

## Chapitre 1: Connaissance de l'entrepreneuriat et de ses formes

La création d'entreprise et, d'une façon plus large, l'entrepreneuriat sont aujourd'hui unanimement reconnus comme étant des phénomènes vitaux pour la société, par leur contribution à la régénération et au développement de l'économie. Ce 1<sup>er</sup> chapitre 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 chose, l'importance du phénomène dans la société et pour l'économie.

Conscients que l'entrepreneur a une importance capitale dans la réussite de son entreprise, il nous a semblé intéressant de dresser, dans la première section de ce chapitre, un état de la littérature relative à l'étude de ce personnage clé. Puis, nous exposons, dans une seconde section, les différentes situations entrepreneuriales.

### Panorama de la création d'entreprise dans le monde

Depuis quelques années, deux institutions d'enseignement, Babson College aux Etats-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 nombreuses dimensions sociales et culturelles.

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 groupes de pays sont ainsi identifiés:

- Les pays à activités entrepreneuriale élevée, comme les USA (8,4%), le Canada (6,8%) ou Israël (5,4%)
- Les pays activités entrepreneuriale moyenne, comme l'Italie (3,4%) ou la grande Bretagne (3,3%).
- Les pays à activité entrepreneuriale faible, comme la France (1,8%), le Japon (1,6%) ou la Finlande (1,4%)

Certaines des spécificités sociales et culturelles de certains pays 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.

### Importance de l'entrepreneuriat dans la société

Les apports de l'entrepreneuriat à l'économie et à la société concernent *la création d'entreprise, la création d'emploi, l'innovation, le développement de l'esprit d'entreprendre dans les entreprises et les organisations et l'accompagnement de changements structurels.*

#### La création d'entreprise 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, il reste néanmoins possible de préciser l'importance du phénomène en prenant appui sur la situation française.

Depuis plusieurs années, le nombre d'entreprises créées annuellement, en France, se situe dans la fourchette 250.000-350.000 (APCE, [www.apce.com](http://www.apce.com)).

Encore convient-il de bien saisir ce que l'Agence pour la création d'entreprise (APCE) retient dans ses statistiques et dans ses chiffres. Pour l'APCE, la création d'entreprise recouvre trois situations différentes :

- La création « ex nihilo » : création d'une entreprise par un individu ou un groupe ; on peut réellement parler, dans ce cas, de création d'une entreprise nouvelle.
- La reprise d'entreprise : création d'une entreprise reprenant partiellement ou totalement les activités et les actifs d'une entreprise ancienne.
- La réactivation d'entreprise : redémarrage des activités d'une entreprise en sommeil.

### L'innovation :

L'économiste autrichien Joseph Schumpeter (1935), avec la fonction d'innovation et l'idée de « destruction créatrice », a donné à l'entrepreneuriat ses premières bases théoriques. D'après cet auteur, 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. 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, Microsoft, Lotus, Digital constituent des références pionnières en la matière, avec leurs fondateurs, Steve Jobs, Bill Gates, Mitch Capor et Ken Olsen. Plus récemment, des entreprises qui ont bénéficié d'avancées technologiques liées à Internet comme Amazon, eBay, Google ou encore Yahoo! en sont également de bonnes illustrations. A une autre époque, nul n'a oublié que le développement de l'entreprise Ford (et de l'industrie automobile !) est pour une grande part lié au génie de son créateur, Henry Ford, qui a innové en introduisant avec succès, dans la production de véhicules automobiles, les principes de l'organisation scientifique du travail. En France, l'entreprise Technomed a été créée par un ingénieur qui a proposé un nouveau procédé, destiné à éliminer les calculs rénaux. Truong Trong Thi a innové lorsqu'il a mis au point le Micral, premier micro-ordinateur français. Certes, l'innovation n'est pas uniquement l'oeuvre des entrepreneurs, mais nous sommes convaincus que les entrepreneurs introduisent beaucoup plus fréquemment que d'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.

### La création d'emploi :

Depuis le début des années 1970, la création d'entreprise 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'entreprise.

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 ? Malgré tout, on peut considérer, en nous appuyant sur les travaux de l'APCE, que la création d'entreprise contribuerait à créer annuellement, en France, environ 400.000 à 450.000 emplois, alors que la reprise d'entreprise permettrait d'en sauvegarder environ 300.000. 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 donnée (trois ou cinq ans, par exemple).

