

CULTURE ENTREPRENEURIALE CONNAISSANCES GENERALES

Année 2013-2014



Support de Cours

Version actualisée

Pr Mohamed Najib EL OUALIDI

Pr.eloualidi.um5s@gmail.com

Université Mohammed V Rabat Souissi

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques & Sociales

S5 – Parcours Gestion, Groupe A

Décembre 2013

Copyright © Mohamed Najib EL OUALIDI

**Semestre 5 - Parcours Gestion -
Année 2013/2014**

Support de cours

**Développement Entrepreneurial
& Création d'entreprises**

Professeur Mohamed Najib EL OUALIDI
© EL OUALIDI – 2013

Université Mohammed V – Souissi
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales - Rabat

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

OBJECTIFS

- Sensibiliser à la culture entrepreneuriale
- Identifier et saisir les impacts et enjeux de la création d'entreprise
- Identifier le processus d'une création d'entreprise
- Identifier et saisir les méthodes et pratiques liées à une démarche de création d'activité
- Comprendre et être sensible aux enjeux de l'accompagnement à la création d'entreprise.

Développement entrepreneurial & Création d'entreprise

Bibliographie indicative

1. APCE. *Créer ou reprendre une entreprise*. Paris : les Editions d'Organisation. 2003 (16ème édition), 655 p.
2. ARMAND, Paul. *Créer votre entreprise*. Paris : Top Editions, 1998. 160 p.
3. BERNASCONI, Michel, MONSTED, Mette. *Les start-up high-tech*. Paris : Dunod, 2000. 231 p.
4. BLAIS, Robert, TOULOUSE, Jean Marie. *Entrepreneurship Technologique : 21 cas de PME à succès*. Montréal : Les éditions Transcontinentales inc. 1992. 412 p.
5. BLOCH, Alain, MANCEAU, Delphine. *De l'idée au marché*. Paris : Vuibert, 2000. 404 p.
6. BONNAMY, Philippe. *L'aventure de la création d'entreprise*. Paris : les éditions demos, 2003. 176 p.
7. CARRIER, Camille, FOURCADE, Colette. *Entrepreneuriat et stratégie des PME : recueil de cas*. Sainte Foy (Québec) : Presse de l'université du Québec, 1998. 293 p.
8. CESBRON, Christian, STERIN, Anne-Laure. *S'installer à son compte*. Paris : Delmas, 2002. 2ème édition. 366 p.
9. COURRENT, Jean Marie, SAMMUT, Sylvie. *Elaborer son dossier financier de création*. Paris : Dunod, 2000. 251 p.
10. DAVIER, Maldoror. *Réussir sa start-up ... après la start-up mania*. Paris : Dunod, 2001. 272 p.
11. DESCHAMP, Bérangère, PATUREL, Robert. *Reprendre une entreprise : saine ou en difficulté*. Paris : Dunod, 2001.
12. DESSEIGNE, Gérard. *La création d'entreprise*. Paris : PUF, Que sais-je ?, 1998. 94 p.
13. DOLLINGER, Marc. *Entrepreneurship : strategies and resources*. Upper Saddle River : Prentice Hall. 1999. 562 p.

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

Bibliographie indicative

14. DORE, Pierre, LETARTRE, Jean-Pierre, ROYER, Jean-François, TASSI, Jacques. *Qu'attendez-vous pour entreprendre ? La réussite des entrepreneurs*. Paris : Maxima, 1999. 348 p.
15. EL OUALIDI, Mohamed Najib. *Management de projet, fondements et concepts*, Rabat, Az-éditions, 2010, 200 p.
16. FAYOLLE, Alain. *Entrepreneuriat : apprendre et entreprendre*. Paris : Dunod. 2004.
17. FAYOLLE, Alain. *Le métier de créateur d'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation. 2003. 233 p.
18. FILLON, Louis-Jacques. *Réaliser son projet d'entreprise*. Montréal (Canada) : Les Editions Transcontinental inc. 1999. 460 p.
19. FORTIN, Paul. *La culture entrepreneuriale un antidote à la pauvreté*. Montréal (Canada) : Les Editions Transcontinental inc. 2002. 248 p.
20. GASSE, Yvon, D'AMOURS, Aline. *Profession Entrepreneur*. Montréal : Les éditions Transcontinentales inc. 1993. 142 p.
21. HERNANDEZ, Emile-Michel. *Le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*. Paris : L'Harmattan, 1999. 256 p.
22. HERNANDEZ, Emile-Michel. *L'entrepreneuriat : Approche théorique*. Paris : L'Harmattan. 2001. 270 p.
23. HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. *Entrepreneurship*. Paris : Economica, 1991. 585 p.
24. JULIEN, Pierre André, MARCHESNAY, Michel. *L'Entrepreneuriat*. Paris : Economica, 1996. 112 p.
25. LEGER JARNIOU, Catherine. *Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*. Paris : Dunod, 2000. 244 p.

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

Bibliographie indicative

25. LOCHARD, Jean, GILBERT, Dominique. *Créer, reprendre, gérer une petite entreprise*. Paris : Editions d'Organisation. 1997. 160 p.
26. MAITRE, Bertrand, ALADJIDI, Grégoire. *Les Business Models de la Nouvelle Economie*. Paris : Dunod, 1999. 233 p.
27. MARION, Stéphane, NOEL, Xavier, SAMMUT, Sylvie, SENICOURT, Patrick. *Réflexion sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*. Les Editions de l'ADREG. 2003. <http://www.editions-adreg.net>
28. MARCHESNAY, Michel. *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources – Compétences – un essai de praxéologie*. Les Editions de l'ADREG. 2002. <http://www.editions-adreg.net>
29. MOSCHETTO, Bruno-Laurent. *Le Business Plan*. Paris : Economica. 2002, 2ème édition. 222 p.
30. MONTEBELLO, Michel. *Creation d'entreprise : connaissance et analyse strategique*. Paris : Economica. 2004.
31. PAPIN, Robert. *Stratégie pour la création d'entreprise*. Paris : Dunod, 2003. 10ème éditions. 692 p.
32. PENDELIAU, Guy. *Le profil du créateur d'entreprise*. Paris : L'Harmattan, 1997. 232 p.
33. SAMMUT, Sylvie. *Jeune entreprise : le phase cruciale du démarrage*. Paris : L'Harmattan, 1998. 188 p.
34. VERSTREATE, Thierry. *Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*. Paris : L'Harmattan, 1999. 207 p.
35. VERSTREATE, Thierry (ed). *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*. Caen : éditions ems Management & Société, 2000. 298p.
36. VERSTREATE, Thierry. *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*. Les Editions de l'ADREG. 2002. <http://www.editions-adreg.net>

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

Quelques adresses Internet utiles

- www.rabatinvest.ma : site officiel du centre régional des investissements de rabat
- www.APCE.com : site le plus complet sur la création d'entreprises en France.
- www.actinbusiness.com : site qui propose de nombreux liens avec des organismes partenaires de la création d'entreprises.
- www.entrepreneuriat.com : site de l'Académie de l'Entrepreneuriat, vous y trouverez notamment de nombreux liens avec des sites étrangers spécialisés dans l'enseignement de l'entrepreneuriat.
- www.entrepreneurship.qc.ca : site de la fondation de l'entrepreneurship qui a pour mission de promouvoir l'entrepreneurship au Québec et de produire des outils à l'intention des entrepreneurs.

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

CULTURE ENTREPRENEURIALE

Durant les deux dernières décennies, de nombreux progrès ont été réalisés dans le domaine de l'entrepreneuriat, mobilisant aussi bien les acteurs du milieu académique, professionnel, que politique.

En tant que phénomène, l'entrepreneuriat existe depuis fort longtemps. Mais en tant que domaine d'étude et de recherche, il est encore en pleine croissance et il est considéré comme un « paradigme jeune sans fondement théorique substantiel » (Bygrave, 1989¹ ; Bygrave et Hofer, 1991²). Déry et Toulouse (1994)³ évoquent même une « épistémologie naissante des recherches en entrepreneuriat ».

D'autres auteurs comme Baronet (1996)⁴, Blawatt (1995)⁵ et Mulholland (1994)⁶, confirment que les spécialistes du domaine ne s'entendent pas sur des standards de définition de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat.

Au-delà des approches paradigmatiques et épistémologiques, Thierry Verstraete (1999)⁷ quant à lui, invoque qu'« *il serait illusoire de croire en un possible consensus sur une définition, une théorie ou un modèle de l'entrepreneuriat* ».

En scrutant la littérature sur le terme d'« *entrepreneur* », il paraît effectivement qu'aucune définition concise et universellement admise ne se soit encore dégagée. L'évolution du vocable lui-même, résumée dans le tableau ci-dessous, illustre celle de la théorie de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur

¹ BYGRAVE, W. D., (1989), « The entrepreneurship Paradigm (I) : A Philosophical Look at its Research Methodologies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 14, n°2, p. 7-26.

² BYGRAVE, W. D. et C. W. HOFER, (1991), « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 1, pp. 7-30.

³ DÉRY, R. et J.-M. TOULOUSE, (1994), « La structuration sociale du champ de l'entrepreneurship : le cas du Journal of Business venturing », *Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, p.4.

⁴ BARONET, J., (1996), « L'entrepreneurship, un champ à la recherche d'une définition. Une revue sélective de la littérature sur l'entrepreneurship », *Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal,

⁵ BLAWATT, K., (1995), « Defining the Entrepreneur : A Conceptual Model of Entrepreneurship », *Actes du colloque CCSBE-CCPME*, pp. 13-37.

⁶ MULHOLLAND, R., (1994), « Approaches to Entrepreneurship Research », *Actes du Colloque CSBE CCPME*, pp.122-133.

⁷ VERSTRAETE, T., (1999), *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan. p. 11, d'après Bull I., « Willard G., Towards a theory of entrepreneurship », in Bull, Thomas & Willard, *Entrepreneurship, perspectives on theory building*, Pergamon, Elsevier Sciences, 1995.

Tableau n° 7 - Aperçu historique⁸ de la théorie de l'entrepreneuriat et du mot entrepreneur

Moyen Âge	L'entrepreneur est acteur (action guerrière) et personne responsable de grands chantiers de production.
XVII siècle	L'entrepreneur est une personne qui supporte les risques de profit ou de perte dans un contrat à prix fixe avec les pouvoirs publics.
Richard Cantillon (1725)	Distinction de la personne qui prend les risques et de celle qui fournit les capitaux. L'entrepreneur assume le risque de l'incertain, du non probabiliste, il s'engage de façon ferme vis-à-vis d'un tiers, sans garantie de ce qu'il peut attendre.
Beaudeau (1797)	L'entrepreneur est la personne qui supporte les risques, qui prévoit, supervise, organise et possède.
Jean-Baptiste Say (1803)	Les profits de l'entrepreneur sont distincts des profits du capital. L'entrepreneur est celui qui réunit et combine des moyens de production.
Francis Walker (1876)	Distinction entre les bailleurs de fonds qui reçoivent un intérêt et ceux dont le profit est dû à leurs compétences de gestionnaire.
Joseph Schumpeter (1934)	L'entrepreneur est un innovateur, il met en œuvre une technologie inédite. Celle-ci peut revêtir différents aspects : fabrication d'un bien nouveau, introduction d'une méthode de production nouvelle, conquête d'un nouveau débouché, conquête d'une nouvelle source de matières premières, réalisation d'une nouvelle organisation de la production.
David McClelland (1961)	L'entrepreneur est une personne dynamique, qui prend des risques calculés.
Peter Drucker (1964)	L'entrepreneur maximise les opportunités. Mais, l'innovation est l'aspect essentiel de la fonction entrepreneuriale.
Albert Shapero (1975)	l'entrepreneur prend une initiative, organise des mécanismes socio-économiques et accepte le risque de l'échec.
Karl Vesper (1980)	Les économistes, les psychologues, les praticiens de l'entreprise et les hommes politiques ne voient pas l'entrepreneur de la même façon.
Gifford Pinchot (1983)	L'intrapreneur est un entrepreneur au sein d'une organisation préexistante.
Robert Hisrich (1991)	L'entrepreneuriat est le processus qui consiste à créer quelque chose de différent et possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaires, en assumant les risques financiers, psychologiques et sociaux correspondants et à en recevoir les fruits sous forme de satisfaction pécuniaire et personnelle.
Mark Casson (1991)	L'entrepreneur assume une fonction de coordination.
N. EL OUALIDI (2003)	L'entrepreneur peut s'apparenter à un chef de projet dans ses rôles et fonctions

D'après Hisrich et al., (1991), Hernandez (1999), El Oualidi (2003, 2010)

⁸ Pour plus de développement nous conseillons au lecteur les références suivantes : HISRICH Robert D., PETERS Michaël P., (1991), Entrepreneurship. Lancer, élaborer et gérer une entreprise, Paris, Economica ; et HERNANDEZ Emile-Michel, (1999), Le processus entrepreneurial, Paris, L'Harmattan.

D'autres définitions liées au phénomène de l'entrepreneuriat⁹

Entrepreneur

Définitions des économistes :

Cantillon et Say voyaient l'entrepreneur surtout comme un preneur de risques puisqu'il investit son propre argent.

D'après Cantillon, l'entrepreneur achète une matière première, souvent produit de l'agriculture à un certain prix pour la transformer et la revendre à un prix incertain. C'est donc quelqu'un qui sait saisir une opportunité dans le but de réaliser un profit, mais qui doit en assumer les risques.

Say fera une différence entre l'entrepreneur et le capitaliste, entre les profits de l'un et de l'autre. Schumpeter qualifié « *père du champ de l'entrepreneuriat* », et fût le 1er auteur à constituer les assises du champ, associe l'entrepreneur à l'innovation et le voit comme un agent de changement.

Les économistes :

- voient l'entrepreneur en tant que « *découvreur* » d'occasions d'affaires, un créateur d'entreprises, qu'un preneur de risque ;
- ont montré que le rôle de l'entrepreneur consistait à informer le marché des nouveautés qu'il y présente ;
- ont montré que l'entrepreneur assume un risque à cause de l'incertitude dans laquelle il évolue et qu'il est rémunéré en conséquence par le profit qu'il tire de l'activité qu'il a initiée.

Définitions des behavioristes :

Les behavioristes voyaient les entrepreneurs comme des innovateurs, des gens qui indépendants possédant une source d'autorité formelle de par leur rôle de dirigeants d'entreprises. Mc Clelland définit l'entrepreneur comme quelqu'un qui exerce un contrôle sur une production qui ne sert pas qu'à sa consommation personnelle.

« *Un Entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. C'est une personne qui imagine, développe et réalise des visions.* » Louis Jacques FILION (1988 et 1991)

De façon générale, l'entrepreneur est considéré comme un réalisateur de projets, et dans un sens plus strict, comme une personne capable de transformer un rêve, une idée, un problème ou une occasion en une entreprise.

⁹ Ces définitions s'inspirent des écrits de MM. Paul-Arthur Fortin, Yvon Gasse et Jean-Marie Toulouse. La définition de l'entrepreneuriat collectif est celle que reconnaissent le Chantier de l'économie sociale et le Comité ministériel du développement social ; Plus quelques restitutions de recherche sur internet élaborés par les étudiants de la promotion 2010-2011, S5 parcours gestion, groupe A.

Entrepreneuriat

« L'entrepreneuriat : *c'est le processus par lequel des personnes prennent conscience que le fait de posséder leur propre entreprise constitue une option ou une solution viable, ces personnes pensent à des entreprises qu'elles pourraient créer, prennent connaissance de la marche à suivre pour devenir un entrepreneur et se lancent dans la création et le démarrage d'une entreprise* », Louis Jacques FILION (1988 et 1991).

Ce terme désigne l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de trouver, de proposer et d'implanter des solutions qui permettent de répondre aux besoins des groupes ou des individus. L'entrepreneuriat comporte une attitude qui pousse une ou des personnes à se lancer dans une nouvelle activité et à prendre les moyens pour réaliser un rêve ou un désir, tout en tenant compte des risques de l'aventure.

Les déclencheurs de l'entrepreneuriat peuvent être : la formation appropriée, l'expérience suffisante, la disponibilité de fonds, le soutien familial ou professionnel acquis, la découverte d'un partenaire d'affaires, les frustrations ou insatisfactions au travail : emploi monotone, salaire non satisfait, l'impossibilité de faire valoir ses idées, la perte d'emploi, etc.

