

Le
grand
livre
de

L'ENTRE PRENEURIAT

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

Le
grand
livre
de

L'ENTRE PRENEURIAT

Sergio **ARZENI**
Olivier **BASSO**
Jean-Pierre **BOISSIN**
Jérôme **BONCLER**
Sophie **BOUTILLIER**
Pascale **BRENET**
Anne **BRUNET-MBAPPE**
Gilles **CERTHOUX**
Didier **CHABAUD**
Stéphanie **CHASSERIO**
Roland **CONDOR**
Cécile **FONROUGE**
Sébastien **GEINDRE**
Benoît **GRANGER**
Frédérique **GRAZZINI**
Martine **HLADY RISPAL**

François **HUREL**
Catherine **LÉGER-JARNIOU**
Jacky **LINTIGNAT**
Karim **MESSEGHEM**
Philippe **PAILOT**
Christophe **PAPIN**
Stéphanie **PETZOLD**
Sylvie **PHEULPIN**
Sophie **POMMET**
Corinne **POROLI**
Jean **REDIS**
Sylvie **SAMMUT**
Jean-François **SATTIN**
Nathalie **SCHIEB-BIENFAIT**
Dimitri **UZUNIDIS**
Dominique **VELLIN**

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Maquette intérieure : Yves Tremblay

Mise en page : PCA

Maquette de couverture : Pierre-André Gualino

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 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, 2013

ISBN 978-2-10-059005-6

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

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Introduction	UN ÉTAT DES LIEUX DE L'ENTREPRENEURIAT <i>Catherine LÉGER-JARNIOU</i>	7
PARTIE 1	ENTREPRENDRE	23
CHAPITRE 1	L'ENTREPRENEUR, LE <i>DEUS EX MACHINA</i> DES ÉCONOMISTES ? <i>Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS</i>	25
CHAPITRE 2	L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL, PAR-DELÀ LE TABOU <i>Anne BRUNET-MBAPPE</i>	43
PARTIE 2	DIFFÉRENTES FAÇONS D'ENTREPRENDRE	61
CHAPITRE 3	ENTREPRENDRE À PLUSIEURS : UNE AUTRE FORME D'ENTREPRENEURIAT <i>Roland CONDOR</i>	63
CHAPITRE 4	L'INTRAPRENEURIAT : POUR SURMONTER LE DÉCLIN DES GRANDES ENTREPRISES ? <i>Olivier BASSO, Sylvie PHEULPIN</i>	81
CHAPITRE 5	L'EXTRAPRENEURIAT : QUAND LES SALARIÉS DEVIENNENT ENTREPRENEURS <i>Pascale BRENET</i>	99
CHAPITRE 6	TRANSMISSION ET REPRISE, LA CONTINUITÉ GRÂCE À UN NOUVEAU DÉPART <i>Jean-Pierre BOISSIN, Frédérique GRAZZINI</i>	117
CHAPITRE 7	L'AUTO-ENTREPRENEUR, LE NOUVEAU RÉGIME <i>François HUREL</i>	139
CHAPITRE 8	LES ENTREPRISES FAMILIALES : AU CŒUR DE L'ENTREPRENEURIAT ? <i>Didier CHABAUD</i>	157

CHAPITRE 9	LES FEMMES ENTREPRENEURES, UNE IRRÉSISTIBLE ASCENSION <i>Stéphanie CHASSERIO, Philippe PAILOT et Corinne POROLI</i>	173
CHAPITRE 10	L'ENTREPRENEURIAT CHEZ LES JEUNES : APPRENDRE À ENTREPRENDRE <i>Nathalie SCHIEB-BIENFAIT</i>	191
CHAPITRE 11	LES ETI, UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE <i>Jacky LINTIGNAT</i>	211
PARTIE 3	LEVIERS IMPORTANTS	229
CHAPITRE 12	LES <i>BUSINESS ANGELS</i> , DES ACTEURS ESSENTIELS POUR LE FINANCEMENT DE L'AMORÇAGE <i>Jean REDIS, Gilles CERTHOUX</i>	233
CHAPITRE 13	LE CAPITAL-INVESTISSEMENT : DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE <i>Jean-François SATTIN, Sophie POMMET</i>	253
CHAPITRE 14	L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL, FACTEUR DE RÉUSSITE <i>Karim MESSEGHEM, Sylvie SAMMUT</i>	271
CHAPITRE 15	LES RÉSEAUX, CLÉS DE LA COMPÉTITIVITÉ <i>Sébastien GEINDRE</i>	287
PARTIE 4	NOUVEAUX BUSINESS	305
CHAPITRE 16	L'ENTREPRENEURIAT DURABLE, NOUVEL ELDORADO ? <i>Cécile FONROUGE, Stéphanie PETZOLD</i>	307
CHAPITRE 17	L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : EN QUÊTE D'UN ÉQUILIBRE ENTRE MARCHÉ, ÉTAT ET SOLIDARITÉ <i>Jérôme BONCLER, Martine HLADY RISPAL, Christophe PAPIN</i>	321