### L'esprit d'entreprendre dans les entreprises et les organisations :

Des entreprises et des institutions cherchent à développer, à retrouver ou à conserver certaines caractéristiques entrepreneuriales comme la prise d'initiatives, la prise de risques, l'orientation vers les opportunités, la réactivité ou la flexibilité. Pour cela, elles n'hésitent pas à s'engager dans des démarches de changement et, parfois même, de transformation assez lourdes et consommatrices d'énergie et de ressources. Drucker (1985) est l'un des premiers à observer cette tendance: « Today's businesses, especially the large ones, simply will not

survive in this period of rapid change and innovation unless they acquire entrepreneurial competence. » Comment, dans ces conditions, développer la compétence entrepreneuriale ? Il faut s'efforcer de revoir, tout d'abord, les conditions de structuration et d'organisation des entreprises, car il n'est pas possible d'avoir l'agilité de la gazelle quand on est dans une configuration d'éléphant. Pendant très longtemps, on a dit à propos des petites structures : « Small is beautiful », pour souligner leur côté informel et convivial ; aujourd'hui, on ajoute, de plus en plus, « Small is powerful », pour indiquer que la performance est également associée à l'organisation de petite taille.

Avec l'organisation, c'est l'état d'esprit et la culture qui doivent 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, la prise de risques et les initiatives créatrices de valeur. Il peut également signifier un engagement plus fort des individus, et des aptitudes plus marquées à prendre des responsabilités, ou à les exercer.

## Section 1 : L'entrepreneur

### Définition :

Selon le Grand Dictionnaire, **l'entrepreneur** est défini comme étant une « *personne ou groupes de personnes qui crée, développe et implante une entreprise dont il assume les risques, et qui met en oeuvre des moyens financiers, humains et matériels pour en assurer le succès et pour réaliser un profit* ».

Le mot « entrepreneur » est d'origine française qui peut signifier étymologiquement « celui qui entreprend ».

E.M. Hernandez considère que : « le concept de l'Entrepreneurship ne peut pas être apprécié qu'en faisant référence à l'entrepreneur ».

Les entrepreneurs créatifs possèdent de grandes réserves d'énergie, de ténacité et d'imagination, et ces qualités, combinées à leur aptitude à prendre des risques calculés, leur permettent de transformer en un projet concret ce qui n'est souvent au départ qu'une idée très simple et assez floue. Ils savent faire partager leur enthousiasme à une organisation. Le volontarisme et la détermination qui les animent leur permettent de susciter l'adhésion autour de leur projet d'entreprise.

Selon Manfred (1997) : les entrepreneurs sont des individus tournés vers l'action et les résultats concrets, ils aiment décider et refusent la routine, le travail répétitif.

### Mythes et réalités de l'entrepreneur

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

#### 1. Entreprendre relève de l'inné ou de l'acquis ?

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 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.

#### 2. N'importe qui peut créer une entreprise ?

Pour créer une entreprise ou une activité nouvelle, il est nécessaire de faire la distinction entre une idée et une opportunité. 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 du possible, le lancement des activités et réduire l'incertitude. Si créer une entreprise ou une activité est à la portée de tous 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.

### 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. Ils développent une habileté à identifier les risques, à estimer leurs probabilités d'occurrence et à réfléchir sur des comportements ou des stratégies qui permettent de mieux les contrôler ou les manager.

### 4. Entreprendre permet de devenir son propre patron et d'être complètement indépendants ?

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 » des 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 les 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. 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.

## **Les caractéristiques individuelles favorables à l'entrepreneuriat**

De nombreux travaux ont cherché à mettre à jour les caractéristiques individuelles favorables à l'entrepreneuriat. Nous avons identifié à partir de la littérature 9 caractéristiques. Nous écarterons ici des facteurs tels que la chance ou la santé pourtant déterminants dans certains projets.

- ✓ La tolérance à l'ambiguïté, la confiance, et l'optimisme

L'ambiguïté est inhérente au phénomène entrepreneurial. Rien n'est écrit par avance et les surprises sont inévitables. L'avenir est par essence, incertain et indéterminables ou inconnu. La confiance, d'abord en soi et l'optimisme permettent de tolérer l'ambiguïté, mais il subsiste toujours des espaces incontrôlables ou inconnus.

Donalds Kuratko et Richard Hodgetts évoquent également la tolérance pour les erreurs, c'est à dire la capacité à apprendre des erreurs commises, lesquelles constituent des véritables expériences sur laquelle on peut capitaliser par la suite.

- ✓ La perception et l'estimation des risques

Pratiquement il est général reconnu qu'un entrepreneur sait s'engager personnellement là où d'autres ne s'y risqueraient pas.

Le projet de création d'entreprise s'insère dans un environnement organisationnel, social, culturel, économique, plus ou moins favorable. Une des caractéristiques clés de la situation considérée est l'existence de la perception d'un degré d'incertitude plus ou moins élevé (lié à l'intensité du changement pour l'individu et pour l'environnement)

- ✓ Une forte capacité de travail et la résistance au stress

Il suffit de discuter avec des créateurs pour comprendre à quel point le phénomène entrepreneurial dont-ils ont l'initiative a consommé d'énergie.

L'observation du terrain confirme ainsi la proposition théorique selon laquelle le processus entrepreneurial démarre par une accumulation d'énergie, qui sera ensuite dépensée pour attirer les différentes ressources dont les créateurs ont besoin pour faire décoller leur entreprise.