Les facteurs qui peuvent freiner la décision de s'établir à son compte peuvent être : la permanence d'emploi, le salaire intéressant, la carrière prometteuse, le cadre de travail agréable, le manque de capitaux, l'insuffisance d'organisme d'appui, etc.

Culture entrepreneuriale

La culture entrepreneuriale est l'ensemble des valeurs et des convictions partagées, des savoir-faire, des savoir-être et des savoir-agir qui orientent plus ou moins consciemment le comportement des personnes, des institutions et de la population à l'égard de l'entrepreneuriat. En ce sens, la culture entrepreneuriale peut être assimilée à un environnement propice à l'émergence de l'entrepreneuriat et des valeurs entrepreneuriales, ainsi qu'à la reconnaissance de la contribution des entrepreneurs à leur milieu.

Le mot entrepreneurial peut s'appliquer à plusieurs réalités. Cinq situations retiennent particulièrement notre attention quand il s'agit de la « *culture entrepreneuriale* ».

1. La création et la gestion d'une entreprise,
2. L'approche dynamique et innovatrice d'un employé en situation d'emploi pour faire progresser l'entreprise,
3. La recherche active et dynamique d'un emploi par une personne sans emploi,
4. La pédagogie stimulante de l'enseignant auprès des jeunes en formation,
5. L'intervention sociale positive et innovante.

La culture entrepreneuriale permet justement de démocratiser la capacité de créer et de gérer, faisant ainsi échec à la pauvreté en favorisant la création de richesses. En effet, en démocratisant la capacité de créer des entreprises et de les gérer correctement :

- On assure la création de richesses et d'emplois,
- On permet l'amélioration de la qualité de vie individuelle et collective,
- On contribue à l'amélioration du patrimoine universel tout en assurant aux plus démunis nationaux un minimum vital.

Lorsque les personnes aptes au travail créent la richesse, il est plus facile ensuite pour l'État de veiller au bien être des inaptes au travail par divers mécanismes de partage de la richesse. « *Le partage de la richesse soulage la pauvreté, mais ne la guérit pas* ».

La culture entrepreneuriale comme toute autre forme de culture exige certaines conditions pour naître et s'épanouir. En voici les principales :

- Il faut identifier des modèles et les promouvoir,
- Il faut obtenir la participation des médias,
- Il faut s'assurer de la complicité de l'école.

Il y a quatre lieux où il est possible d'enraciner cette culture. Certains sont plus accessibles que d'autres : la famille, l'école, l'entreprise ou l'organisation et la cité ou quartier.

Valeurs entrepreneuriales

La culture entrepreneuriale fait appel aux valeurs d'autonomie, de créativité, de responsabilité et de solidarité.

Esprit d'entreprise :

« *L'esprit d'entreprise c'est générer les innovations et avoir la volonté de les voir aboutir* », Jean Louis SCHAAN

« *L'esprit d'entreprise peut être défini comme l'aptitude d'un individu, d'un groupe social, d'une communauté à prendre des risques pour engager des capitaux (pour investir, voire s'investir) dans une sorte d'aventure (« une entreprise »), consistant à apporter quelque chose de nouveau (l'innovation), de créatif, ceci en employant et en combinant de la façon la plus performante possible des ressources diverses* »

Pierre André JULIEN et Michel MARCHESNAY (1996)

Entrepreneuriat collectif

Dans ce texte, l'entrepreneuriat collectif est défini à partir de la réalité des entreprises d'économie sociale, c'est-à-dire des coopératives et des organismes à but non lucratif dont la finalité est de produire des biens et des services qui répondent à des besoins économiques et sociaux, individuels ou collectifs. Ces entreprises s'appuient sur un cadre réglementaire qui assure un processus de gestion démocratique.

Projet entrepreneurial

Le projet entrepreneurial s'appuie sur l'idée d'une production, d'une action productive qui crée un bien, un service ou un événement innovateur ayant une valeur dans le milieu parce qu'il répond à un besoin.

Qualités entrepreneuriales les plus recensées dans la littérature

1. Confiance en soi
2. Créativité, imagination, innovation
3. Communication, loquacité
4. Persévérance, ténacité
5. Opportunisme
6. Enthousiasme, optimisme
7. Indépendance
8. Énergie
9. Connaissances pratiques,
10. Compétences relationnelles
11. Prise de risque
12. Vision
13. Sens des responsabilités
14. Curiosité
15. Sens de la gestion et de l'organisation
16. Leadership
17. Prise d'initiative
18. Accomplissement de soi
19. Négociation
20. Intelligence
21. Utilisation des ressources
22. Ambiguïté, incertitude
23. Passion, engagement
24. Souplesse, flexibilité
25. Ambiguïté, incertitude
26. Audace
27. Motivation
28. Agressivité
29. Rapidité d'apprentissage et de compréhension
30. Originalité
31. Connaissance de ses forces et ses faiblesses
32. Ambition
33. Prise de décision
34. Contrôle
35. Pression
36. Esprit critique, jugement
37. Esprit de synthèse
38. Stratège
39. Réalisation
40. Capacité d'analyse
41. Maturité
42. Empathie
43. Savoir-faire
44. Savoir faire-faire
45. Savoir être
46. etc...

Auto-analyse : qui se connaît mieux réussit

Sun Tzu, l'inspirateur de Mao Tsé-toung et l'un des grands stratèges de la Chine antique, a écrit : « *Connais l'adversaire et surtout connais-toi toi-même et tu seras invincible* ».

Il est certain qu'une analyse de ces aspirations présente un certain nombre de difficultés, mais si vous acceptez l'idée qu'une telle étude puisse vous servir, faites un détour et posez-vous d'abord la question suivante : Quel est le prix à payer pour créer une entreprise ? En répondant à cette question, vous constaterez que ce prix est tel qu'il pourrait être dangereux de vous lancer sans connaître auparavant vos motivations et votre tempérament.

Maintenant nous allons parler du prix à payer pour créer :

- Si la création d'entreprise ne correspond pas à vos aspirations profondes, vous serez perpétuellement insatisfait
- Si vous n'avez pas les qualités nécessaires pour surmonter les difficultés, ces difficultés prendront à vos yeux des proportions démesurées.

En réalité, le prix à payer pour créer une entreprise est très élevé tant en efforts, en temps, en argent qu'en confiance en soi et en prestige. Le créateur devra supporter la solitude, l'insécurité, la méfiance, le sacrifice familial et le sacrifice financier.

Quand on connaît le prix à payer pour créer on a donc beaucoup plus de chances de trouver le temps et l'énergie nécessaires pour se poser les deux questions suivantes :

- Quelles sont mes aspirations, quels sont mes buts que je poursuis dans la vie ?
- Quels sont mes qualités et mes défauts ?

La réponse de la question 1 : permet au dirigeant de savoir si la création d'une entreprise lui permettra d'être « bien dans sa peau ».

Celle de la question 2 devrait indiquer l'entrepreneur la voie à suivre pour concevoir un projet susceptible d'exploiter au mieux ses atouts et de réduire au maximum ses faiblesses.

Après avoir pris connaissance du prix à payer il faut faire une analyse sans complaisance c'est à dire nous procéder comme suit :

Faire un travail de réflexion personnelle :

Trouver un peu de temps et un lieu tranquille pour s'isoler, lancer la réflexion, expliciter les motivations qui guident son comportement, détecter ses qualités et ses défaillances.

Les motivations les plus fréquentes chez le créateur d'entreprise.

- La volonté d'aller plus loin (se dépasser et surmonter les obstacles)
- Le désir de liberté et, à moindre degré (attiré pour la liberté)
- Le goût du pouvoir (goût « réaliste » du pouvoir)

Mais il faut regarder la vérité en face, donc si vous désirez vous dépasser, faites l'effort de réfléchir aux buts que vous poursuivez dans la vie, en détectant vos motivations, en appréciant votre désir de dépassement et de votre goût du pouvoir.

Affronter sans complaisance les jugements des autres :

Outre la réflexion personnelle, il faut affronter sans complaisance les jugements des autres:

1. Sachez d'abord écouter vos interlocuteurs sans les interrompre et surtout sans essayer de débattre du bien fondé des opinions désagréables qu'ils pourraient exprimer.
2. Sachez également poser les bonnes questions. Garder toujours à l'esprit l'idée que de telles questions devront mettre à l'aise ceux avec qui vous discutez et qu'elles vous permettront de recueillir des informations supplémentaires.
3. Sachez reformuler leurs réponses en leur demandant si cette reformulation correspond bien correspond bien aux idées qu'ils voulaient exprimer si vous n'êtes pas certain d'avoir bien compris vos interlocuteurs.
4. Soyez honnête durant vos discussions

Après l'analyse de complaisance, il faut penser à l'heure du bilan qui :

- Permet au dirigeant de savoir si la création d'une entreprise lui permettra d'être « bien dans sa peau » suite aux réponses de la question : La création d'une entreprise vous permettra-t-elle de satisfaire vos motivations?
- Devrait indiquer l'entrepreneur la voie à suivre pour concevoir un projet susceptible d'exploiter au mieux ses atouts et de réduire au maximum ses faiblesses. Suite aux réponses de la question : La création d'une entreprise vous permettra-t-elle d'exploiter vos qualités sans être gêné par vos défauts?
- Il ne faut jamais oublier qu'un conseil ne vaut rien tant qu'il n'a pas été mis en pratique et soumis au feu de l'expérience

Quelques conseils psychologiques aux créateurs d'entreprises :

- Fixez vos objectifs de carrière par rapport à vous-même et non par rapport aux autres.
- Acceptez de démarrer petit
- Entraînez-vous quotidiennement à maintenir votre esprit en éveil
- Apprenez à vous mettre à la place des autres.
- Prévoyez toujours le pire pour le court terme, mais restez optimiste pour le long terme
- Essayez de sauvegarder votre vie familiale
- Faites vos erreurs chez les autres
- Réfléchissez longuement avant de vous associer.

NB : les 3 principaux obstacles à la réussite : la peur, la fatigue et le manque de sommeil !

La création d'entreprise comme réponse aux défis économiques.

*Pr. M. Najib EL OUALIDI
Université Mohammed V- Souissi
FSJES – Rabat.*

Des défis économiques, dans un contexte de mondialisation !

- La mondialisation a été une source déterminante de changement, un catalyseur des transformations économiques et sociales.
- La croissance économique et l'innovation sont à la fois les moteurs stratégiques et les fruits de ce processus. L'énergie combinée de ces forces interdépendantes a induit des gains économiques et sociaux, mais aussi des risques et des coûts d'ajustement non négligeables.
- Tous les pays ne sont pas préparés au même degré à recueillir des gains et à engager les ajustements nécessaires.
- La mondialisation ne s'est pas jouée à chances égales.

Des défis économiques, dans un contexte de mondialisation !

- L'économie mondiale est en passe de réaliser une trajectoire de croissance sans précédent.
- Avec un taux de croissance annuelle de près de 3.2 % depuis 2000, elle a affiché ces cinq dernières années une progression plus forte que durant toute autre période de cinq ans depuis la Deuxième Guerre mondiale.
- La croissance étant estimée à près de 5 % pour 2006 et 2007
- Certains groupes de réflexion privés affirment que la production mondiale pourrait connaître l'une des décennies les plus fastes jamais enregistrées.

*Des défis économiques,
dans un contexte de mondialisation !*

- Le plus surprenant, l'économie mondiale est désormais entraînée par une nouvelle et puissante turbine : les économies émergentes.

Selon plusieurs experts, la Chine et l'Inde, comme d'autres pays en développement, sont en mesure de donner à l'économie mondiale sa plus forte impulsion depuis la révolution industrielle.

- La participation de ces pays aux flux économiques planétaires s'est accrue à un rythme remarquable, si bien qu'ils représentent aujourd'hui plus de la moitié du PIB mondial (mesuré à parité de pouvoir d'achat), 43 % des exportations mondiales et près de la moitié de la consommation mondiale d'énergie.

*Des défis économiques,
dans un contexte de mondialisation !*

- La Banque mondiale et le FMI estiment qu'en 2006 les pays en développement ont affiché une croissance quasi record de 7 %.

- En 2007 et en 2008, leur taux d'expansion devrait dépasser 6 % par an, contre une croissance du PIB de 2.7 % dans les économies développées.

*Des défis économiques,
dans un contexte de mondialisation !*

- D'après une analyse récente parue dans *The Economist*, si ces tendances perdurent, "*on estime que dans 20 ans les économies émergentes représenteront près des deux tiers de la production mondiale (toujours à parité de pouvoir d'achat)*".

Moralité !

- L'extrapolation est une entreprise risquée, mais il semble bien que les économies "émergentes" finiront par émerger véritablement.
- Il nous incombe de relever le défi de la croissance dans la stabilité et de gagner le pari de l'ordre économique mondial.

et pourquoi la création d'entreprise ?

Actuellement, la création d'entreprise est regardée comme **source potentielle de croissance et d'emplois ...**

et pourquoi la création d'entreprise ?

Il convient de rappeler deux postulats de base empruntés à Michel Godet :

- **C'est l'entrepreneur qui crée l'activité et c'est l'activité qui crée l'emploi.**
- **Ce sont les hommes et leurs organisations qui feront la différence entre les territoires.**

et pourquoi la création d'entreprise ?

- ☀ Les économies modernes se construisent avec des idées autant qu'avec du capital et du travail.
- ☀ Un impératif : élaborer soigneusement la bonne stratégie, en chassant toute improvisation.

Conclusion ...

- ☀ **A chacun son chemin:** avec des moyens modestes, on peut commencer par le transfert de technologie et la recherche de partenaires et de distributeurs... **c'est la stratégie de grow as we go** (grandissez à votre rythme).

Vos conclusions d'étape:

- Ce qu'il faut faire :

- Ce qu'il faut éviter :

La création d'activité : Le système de gestion de la petite entreprise en phase de démarrage

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

La création d'activité : Le système de gestion de la petite entreprise en phase de démarrage

Selon la littérature, la réussite de l'entreprise nouvelle peut être reliée à un ensemble de facteurs :

- ❖ L'entrepreneur : réseau personnel, expérience, capacité d'apprentissage, contrôle de la situation, qualités managériales, gestion du temps, etc.
- ❖ Environnement – Activités : étude de marché, utilisation de professionnels, gestion efficace de l'information, développement de réseaux et de partenariats, approche marché, etc.
- ❖ Ressources financières : prise de risques modérés, fonds propres suffisants, etc.
- ❖ Organisation : savoir faire des employés, capacité à déléguer, partage de la décision, etc.

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

La création d'activité : Le système de gestion de la petite entreprise en phase de démarrage

Les facteurs à l'origine de l'échec de l'entreprise peuvent être présentés selon une même typologie :

- ❖ L'entrepreneur : manque d'expérience, manque de compétences, manque de motivation, formation insuffisante, etc.
- ❖ Environnement – Activités : niche stratégique impropre, insuffisance de diversification de la clientèle, stratégie de distribution inadaptée, difficulté de ciblage de la clientèle, gamme de produit trop étroite, etc.
- ❖ Ressources financières : insuffisance de fonds propres, manque de liquidité, mauvaise gestion du BFR, etc.
- ❖ Organisation : équipe inefficace, manque d'esprit d'équipe, manque de cohésion, etc.

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

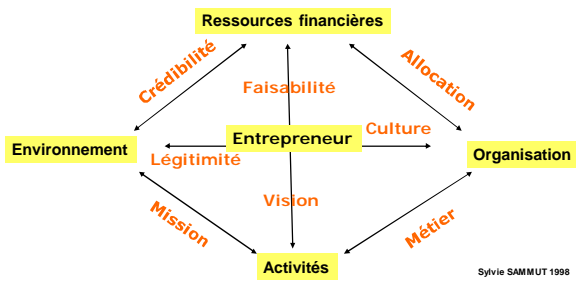
La création d'activité : Le système de gestion de la petite entreprise en phase de démarrage

- ❖ Il serait dangereux de vouloir donner trop de sens à ses résultats, tout du moins pris séparément.
- ❖ Ils ont par contre l'intérêt de mettre en évidence les variables clés du système de gestion l'entreprise nouvelle :
 - ❖ l'entrepreneur ;
 - ❖ les ressources financières ;
 - ❖ l'environnement ;
 - ❖ l'organisation ;
 - ❖ les activités.

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

La création d'activité : Le système de gestion de la petite entreprise en phase de démarrage

Le système de gestion finalisé de la petite entreprise en phase de démarrage



Sylvie SAMMUT 1998

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

La création d'activité : Le système de gestion de la petite entreprise en phase de démarrage

Dans cette approche du système de gestion de l'entreprise nouvelle développée par de Sylvie Sammut, l'entrepreneur occupe une place centrale :
le système est finalisé par l'expression des buts de l'entrepreneur.