CHAPITRE 18	LA CRÉATION D'ENTREPRISES INNOVANTES, PANORAMA ET DÉFIS <i>Dominique VELLIN</i>	341
CHAPITRE 19	DU E-COMMERCE AUX M-SERVICES, LES NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES DU WEB <i>Catherine LÉGER-JARNIOU, Benoît GRANGER</i>	363
Conclusion	OUVERTURE INTERNATIONALE ET LIBRES PROPOS <i>Sergio ARZENI</i>	381
Bibliographie		391
Index des organismes		413
Index général		415

L'entrepreneuriat :

Des rubriques orientées vers l'action :

L'avis des pros

Cas d'entreprise

CHAPITRE 3 | ENTREPRENDRE À PLUSIEURS 69

CAS D'ENTREPRISE

PAYGREEN

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

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

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

ÉQUIPES ENTREPRENEURIALES : UNE RÉALITÉ SOUS-ESTIMÉE

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

comparés à d'autres, les entrepreneurs français semblent plus réticents à créer à plusieurs.

Aux États-Unis

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

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

ENTREPRENDRE À PLUSIEURS

50 PARTIE 1 | ENTREPRENDRE

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

L'AVIS DES PROS

Comment surmonter l'échec ?

Loïc Le Meur, PDG et fondateur de Seismic

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

Source : 01.Net, le 4 février 2011.

EXEMPLE

Le cas de Smartbox au Portugal

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

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

EXEMPLE

Dans les hôpitaux

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

Focus

CHAPITRE 9 | LES FEMMES ENTREPRENEURES 181

LES FEMMES ENTREPRENEURES

Concilier vie professionnelle et vie privée

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

En effet, il n'est pas si évident que le fait d'être son propre patron permette autant de liberté que désirée. Ainsi, une proportion importante de femmes entrepreneures choisit des secteurs d'activité où la relation client est extrêmement exigeante en temps et en disponibilité (activités de commerce et de service à la personne). De ce fait, elles effectuent davantage d'heures le soir et les fins de semaines que lorsqu'elles étaient salariées. Par ailleurs, une entreprise en démarrage exige beaucoup d'implication et de temps de présence. Pour autant, ces femmes ne sont pas déchargées des tâches domestiques et familiales. La conciliation ne s'en trouve pas facilitée, comme d'ail-

leurs la gestion et le développement de leur entreprise. Les stratégies des Femmes entrepreneures sont alors multiples, allant de la stricte séparation des sphères professionnelle et privée à une complète intégration des deux environnements, en passant par des tentatives d'arbitrages en fonction des situations (Shelton, 2006).

Situations variées d'arbitrage gestion Cas par cas

Postures et stratégies quant à la gestion de la vie professionnelle et de la vie privée

Stricte séparation des sphères

Complète intégration des sphères

Figure 9-5 - Concilier vie privée et vie professionnelle

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

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LE PHÉNOMÈNE DES MOMPREENEURS

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

mode d'emploi

Ce que dit la loi

Des repères pour mémoriser et gagner du temps :

Définition

176 PARTIE 2 | DIFFÉRENTS FAÇONS D'ENTREPRENDRE

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

UN PORTRAIT-ROBOT POSSIBLE ?

