité 28
 Comportement entrepreneurial 1
 Comportement planifié 60
 Comportements 5
 Compte de résultat prévisionnel 278
 Concept d'opportunité 46
 Conception de l'entrepreneuriat 2, 20
 Concurrence 272
 Conjonction des logiques 52
 Conseiller 27
 Construction sociale 46
 Constructiviste social 130
 Contrat commercial 328
 Contrat de vente 328
 Créateurs d'entreprises 7
 Création d'activité nouvelle 82
 Création de filiale 82
 Création d'emplois 7, 8
 Création de nouvelles entreprises 5
 Création d'entreprise 2
 Création de richesses 73
 Création destructrice 8
 Création de valeur 47
 Création en franchise 82
 Création imitation 150
 Création innovation-aventure 152
 Création innovation-valorisation 151
 Création par essaimage 82
 Création reproduction 149
 Créations d'activité 22
 Créativité 7
 Croissance économique 7
 CSIP 55
 Culture entrepreneuriale 7

D

Darwinisme mathématiques 34
 Degré de changement 149
 Degré de nouveauté 146, 149
 Degré d'incertitude 52
 Degré d'indépendance 146
 Demande 272
 Demandeur d'emploi 22, 24
 Démarche entrepreneuriale 29
 Démarches sociales 35
 Développement économique 19
 Développement individuel 8
 Développement territorial 29
 Dialogique 6
 Didactique 1
 Directeur salarié 79
 Dirigeants 27
 Disjonction des logiques 52
 Dispositifs d'accompagnement 30
 Domaine d'activité stratégique (DAS) 95
 Droit commercial 328
 Droit social et contrats de travail 322
 Dynamique de changement 47
 Dynamique entrepreneuriale 38

E

Échec 19
 Économie de marché 8
 Économie sociale 122
 Économie solidaire 123
 Éducation entrepreneuriale 7
 Éduquer 3
 Endettement 60
 Engagement total 60
 Enseignement 5
 Enseigner 3
 Enseigner l'entrepreneuriat 2
 Entreprenant 2
 Entreprendre 7
 Entreprendre en France 27
 Entrepreneur 2, 78
 Entrepreneur artisan 76
 Entrepreneur C.A.P. 78
 Entrepreneuriat 2, 4, 31
 Entrepreneuriat organisationnel 21

Entrepreneur inné 67
 Entrepreneur manager 78
 Entrepreneur novice 65
 Entrepreneur opportuniste 76
 Entrepreneur organisationnel 75
 Entrepreneur P.I.C. 78
 Entrepreneur propriétaire 78
 Entrepreneur social 121
 Entrepreneurs potentiels 22
 Entreprise familiale 169
 Entreprise Innovante (JEI) 152
 Entreprises nouvelles 16
 Entreprise sociale 18
 Entreprise sociale européenne 124
 Environnement 46
 Environnement social 35
 Équipe 47
 Équipe entrepreneuriale 227
 Esprit d'entreprendre 1
 Esprit systémique 8
 Essaimage 22
 État d'esprit 5
 Experts 68
 Exploitation 5
 Exploration 5

F

Faisabilité 59
 Financement 29
 Finance solidaire 141
 Flexibilité 21
 Fonds de commerce 174
 Formation 30
 Formations 2
 France Active 25
 France Initiative 27
 Franchise 18

G

GEM 32

H

Haute technologie 24
 Homme/Projet 80
 Homme/Situation 80

I

Idée 106
 Imagination 21
 Impact social 136
 Incertitude 22
 Incertitude irréductible 103
 Incubateurs publics 41
 Indépendance 7
 Individu 47
 Individu et projet 14
 Ingénieur social 130
 Initiative entrepreneuriale 21
 Initiative individuelle 8
 Innovation 19, 101
 Innovation de rupture 16
 Innovation incrémentale 99
 Innovation radicale 99
 INPI 42
 Insertion sociale 26
 Instabilité 22
 Intelligence stratégique 55
 Interactions 51
 Internationalisation 21
 Intraprendre 213
 Intrapreneuriat 206
 Investissements 279
 Irréversibilité 61

J

Jeune entrepreneur 11
 Jeune Entreprise Universitaire (JEU) 152

L

Leadership 231, 244
 Liberté 7
 Licences 16
 Lieu de contrôle 51
 Location-gérance 174
 Logique instrumentale 230
 Logique relationnelle 230
 Loi Allègre 26
 Loi sur l'innovation 41

M

Marché de la distribution 262
 Marché de l'État 263
 Marché des entreprises 261
 Marché institutionnel 261
 Marchés de consommation 260
 Maturation 50
 Méthode de l'actif net corrigé 191
 Méthode de la valeur de rendement 192
 Méthode du Price Earning Ratio (PER) 191
 Méthodes pédagogiques 6
 Modèle 43
 Modéliser l'entrepreneuriat 13
 Motivation 44
 Mutations structurelles 22

N

Notaires 107

O

Obligations réciproques 242
 OBNL 125
 Offre 273
 Opérations de reprise 318
 Opérations immobilières 317
 OPPE 28
 Opportunités 21
 Opportunités de création 5
 OSEO Innovation 41

P

Partenaires 161
 Parties prenantes 44
 Pépinière d'entreprises 23
 Performance 43
 Performances minimales 103
 Personnes morales 312
 PIL 25
 Plan de financement 281
 Plan de reprise 193
 Pluriactivité 35
 Point d'équilibre 104
 Point mort 291
 Pôle Emploi 28
 Politique commerciale 274

Pratiques d'accompagnement 28
 Pratiques pédagogiques 28
 Prise de risque 2
 Prise d'initiative 20
 Processus 3
 Processus autonome 207
 Processus d'apprentissage 2
 Processus de décision 181
 Processus d'organisation 46
 Processus planifié 207
 Production 70
 Produit-marché 70
 Produit (types) 266
 Projet 4
 Projets 104
 Propriété industrielle 331

R

Réactivations 16
 Réactivité 21
 Reconversions 23
 Recouvrement des impayés 328
 Réinsertion professionnelle 23
 Réinsertion sociale 22
 Renouvellement des entreprises 7
 Repreneur 169
 Représentations 28
 Reprise 18
 Reprises d'entreprise 16
 Réseau 55
 Réseau Entreprendre 42
 Réseaux 51
 Réseaux relationnels 225
 Réseaux sociaux 22
 Ressources externes 253
 Ressources financières 71
 Ressources internes 253
 Réussite 19
 RSE 126

S

Savoir entreprendre 1
 Secteur associatif 76
 Secteur privé 76
 Secteur public 76
 Sensibiliser 8

Sentiment de liberté 69
 Situations 5
 Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)
 139
 Sociétés civiles 312
 Sociétés commerciales 313
 Statuts coopératif 140
 Statuts juridiques 127
 Stratégie 155
 Stratégie d'entreprise 95
 Stratégie marketing 274
 Stratégies de création 51
 Structure juridique 313
 Structures d'accompagnement 24
 Succession 173
 Système complexe 54
 Système de valeurs 55
 Système économique libéral 16
 Système ouvert 54

T

Taux de renouvellement du parc 17
 Taux de survie 8, 70
 Téléologique 58
 Temps du changement 50
 Théorie du prospect 61
 Transactions 51
 Transfert de direction 170
 Transfert de propriété 170
 Transmission d'entreprise 119
 Travail à temps partagé 35
 Trésorerie 166

U

Utilité sociale 135

V

Valeur d'un projet 102
 Viabilité économique 137