Ce système est pentapolaires, ses constituants principaux (entrepreneur, organisation, activité, environnement, ressource financières) sont interreliés par des éléments intermédiaires (crédibilité, légitimité, faisabilité, mission, allocation, métier, vision, culture).

Dans la phase de démarrage l'entrepreneur est confronté à une multitude de problèmes d'intensité plus ou moins grande. Il s'agit alors :

- ❖ de comprendre comment les problèmes s'enchaînent dans le temps ;
- ❖ de savoir quels sont les éléments déclencheurs de la transformation et de l'évolution du système de gestion.

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

La création d'activité : Apports de l'approche par scénarios

Cette approche permet :

- de mieux connaître les facteurs influents sur cette étape du cycle de vie de l'entreprise ;
- aux dirigeants de mieux situer le parcours de leur jeune entreprise et de se remettre périodiquement en question ;
- de tirer des conclusions quant à l'aide qui pourrait être apportée aux jeunes entreprises et à privilégier la mise en œuvre de scénarios de démarrage maîtrisés au travers d'un scénario de démarrage planifié et/ou progressif.

Elle nous amène à proposer une approche de l'étude d'un projet de création d'activité construite autour de 3 phases devant déboucher sur l'élaboration d'un plan d'affaires :

- I. Définition du projet
 - II. L'analyse stratégique
 - III. L'approche opérationnelle
- Conclusion : Le plan d'affaires

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

Projet de création d'entreprise

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

Définition du projet de création d'entreprise

« L'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu/création de valeur » (Bruyat 1993)

Le principe de dialogique signifie que deux ou plusieurs logiques sont liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité. Cette dialogique s'inscrit dans une logique de changement.

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

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

Définition du projet de création d'entreprise

« L'entrepreneur, c'est l'individu ou la petite équipe en train de créer de la valeur nouvelle (une innovation et/ou une nouvelle organisation), individu sans lequel cette valeur ne serait pas créée » (Fayolle 2005)

Au début il ne s'agit que du projet d'un individu ou d'un entrepreneur potentiel, c'est-à-dire d'une personne qui engage une réflexion, voire qui réalise les toutes premières démarches et activités antérieures à la création juridique de l'entreprise.

Au début du processus on a donc :



Cependant, lorsque le projet se met en place il contraint peu à peu son créateur.

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

Définition du projet de création d'entreprise

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

nous avons :



L'individu construit et dirige quelque chose (une entreprise, une innovation...) mais il est également contraint et façonné par l'objet qu'il construit :

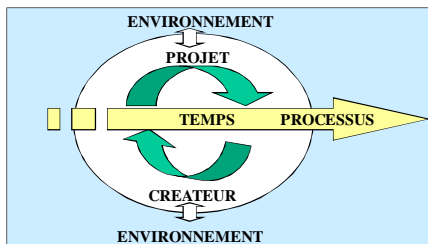


L'aboutissement du processus dépend donc, en large partie, de la capacité de ces deux composantes à dialoguer entre elles de façon constructive, pour donner naissance à une entreprise nouvelle.

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

Définition du projet de création d'entreprise

Ceci suggère une bonne adéquation homme / projet au regard des caractéristiques environnementales et temporelles à l'intérieur desquelles s'inscrit le processus de création.



La création d'entreprise comme un système ouvert et dynamique Ch. Bruyat (1993)

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

Définition du projet de création d'entreprise

La phase de définition du projet a pour objectif :

- de préciser le projet personnel du candidat entrepreneur ;
- de clarifier les principales caractéristiques du projet d'activité ;
- de mesurer l'adéquation homme / projet au regard des spécificités de l'environnement et de l'espace temps dans lequel s'ancre le processus de création.

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

Définition du projet de création d'entreprise

1. La définition du projet personnel

- Le potentiel individuel
- Les motivations
- Les contraintes
- Les conditions de la création

2. La détermination du projet d'activité

- Caractériser l'idée
- Définir les couples produits / marché
- Inventorier les clients possibles
- Analyser les contraintes
- Définir le calibre du projet

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

Processus et étapes de création d'entreprise selon l'APCE

Selon la méthodologie de l'APCE, pour construire un projet de création d'entreprise et augmenter ses chances de succès, il est recommandé d'agir avec **méthode** en respectant des **étapes chronologiques**.

1. L'IDÉE
2. LE PROJET PERSONNEL
3. L'ÉTUDE DE MARCHÉ
4. LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES
5. TROUVER DES FINANCEMENTS
6. LES AIDES
7. CHOISIR UN STATUT JURIDIQUE
8. LES FORMALITÉS DE CRÉATION
9. INSTALLER L'ENTREPRISE
10. LES PREMIERS MOIS D'ACTIVITÉ

[Voir les documentaires vidéos et comprendre l'itinéraire proposé...](#)

Pr. M. N. EL OUALIDI – 2013

Lexique pour la culture entrepreneuriale et création d'entreprise !

ANALYSE CONCURRENTIELLE	INTEGRATION VERTICALE (AMONT)
ANALYSE STRATEGIQUE	INTEGRATION VERTICALE AVAL
ARGUMENTAIRE DE VENTE	INVESTISSEUR PRIVE
ASSURANCE PERTE D'EXPLOITATION	INVESTISSEUR PROFESSIONNEL
ASSURANCE QUALITE	INVESTISSEURS ACTIFS (HANDS ON)
BARRIERE D'ENTREE	INVESTISSEURS PARTENAIRES
BREVET D'INVENTION	INVESTISSEURS PASSIFS
CAPITAL D'AMORÇAGE	INVESTISSEURS PUBLICS
CAPITAL DE PROXIMITE	L'EFFET DE SEUIL
CAPITAL-CREATION	LA MARQUE
CAPITAL-DEVELOPPEMENT	LES COUTS FIXES
CAPITAL-FAISABILITE	LES COUTS VARIABLES
CAUTION	LES RESSOURCES ENTREPRISE
CIBLE	MARKETING-MIX
CONCESSION EXCLUSIVE	METIER DE L'ENTREPRISE
CONTREFAÇON	NORMALISATION
COUT DE PRODUCTION	NORMES
CRENEAU	PART DE MARCHE RELATIVE
CRITERE DE DIFFERENCIATION	POSITION CONCURRENTIELLE
DATE LIMITE DE CONSOMMATION (DLC)	PREMIERS CLIENTS
DEGRE DE MATURITE	PRESCRIPTEUR
DIFFERENCIATION (STRATEGIE)	PRIX ACCEPTABLE
ECONOMIE D'ECHELLE	REFERENCEMENT
FACTEURS-CLES DE SUCCES	RESERVES DE PROPRIETE
FICHE CLIENT	SAVOIR-FAIRE (KNOW-HOW)
FLEXIBILITE	SEGMENTATION
FONDS PROPRES	SERVICE APRES-VENTE
GARANTIE LEGALE	STRATEGIE DE COUT
IDENTIFICATION	STRATEGIE DE DIFFERENCIATION
INNOVATION DE RUPTURE	STRUCTURE DE COUT
INNOVATIONS INCREMENTALES	VEILLE TECHNOLOGIQUE
INTEGRATION HORIZONTALE	

ANALYSE CONCURRENTIELLE

Analyse d'un secteur d'activité visant à identifier les forces de la concurrence, et de manière générale l'organisation et le mode de fonctionnement de l'offre existante sur les divers marchés.

ANALYSE STRATEGIQUE

Analyse de la position de l'entreprise sur ses marchés et dans son environnement concurrentiel. Elle permet de définir les axes possibles d'orientation des activités.

ARGUMENTAIRE DE VENTE

Les informations en provenance de l'entreprise ne sont pas directement transmissibles, en l'état au client parce qu'elles ont été élaborées en termes techniques, de marketing, de gestion.

La force de vente doit en faire une synthèse en des termes intéressants pour le client et répondant à ses attentes, c'est l'objectif de l'argumentaire de vente.

ASSURANCE PERTE D'EXPLOITATION

Technique d'assurance garantissant à l'entreprise en cas de sinistre une couverture de ses frais fixes, le remboursement des frais supplémentaires engagés et la compensation du bénéfice non réalisé.

Le recours à cette technique paraît d'autant plus justifié qu'en cas de destruction partielle ou totale de son outil (bâtiments, stocks, archives, etc.). L'entreprise doit continuer à faire face à des charges fixes (impôts, loyers, salaires, etc..) qui peuvent mettre en cause sa survie.

ASSURANCE QUALITE

La certification apporte la preuve que le système de contrôle est totalement fiable et qu'aucun produit non conforme ne peut être livré à l'extérieur.

BARRIERE D'ENTREE

Tout ce qui peut faire obstacle à la mise sur le marché d'un produit ou service :

- (1) les droits rattachés à l'exploitation d'une technologie (brevet) ou d'un savoir-faire,
- (2) le contrôle des canaux de distribution par des acteurs influents,
- (3) les réglementations, les normes,
- (4) les usages en terme de référencement, (5) etc.

BREVET D'INVENTION

Titre de propriété industrielle, qui donne à son propriétaire le droit d'interdire à tout tiers non autorisé la reproduction de l'invention, telle qu'elle est définie dans les "revendications" du brevet (c'est-à-dire la partie de la demande qui définit la portée de la protection et l'étendue du monopole que le déposant estime en droit de se réserver).

CAPITAL D'AMORÇAGE

("Seed money" en anglais) Il s'agit de financer des entreprises à fort potentiel de croissance (haut risque économique en général !) dans leur phase initiale de création.

CAPITAL DE PROXIMITE

C'est le capital que l'on peut mobiliser en convainquant ses connaissances, ses proches, et d'une façon générale l'ensemble de l'entourage. C'est une des principales sources de la création de capital d'entreprise.

CAPITAL-CREATION

L'entreprise entre en phase de démarrage mais elle a dépassé le stade embryonnaire, le produit ou le service est développé (ou en phase finale de développement) , le lancement de l'action commerciale est imminent.

CAPITAL-DEVELOPPEMENT

La phase de création est passée, le décollage est réussi. Il s'agit alors de financer la poursuite de la croissance, à la fois interne et externe. Cette période nécessite en effet une consolidation importante des fonds propres.

CAPITAL-FAISABILITE

Il permet un apport de fond qui peut financer l'élaboration d'un projet, la mise en œuvre d'une idée pour leur permettre d'exister. Ne rêvons pas, c'est inaccessible, c'est souvent ici le capital de proximité qui est la principale source de financement.

CAUTION

Le cautionnement est un contrat par lequel une personne, appelée la "caution" accepte d'exécuter l'engagement valable du débiteur principal dans le cas où il serait défaillant. Le contrat doit déterminer l'étendue de l'obligation garantie et la durée de l'engagement.

CIBLE

Segment de marché que l'on souhaite atteindre avec son produit.

CONCESSION EXCLUSIVE

Le contrat de concession exclusive en matière commerciale, est une convention liant le fournisseur à un nombre limité de tiers commerçants auxquels il réserve la vente d'un produit, sous conditions qu'ils satisfassent à certaines obligations.

CONTREFAÇON

Dans le cas du brevet d'invention, il s'agit de l'exploitation non autorisée de l'invention brevetée. L'action en contrefaçon est l'action auprès des tribunaux par laquelle le titulaire d'un droit de propriété industrielle demande que soit reconnue la violation de son droit.

COÛT DE PRODUCTION

Somme des coûts d'achats des matières consommées pour la production du bien et des autres coûts engagés par l'entreprise au cours des opérations de production (ex: énergie, frais de personnel productif, ...)

CRENEAU

Secteur de marché d'un produit (ou service) où l'attente des utilisateurs - consommateurs potentiels (clients) est insuffisamment exploité, voire non exploité.

CRITERE DE DIFFERENCIATION

Aspect (élément) de l'offre (produit, service associé) ressenti comme unique (sous l'angle positif !) par l'utilisateur - consommateur.

DATE LIMITE DE CONSOMMATION (DLC)

C'est un aspect essentiel si vous envisagez de lancer sur le marché un bien de consommation périssable, altérable dans le temps. La DLC est la date au-delà de laquelle la vente du produit altérable, (préemballé) destiné à la consommation de l'homme et des animaux est interdite. Cela peut impliquer des recherches et tests de laboratoires (agréés) en phase de conception, mise au point du produit.

DEGRE DE MATURITE

Situation d'un produit ou d'une activité sur leur courbe (ou cycle) de vie.
Lancement, émergence, croissance, développement, maturité, déclin)

DIFFERENCIATION (STRATEGIE)

Votre produit (ou service) existe déjà sur le marché. Le positionnement que vous allez définir doit mettre en avant la différenciation de vos produits (ou services) par rapport à ceux de vos concurrents

ECONOMIE D'ECHELLE

Baisse des coûts (fixes et variables) résultant d'une augmentation du volume d'activité de l'entreprise, (grâce notamment à un étalement des frais fixes, à des prix d'achats mieux négociés).

FACTEURS-CLES DE SUCCES

Paramètres qu'il est nécessaire de maîtriser sur un segment de marché pour être performant (rentabilité, solvabilité) et concurrentiel (compétitivité, part de marché).

FICHE CLIENT

Document structuré et organisé qui sert à inscrire, à mémoriser, à exploiter et à transmettre, l'ensemble des informations concernant l'identité, les caractéristiques, les paramètres significatifs et les évolutions positives ou négatives du vécu commercial d'un client.

FLEXIBILITE

Capacité à s'adapter rapidement (par anticipation !) et à moindre coût devant l'évolution des besoins du marché et les fluctuations de l'environnement.
(Cela peut concerner l'outil de production, les circuits d'approvisionnement, les canaux de distribution...)

FONDS PROPRES

Dans la structure financière d'une entreprise, les fonds propres sont constitués par les capitaux propres (capital social, primes d'émission, résultats de l'exercice, réserves...), plus les prêts participatifs et les avances conditionnées.
Les comptes courants bloqués sont assimilés à des "quasi-fonds propres".

GARANTIE LEGALE

Tout vendeur est tenu de la garantie à raison des défauts cachés de la chose vendue, qui la rendent impropre à l'usage auquel on la destine, ou qui diminuent tellement cet usage, que l'acheteur ne l'aurait pas acquise s'il les avait connus.

IDENTIFICATION

Votre produit est nouveau. Le positionnement que vous allez définir doit mettre en avant des éléments d'identification de votre produit (ou service) pour que vos clients puissent le reconnaître et le situer.

INNOVATION DE RUPTURE

Elle est dite de "rupture" lorsqu'elle modifie profondément les conditions d'utilisation par les clients et/ou qu'elle s'accompagne d'un bouleversement technologique.

INNOVATIONS INCREMENTALES

L'innovation incrémentale ne bouleverse pas les conditions d'usage et l'état de la technique, mais y apporte une amélioration sensible. Elle est souvent le fruit de la volonté de l'entreprise de conserver son avance technologique sur ses concurrentes.

INTEGRATION HORIZONTALE

Absorption de concurrents et/ou Partenaires ayant le même métier que le vôtre (ou un métier complémentaire.)

INTEGRATION VERTICALE (AMONT)

Production par l'entreprise de ce qu'elle achetait jusqu'ici à un fournisseur ou de ce qu'elle sous-traitait !

INTEGRATION VERTICALE AVAL

Absorption par l'entreprise de ses canaux de distribution ou de ses clients.

INVESTISSEUR PRIVE

L'investisseur privé qui investit sur une base de confiance !. Il est souvent tenté de suivre de très près l'entreprise et de s'impliquer activement dans sa gestion.

INVESTISSEUR PROFESSIONNEL

L'investisseur professionnel (Banque, société capital risque, sociétés de développement régional...) pour qui le risque de perte existe toujours. Il s'intéresse aux projets et entreprises "prometteuses" pour parier sur une plus-value !

Après un certain temps, il préfère réaliser du profit sur investissements en cédant sa participation ! Une société de capital-risque peut être précieuse par ses conseils avisés (gestion, marketing.).

INVESTISSEURS ACTIFS (HANDS ON)

L'investisseur actif ne se contente pas d'apporter des fonds à l'entreprise, mais participe activement à sa gestion quotidienne ainsi qu'à la détermination de ses objectifs stratégiques, pour cela il peut intégrer la direction générale ou bien nommer un ou plusieurs représentants au conseil d'administration.