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

DÉFINITION

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

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

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

DES RECHERCHES RÉCENTES

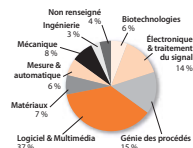
Thèmes récurrents

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

LES PRINCIPALES THÉMATIQUES DE RECHERCHE

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

PARTIE 4 | NOUVEAUX BUSINESS 343



Sources : OSEO, MESR, Traitement OSEO
Figure 18.1 - Répartition des entreprises innovantes selon le domaine technologique (entreprises créées entre 1998 et 2007)

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

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

EXEMPLE

Les crèches Babilou

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

- Dependamment, les créations d'entreprises basées sur des innovations à contenu technologique méritent une attention particulière pour plusieurs raisons :
- Les économies de l'OCDE traversent aujourd'hui une troisième vague de révolution

industrielle basée sur un ensemble d'avancées technologiques majeures dans les domaines de l'information et du traitement de signal, des transports, des biotechnologies, des nanotechnologies, de l'automatisation et des procédés industriels. Cette vague permet l'émergence, dans divers domaines, de secteurs à forte croissance qui ont un impact élevé sur le développement du reste de l'économie.

- les projets de création d'entreprises technologiques sont particulièrement complexes. Ils impliquent des connaissances scientifiques de haut niveau et sont particulièrement coûteux. Ils se traduisent de plus par un risque plus important, non seulement technologique, mais aussi technique et commercial. En retour, les complexités de ces entreprises sont difficilement imitables, surtout quand elles sont protégées par des brevets et/ou intégrées dans des systèmes organisationnels complexes.

Exemple

48 PARTIE 1 | ENTREPRENDRE

CE QUE DIT LA LOI

AUX ÉTATS-UNIS

Plus la législation d'un pays rend difficile le comblement des pertes d'une entreprise et de ses dettes, moins cette société est indulgente à l'égard des échecs des entrepreneurs. La législation américaine sur la faillite témoigne au contraire d'une tolérance financière à l'égard de l'échec : le Chapter 11, qui régule les situations de faillite, favorise la continuité de l'entreprise pour à la fois sauvegarder l'emploi et ne pas déstabiliser le système économique. Ce cadre juridique permet à une entreprise en difficultés financières de continuer à fonctionner normalement, tout en laissant une grande marge de manœuvre au débiteur pour se restructurer. Aux États-Unis, les conditions de remboursement demeurent beaucoup plus libérales que dans la plupart des pays du monde car un failli peut relancer une affaire et solliciter une aide auprès de ses créanciers. Par conséquent, l'échec n'intrique pas définitivement l'activité d'un entrepreneur. L'histoire des États-Unis peut expliquer cette représentation positive car la première génération d'entrepreneurs américains n'avait pas grand chose à perdre : ils avaient déjà pris les plus grands risques en quittant pays, famille, maison, racines pour un endroit dont ils ne connaissaient même pas la langue, sans même avoir de travail. Ils ne pouvaient donc pas s'offrir le luxe de penser sans cesse à la peur de l'échec.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

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

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



Figure 2.2 - Savoir échouer pour réussir

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

Tableaux

178 PARTIE 2 | DIFFÉRENTS FAÇONS D'ENTREPRENDRE

Tableau 9.1 - Création par nécessité versus par opportunité

Création par nécessité Facteurs push	Création par vocation ou opportunité Facteurs pull
<ul style="list-style-type: none"> • La lassitude de ne pas avoir d'opportunités de carrière dans les entreprises où elles étaient salariées • L'expérience du « plafond de verre » • Le manque de reconnaissance • L'espoir de réussir une meilleure conciliation vie professionnelle-vie privée • Le besoin de créer son emploi par nécessité économique 	<ul style="list-style-type: none"> • L'environnement • Être indépendante • de saisir une opportunité d'affaire • d'entreprendre • de construire quelque chose • de mener un projet.

L'AVIS DES PROS

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

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

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

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



Figure 9.3 - La décision de se lancer en affaires

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

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

Illustrations schémas

LES AUTEURS

La coordinatrice

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

catherine.leger-jarniou@dauphine.fr

Les contributeurs

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

sergio.arzeni@ocde.org

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

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

obs@unique-labs.com

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

jean-pierre.boissin@iae-grenoble.fr

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

boncler@u-bordeaux4.fr

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

sophie.Boutillier@univ-littoral.fr

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

portent sur la création d'entreprises innovantes par des salariés et des chercheurs et sur les conditions d'émergence des jeunes entreprises.

