

OPENBOOK

LICENCE / BACHELOR

ENTREPRENEURIAT

**CATHERINE LÉGER-JARNIOU,
GILLES CERTHOUX, JEAN-MICHEL DEGEORGE,
NATHALIE LAMETA, HERVÉ LE GOFF**

DUNOD

Création graphique de la couverture : Hokus Pokus Créations
Création graphique de la maquette intérieure : SG Création
Crédits iconographiques de couverture : MasterLu – Fotolia.com

Pictogramme p. 284 : © Gerardo Martin Martinez from The Noun Project

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© Dunod, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074576-0

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

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

Sommaire

Présentation des auteurs	IV
Préface.....	V
Table des matières	VII
Introduction.....	XII
Partie 1 Se mettre en conditions	1
Chapitre 1 Entreprendre, c'est quoi?	2
Chapitre 2 Entreprendre quand on est jeune	30
Chapitre 3 Bien se connaître	52
Chapitre 4 Partir d'une idée	72
Chapitre 5 Se renseigner et se faire aider	94
Chapitre 6 Se protéger	114
Partie 2 Construire son projet	142
Chapitre 7 Élaborer la première ébauche de son projet	144
Chapitre 8 Valider son concept	168
Chapitre 9 Construire son Business Model	192
Chapitre 10 Estimer son CA prévisionnel	216
Chapitre 11 Structurer son projet	238
Chapitre 12 Démarrer et envisager le futur	270
Lettre ouverte aux jeunes, entrepreneurs de leur vie... ..	295
Corrigés	296
Lexique	305
Bibliographie.....	310
Index des entreprises	311
Index général	315



Présentation des auteurs

Catherine Léger-Jarniou, docteur *es sciences de gestion*, est Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine PSL Research University et habilitée à diriger des recherches. Elle dirige le Master Entrepreneuriat & Projets Innovants de l'Université Paris-Dauphine PSL. Elle est co-fondatrice et vice-présidente de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI), en charge de l'Éducation. Auteure de plusieurs ouvrages, publications et conférences, elle est spécialiste de la croissance des jeunes entreprises, de l'entrepreneuriat étudiant et de l'entrepreneuriat féminin. ► catherine.leger-jarniou@dauphine.fr

Gilles Certhoux, docteur *es sciences de gestion*, est professeur d'entrepreneuriat à Audencia Business School. Il a mis en place la formation à l'entrepreneuriat à Audencia et créé l'incubateur en 2003. Il est spécialisé dans le processus de financement de la création, notamment par les *Business Angels* et le *crowdfunding*. Il est membre fondateur de Ouest Angels, association de *Business Angels* de Nantes. ► gcerthoux@audencia.com

Jean-Michel Degeorge, docteur *es sciences de gestion*, est, après un parcours d'entrepreneur, Maître Assistant à l'École des Mines de Saint-Etienne. Il dirige le tronc commun SEG de première année et les projets PRICE (PROjets d'Innovation, de Création et d'Entrepreneuriat) en deuxième année. Il est vice-président en charge des revues de l'AEI. Membre de réseaux d'accompagnement, du PÉPITE Beelys et tuteur au D2E, il est spécialiste du processus entrepreneurial et de l'accompagnement. ► jean-michel.degeorge@emse.fr

Nathalie Lameta, docteur *es sciences économiques*, est PRCE à l'IUT de Corse, Université de Corse Pascal Paoli (UDCPP). Elle dirige la Licence Professionnelle Entrepreneuriat et le Diplôme d'Établissement Étudiant Entrepreneur (D2E). Elle a co-créé le pôle PÉPITE Corse en 2014 et le dirige depuis. Elle est Référent Entrepreneuriat de l'UDCPP. Co-auteur d'ouvrages, articles et conférences, elle est spécialisée sur l'entrepreneuriat étudiant. ► lameta@univ-corse.fr

Hervé Le Goff, docteur *es sciences de gestion*, est Maître de conférences à l'IUT de Quimper, Université de Bretagne Occidentale (UBO). Il y dirige la Licence Professionnelle Entrepreneuriat ainsi que l'opération CREA-IUT (accompagnement de créateurs par des étudiants). Il est Directeur adjoint de PÉPITE Bretagne, Référent Entrepreneuriat de l'UBO, membre du CA de l'AEI et de divers réseaux d'entrepreneurs. Il est spécialiste de l'accompagnement de porteurs de projet et de l'entrepreneuriat étudiant. ► herve.legoff@univ-brest.fr

Préface

*Certains regardent le monde tel qu'il est et se demandent: pourquoi?
D'autres imaginent le monde tel qu'il devrait être et se disent: pourquoi pas?*

George Bernard Shaw

Oser entreprendre

Entreprendre est avant tout un état d'esprit. Il faut oser imaginer, oser remettre en question, oser croire et persévérer.

Rien ne me prédestinait à devenir entrepreneur. Fils de parents professeurs, j'ai d'abord été attiré par le conservatoire de musique, puis j'ai suivi des études d'ingénieur. C'est sur la côte Ouest américaine où j'étais parti poursuivre mes études que j'ai réalisé qu'entreprendre était une voie accessible à tous ceux qui s'en donnent les moyens.