INVESTISSEURS PARTENAIRES

L'investisseur participe ici à la réflexion industrielle et stratégique mais n'intervient pas dans la gestion courante. Il met à la disposition de l'entreprise si elle le souhaite informations, conseils, et contacts dont elle peut avoir besoin.

INVESTISSEURS PASSIFS

La démarche de ce type d'investisseurs est purement financière, ils laissent aux fondateurs et dirigeants de l'entreprise le soin de la gérer, et attendent de sortir du capital en encaissant le maximum de plus-value. On l'appelle souvent "sleeping partner".

INVESTISSEURS PUBLICS

Ils concernent les organisations départementales, régionales, nationales, européennes qui s'impliquent sur des critères à caractère socio-économique ! Elles peuvent être un sérieux appui pour s'intégrer dans l'environnement économique! Ne l'oubliez pas !

L'EFFET DE SEUIL

Les coûts fixes sont constants pour une capacité de production déterminée et un volume de vente plafonné ; ils augmentent ensuite par pallier. C'est ce qu'on appelle l'effet de "seuil".

LA MARQUE

C'est tout signe distinctif qui, apposé sur un produit ou accompagnant un service, permet de le distinguer des produits ou services concurrents.

LES COUTS FIXES

Ils correspondent à toutes les charges de l'entreprise qui sont indépendantes du volume de l'activité (locations, bâtiments, amortissements, machines, salaires d'encadrement, honoraires, rémunération fixe de la force de vente etc.)

Il est conseillé de distinguer ces coûts fixes selon qu'ils liés à l'organisation et au fonctionnement administratif de l'entreprise, à l'exploitation (production, logistique) ou à la commercialisation.

Ces coûts fixes sont constants pour une capacité de production déterminée.

LES COUTS VARIABLES

Ils correspondent à toutes les charges de l'entreprise qui varient proportionnellement avec le volume des ventes (partie variable de rémunération de la force de vente, transport, service après-vente...) et le volume de production (matière première, service de production, énergie, sous-traitance...)

LES RESSOURCES ENTREPRISE

Votre entreprise va disposer de nombreuses ressources !

Ressources humaines, ressources financières, ressources technologiques, ressources matérielles (outils de production) et ressources immatérielles (savoir-faire et procédés) ressources partenariales (relations privilégiées fournisseurs, sous-traitants, clients...)

N'oubliez pas de les optimiser, de les enrichir, de les préserver en les évaluant précisément et en les surveillant.

MARKETING-MIX

Ce terme met en évidence les quatre principales composantes qui influent sur le degré de réussite commerciale d'un produit :

- (1) ses caractéristiques et fonctions,
- (2) son prix,
- (3) ses circuits de distribution,
- (4) ses moyens de promotion.

C'est la cohésion de ces facteurs qui assure un bon positionnement concurrentiel du produit sur son marché.

METIER DE L'ENTREPRISE

C'est la traduction de la finalité de l'entreprise, de son champ d'action, de son éthique en terme de positionnement image, produit, marché (professionnalisme, notoriété, niveau de gamme, niveau/type clientèle...) de ses valeurs (démarche qualité, dimension humaine...) et de son savoir-faire (domaines de compétences distinctives notamment)

Il ne faut pas se tromper sur son métier au départ, bien le définir, c'est gager du succès des extensions futures. Attention ! Connaître le "métier"

NORMALISATION

La normalisation a pour objet de fournir des documents de références comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux, s'agissant de produits, biens et services que l'on trouve de façon répétée dans les relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

NORMES

Les normes sont des documents de référence établis avec la collaboration des partenaires concernés par l'objet de la norme (producteurs, consommateurs, administration...) et approuvés par un institut national de normalisation. Dans leurs prescriptions, les réglementations renvoient souvent aux normes. L'ensemble des normes (plusieurs milliers), nationales ou internationales, constitue un important gisement d'information technique. Leur évolution dans des domaines sensibles peut se révéler cruciale.

PART DE MARCHE RELATIVE

Position d'une entreprise sur son marché par rapport à ses concurrents principaux.

POSITION CONCURRENTIELLE

Evaluation de ce qui constitue la force d'une entreprise par rapport à ses concurrents sur un segment de marché donné. (aspects quantitatifs et qualitatifs) Il s'agit bien ici des atouts de l'entreprise (en terme de positionnement) perçus et reconnus par la clientèle ciblée ! (et non par vous !).

PREMIERS CLIENTS

L'accès d'un produit nouveau sur un marché nouveau est toujours aléatoire. Le caractère de nouveauté, ne s'estompera que lorsqu'un certain nombre de clients, plus audacieux, appelés "premiers adopteurs", sauront crédibiliser le produit auprès de la masse des autres.

Ils jouent un double rôle d'entraînement, à la fois commercial et technique. Il ne faut pas se tromper de premiers clients ! L'enjeu est d'importance !

PRESCRIPTEUR

Personne qui dans le cadre de son activité professionnel, peut être amené à conseiller, recommander ou prescrire un produit (un service...) Ce peut être n'importe lequel de vos partenaires !

Ne jamais négliger le poids du "prescripteur" ! Un avis défavorable peut vous faire beaucoup de tort !

Toute personne qui pèse (négativement ou positivement) dans les négociations commerciales sans en être directement partie prenante.

PRIX ACCEPTABLE

C'est le niveau de prix maximal que l'utilisateur-acheteur potentiel accepterait pour payer pour un produit (ou service). On l'appelle "prix psychologique" car il est fonction du degré de satisfaction attendu par le client lorsqu'il achète le produit !

REFERENCEMENT

Pour accéder à certains marchés et notamment la grande distribution, les chaînes de commerces intégrés, les centrales ou groupements d'achat, le "référencement" peut être imposé. Il s'agit tout simplement de respecter des conditions particulières à la vente (qualité, délais de livraison, conditions de règlement etc.) à défaut de quoi, le marché est rendu difficilement accessible.

RESERVES DE PROPRIETE

Toute entreprise qui vend à crédit et livre des marchandises ou produits, avant d'obtenir le paiement complet du prix, peut, pour sauvegarder les sommes qui lui restent dues, prévoir une clause de "réserve de propriété" qui a pour effet de suspendre le transfert à l'acheteur, de la propriété des marchandises et produits vendus jusqu'à leur règlement intégral. N'oubliez pas de la préciser dans vos conditions générales de vente.

SAVOIR-FAIRE (KNOW-HOW)

Connaissances techniques ou commerciales acquises par une entreprise, notamment en matière de technologie, de procédé de fabrication, de système de vente, non brevetés ou non brevetables, mais ayant un caractère secret suffisant, c'est-à-dire n'ayant pas été diffusés publiquement.

SEGMENTATION

Segmenter un marché c'est le découper en plusieurs sous-ensembles homogènes pour mieux adapter sa politique marketing à l'un ou plusieurs de ces segments.

Un segment, c'est un groupe homogène vis à vis du produit en matière de comportement d'achat.

SERVICE APRES-VENTE

On désigne sous l'expression de service après-vente ou SAV, toutes les prestations fournies par l'entreprise (le vendeur) après la vente d'un produit ou service, (la livraison, l'installation, la maintenance, les réparations etc.). Il peut très bien être sous-traité selon l'organisation retenue.

STRATEGIE DE COUT

Il s'agit de ramener à son plus bas niveau possible le coût de revient de sa (ses) production(s) ou prestation(s), pour pouvoir ensuite dicter les prix sur un marché donné et conquérir ainsi une part de marche prépondérante !

STRATEGIE DE DIFFERENCIATION

Il s'agit de bâtir une offre (réponse à un besoin !) que l'utilisateur-consommateur potentiel pourra considérer comme unique et spécifique de l'entreprise !

L'objectif est ici de limiter la force de la concurrence (qu'il s'agisse de produits similaires ou de produits de substitution..).

STRUCTURE DE COUT

Décomposition élémentaire du prix de revient d'un produit selon la nature des coûts. (R&D, achats MP, sous-traitance, fabrication, assemblage, SAV...). C'est la meilleure façon de maîtriser un prix de revient ! Cela permet de mesurer les marges de manœuvre qui subsistent (options..) pour minimiser encore le niveau des coûts!

VEILLE TECHNOLOGIQUE

Collecte, traitement et exploitation régulière d'informations sur l'environnement technologique qui intéresse l'entreprise. (Ses produits, son marché, la concurrence).

Repérer l'entrepreneuriat : comment, quelles limites ? Peut-on comparer entre pays ?

André LETOWSKI, Responsable des Etudes et Statistiques
à l'Agence Pour la Création d'Entreprise (France)

pour l'OCDE, session 4 « Policy making for Entrepreneurship : what do we already know » dans le cadre des journées des 26 et 27 octobre 2005 , consacrées à « Understanding Entrepreneurship : issues and numbers »

➤ Un préalable : de quoi parle-t-on ?

1. **L'entrepreneuriat ne se limite pas à la création d'entreprise.** C'est un comportement qui consiste à prendre l'initiative d'un projet (entreprise, organisation, société) que l'on fait exister dans un contexte donné. Le projet prend forme parce qu'il s'inscrit en réponse à des besoins ; il est mis en oeuvre par une personne impliquée, en mesure de réunir les moyens pour faire réussir le projet (moyens financiers et humains, organisation, stratégie, ...). Il y aura lieu par la suite de préciser si l'on veut mesurer ce type de comportement et son importance au sein d'une population ou si l'on se limite à la concrétisation de ces comportements via la création d'entreprise.
2. **L'entrepreneuriat ne concerne pas que la création ou la reprise de nouvelles entreprises par des personnes qui le font pour la première fois.** Il intègre à la fois ceux qui ont déjà créé ou repris à plusieurs reprises et ceux qui manifestent un comportement qui vise le développement de la structure ou de l'entreprise qu'ils ont créée. Certains diront qu'un chef d'entreprise qui se contente de gérer l'existant ne s'inscrit plus dans un comportement entrepreneurial.
3. **Nombre d'entreprises nouvelles ne sont de fait pas conduites par des entrepreneurs.** Elles sont le fait d'une modalité spécifique d'activité (ex. : les professions de médecin, d'avocat s'exercent très souvent sous forme indépendante), sans souci de développer une structure ; nombre de nouveaux chefs d'entreprise visent par ailleurs la création de leur seul emploi (en France plus de la moitié des entreprises existantes et au démarrage près des deux tiers des créations). Dans ces situations, c'est le statut social qui importe d'abord. Enfin nombre de nouvelles créations d'entreprises sont aussi le fait d'obligations administratives (holding, travail de consultance ou de formateur à temps très partiel, ...) ou encore d'activités conçues pour des durées plutôt courtes (15 % des créateurs en France). A titre de repère, la moitié seulement des immatriculations nouvelles de la génération 2002, sont le fait de « primo-créateurs » (n'ayant jamais créé, le faisant en tant que tel à titre principal en terme de rémunération).

Ces différentes approches montrent combien il est important de se caler sur un concept commun pour une comparaison internationale.

➤ Que demandent les concepteurs des politiques à la création ?

- Avant tout des chiffres, qui plus est, traduisent une hausse du nombre d'immatriculations nouvelles ; l'attention est donc tout aussi focalisée sur les intentions de créer.
- Puis une pérennité améliorée des nouvelles entreprises. Là encore, ce concept a besoin d'être grandement précisé et la qualité des fichiers utilisés pour le mesurer, observée de près.
- Enfin un relais en termes d'emplois face aux diminutions connues dans les grandes entreprises. Là aussi, il y a lieu de vérifier quel type d'entreprises (nouvelles ou non, selon les tailles et les activités, dans quelle conjoncture économique) crée réellement de l'emploi et combien. A titre d'exemple, une observation en France sur dix ans montre la forte progression des petites entreprises de la construction au détriment des moyennes et grandes, mais par ailleurs la forte chute du commerce de détail dans les très petites tailles au profit des entreprises de plus de 50 salariés. Si ces données sont mesurables, la qualité de la mesure et celle de l'interprétation requièrent beaucoup d'attention.

Avant d'aborder plus avant de possible indicateurs, resituons qui sont les nouveaux chefs d'entreprise.

➤ Qui sont les nouveaux chefs d'entreprise ?

Selon l'enquête SINE 2002 de l'Institut National de la Statistiques et des Etudes Economiques, les nouveaux chefs d'entreprise présentent quelques caractéristiques utiles à notre analyse.

Les deux tiers sont issus d'un milieu familial ou d'un proche entourage entrepreneurial. C'est là **un phénomène de reproduction**. Augmenter de façon significative le nombre des créations suppose donc pour bonne part de **faire émerger des créateurs qui ne sont pas issus de ces milieux entrepreneuriaux** (d'où les campagnes de communication grand public telle celle de la région Nord-Pas-de-Calais, d'où les actions recensées par l'Observatoire des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat au sein de l'APCE visant à sensibiliser, former, accompagner les étudiants à l'entrepreneuriat).

Mais la moitié affirment que leur objectif principal est de créer leur propre emploi. Ceci est confirmé par la très petite taille de l'entreprise créée (80 % n'ont pas de salarié au démarrage ; ils seront 56 % en ce qui concerne les entreprises pérennes à trois ans). 45 % avaient, selon leurs déclarations, réuni au plus 8 000 euros en capitaux initiaux (apports extérieurs compris). La clientèle est fréquemment une clientèle de particuliers et de proximité. A cinq ans, les créations pérennes ne sont que 17 % à totaliser au moins 300 000 euros de chiffre d'affaires alors qu'il est inférieur à 88 000 euros pour la moitié d'entre eux.

L'observation de l'évolution de la création d'entreprise sur les territoires montre la forte corrélation avec l'évolution du nombre d'habitants. Si la population diminue, le nombre de nouveaux chefs d'entreprise diminue et inversement. Noter que le « tourisme » est un élément fort favorable à l'accroissement du nombre de créations. Enfin **les régions françaises les plus industrielles sont aussi celles où la densité en créations au regard du nombre d'habitants est la plus faible** (de 1 à 3 entre le nord et le sud de la France).

Tout ceci pour dire que la hausse du nombre de créations est grandement tributaire de l'histoire, du positionnement économique des très petites entreprises sur les marchés et de la population. Les hausses ou baisses s'inscrivent dans des rythmes lents à moins que des mesures législatives ou réglementaires ne changent la donne comme cela a été le cas en France en 2003 et 2004 (effet conjugué de l'indemnisation des chômeurs créateurs et des mesures contenues dans la loi Dutreil, conduisant à un rattrapage d'une situation en dégradation lente).

Une des difficultés de l'analyse est de **déterminer parmi les flux importants des créations et celui des personnes concernées (non salariées et salariées), celui des entreprises en petit nombre qui comptent le plus dans l'emploi et la valeur ajoutée et dont le dirigeant s'inscrit pleinement dans une logique entrepreneuriale.**

Le flux important fait par ailleurs état d'un fort turn-over puisque plus d'un tiers des entreprises aura cessé dans les trois premières années, sachant aussi qu'une forte minorité aura rapidement créé à nouveau.

A trois ans toujours, le flux des emplois existants dans les entreprises pérennes sera égal à celui des entreprises au démarrage et ce malgré la disparition de plus d'un tiers d'entreprises.

Le flux des créations est ainsi lié à l'histoire économique, à celle des valeurs d'un pays et à leur mise en œuvre, aux législations proposées. Ces différents éléments sont essentiels pour permettre une analyse comparative et non la juxtaposition de données, et pour observer la progression au sein d'un pays, à partir d'indicateurs qui lui sont pertinents. N'est-ce pas au moins essentiel que de comparer des pays entre eux ? **L'apport le plus riche d'une comparaison ne réside pas dans les mesures elles-mêmes, mais dans l'analyse faite à partir de ces mesures, tendant à donner des moyens pour transférer les méthodes d'un pays à l'autre, en tenant compte des spécificités des chacun des pays.**

➤ **Des obstacles liés à l'entrepreneuriat**

Repérer l'entrepreneuriat, ce peut être non seulement mesurer son impact et son évolution, mais mesurer aussi les freins et leur régression.

Quatre grands types d'obstacles sont observés :

➤ **Le milieu familial, les parents, l'entourage immédiat**

Les deux tiers des nouveaux chefs d'entreprise en France appartiennent déjà à un milieu où l'on est ou a été chef d'entreprise ou indépendant. Le poids de l'exemple s'avère essentiel.