pascale.brenet@univ-fcomte.fr

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

abrunetmbappe@novancia.fr

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

gcerthoux@audencia.com

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

didier.chabaud@univ-avignon.fr

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

s.chasserio@skema.edu

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

r.condor@em-normandie.fr

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

cecile.fonrouge@univ-mlv.fr

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

sebastien.geindre@iae-grenoble.fr

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

benoit.granger@gmail.com

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

frederique.grazzini@iae-grenoble.fr

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

martine.hlady@u-bordeaux4.fr

François HUREL, fondateur et président de l'Union des auto-entrepreneurs (UAE), est l'auteur du rapport remis au gouvernement en 2008 qui préconisait la création du régime de l'auto-entrepreneur. Il préside le Forum international de l'entrepreneuriat de l'OCDE. Avocat, créateur en 1997 et ancien délégué général de l'APCE jusqu'en 2005, il est notamment l'auteur de diverses publications sur la création d'entreprise : *Du créateur d'entreprise au créateur d'emploi* dans la collection « Comprendre » en 1998, *Politiques locales de soutien à la création d'entreprise* dans la collection « Zooms » en 2001 et dans la même collection en 2002, *Créateurs d'entreprises, les mécanismes du renoncement*, et un rapport au Premier ministre sur le développement de l'initiative économique et de la création d'entreprise en 2002, *60 propositions pour redresser la création d'entreprise en France*.

Il est attaché à défendre la cause entrepreneuriale avec le droit d'entreprendre pour tous, ainsi que la simplification administrative en faveur des petites entreprises notamment. Son action se renforce en 2013 avec le développement de son concept novateur de l'épargne de proximité, en faveur de la croissance des petites entreprises et la coordination des actions territoriales en faveur de la création d'entreprises.

francois.hurel@union-auto-entrepreneurs.com

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

jlintignat@kpmg.fr

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

karim.messeghem@univ-montp.fr

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

de recherche, notamment à l'analyse des freins psychologiques dans la transmission d'entreprise et à l'entrepreneuriat féminin.

philippe.pailot@univ-lille1.fr

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

christophe.papin@sfr.fr

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

stephanie.petzold@bem.edu

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

sylvie.pheulpin@gmail.com

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

sophie.pommet@gredeg.cnrs.fr

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

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

corinne.poroli@skema.edu

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

jean.redis@esiee.fr

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

sylvie.sammuto@univ-montp1.fr

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

jean-francois.sattin@univ-paris1.fr

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

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

nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr

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

dimitri.uzunidis@univ-littoral.fr

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

dominique.vellin@dauphine.fr

PRÉFACE

Fleur Pellerin

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

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

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

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

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

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

Fleur Pellerin

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

PRÉFACE

Gonzague de Blignières

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

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

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

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

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

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

Gonzague de Blignières

Président de RAISE– Président du Réseau Entreprendre Paris

PRÉFACE

Frédéric Iselin

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Frédéric Iselin

Professeur et directeur du Centre d'entrepreneuriat
HEC Paris

INTRODUCTION

UN ÉTAT DES LIEUX DE L'ENTREPRENEURIAT

Catherine LÉGER-JARNIOU

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

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

L'ENTREPRENEURIAT : UN CONCEPT À DÉFINIR !

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

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

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

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

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

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

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

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

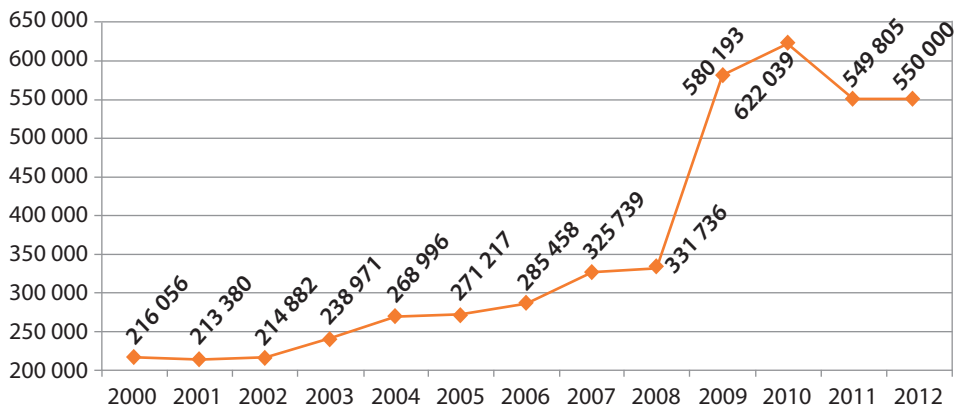
L'esprit entrepreneurial peut s'exprimer dans des situations d'entreprise et dans sa vie de salarié (*via* l'intrapreneuriat dans des entreprises existantes ou dans des entreprises familiales) ; mais aussi en dehors de l'entreprise dans sa vie de tous les jours en tant que citoyen (dans des associations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

