

LA FABRIQUE DE
L'ENTREPRENEURIAT

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

CHRISTOPHE SCHMITT

LA FABRIQUE DE
L'ENTREPRENEURIAT

PRÉFACE DE GILLES GAREL

DUNOD

Nous remercions la Fondation Yzico de sa gracieuse contribution à la publication de cet ouvrage. Elle apporte par-là une brillante preuve de la collaboration fructueuse entre l'université et le monde socio-économique. Elle est un appui important au rayonnement des avenues de la recherche en entrepreneuriat.

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, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077508-8

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

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

À mon amour qui m'a aidé à entreprendre ma vie.

À mes enfants, Mathias et Lisa,
pour tout ce qu'ils vont entreprendre.

« *La connaissance est dans l'action.* »

Louis Gauthier

Sommaire



Préface	XI
Avant-propos : la fabrique de l'entrepreneuriat en action	XV
Chapitre 1 ■ La nécessité de changer de regard sur l'entrepreneuriat	1
Chapitre 2 ■ La complexité actuelle de l'entrepreneuriat	13
Chapitre 3 ■ Le modèle des 3M pour aborder la complexité actuelle de l'entrepreneuriat	29
Chapitre 4 ■ Changer sa paire de lunettes pour comprendre l'entrepreneuriat d'aujourd'hui	45
Chapitre 5 ■ Entreprendre, c'est s'intéresser au rapport au monde de l'entrepreneur	71
Chapitre 6 ■ Des outils pour aborder l'agir entrepreneurial	99
Chapitre 7 ■ Aider l'entrepreneur dans l'agir entrepreneurial	117
Chapitre 8 ■ Favoriser l'expérience de l'agir entrepreneurial	141

Épilogue : la fabrique de l'entrepreneuriat en devenir	155
Bibliographie	159
Table des matières	165
Table des figures	169

Préface



L'entrepreneuriat est à la mode et paré de bien des vertus. Environ 3 millions de Français souhaiteraient créer une entreprise mais le nombre réel de créations est très inférieur même si, à partir de 2009, les chiffres ont explosé. En 2015, année faste, la France a compté plus de 525 000 entreprises nouvelles sur son territoire.

Comme le terme « innovation », auquel il est souvent et parfois abusivement associé, le mot « entrepreneuriat » tourbillonne dans les modes managériales privées et publiques. C'est pourquoi il est salutaire de prendre du recul, y compris historique, et de cadrer les enjeux et les démarches relatives à l'entrepreneuriat. Tout le monde est entrepreneur, certaines réussites entrepreneuriales sont magnifiées dans la grande presse, voire dans des formations en management, autour des figures d'individus transcendants et devenus riches. Les entrepreneurs seraient des innovateurs, les « patrons » sont devenus des entrepreneurs, les start-up de la nouvelle économie digitale nous en mettent plein la vue, l'entrepreneuriat s'enseigne tous azimuts et se finance sous de nouvelles formes... Dans ce maelström, l'ouvrage de Christophe Schmitt aide à se poser. Il postule que l'entrepreneuriat est une affaire sérieuse et qu'il faut prendre le temps de l'analyser pour en parler et pour s'y lancer.

Avec lui, on s'inscrit dans une approche globale de l'entrepreneuriat qui consiste à ne pas traiter uniquement de la création d'entreprise, mais d'un « agir entrepreneurial ». L'agir est plus large que l'action.

Il intègre la situation dans laquelle se retrouve l'entrepreneur, les personnes en lien avec sa situation, les artefacts développés pour affronter cette situation, les décisions et les actions en situation. L'action n'est plus envisagée seulement comme la conséquence de décisions d'un entrepreneur héroïque, mais bien de façon située et collective, en lien avec un écosystème que l'entrepreneur mobilise et... contribue aussi à construire. Cette perspective déplace le regard porté sur l'entrepreneuriat par les entrepreneurs eux-mêmes, mais aussi par les accompagnateurs, les étudiants, les formateurs, les chercheurs, les proches, les politiques ou les administrations. Et bien sûr, comme l'écrit l'auteur, « la société a changé, l'entrepreneuriat aussi ». Depuis Say et Cantillon, l'entrepreneuriat et son environnement se sont transformés aujourd'hui, avec le numérique, avec les démarches de *lean startup*, d'effectuation, le *crowdfunding*, avec la reformulation des *business models*, les nouvelles formes de l'enseignement, l'avènement des tiers lieux comme les espaces de travail collaboratif ou les politiques de soutien et d'incubation.

Dans ce contexte, l'ouvrage intègre des acquis de la recherche en sciences de gestion pour attaquer frontalement la problématique suivante : qu'est-ce qu'entreprendre si l'on accepte que l'entrepreneur construit sa propre réalité ? L'ouvrage dépasse une approche rationnelle et planificatrice de l'entrepreneuriat qui a longtemps dominé en management stratégique. C'est un livre sur la capacité de l'entrepreneur à concevoir un projet par rapport à sa représentation du monde et à le traduire auprès des acteurs de son écosystème. Outre des cas d'entrepreneuriat, l'ouvrage propose des outils de formalisation et d'accompagnement dans cette perspective proactive : du modèle des 3M pour Moi (l'entrepreneur), Mon projet (comme ensemble d'artefacts créés par l'entrepreneur) et Mon écosystème (pour les parties prenantes de l'écosystème) à la méthode IDÉO® qui permet à l'entrepreneur de construire son projet et, dans un second temps, de le traduire afin de le rendre partageable largement.

Pour entreprendre, on peut « foncer dans le tas » pour savoir ce que vaut son projet ; on peut aussi s’engager dans une démarche de praticien réflexif qui construit sa relation à l’environnement au fur et à mesure qu’il le découvre et le construit. C’est l’ambition de *La fabrique de l’entrepreneuriat* : agir et réfléchir en entrepreneur, en entrepreneuriat.

Gilles GAREL,
professeur du Conservatoire national des arts et métiers,
titulaire de la chaire de gestion de l’innovation
et professeur à l’École polytechnique
au département Management de l’innovation et entrepreneuriat.
Coauteur de *La Fabrique de l’innovation* (Dunod, 2012, 2016).

Avant-propos :

la fabrique de l'entrepreneuriat en action



L'idée de cet ouvrage est née du lien fait entre trois éléments, en relation ou non avec l'entrepreneuriat.

Le premier élément est un sondage¹ récurrent qui existe dans de nombreux pays et, notamment, en France : le nombre de personnes qui ont en tête un projet entrepreneurial. Selon ce sondage, environ 3 millions de Français souhaiteraient créer une entreprise. Les raisons de cette volonté sont légion et hétérogènes, mais toujours est-il qu'au final, le nombre réel de créations d'entreprises se situe en dessous de 300 000 avant la création du statut d'autoentrepreneur et au-dessus des 300 000 après la mise en place de ce statut, pour atteindre un niveau record en 2010 avec plus de 600 000 créations d'entreprise. Ce qu'il faut retenir ici est moins le nombre de créations d'entreprise, même si on peut se réjouir de l'embellie que la

¹ Comme par exemple le sondage effectué par l'institut Think pour l'ordre des experts-comptables. Selon ce sondage, 1 Français sur 4 envisage de créer ou de reprendre un jour une entreprise... soit un vivier d'environ 13 millions d'entrepreneurs en France ! (source : http://www.experts-comptables.fr/sites/default/files/asset/document/sondage_think_-_sde_paris_2015_v4.pdf)