Pourtant ce même milieu familial, quand il est peu au fait de l'entrepreneuriat, voire opposé pour des raisons idéologiques, est un frein puissant notamment dans l'orientation de leurs enfants en terme de carrière professionnelle. Ce frein repose souvent sur une méconnaissance forte de l'entrepreneuriat et des conditions de sa mise en œuvre. **L'environnement notamment médiatique aura donc une grande importance sur la capacité à faire connaître avec justesse** (et non dans une trop fréquente préoccupation événementielle) ce qu'il en est.

► **Le système d'enseignement**

Le système d'enseignement est, en France tout du moins, un autre frein dans la mesure où l'on privilégie globalement la connaissance des disciplines au savoir-être ou au savoir-faire. **L'enseignement dans son ensemble ne privilégie pas la construction de projet et l'utilisation interdisciplinaire, l'analyse de l'expérimentation, le travail d'équipe, le contact avec le monde économique** (souvent trop limité aux mécanismes de fonctionnement des entreprises et à l'insertion professionnelle) ; ce sont autant de facteurs favorables à l'émergence d'un comportement entrepreneurial.

Des efforts sont faits dans ce sens mais ils proviennent surtout de « militants de la cause » et peu de l'appareil lui-même dans sa conception de l'enseignement (ce qui ne signifie nullement qu'il faille ne privilégier, au sein de l'appareil d'enseignement, que le comportement entrepreneurial).

► **L'histoire économique des territoires**

Nous l'avons déjà évoqué. Rappelons simplement la difficulté pour des TPE de trouver leur place dans une économie libérale mondialisée alors que la plupart n'ont qu'une expérience préalable de professionnel dans l'exercice d'un métier, souvent très éloigné des questions de marché, de stratégie, d'alliance.

► **La législation, le contenu réglementaire et l'attitude des Pouvoirs Publics face à cette thématique**

Le flux de nouvelles entreprises et son évolution ne reposent pas seulement sur des mesures d'appui spécifiques à l'entrepreneuriat. **Un contexte favorable, parce que constitué d'une administration au fait de ce sont les chefs d'entreprise et leurs vrais besoins, est tout autant essentiel.**

L'importance des charges (sociales, fiscales) est souvent évoquée comme un frein considérable. Pourquoi ? Le développement à l'exportation exige certes la formation de prix qui permettent le profit. Or dans cette formation, les prélèvements obligatoires occupent une place conséquente, inégalement élevée selon les pays. Le coût de la poursuite de l'entreprise est tout aussi élevé pour celui qui n'est localisé que sur des marchés intérieurs parce qu'il est certes exposé bien souvent à des produits importés moins chers, mais aussi parce que le poids élevé des prélèvements fiscaux et sociaux lui paraît injuste (produire un bénéfice suffisant pour payer les charges, au détriment de son propre profit) et décourage à s'investir ; cela est particulièrement vrai pour des chefs d'entreprise dont l'expérience professionnelle antérieure

est celle d'ouvrier ou d'employé. Cela conduit d'ailleurs à générer du travail au noir (autre forme d'entrepreneuriat ?), malheureusement difficilement mesurable.

Se donner les moyens de mesurer les freins est donc une autre façon de mesurer la dynamique entrepreneuriale.

➤ **Des indicateurs utilisés ou susceptibles de l'être (en France)**

Nous ne proposons ici que des indicateurs révélant des écarts (entre activités économiques, espaces géographiques, tranches de taille des entreprises) qui traduisent des différences, supposées provenir du comportement entrepreneurial.

■ **En ce qui concerne les créations d'entreprises**

Nous utilisons certes l'évolution des intentions de créer, du nombre d'immatriculations dans le temps et la pérennité des entreprises (indicateur complexe dans son utilisation), sous réserve de pouvoir analyser le pourquoi de ces évolutions ; plus encore que les données brutes, nous préférons les comparer à d'autres données pour former un indicateur tel :

- la densité en création nouvelle pour 10 000 habitants,
- le taux de renouvellement du parc (nombre d'entreprises nouvelles au regard du parc existant),
- le poids des salariés dans les établissements ou les entreprises de moins de 5 ans d'ancienneté au regard de l'ensemble des salariés du secteur marchand

Source : fichier SIRENE de l'INSEE recensant la totalité des entreprises et des établissements (y compris sans salarié).

■ **En ce qui concerne le positionnement des très petites entreprises (moins de 20 salariés)**

- Le poids des salariés des petites entreprises au sein des grands secteurs d'activité.
- La différenciation par activité des entreprises les plus petites (0 à 2 salariés) avec les autres TPE (3 à 20 salariés), et les petites comparées aux moyennes et aux grandes.

Source : identique à celle citée ci-dessus et fichiers fiscaux

■ **Le développement de l'entrepreneuriat au sein des entreprises en place.**

- La répartition du salariat par tranche de taille dans les établissements et son évolution, avec une analyse par grands secteurs d'activité.
- Le rapport par tranche de taille (et activité) entre les entreprises autonomes et celles qui ne le sont pas (filiales, appartenance à des groupes).

- La création bis (le flux des entrepreneurs créateurs à nouveau ou propriétaires simultanément de plusieurs entreprises).
- Le développement des actions communes des TPE et des petites entreprises (groupement d'achat, coopérative, enseignes communes, ...).

Source : fichier SIRENE de l'INSEE, fichier UNEDIC, enquête SINE de l'INSEE....

► **L'entrepreneuriat au regard de l'enseignement et de la recherche**

- Le nombre de chapitres dans les manuels scolaires du secondaire consacrés à l'acte d'entreprendre (statut, méthodologie de création, pédagogie de projet, ...), selon le type d'enseignement (technique ou général) ; par ailleurs la place de cette thématique dans les instituts de formation des enseignants.
- Le nombre d'actions de sensibilisation, formation, accompagnement à l'entrepreneuriat (incluant les incubateurs en milieu d'enseignement, les maisons de l'entrepreneuriat) conduites dans l'appareil d'enseignement.
- Le nombre de chaires et de postes d'enseignants consacré à l'entrepreneuriat.
- Le nombre de laboratoires de recherche, d'articles de recherche (revues nationales et internationales), de publications d'ouvrages consacrés à ce thème.
- L'existence et l'action des enseignants sous forme association, de congrès (Académie de l'entrepreneuriat, congrès nationaux ou internationaux).

Source : OPPE, chercheurs

► **Mais aussi le recensement et l'analyse de l'existant en ce qui concerne les opérateurs d'accompagnement des nouvelles entreprises** (conseil, financement, innovation, ...)

- Nombre et type d'opérateurs, de réseaux, coordination locale et nationale.
- Impact et évaluation des actions de ces opérateurs et des opérations conduites.
- Mesures gouvernementales et locales pour faciliter le développement de l'entrepreneuriat (impact et évaluation).
- Actions de professionnalisation des opérateurs (congrès spécifique tel les assises de la création, publications).
- Actions de sensibilisation et de structuration des acteurs locaux intervenant pour la création d'entreprises conduites par les pouvoirs publics locaux (grandes villes et agglomérations, conseils régionaux et généraux).

Source : enquête SINE de l'INSEE, étude OSEO, Salon des entrepreneurs, Assises de la création, CDC, têtes de réseaux, études d'évaluation des Conseils régionaux, Ministère des PME, de la Recherche, APCE, ...)

➤ **Quelle comparaison internationale ?**

➤ **Quel objectif commun tout d'abord ?**

- S'agit-il de produire un état des lieux qui permette dans le même temps une comparaison des pays et de leurs spécificités ou de privilégier un électrochoc sur quelques décalages importants entre pays ?
- S'agit-il d'une opération qui s'inscrit dans le temps qui s'enrichira au fur et à mesure de nouveaux outils élaborés en commun ?
- Faut-il privilégier une comparaison stricte (avec les mêmes indicateurs) ou prioriser pour chaque pays un état des lieux conséquent et des indicateurs pertinents (signifiants et facilement disponibles), pays par pays, qui permettrait d'observer l'évolution sachant qu'en ce domaine, seul le moyen terme est signifiant ? Sans doute le bon choix se situe-t-il entre ces deux préoccupations dans la mesure où le chiffre importe moins que l'analyse qui en découle.

➤ **Des analyses, des travaux, des évaluations sont déjà réalisés**

Ils existent déjà que ce soit à l'OCDE, au sein de la Commission de l'Union Européenne (rapport sur l'enseignement supérieur, sur les mini-entreprises, enquête Eurostat sur les nouveaux créateurs avec quelques pays volontaires, rapport annuel de l'Observatoire des PME, sondage annuel sur les intentions de créer...), sans oublier le rapport GEM.

➤ **De réelles difficultés pour une comparaison internationale**

Certaines sont suffisamment connues pour qu'il n'y ait pas nécessité de les développer :

- la définition de concepts communs ; une insistance toutefois sur ce que l'on veut observer : le comportement entrepreneurial ou un de ses résultats parmi d'autres, le flux de nouvelles entreprises ; s'il s'agit de nouvelles entreprises, quels types d'entreprises veut-on privilégier (entreprises ou établissements, indépendants et employeurs, ...) notamment au regard des disponibilités en données statistiques des différents pays ?
- la disponibilité des données, sachant que le champ est large et que l'on peut aussi traiter de données souvent peu exploitées en ce domaine (types d'opérateurs création et impact, données relatives aux freins, au système d'enseignement, ...),
- la différence des cultures et des contextes réglementaires ; c'est là un champ essentiel, trop souvent peu pris en compte et fatal à la pertinence des comparaisons.

Pour illustrer ces propos tenons nous à un seul exemple français, celui de l'enquête SINE de l'INSEE auprès des créateurs 1994, 1998, 2002 et bientôt 2006 ; l'analyse des résultats de ces enquêtes a généré des travaux nouveaux parce que certains résultats étonnaient (par exemple le thème du financement des créations nouvelles, celui de l'accompagnement et des appuis reçus par les nouveaux dirigeants, celui des étudiants créateurs). Ces nouvelles recherches ont

montré la limite de l'enquête elle-même : sous-estimation des capitaux initiaux, non déclaration par les créateurs d'appuis reçus. **L'enquête est en effet tributaire des représentations des répondants.** Or ces derniers ne constituent pas un groupe homogène de créateurs, mais des sous-groupes aux représentations, aux compréhensions et aux logiques différentes.

Ce constat fait pour un pays a de fortes chances de rencontrer les mêmes difficultés entre pays. Pour connaître ce qu'il en est d'un item donné, il faut, selon les cultures du pays, poser la question dans la « langue » du pays (exemple du terme entrepreneur ou chef d'entreprise perçu différemment selon les pays). C'est donc la confrontation nécessaire avec d'autres travaux qui permet d'approcher la réalité d'autant que les sondages (habituellement utilisés pour ce genre de comparaison) sont étayés sur un très petit nombre de répondants.

Une même analyse pourrait être faite sur le contexte médiatique (favorable ou non à l'entrepreneuriat) et sur le contexte réglementaire.

Autrement dit, il paraît essentiel pour une comparaison internationale :

- de produire une batterie d'indicateurs,
- une note explicative des contextes et des qualités des données recueillies

► **Proposition de quelques indicateurs pour commencer à constituer une batterie d'indicateurs**

- Le contexte « médiatique » ou l'importance de l'entrepreneuriat dans chacun des pays :
 - repérage des journaux spécialisés et leur qualité,
 - repérage des articles de la presse grand public, de la télévision et des radios d'audience large,
 - qualité de précision du discours politique sur cette thématique (discours du type général ou montrant la connaissance et l'investissement des Pouvoirs Publics).
- Rappel du contexte réglementaire et législatif : poids des prélèvements obligatoires, réglementations des professions, statut social et fiscal du nouveau dirigeant notamment au regard des salariés.
- La place des entreprises autonomes et plus spécifiquement des très petites entreprises et évolution de ce positionnement dans l'ensemble du parc d'entreprises (par tranche de taille et grand secteur d'activité).
- La création de nouvelles entreprises : données brutes et évolution mais aussi densité de la création pour 10 000 habitants, taux de renouvellement du parc, poids des entreprises nouvelles (moins de 5 ans) dans le parc des entreprises et des salariés.
- Le développement des entreprises, indicateur d'un comportement entrepreneurial : créateur bis, partenariat interentreprises, typologie du développement de l'emploi et du chiffre d'affaires.
- L'enseignement et la recherche : nombre de chaires, de laboratoires, d'articles et publications, d'actions d'enseignement consacrés à cette thématique (sans oublier l'enseignement secondaire) et prise en compte dans la formation des enseignants.

- Etat des lieux et évaluation des systèmes d'accompagnement à la création d'entreprise (types d'opérateurs, actions inter-opérateurs, professionnalisation, ...) et des mesures (touchant un public conséquent) prises par les Pouvoirs Publics nationaux et locaux.

L'entrepreneuriat : effet de mode ou tendance de fond ?

Gilles Certhoux

Professeur de Marketing, responsable du Centre d'Enseignement et de Recherche Entreprise & Entrepreneurs, ESC Nantes-Atlantique.

Jacques Dupond quitte le restaurant dans lequel il vient de dîner avec un de ses anciens camarades de promotion. La conversation au cours de laquelle ils se sont remémorés leur passé commun d'étudiant et leurs premières expériences professionnelles le laisse perplexe. Ces différents souvenirs les ont amenés à évoquer les profondes mutations qu'a subie l'organisation du travail ces dernières années ainsi que la disparition de nombreuses pratiques. Ils n'ont, par exemple, jamais connu d'employeur unique auquel ils auraient été liés par un contrat à durée indéterminée les "obligeant" à travailler 35 heures par semaine. Les rares conflits auxquels ils ont été confrontés dans le cadre de leur travail ont été résolus par un avocat spécialiste des contrats commerciaux et non pas devant un conseil des prud'hommes. Ils ne se sont jamais interrogés sur la nationalité de leurs clients, fournisseurs ou partenaires. D'ailleurs les activités qu'exerce Jacques Dupond illustrent bien cette évolution à la-

quelle le développement du réseau Internet a contribué. Il est entrepreneur indépendant. Il exerce son activité de spécialiste du capital-risque et de formateur en créant ou en rejoignant des équipes projet autonomes, flexibles et temporaires composés d'individus indépendants comme lui et présentant des compétences complémentaires. Ils se regroupent au sein d'un réseau dont la durée de vie dépend de la tâche à accomplir (produire ou vendre un bien ou un service). Une fois celle-ci terminée (quelle qu'en soit la durée) le réseau se dissout et chacun repart de son côté à la recherche d'un nouveau projet auquel il pourra s'associer (certains font pour cela appel à de véritables agents commerciaux qui leurs proposent des projets qu'ils ont au préalable sélectionnés). La visio conférence et un réseau à haut débit reliant chaque intervenant permet de communiquer et de régler les transactions financières. Un avocat rédige la "plate-forme contractuelle du projet" (engagements envers le donneur d'ordre et mo-

dalités d'organisation des différents intervenants) et règle les litiges qui peuvent survenir.

En ce moment Jacques est associé dans 3 projets :

- il intervient dans une structure de capital-risque chargée d'évaluer et éventuellement de financer un projet très novateur pour le secteur automobile. Une équipe d'ingénieurs indépendants a conçu un système totalement nouveau de pilotage automatique et personnalisé des véhicules. Ce nouveau procédé, susceptible d'intéresser plusieurs marques, nécessite des fonds importants pour la mise au point du prototype. Rappelons que le secteur automobile a poursuivi une tendance forte à l'externalisation d'activités traditionnelles. Les firmes automobiles n'ont plus comme activité principale que la gestion de leurs marques et la définition des nouveaux modèles. La conception des véhicules, la fabrication des pièces, le montage ainsi que le financement des projets et une partie de la distribution et du service après-vente sont assurés par des

Référence

entreprises ou des équipes projet indépendantes constituées pour la circonstance qui travaillent sur base contractuelle avec un ou plusieurs clients. L'innovation est importante dans l'automobile parce qu'une partie du capital-risque s'investit dans des projets nouveaux présentant un risque élevé mais pouvant assurer un profit important en cas de réussite.

- il assure un cours par vidéoconférence sur le financement de nouvelles activités par appel au capital-risque pour plusieurs universités européennes, américaines et asiatiques. L'essor des technologies interactives a permis le développement de ce type d'enseignement à distance et a favorisé l'expansion des universités virtuelles reléguant le campus au rang de souvenir. Ces universités peuvent ainsi accepter des étudiants du monde entier (étudiants en formation première ou personnes en activité ne pouvant se déplacer), elles ont facilité l'accès à leur enseignement à des élèves défavorisés et augmenté leurs effectifs de diplômés. Il intervient aussi, toujours par vidéoconférence, pour une université d'entreprise dont les collaborateurs sont répartis dans le monde entier.