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

QUELQUES REPÈRES

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

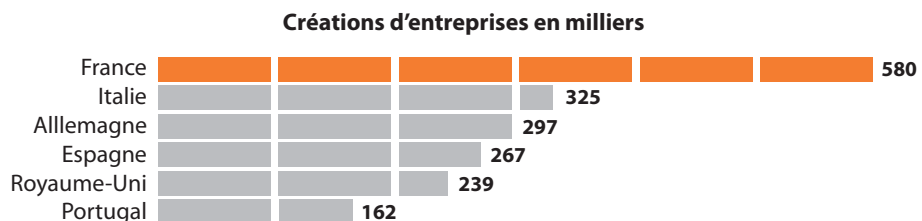
Le régime de l'**auto-entrepreneur**, créé par la Loi de Modernisation de l'Économie en août 2008, a considérablement dynamisé le nombre de créations (+ 75 % entre 2008 et 2009). Les auto-entrepreneurs représentent plus de la moitié des créations annuelles et leur nombre est toujours en augmentation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



Source : Insee

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

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



Source : Insee

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

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

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

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

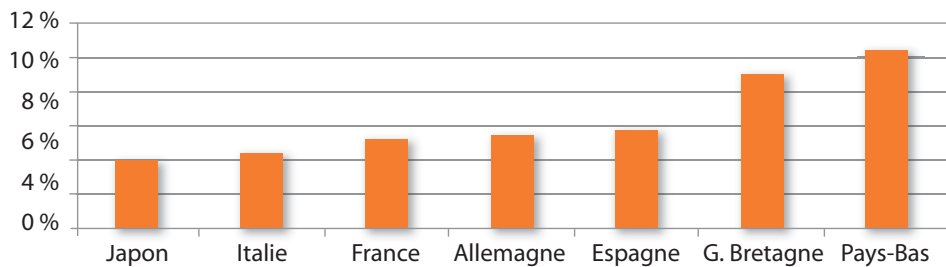


Figure 3 – Économies tirées par l'innovation (TEA 2012 en %)

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

FOCUS SUR LES CRÉATEURS AUJOURD'HUI

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

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

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

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

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

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

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

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

BEAUCOUP DE CRÉATIONS... MAIS PEU D'ETI

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

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

Le faible nombre de salariés au démarrage est problématique.

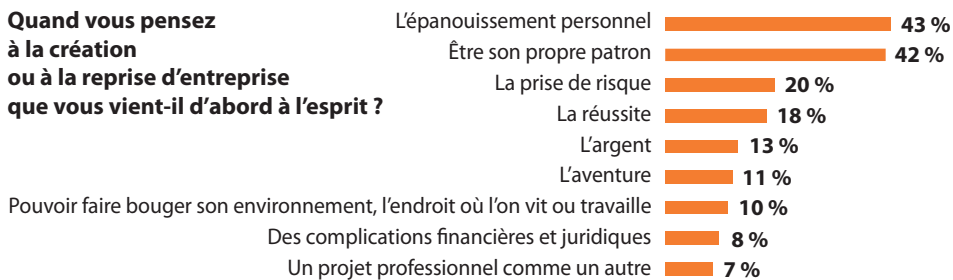
Les taux de naissance des entreprises employant des salariés sont plus élevés dans les services que dans le secteur manufacturier. Les nouvelles entreprises emploient en général de 1 à 4 personnes et peu d'entre elles démarrent avec plus de 10 salariés.

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

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

QUID DE L'ENVIE D'ENTREPRENDRE DES FRANÇAIS ?

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



Question posée uniquement aux personnes souhaitant créer ou reprendre une entreprise, soit 15 % de l'échantillon.

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

Figure 4 – La représentation de la création

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

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