- ✓ La créativité: la créativité se révèle et s'apprend par des méthodes aujourd'hui éprouvées. Elle est à la base de tout le processus d'innovation.

- ✓ La capacité de convaincre et de communiquer:

L'exercice de conviction est permanent. Il faut convaincre les possesseurs de ressources d'adhérer au projet d'entreprendre en apportant leurs concours. L'échange de valeur place l'entrepreneur en perpétuelle position de négociation et ses qualités en terme de communication s'avèrent importante.

- ✓ La capacité à conduire l'organisation et l'équipe vers le futur souhaité :

L'entrepreneur doit présenter des qualités de leadership. Le leader est celui sachant justement guider les autres, qu'il aura acquis à sa cause, vers l'atteinte des buts et objectifs.

- ✓ Une focalisation sur les opportunités d'affaires :

Avant de se préoccuper des ressources, de la stratégie et de la configuration organisationnelle nécessaire à la réalisation de celle-ci, tout entrepreneur a détecté ou construit une opportunité d'affaires, et ses actions, ses buts et ses objectifs sont orientés vers l'exploitation de cette opportunité.

- ✓ Le sens de l'initiative, la responsabilité et l'intégrité :

Prendre l'initiative de créer une entreprise responsabilise personnellement l'entrepreneur. Sa responsabilité est engagée vis-à-vis de toutes les parties prenantes qu'il aura convaincues, au premier chef desquels sa famille, puis les salariés, les actionnaires, les prêteurs de capitaux, etc. Une affaire en démarrage pose toujours une question d'éthique et adopter le comportement afférent constitue une ligne de conduite pour les salariés. Il en résulte un gage d'intégrité apprécié par les partenaires. L'entité créée n'ayant pas toujours une histoire accessible, ces partenaires parient sur un entrepreneur en qui ils peuvent avoir confiance.

- ✓ L'ouverture d'esprit et les capacités d'apprentissage :

Il n'est pas difficile d'imaginer qu'un créateur entreprenant pour la première fois doit apprendre beaucoup durant les premières années de son entreprise. Outre ses capacités intrinsèques à l'apprentissage, son ouverture d'esprit, sa curiosité et sa capacité d'écoute le serviront.

## Section 2 : Les diverses formes d'entrepreneuriat

- ✓ **La création ex-nihilo**

*Ex nihilo* est une expression latine signifiant « à partir de rien ». Créer une entreprise quand rien n'existe n'est pas une situation facile. Il faudra du temps pour arriver à implanter son produit dans un marché, pour convaincre les utilisateurs et les chercheurs 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 de réduire le niveau de risque de l'entrepreneur.

#### ✓ **La création par 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. Ce type de création consiste 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 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 de reprise d'entreprise peuvent être examinés :

##### **-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 (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 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 des situations de crise. Il convient en effet, de restaurer rapidement la confiance à tous les niveaux: personnel, clients, fournisseurs, partenaires...

#### ✓ **L'intrapreneuriat**

« L'intrapreneuriat est le processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus), en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou génère le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation. » (P. Sharma et J.-J. Chrisman, 1999).

Cette définition est intéressante à plus d'un titre : d'abord, elle met en évidence la dimension individuelle du processus intrapreneurial et souligne l'existence d'une association entre individu et organisation. Elle inclut, parmi les finalités du processus intrapreneurial, non seulement la création de nouvelles activités, mais également toute innovation ou transformation majeure de l'organisation.

Les relations entre les deux « associés » (individu ou groupe d'individus et l'organisation) aussi asymétriques et interdépendant sont forcément complexes. L'intrapreneur qui agit apparemment de façon autonome et s'engage personnellement reste un employé soumis à des obligations contractuelles et morales, dont celle d'agir pour le bénéfice de son employeur. De son côté, l'organisation qui « délègue » certaines tâches et transfère certains risques à l'intrapreneur constitue à la fois son milieu nourricier et son juge...Le tableau 1 tente de clarifier la position et le rôle respectifs des deux « associés » du processus entrepreneurial.

**Tableau 1. Position, contribution et rôle de chacun des « associés »**

	<b>L'individu</b>	<b>L'organisation</b>
<b>Ce que l'intrapreneuriat constitue pour...</b>	Un parcours stimulant mais exigeant et présentant certains risques.	Un outil de management permettant d'améliorer certains aspects de la performance de l'entreprise
<b>Apports principaux de ...</b>	Créativité, talent, motivation, expertise, influence, réseau personnel.	Ressources, expertises complémentaires, cadre stratégique, méthode, récompenses.
<b>Rôles respectifs de ...</b>	L'individu s'engage personnellement et entièrement dans la réussite d'un projet pour le compte de l'organisation.	L'organisation encourage, guide, évalue et soutient le intrapreneurs dont le projet et le profil répondent à certains critères.