- il vient de constituer un groupe projet pour créer un CD-ROM synthétisant l'ensemble de ces interventions en formation. Il envisage de le commercialiser par l'intermédiaire d'un site on-line spécialisé dans ce type de produit (celui d'une des universités virtuelles dans laquelle il intervient) ou bien de créer le sien. S'il décide de créer son site, il lui faudra alors établir des partenariats avec plusieurs entreprises pour être en mesure de vendre son produit. Il a déjà pris des contacts avec un infographiste nantais et avec un développeur indien, le serveur pourrait être abrité et en-

tre tenu par une entreprise localisée en Irlande. La production du CD-ROM pourrait se faire dans une usine implantée en Roumanie. Quant à la gestion des commandes et la logistique elles pourraient être assurées par une organisation basée en Belgique. Jacques Dupond assurera directement le "service après-vente" en répondant aux questions et remarques des clients.

Son expérience du financement dans le secteur automobile lui a donné l'idée de créer une structure identique qui pourrait lever des fonds pour financer des groupes musicaux désirant se lancer mais ce n'est qu'au stade du projet à l'heure actuelle.

Ce scénario¹ relève-t-il de la fiction ou bien a-t-il une probabilité forte de se réaliser ? La réponse est difficile à donner comme dans toute approche prospective. Cependant un certain nombre de phénomènes qui se sont développés au cours de ces dernières années – tels que le recours quasi systématique à l'externalisation d'activités non stratégiques, l'essor des technologies de l'information et de la communication (NTIC) ou la croissance des activités de service – laissent à penser que ce scénario est plausible. On voit ainsi émerger une nouvelle organisation du travail qui fait appel à l'autonomie et au partenariat. Les équipes projet *ad-hoc* qu'elles se constituent au sein de grandes entreprises ou avec des entrepreneurs indépendants sont appelées à remplacer progressivement l'organisation centralisée constituée de sala-

riés "classiques". Les constats suivants semblent confirmer cette analyse :

- le "traditionnel" contrat de travail à durée indéterminée (CDI) est "en perte de vitesse" car une grande majorité des emplois créés récemment en France sont des emplois temporaires, intérimaires ou à temps partiel.

- les sociétés de travail temporaire comptent parmi les plus grands "employeurs" des pays occidentaux

- plusieurs grandes firmes se sont divisées en de nombreuses entités autonomes qui se comportent entre elles presque comme des entreprises indépendantes. Elles se mettent parfois en concurrence avec des entreprises extérieures pour la réalisation de certaines prestations.

Ces transformations exigent de pouvoir s'appuyer sur de véritables entrepreneurs pour animer ces petites structures. Les aptitudes requises pour remplir cette fonction relèvent plus du comportement – esprit d'initiative, innovation, prise de risque, responsabilité, capacité à travailler en équipe – que des connaissances.

Nous chercherons dans une première partie à comprendre pourquoi et comment s'est produite cette évolution. La deuxième partie traitera du "métier" de l'entrepreneur et des compétences nécessaires à son exercice. Ces deux premiers points posent logiquement la question de la formation à l'entrepreneuriat. La nécessité de trouver de nombreux entrepreneurs présentant des com-

(1) Ce scénario est très largement inspiré des deux articles suivants : "L'avènement de l'économie des entrepreneurs internautes" de Thomas W. Malone et Robert J. Laubacher paru dans *Futuribles* n° 243 - juin 1999. [Cet article a été publié dans la *Harvard Business Review* (septembre-octobre 1998) sous le titre "The dawn of the E-Lance Economy" et a été traduit par Alain Michel] et "La formation à distance gagne les États-Unis - L'entreprise se fait université" Michel Ktitareff - *Les Échos* - 3 novembre 1999.

pétences spécifiques pour exercer cette activité appelle à s'interroger sur la mise en oeuvre d'un enseignement à l'entrepreneuriat. Nous n'aborderons pas ce point car il justifie à lui seul un développement spécifique. L'abondance des travaux de recherche menés actuellement ainsi que la variété des dispositifs d'enseignement mis en place montrent bien qu'il subsiste encore de nombreuses interrogations sur ce sujet. Il suffit, par exemple, de consulter les Actes du 1^{er} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, dernière manifestation française portant sur le sujet, pour s'en persuader. Plus de 40 ateliers réunissant chercheurs, praticiens et pédagogues traitaient du thème de l'enseignement et de l'entrepreneuriat.

Par contre nous poserons en conclusion les principales questions relatives à ce point.

Baisse des coûts de transaction et développement des réseaux ■

Comment peut-on expliquer une telle tendance ? Pour quoi les petites unités autonomes sont-elles appelées à se multiplier ?

L'histoire économique et les théories de l'organisation et du management nous apportent un élément de réponse qui repose sur l'analyse du coût des transactions (voir encadré). Il faut pour cela distinguer le coût des transactions internes (cti : la prestation est réalisée à l'intérieur de l'entreprise) du coût des transactions externes (cte : la prestation est réalisée par une entreprise extérieure). L'entreprise est alors confrontée aux équations suivantes :

Firmes et coûts de transaction (Coriat, Weinstein 1995)

La théorie des coûts de transaction propose un cadre d'analyse de la firme et des différentes questions qu'elle pose : qu'est ce qui explique l'intégration verticale et les limites des firmes, quelles sont les formes d'organisation de la grande entreprise, quelles sont les modalités d'organisation du travail ?

Deux auteurs ont plus particulièrement travaillé sur ce thème .

Coase (1937) oppose le marché et la firme et montre qu'ils constituent deux formes de coordination économique. Le système des prix en vigueur sur les marchés entraîne une coopération inconsciente des agents économiques alors qu'à l'intérieur de la firme la coordination se fait de façon consciente par l'autorité de l'entrepreneur. La firme peut se substituer au marché car la coordination par les prix entraîne des coûts. Avoir recours au marché entraîne 2 types de coûts :

- ceux générés par les problèmes d'accès à l'information pour optimiser le rapport qualité/prix "coûts de découverte des prix adéquats"

- ceux liés à l'incertitude qu'entraîne le recours à un fournisseur extérieur "coûts de négociation et de conclusion de contrats séparés pour chaque transaction".

Les capacités limitées d'une direction à coordonner un nombre croissant d'activités permettent d'expliquer pourquoi la coordination administrative ne s'impose pas en toutes circonstances. La firme, le marché et le droit sont considérés comme des institutions visant à faciliter les transactions.

Williamson (1985, 1986) s'appuie sur les travaux de Coase pour approfondir l'analyse des coûts de transaction.

Ses recherches subissent des influences venant d'horizons divers tels que le droit, l'économie, l'histoire et la théorie des organisations. Outre Coase, sa théorie s'inspire des travaux des auteurs suivants :

- J.R. Commons dont il retient la représentation de la transaction comme unité fondamentale de l'analyse économique

- H. Simons dont la théorie de la rationalité limitée l'amène à intégrer l'étude approfondie des comportements des agents économiques

- K. Arrow pour l'importance qu'il accorde à l'information

- A.D. Chandler pour ses travaux sur l'importance des innovations organisationnelles

Le droit va aussi l'influencer à travers l'analyse des contrats.

Williamson distingue plusieurs catégories de transactions en combinant 2 paramètres :

- la spécificité des actifs (pour l'offreur) quand un investissement durable est engagé dans une transaction mais qu'il n'est pas récupérable sur autre transaction. Il distingue 3 degrés : investissement non spécifique, mixte ou spécifique.

- la fréquence de la transaction (pour l'acheteur) qui peut être occasionnelle ou récurrente. Elle prend d'autant plus d'importance que l'investissement est spécifique. En effet un investissement spécifique nécessite la mise en place d'une structure dont le coût est élevé. Cette forme organisationnelle ne va se justifier que si la transaction est importante et doit se renouveler donc la probabilité d'internaliser est d'autant plus faible que la fréquence est faible.

La structure organisationnelle retenue est celle qui minimise les coûts. Le choix va se faire en fonction du degré de spécificité de l'investissement nécessaire et de la fréquence de la transaction en supposant un certain degré d'incertitude (sinon le marché reste la forme d'organisation la plus efficace). Ainsi "la différence entre coûts d'internalisation et coûts de recours au marché est une fonction décroissante du degré de spécificité des actifs ; passé un certain seuil cette différence devient négative et l'intégration devient la forme d'organisation qui minimise les coûts".

La rationalité limitée dont font preuve les agents économiques dans un contexte d'incertitude (information imparfaite) a aussi une influence sur le coût de transaction. Les individus peuvent adopter des comportements opportunistes (tricherie au moment de la passation du contrat ou au cours de son exécution) qui peuvent aller jusqu'au manquement à leurs engagements. Ces comportements s'expliquent parce que les contrats établis sont nécessairement incomplets (tout ne peut pas être prévu). Cet opportunisme augmente le coût des transactions (coût de négociation et coût de vérification du respect des clauses) et incite à internaliser la transaction

Cependant intégrer une nouvelle activité (si ce choix se justifie par un coût moindre) peut aussi entraîner des distorsions et des coûts spécifiques liés aux phénomènes suivants :

- impossibilité de recréer le pouvoir du marché à l'intérieur de la firme (sentiment de sécurité en n'étant pas confrontée à la concurrence).

- méthode de calcul différente des prix de transfert qui s'inscrivent dans une logique de consolidation (approche fiscale) et peuvent ne pas correspondre à la réalité économique de l'activité

- intervention hiérarchique sur un mode de gestion auparavant performant (perte d'autonomie et de souplesse).

L'analyse des différents coûts permettra de choisir entre internaliser l'activité ou avoir recours au marché. La structure retenue sera celle qui minimise les coûts de transaction.

(1) si $c_{te} > c_{ti} \Rightarrow$ l'entreprise choisit de croître car il est moins coûteux de faire dans l'entreprise que de faire faire à l'extérieur. Par exemple, si une banque trouve moins cher de créer un service pour effectuer ses études de marché plutôt que de les confier à des cabinets extérieurs, alors elle recrute des spécialistes des études marketing et elle s'agrandit.

(2) si $c_{te} < c_{ti} \Rightarrow$ l'entreprise choisit de ne pas grandir ou bien de se développer uniquement à partir de son métier. Dans ce cas notre banque fait réaliser ses études de marchés par des cabinets extérieurs.

La situation (1) correspond à la période industrielle durant laquelle les moyens de transport, de communication et les systèmes informatiques rendaient les transactions internes moins onéreuses et favorisaient le développement des organisations. Il était logique, pour rechercher des économies d'échelle dans tous les domaines, de recruter de nombreux salariés pour contrôler la quasi totalité des fonctions et des activités de l'entreprise.

L'apparition du micro-ordinateur individuel et des réseaux à haut débit ont fait basculer l'entreprise dans la situation (2). Il devient inutile de maintenir une gestion centralisée de l'entreprise car l'information est accessible rapidement, à un faible coût et dans n'importe quel endroit de la planète. Une grande partie des activités initialement exécutées au sein de l'entreprise relèvent maintenant de groupes autonomes et temporaires constitués d'individus indépendants reliés par un réseau électronique. Les entreprises délestées des activités non stratégiques concentrent leurs moyens sur leur cœur de métier. En accentuant les stratégies par les coûts, elles reconnaissent implicitement la capacité des ces petites

entreprises à produire et à gérer mieux qu'elles ces produits et services.

*"Intrapreneur", "extrapreneur",
"entreprenante" ou
"entrepreneur social":
les nouveaux entrepreneurs* ■

Sur le même modèle, les grands groupes modifient leur organisation en créant des petites unités dotées d'une forte autonomie et de moyens propres qui leur permettent d'innover et d'évoluer rapidement. Ce phénomène, qui consiste à créer des petites entreprises à l'intérieur du grand groupe, a été baptisé "intrapreneuriat" car il présente les mêmes caractéristiques et nécessite les mêmes compétences que l'entrepreneuriat (création et reprise d'entreprise par des individus indépendants).

Cette nouvelle forme d'organisation du travail à travers la constitution de petites unités mobiles, adaptables et organisées en réseau semble devenir le modèle de référence. L'entrepreneur se place au centre du modèle et génère des clones, après "l'intrapreneur" apparaîtrait maintenant "l'extrapreneur" développé à partir d'"extrapreneuriat". Ce néologisme qualifie toute création d'entreprise initiée par un salarié de l'organisation et aidée par celle-ci mais développée à l'extérieur. L'"extrapreneuriat" se trouve à mi-chemin entre l'entrepreneuriat et l'"intrapreneuriat". Il recouvre les domaines suivants :

- l'essaimage i.e. toute forme d'appui à un salarié, en activité ou privé d'emploi, par son entreprise d'origine pour l'aider à créer ou à reprendre une entreprise .

- "les projets dormants" i.e. projets et idées – nouveau produit ou service, diversification, réorganisation,...– qui restent "en sommeil" pendant un certain temps dans une entreprise et qui sont réactivés par un salarié et peuvent donner naissance à une entreprise.

- la co-entreprise ("joint-venture") i.e. 2 entreprises ou plus s'allient pour donner naissance à une 3^e qui a pour mission de développer un produit ou un service en faisant appel au savoir-faire et aux ressources des 2 autres. Les co-entreprises se multiplient actuellement car elles permettent d'optimiser les ressources en mettant en commun des moyens complémentaires. On voit régulièrement, notamment dans le secteur des hautes technologies, des concurrents s'associer au sein d'une co-entreprise pour développer et/ou commercialiser un produit dans lequel chacun apporte une partie de son savoir-faire (par exemple l'un apporte sa technologie et l'autre son expertise en marketing). Ils réduisent ainsi le risque et limitent les sommes investies dans le développement de ce nouveau produit ou service.

Après "l'intrapreneur et l'extrapreneur", nous voyons apparaître un nouveau type d'entrepreneur baptisé "entreprenante". Ce néologisme contraction de "entrepreneur internaute" a été proposé par Alain Michel – conseiller scientifique du groupe Futuribles – "pour désigner un entrepreneur indépendant (freelance) qui utilise l'Internet pour lancer et construire un projet avec d'autres entrepreneurs indépendants. Ainsi "entreprenante est une traduction du terme américain e-lancer.". Le développement de structures temporaires fédérées autour de projets ponctuels entraînera l'avènement de cette nouvelle génération d'entrepreneurs.

On voit même apparaître un “entrepreneur social” considérant, à juste titre, que de créer et développer une association à vocation humanitaire ou sociale nécessite des qualités d’entrepreneur.

Même si l’entrepreneuriat bénéficie actuellement d’un effet de mode, la création de ces nouveaux termes semble indiquer que l’entrepreneur, pris au sens du comportement et non du statut, sera l’homme clé de l’économie du XXI^e siècle. La multiplication de petites entreprises (dont certaines se limiteront à une personne) indépendantes ou intégrées dans un groupe et la contractualisation des relations entre elles entraîneront une diminution du salariat.

Cette tendance sera facilitée par le fait que le développement de nouveaux produits dépend plus de l’innovation et de l’intelligence que du capital et donc relève de l’action de l’entrepreneur individuel .

Il semblerait donc que nous soyons entrés dans l’ère des entrepreneurs. Qu’il soit appelé à exercer son métier en tant qu’entrepreneur, “intrapreneur”, “extrapreneur”, “entrepreneute” voire “entrepreneur social”, l’individu devra présenter les mêmes compétences. C’est l’objet de cette 2^e partie que d’essayer de les identifier.

Entrepreneur : un métier ? ■

Nous allons tout d’abord évoquer les exigences du “métier d’entrepreneur” pour mieux appréhender les compétences nécessaires à son exercice.

La présentation reste volontairement succincte. Elle est pour cette raison incomplète mais a pour objectif de donner quelques points de

repère pour mieux comprendre ce vaste sujet. Elle s’appuie en grande partie sur les travaux de L.J. Fillion (Fillion 1997).

L’association des termes “métier” et “entrepreneur”, pour surprenante qu’elle soit a priori, permet d’aborder les points suivants :

- le métier est associé au savoir-faire. En fait l’exercice d’un métier nécessite des aptitudes techniques, conceptuelles, humaines et managériales. Pour exercer son activité, l’entrepreneur fait appel en permanence à ces différentes aptitudes en y intégrant savoir-faire et comportements. (Gassé et d’Amours, 1993).

- comme tout autre métier celui d’entrepreneur peut s’apprendre. Pour cela il faut analyser les activités pour être en mesure d’acquérir les savoir, savoir-faire et comportements nécessaires. Il est risqué de penser qu’on peut s’improviser entrepreneur sans préparation préalable.

Fillion retient 10 activités² courantes du métier d’entrepreneur. Nous allons les présenter et voir par la suite à quel type de compétences elles font appel.

1. Identifier des opportunités : l’entrepreneur cherche à occuper des niches présentant un potentiel d’activité. Son analyse est spatio-temporelle i.e. les opportunités sont présentes sur le marché mais surtout dans le temps, la rapidité de réaction est un facteur clé de succès.

2. Définir et mettre en oeuvre des visions² : l’entrepreneur définit ce qu’il veut faire, comment il va le faire puis il passe à l’action. Une bonne connaissance du secteur et l’élaboration d’alternatives straté-

giques permettent de définir une vision. Elle servira de fil conducteur au développement de l’entreprise et permettra de s’adapter à un environnement en perpétuel changement .

3. Prendre des décisions en optimisant les ressources disponibles : l’entrepreneur doit estimer, analyser, prévoir, évaluer des alternatives puis décider en optimisant les ressources.

4. Développer une sensibilité technologique et technique pour s’adapter aux évolutions de l’environnement .

5. Savoir acheter : le succès dépend aussi de la capacité à optimiser les conditions d’acquisition des ressources.

6. Mettre en marché : c’est un des facteurs qui expliquera le succès ou l’échec de l’entreprise. L’entrepreneur doit être en mesure de se mettre à la place du client pour maximiser l’offre.

7. Vendre : c’est une des activités à laquelle est confrontée en permanence l’entrepreneur. Il vend son projet, sa vision puis ses produits ou services à tous les intervenants : investisseurs, clients potentiels, employés, banquiers, fournisseurs, membres de sa famille...

8. S’entourer de personnes compétentes : l’entreprise se développera si l’entrepreneur sait recueillir les conseils des personnes compétentes et complémentaires. Embaucher des personnes complémentaires est une décision stratégique importante.

9. Faire faire : l’entrepreneur doit s’organiser pour ne pas se faire “parasiter” par des tâches annexes obérant le développement de l’entreprise.

(2) L. J. Fillion distingue deux activités différentes : concevoir des visions et réaliser des visions. Nous les avons regroupées dans un esprit de simplification.

Référence

Fillion résume ces activités de la façon suivante : “identifier des occasions d'affaires i.e. occuper des espaces dans le marché puis définir une vision qui comprend un ensemble d'activités structurées (notamment de gestion) pour arriver à occuper profitablement l'espace identifié”.

Ceci nous semble être une bonne définition du métier de l'entrepreneur. Les compétences nécessaires à l'exercice de ce métier sont, toujours pour Fillion, les suivantes. Il n'en établit pas une liste exhaustive mais associe à chaque activité une compétence clé.

- **Pragmatisme** : sens pratique, capacité à identifier ce qui est utile et efficace.
- **Conception - Pensée systémique** : être en mesure de relier un grand nombre d'éléments divers pour former un tout cohérent.
- **Vision** : compétence centrale à maîtriser, c'est parce qu'il aura une vision claire de l'évolution de l'entreprise et de sa place dans le marché que l'entrepreneur pourra réussir.
- **Action** : l'entrepreneur se réalise dans l'action, ses projets n'ont de sens que lorsqu'ils se réalisent.
- **Polyvalence** : savoir s'adapter à diverses formes de technologies et savoir tout faire : comptabilité, lancement du produit, vente, gestion...
- **Négociation** : savoir convaincre sans bloquer la négociation (approche “gagnant-gagnant”).
- **Adaptation** : faire preuve de flexibilité pour s'ajuster le plus précisément à la demande du client.
- **Réseau** : constituer un réseau permet d'améliorer son niveau d'information sur l'environnement.
- **Délégation** : nécessité de déléguer pour se développer (ceci sera d'autant plus facile que la vision est claire).

Une autre présentation (Beranger-Chabbal-Dambrine, 1998) complète celle de Fillion. Pour ces auteurs l'entrepreneur doit être un homme :

- d'écoute, capable d'identifier les besoins latents
- d'innovation, capable d'y apporter des réponses innovantes
- de projets, capable d'animer des équipes projet et de mobiliser les compétences complémentaires
- de réseaux, capable de les constituer et de les utiliser pour s'informer et influencer.

Apprendre le métier d'entrepreneur ■

Comme nous venons de le voir, il faudra se comporter en entrepreneur dans les années à venir pour pouvoir jouer un rôle significatif dans le développement de l'économie. En plus des connaissances, il faudra acquérir et développer les compétences nécessaires à l'exercice de ce métier. Comment faire ? Nous pouvons évoquer les pistes de réflexion suivantes qui font l'objet de nombreux travaux de recherche et d'expérimentation. En effet l'entrepreneuriat est une discipline “en construction” (Fillion, 1997). De nombreuses questions fondamentales sont encore débattues tels que la définition de l'entrepreneuriat, le processus entrepreneurial ou l'entrepreneur :

- s'agit-il d'informer, de former ou d'éduquer les étudiants ? (Legendre, 1988)
- que doit-on enseigner (Schieb-Bienfait, 1999) : faut-il privilégier l'approche centrée sur le “contenu” i.e. l'entrepreneur et ses caractéristiques ou bien celle s'intéressant aux processus entrepreneuriaux dans leur contexte ?

- quels sont les apprentissages nécessaires ?
- quel est le résultat attendu : la création d'entreprise par les étudiants, le développement de leur potentiel entrepreneurial, la capacité à accompagner des créateurs en tant que consultant ou “capital-riskier”... ?
- la formation doit-elle être plutôt théorique avec des problématiques actuelles ou plutôt praxéologique en privilégiant les connaissances et outils pratiques ?
- à quel type d'entrepreneur fait-on référence : l'entrepreneur de PME, de micro-entreprise, de start-up high tech, “l'intrapreneur”, le repreneur... ?

Ces différentes questions indiquent bien qu'il n'y a pas un type de formation à l'entrepreneuriat comme il n'existe pas un type d'entrepreneur. Nous pouvons toutefois penser que le développement d'un comportement entrepreneurial passe par une démarche pédagogique équilibrant les dimensions conceptuelle (pourquoi entreprendre), instrumentale (comment entreprendre) et expérimentale (mettre en œuvre un projet), (Fayolle 1996, 1997).

Cependant une sensibilisation à l'exercice de ce “métier” est aujourd'hui nécessaire pour être en mesure de s'intégrer efficacement dans cette nouvelle organisation du travail et éviter de n'en subir que les désagréments. Cette nouvelle économie pourrait générer des ruptures importantes. N'appartenant plus à une entreprise offrant un cadre de travail “fixe”, les “entrepreneurs” risquent de se sentir isolés et aliénés. En y étant préparé chacun d'entre nous pourra être un entrepreneur optimisant son temps de travail et intégré au sein de groupes de projet.

G. C.

Référence

- Beranger, J.- Chabbal, R. - Dambrine, F. (1998), *Rapport à Monsieur le Secrétaire d'État à l'Industrie sur la formation entrepreneuriale des ingénieurs*
- Birley, S., Muzyka, D., (1998), *Guide de la création d'entreprise*, Paris, Village Mondial
- Boutillier, S., Uzunidis, D., (1999), *La légende de l'entrepreneur*, Paris, Editions La Découverte & Syros
- Coase, R.H., (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica* N.S., 4, novembre. Traduction française *La nature de la firme*, *Revue Française d'économie*, II, hiver 1987
- Coriat, B., Weinstein, O., (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de Poche, coll. "Références"
- Fayolle, A. (1996), *Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin-Lyon 3, Institut d'Administration des Entreprises (575 p)
- Fayolle, A. (1997), *L'enseignement de l'entrepreneuriat : réflexions autour d'une expérience*, Cahiers de recherche de l'E.M. Lyon
- Filion, L.J. (1997), *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances*, *Revue Internationale des PME*, vol. 10, n° 2 (129-172)
- Filion, L.J. (1997), *Le métier d'entrepreneur*, *Revue Organisation*, automne 1997 (29-45)
- Gassé, Y., D'Amours, A. (1993), *Profession : entrepreneur*, Montréal, Les éditions Transcontinentales inc.
- Hernandez, E.-H., (1999), *Le processus entrepreneurial*, Paris, L'Harmattan
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., (1991), *Entrepreneurship*, Paris, Economica
- Ktitareff, M. (1999), *La formation à distance gagne les Etats Unis - L'entreprise se fait université*, *Les Echos* 3/11/1999
- Legendre, R. (1988), *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Larousse, (680p.)
- Malone, T.W., Laubacher, R.J (1998), *The dawn of the E-Lance Economy*, *Harvard Business Review* (septembre-octobre 1998) (144-152) traduit par Alain Michel et paru dans *Futuribles* n° 243 - juin 1999 (5-25) sous le titre *L'avènement de l'économie des entrepreneurs internautes*
- Pendelieu, G., (1997), *Le profil du créateur d'entreprise*, Paris, L'Harmattan
- Schieb-Bienfait, N. (1999), *Du projet de création comme pratique pédagogique : témoignage autour d'une expérience*, Actes du 1^{er} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille (335-355)
- Verstraete, T., (1999), *Entrepreneuriat Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris, L'Harmattan
- Williamson, O., (1985), *The economic Institutions of Capitalism*, The Free Press
- Williamson, O., (1986), *Economic Organization*, Brighton, Wheatsheaf Books

Référence

Référence

Développement Entrepreneurial

« L'histoire de Roger Tricourel »

Extrait et adapté de Génération Business, de Robert Papin, éditions Dunod, 1989

Université Mohammed V – Souissi –Rabat.

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales.

Pr. Mohamed Najib EL OUALIDI

03/12/2013

Sommaire

L'EXALTATION DE LA CREATION	- 2 -
LA CROISSANCE ET L'EUPHORIE	- 3 -
LE CONFORT ET L'AUTOSATISFACTION.....	- 4 -
L'ENGOURDISSEMENT.....	- 6 -
TRAVAIL A FAIRE	- 8 -

L'histoire de Roger Tricourel

Extrait et adapté de Génération Business, de Robert Papin, éditions Dunod, 1989

Roger Tricourel adorait les bons plats et, à treize ans déjà, il réalisait de merveilleux pot-au-feu. Ses parents, agriculteurs, avaient tout tenté pour juguler une vocation précoce de cuisinier et son instituteur se désespérait de voir « ce cabochard » préférer la charlotte et le chou au lard aux mathématiques et à l'histoire. L'amour de Roger pour la cuisine va cependant finir par triompher et notre phénomène quittera l'école pour rentrer comme apprenti cuisinier dans un grand hôtel d'une ville voisine. Deux ans plus tard, Roger Tricourel réussit le concours d'entrée d'une école hôtelière dont il sort à 19 ans pour se marier et rejoindre un célèbre restaurant parisien. Après son service militaire, et durant les six années qui vont suivre, il travaille comme un forcené pour mettre de l'argent de côté et racheter, en 1964, un petit restaurant qu'il baptise pompeusement « Le petit Vatel Normand ».

La première phase de l'odyssée de Roger (1964-1970)

L'exaltation de la création

Le 1er mai 1964, Roger ouvre les portes de son restaurant, installé à Saint-Germain-des-Prés.

Son épouse, Catherine, est devenue, pour l'aider, standardiste, secrétaire, comptable et serveuse.

Notre dirigeant, qui ne possède pas suffisamment d'argent pour embaucher un aide-cuisinier, est allé tirer sa mère de sa retraite normande pour lui faire découvrir les vertus de la vie parisienne et de la vaisselle.

De 1964 à 1970, Roger va vivre l'exaltation de la création et sa femme dans la crainte du lendemain.

Catherine aimerait bien que son mari lui parle de temps à autre de ses rêves d'avenir et pas seulement de ses soucis mais Roger est un homme pressé, accaparé par son entreprise.

Cette entreprise est une maîtresse si exigeante que notre dirigeant ne s'est même pas rendu compte que sa femme l'aurait déjà quitté, sans la présence de leurs deux enfants, un fils de dix ans et une fille de huit ans.

Levé tous les jours à quatre heures du matin, couché à minuit, Roger est pressé de réussir. Il va travailler dur et vite, très vite et c'est pourquoi peu de cuisiniers du quartier pourront égaler sa rapidité. Roger va également apprendre le management en marchant à coup d'erreurs réparées et de difficultés surmontées. Guère compliqué ce management mais notre bouillonnant normand devra de temps en temps délaissier ceux qu'il appelle ses patrons: les clients, pour se préoccuper de ses problèmes fiscaux ou sociaux qui l'agaceront sérieusement. A coups d'erreurs réparées, notre dirigeant va cependant faire l'apprentissage du management et surmonter toutes les difficultés.

En 1966, il a déjà réussi à mettre de l'argent de côté et, le 1er Mai, il reçoit fastueusement tous ceux qui, au départ, prédisaient son échec. En écoutant leurs louanges, il commence à se dire: « Peut-être ont-ils raison d'affirmer que je suis le meilleur. » Roger vient de trouver l'argument qui lui permettra, durant la deuxième phase de son odyssée, de justifier le recrutement de simples exécutants.

La deuxième phase de l'odyssée de Roger (1970-1977)

La croissance et l'euphorie

Le 1^{er} Juillet 1970, Roger Tricourel, alors âgé de 31 ans, revend 2 millions de francs le Petit Vatel Normand et il achète, pour 4 millions, un grand restaurant situé à proximité des Champs-Élysées. Il le baptise « Le Grand Vatel Normand ».

Pour la première fois, il est obligé de demander un prêt à son banquier. Ce dernier (un fin gourmet) ne se fait pas trop prier, content d'accorder un prêt à long terme de deux millions pour l'acquisition d'un fonds de commerce qui en vaut quatre.

Roger voudrait bien obtenir un crédit complémentaire à cinq ans ou dix ans pour financer la constitution d'un petit stock de marchandises et faire crédit aux clients importants: les banques du voisinage qui demanderont probablement de régler leurs notes de restaurant en fin de mois seulement.

Le banquier se déclare désolé de refuser cet effort supplémentaire en évoquant la structure déséquilibrée du bilan de notre dirigeant, la conjoncture économique et d'autres arguments que Roger n'a pas très bien compris.

Ce banquier, un futur client peu désireux lui-même de payer comptant ses notes de restaurant, fait cependant l'effort d'expliquer à Roger qu'il existe une grosse différence entre le financement d'un fonds de commerce, garanti par un nantissement, et le financement d'éléments qui « tournent » rapidement: les stocks et les crédits consentis aux clients, sur lesquels une banque ne peut prendre de sûretés.

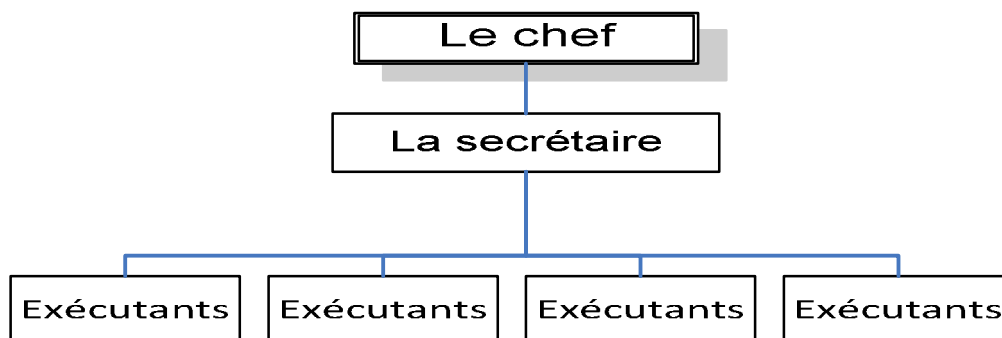
Le financier suggère à notre chef d'entreprise de maintenir ses stocks au minimum, de consentir peu de crédit aux clients et de demander de longs délais de paiement à ses fournisseurs. Notre dirigeant écoute d'une oreille distraite ce beau raisonnement tout en se disant « Pas de stock dans mes chambres froides? Pas de crédit aux clients? J'aimerais bien voir ce phraseur à ma place ». Roger vient cependant de se voir refuser le financement de son besoin en fonds de roulement et c'est pourquoi il va rencontrer de sérieuses difficultés de trésorerie qu'il réussira par miracle à surmonter en vendant une maison que son épouse vient d'hériter d'un oncle fortuné.

Notre chef cuisinier oublie rapidement cet incident car sa nouvelle affaire le reprend tout entier. Roger doit en effet embaucher une cuisinière, des aides cuisiniers et des serveurs, il doit également recruter une comptable car son épouse Catherine vient d'abandonner le téléphone, la réception et la comptabilité qui devient trop compliquée.

Roger la remplace donc par Gertrude, une comptable de quarante ans baptisée par le personnel « La moustachue à l'œil agile » qui, pendant presque vingt ans, va protéger la comptabilité et le tiroir caisse, surveiller les clients (« des pique-assiettes ») et les serveurs (« des fainéants chapardeurs »).

Fort heureusement, le patron, toujours présent, adore son personnel qui loue sa capacité de travail, ses talents de cuisinier et sa générosité.

Grâce à l'efficacité de son dirigeant, l'entreprise tourne rondement et le restaurant gagne rapidement en notoriété. En 1975, Le Grand Vatel Normand emploie vingt personnes et sa structure ressemble à un râteau.



Le patron tient le manche et les dents représentent les exécutants. Entre les dents et le manche Gertrude s'est installée. Les exécutants resteront des exécutants car Roger ne leur donne pas de véritables responsabilités: « A quoi bon perdre mon temps à leur expliquer ce qu'il faut faire puisque je peux le faire moi-même plus rapidement? ».

Roger reste donc en permanence devant ses fourneaux qu'il abandonne seulement pour venir saluer les personnages célèbres qui, chaque jour, réclament le chef pour le féliciter.

Notre dirigeant s'est entouré de conseillers membres de son club: un expert-comptable, un conseil juridique, un conseiller financier et quand l'inspecteur du travail ou l'inspecteur des impôts se manifestent, ces conseillers sont là pour éviter à Roger de s'encombrer l'esprit de ces tracasseries « qui dans notre pays freinent l'esprit d'entreprise ».

La troisième phase de l'odyssée de Roger (1977-1987)

Le confort et l'autosatisfaction

En 1977 Roger a remboursé ses prêts à long et moyen terme. L'entreprise a pris le statut juridique d'une société anonyme dont le créateur détient 94 % des actions, les 6 % restant ayant été donnés à des membres de la famille.

Notre dirigeant roule en Mercedes, porte des costumes faits sur mesure, possède un appartement de 2 millions de francs et sa société présente un solde bancaire créditeur de 1 million de francs. L'affaire vaut environ 7,8 millions et son patron reste toujours 8 heures par jour devant ses fourneaux.

Roger est donc un dirigeant arrivé qui va recevoir une décoration enviée.

Le fils de Roger (il a 20 ans en 1977) vient de réussir le concours d'HEC et sa fille celui d'une école hôtelière.

Le 1er juillet 1977, Roger fête le septième anniversaire du Grand Vatel Normand en annonçant sa décision de faire un nouveau bond en avant. Il vient d'obtenir une promesse de vente sur un local de 300 m² situé dans un centre commercial qui ouvrira ses portes dans trois mois. Il l'appellera «Le Vatel 2 ». Il vient également de négocier l'acquisition d'un second restaurant déjà installé dans un autre centre commercial, il le baptisera « Le Vatel 3 ». Montant des investissements: 4 millions pour la première affaire, 5 millions pour la seconde.

Les banquiers s'étonnent de l'importance des sommes engagées et le conseiller financier suggère de créer un holding. Roger trouve cela trop compliqué. Il sollicite et obtient un prêt personnel de 1 million de francs mais doit concéder l'inscription

d'une hypothèque sur son appartement. Il dépose la somme au compte bancaire de la société du Grand Vatel laquelle porte son capital social à 4,8 millions et demande ensuite un prêt de 3 millions pour le premier restaurant et de 4 millions pour le second. Les banquiers acceptent mais ils exigent de Roger qu'il donne sa caution personnelle et qu'il concède l'inscription d'hypothèques et de nantissements sur les deux nouveaux restaurants. Ils réclament également un nantissement sur Le Grand Vatel Normand, Roger y consent et contemple maintenant avec ravissement son bilan: 13,1 millions de francs, oubliant que le passif fait apparaître un endettement inquiétant: 7,6 millions à long terme et 0,7 millions à court terme.

Roger est donc maintenant condamné à réussir s'il veut pouvoir rembourser ses banquiers. Il va s'y employer..., d'abord en embauchant. Il délaisse donc quelque temps ses fourneaux pour chercher les cadres dont il veut s'entourer: un directeur pour chacun des deux nouveaux restaurants, un acheteur et un responsable administratif. Gertrude centralisera la paie et la comptabilité.

Roger veut se charger lui-même du recrutement. N'a-t-il pas déjà prouvé son efficacité en constituant la meilleure équipe de serveurs et d'aide-cuisiniers du quartier des Champs-Élysées? Son flair vaut mille fois les conseils que voudrait lui donner un ami, directeur du personnel d'une grande société. « Aucun intérêt..., déclare Roger, pour moi l'important c'est la tête du type que j'ai en face de moi. Si elle me plaît, je m'assure simplement qu'il possède les deux qualités que j'attends de mes collaborateurs: comprendre rapidement ce que veut le chef puis exécuter encore plus rapidement ce que veut ledit chef. »

Il retiendra deux individus dociles et, pour se faire plaisir, s'offrira «en prime» Jacques Touri, un diplômé titulaire d'une maîtrise de gestion, auquel il confie la direction du restaurant actuellement en cours d'achèvement.

Roger considère qu'un patron doit aimer ses employés et que l'amour de ces derniers constitue la plus belle récompense d'un dirigeant. «Chez moi, déclare-t-il, les employés placent leur intérêt après celui de l'entreprise, guère difficile d'ailleurs puisque leurs motivations ne diffèrent pas des miennes. » Le patron dirige donc avec une main de fer dans un gant de velours. Les subordonnés n'exercent pas de véritables responsabilités, à l'exception du jeune diplômé auquel il abandonne la responsabilité totale du Vatel 2 sans même prendre la peine de le contrôler.

Roger laisse volontiers la bride sur le cou aux fortes têtes qui refusent son affection. Qu'elles prennent des responsabilités ou qu'elles n'en prennent pas le dirigeant arrivera tôt ou tard au même résultat: les fortes têtes partiront ou elles plieront et si elles plient, Roger, magnanime, oubliera volontiers de les sanctionner.

Notre héros commence donc à se persuader qu'il a forgé autrui à son image et, pour démontrer sa supériorité, mais également se faire admirer, il court-circuite continuellement ses directeurs de restaurant, modifie au gré des circonstances leurs responsabilités, et se garde de préciser trop clairement les critères de promotion du personnel afin de se réserver un large pouvoir d'appréciation.

La structure de son entreprise n'est plus un râteau mais est un soleil en caoutchouc dont il occupe le centre. La distance entre le chef et ses subordonnés varie sans cesse en fonction de l'aptitude de ces derniers à comprendre rapidement ce que souhaite le chef et leur capacité à exécuter tout aussi rapidement ce que veut ledit chef.

Comment vont réagir ces subordonnés? En adoptant une maxime: « Faire ce que veut le chef et ne pas s'occuper du reste ».

Tous les ingrédients sont maintenant réunis pour entraîner l'entreprise dans une phase d'engourdissement.

La quatrième phase de l'odyssée de Roger (1987-1990)

L'engourdissement

Quatre mois après l'embauche de ses cadres, Roger est épuisé.

Les travaux du nouveau centre commercial ne sont pas terminés et le Vatel 2 ne pourra ouvrir ses portes avant les fêtes de fin d'année. Fort heureusement, le Vatel 3 est achevé avant Noël, permettant ainsi à la société d'honorer tant bien que mal les traites du banquier qui commençait sérieusement à s'inquiéter.

En Janvier 1986, après beaucoup de péripéties, les restaurants fonctionnent et Roger commence à respirer puis à se dire: « Peu de chefs d'entreprise auraient comme moi réussi à surmonter de pareilles difficultés ».

Les résultats vont décevoir Roger...

Fin 1986 notre dirigeant constate avec stupéfaction une dégradation très inquiétante des résultats du Vatel 2 dirigé par Jacques Touri.

Un contrôle effectué par le conseiller financier fait apparaître un « trou » supérieur à un million de francs dans la comptabilité. Roger est effondré.

Ce restaurant semblait pourtant fonctionner correctement. Aucun employé ne l'avait d'ailleurs quitté et le jeune diplômé avait même expliqué à Roger comment il organisait une rotation rapide des responsabilités pour que ses subordonnés n'aient pas le temps d'acquiescer une expérience susceptible d'intéresser les concurrents.

Le patron du Grand Vatel Normand se sentait heureux de côtoyer cet homme qui l'écoutait respectueusement, lui donnait toujours de bonnes nouvelles et vantait l'intelligence et les connaissances en management de son patron. Touri possédait d'ailleurs beaucoup d'amour propre et, lorsqu'il rencontrait Roger, il lui arrivait souvent de le critiquer (oh, jamais méchamment). En revanche, il n'hésitait jamais à faire état de ses propres faiblesses pour faire mieux ressortir les atouts de son chef. Touri, comme Roger, n'aimait pas les lymphatiques.

Toujours volontaire pour donner «un coup de collier», il partageait les mêmes idées politiques, les mêmes loisirs et les mêmes passions que son patron.

Roger avait tout avalé, le manche et la cognée. Un million de francs, c'est maintenant le prix qu'il doit payer pour commencer à comprendre qu'un dirigeant ne doit pas confondre délégation et démission.

Notre dirigeant était heureux lorsqu'il consacrait tout son temps aux tâches qui lui permettaient d'exploiter son talent: la cuisine. Le reste l'ennuyait et inconsciemment il le fuyait. « À quarante ans, disait-il, j'ai le droit de faire ce qui me plaît d'autant que je peux maintenant payer des gens qui feront le reste. »

Heureux d'évacuer ainsi quelques idées gênantes, Roger avait laissé une totale liberté à un collaborateur qui possédait un remarquable talent de manipulateur. Jacques Touri savait

que pour détecter les sentiments refoulés d'un individu il suffit bien souvent de rester attentif à ce qu'il dénigre trop fréquemment et trop ouvertement. Roger tournait en dérision les experts en montages financiers. Rien ne pouvait donc lui procurer plus de satisfaction que des louanges sur son intelligence et ses connaissances en management!

Furieux d'avoir été trahi, Roger va donc se séparer de ce directeur ingrat qui, aux termes d'une discussion houleuse, lui arrachera une indemnité de licenciement plantureuse. Notre Chef d'Entreprise en garde maintenant un profond ressentiment qui va rejaillir sur le reste du personnel « qui n'a rien fait pour me soutenir durant cette période difficile ».

Déçu des résultats obtenus par les deux nouveaux restaurants, obligé maintenant de courir de tous côtés pour pallier les défaillances de ses subordonnés, condamné à délaisser de plus en plus ses fourneaux, Roger s'éloigne progressivement de ses collaborateurs et devient procédurier.

Mettant l'accent sur les défaillances plutôt que sur les performances, punissant chez autrui les défauts que lui-même possède, notre dirigeant adopte une attitude froide, critique et condescendante, considérant que « Le rôle d'un patron c'est de réfléchir et celui des exécutants d'exécuter. »

Comment réagiront ces exécutants? En adoptant eux-mêmes une devise: « Pour vivre heureux, vivons cachés. »

Dans un premier temps, ils vont faire payer à Roger le manque de participation aux décisions en mettant leur touche personnelle sur la mise en œuvre de ces décisions. Les plus courageux contestent ouvertement celles-ci avant de se faire « éjecter ». Les malins rancuniers déforment les propos du patron et colportent des rumeurs dont ils prendront ensuite argument pour paralyser la mise en œuvre des projets. Les soumis ne bougent pas et si Roger leur reproche leur inaction, il reçoit les réponses suivantes: « Nous étions de bonne foi », « Nous avons cru comprendre cela » ou, plus souvent : « Nous attendions vos directives ».

La tension artérielle de notre PDG commence à s'élever et les notes de service, règlements et procédures à se multiplier. Bientôt fleurissent dans les cuisines des instructions détaillées sur la manière de cuire tel ou tel plat, de laver intelligemment la vaisselle, de vider intelligemment les poubelles, d'accueillir la clientèle, de mettre la table, de débarrasser la table, de répondre au téléphone... Des notes arrivent également du bureau de Monsieur Roger décrivant les organigrammes, définissant les responsabilités détaillées de chacun, spécifiant les règles de promotion et de sanction...

Tout ce que chacun doit faire étant prévu, détaillé, codifié, les individus n'ont bientôt plus à réfléchir et les trois Vatel auraient pu s'endormir gentiment... si leur PDG n'avait commis une erreur supplémentaire en considérant que les règlements s'appliquent à tous, sauf à lui-même.

Refusant d'être un simple exécutant dans une affaire qu'il a forgée de ses mains, désireux de favoriser les collaborateurs respectueux et de museler les délégués « hargneux », Roger viole allègrement les règles de promotion, manifestant son bon vouloir en déplaçant des cadres d'un restaurant à l'autre, en court-circuitant la hiérarchie et en utilisant des méthodes de contrôle autoritaires et vexatoires.

Dans un premier temps, le personnel réagit en prenant plus encore de distance avec le PDG et bientôt ce dernier ne sait plus si le « oui » d'un subordonné signifie un vrai « oui », « un non », un « oui mais » ou un « on verra ». Inutile de s'étonner si Roger ajoute bientôt une nouvelle devise à son répertoire: « je crois uniquement ce que je vois ».

Dans un deuxième temps, quelques serveurs impudents vont décocher à Roger des flèches particulièrement acérées et le personnel ébahi constate que le vieux lion n'a pas réagi. La dégradation du climat au sein des trois Vatel va dès lors s'accélérer.

On ne compte plus le nombre de réunions dont l'ordre du jour initialement accepté est ensuite bouleversé par des subordonnés qui souhaitent revenir sur des points préalablement approuvés. On ne compte plus le nombre de serveurs, cuisiniers ou aides cuisiniers qui rechignent à discuter de leurs résultats avec Roger.

Les revendications salariales se multiplient et notre PDG ne veut réussir à les satisfaire parce qu'elles constituent un exutoire au désintérêt grandissant qu'éprouvent les subordonnés à travailler dans une entreprise dirigée par un homme méfiant qui parle toujours d'échec et jamais de réussite.

En 1987, Roger a 50 ans. Il est fatigué. Lorsqu'il se retourne sur son passé il ressent une grande fierté mais quand il se tourne vers l'avenir il se demande comment procéder pour conserver ce qu'il a créé.

Son fils a trente ans et se moque éperdument des affaires de son père. Sa fille vient de suivre son mari à l'étranger, et sa femme parle de plus en plus souvent de retraite normande. Enfin, son ami le banquier s'inquiète chaque mois du remboursement de ses prêts.

Afin d'oublier ses soucis Roger organise le 1^{er} juillet 1990 un dîner «mémorable» pour fêter le dixième anniversaire des deux derniers Vatel. Lorsqu'il arrive à midi au restaurant des Champs Élysées, les cuisiniers sont absents, les serveurs également. A treize heures, un piquet de grève se met en place sur le trottoir. Les délégués du personnel brandissent des pancartes sur lesquelles on peut lire « Non aux patrons exploités ». Roger s'affaisse victime d'une attaque cardiaque.

Un mois plus tard, toujours cloué sur son lit d'hôpital, il obtient la possibilité de consulter son courrier. Des dizaines de lettres lui parviennent, toutes porteuses de mauvaises nouvelles: le chef cuisinier du Grand Vatel Normand s'est fait débaucher par un concurrent, les directeurs des Vatel 2 et 3 ont rendu leur tablier, Gertrude a été giflée par un aide-cuisinier et la banque menace de ne pas payer les traites qu'on vient de déposer.

La tension de Roger remonte dangereusement et les infirmières maudissent ce malade irascible qui trépigne dans son lit, crie au téléphone, insulte ses visiteurs et transforme sa chambre en annexe de restaurant. Elles maudiront leur patient peu de temps car, quinze jours plus tard, le calme revient. La banque n'a pas payé, Roger est ruiné.

Travail à faire

Trois ans après le dépôt de bilan, Roger Tricourel demande à un ami, conseil en création et gestion des organisations, de l'aider à **dresser la liste de ce qu'il aurait dû faire pour éviter l'échec. Une synthèse de 3 à 5 pages rend compte de votre professionnalisme pour traiter le cas.**