De retour en France pour Noël 2003, alors que je ne trouvais plus de places de train pour me rendre dans ma Vendée natale, j'ai constaté que la majorité des voitures roulaient quasiment à vide sur les routes. J'ai osé alors me dire: pourquoi ne pas remédier à cet énorme gâchis? J'ai imaginé utiliser les outils technologiques pour mettre en relation les conducteurs comme vous et moi avec de futurs passagers souhaitant faire le même trajet, et partager les frais associés. Cela n'était pas dans les habitudes des usagers? Soit. Nous allions créer les conditions qui permettraient à tous de voir le monde autrement. Nous avons osé, et aujourd'hui, près de dix ans après sa création, BlaBlaCar est une communauté de plus de 25 millions de membres qui covoiturent pour des trajets interurbains en Europe, Asie et Amérique latine.

Adopter la bonne attitude

L'état d'esprit est la clé. Pour que quelque chose devienne possible, quelqu'un doit y croire. Il n'y a rien à perdre à essayer, et tout à gagner. Et si l'on n'y arrive pas du premier coup, peu importe. Les leçons apprises seront utiles à vos prochains défis. Comme le disait Thomas Edison, l'inventeur aux mille brevets, *«Je n'ai pas échoué. J'ai simplement trouvé 10 000 solutions qui ne fonctionnent pas.»* Attention cependant: entreprendre crée une dépendance! À chaque étape franchie, vous rêverez déjà de la prochaine, et trouverez une satisfaction sans borne dans la réalisation de vos projets.

Quelques conseils issus de mon expérience pour se préparer aux défis de l'entrepreneuriat :

- **Aimez votre mission et travaillez sans relâche.** L'entrepreneur est le moteur du projet. Sa détermination sera le plus puissant catalyseur pour inspirer ceux qui souhaiteront se joindre à son projet, et sans lesquels il ne pourra pas construire.
- **Acceptez l'incertitude.** L'entrepreneur doit être prêt à évoluer dans un contexte d'incertitude permanente et se concentrer sur les éléments qu'il peut contrôler pour gérer les risques et les opportunités qui en résultent.
- **Soyez votre client le plus exigeant.** Pour rester connecté à la réalité de ses usagers, l'entrepreneur doit penser le produit par leur prisme, il doit aimer et utiliser la solution qu'il propose. Il doit être son client le plus exigeant.
- **Entourez-vous.** La réussite d'un projet est encore meilleure quand elle est partagée à plusieurs ! L'entrepreneur doit être curieux, et s'enrichir des connaissances et du soutien des autres.

À vous d'oser !

La France d'aujourd'hui est un contexte porteur pour les entrepreneurs. De l'enseignement jusqu'au financement, un enrichissement de tout l'écosystème permet d'envisager la voie entrepreneuriale.

L'Openbook *Entrepreneuriat* offre aux entrepreneurs en herbe les outils pour se donner les moyens d'oser.

À tous les lecteurs de cet ouvrage : saisissez donc les opportunités, ayez l'audace d'être idéaliste et ambitieux, travaillez sans relâche et osez faire de votre vision une réalité !

Frédéric Mazzella
Fondateur de BlaBlaCar

Table des matières

Présentation des auteurs	IV
Préface.....	V
Introduction.....	XII

Partie **1** **Se mettre en conditions** 1

Chapitre 1 Entreprendre, c'est quoi?	2
1 Entrepreneuriat: quelle réalité?	4
2 L'entrepreneuriat sous toutes ses formes	14
3 L'écosystème entrepreneurial	24
“ 3 questions à André Letowski ”	27
<u>Les points clés</u>	28
Applications	29

Chapitre 2 Entreprendre quand on est jeune	30
1 Qui sont les jeunes qui entreprennent?	32
2 Atouts et handicaps des jeunes pour entreprendre	39
3 Un écosystème favorable pour les jeunes entrepreneurs	44
“ 3 questions à Dominique Restino ”	49
<u>Les points clés</u>	50
Applications	51

Chapitre 3	Bien se connaître	52
1	« Connais-toi toi-même »	54
2	Les compétences entrepreneuriales majeures	59
3	Les compétences entrepreneuriales s'apprennent	64
“ 3 questions à Frédéric Mazzella ”		68
Les points clés		69
Applications		70
Chapitre 4	Partir d'une idée	72
1	Qu'est-ce qu'une idée ?	74
2	Trouver l'idée	78
3	S'entraîner à avoir des idées	83
4	L'adéquation entre le créateur et son projet	87
“ 3 questions à Isabelle Jacob ”		90
Les points clés		92
Applications		93
Chapitre 5	Se renseigner et se faire aider	94
1	Veiller, une nécessité	96
2	Toutes les sources d'information ne se valent pas	100
3	Se faire aider pour gagner en efficacité	103
4	Le kaléidoscope des aides	104
“ 3 questions à Alain Bosetti ”		111
Les points clés		112
Applications		113

Chapitre 6	Se protéger	114
1	Les principes de la protection	116
2	Organiser une stratégie de protection	118
3	Protéger les éléments intangibles	122
4	Protéger les éléments tangibles	130
	“ 3 questions à Frédéric Mazzella ”	138
	Les points clés	139
	Applications	140

Partie 2 Construire son projet 142

Chapitre 7	Élaborer la première ébauche de son projet	144
1	Formaliser son idée	146
2	Parler de son idée ou pas ?	148
3	Évaluer la faisabilité du projet	149
4	Confronter son offre au marché et la faire évoluer	154
5	Présenter son projet sous forme de pitch	161
	“ 3 questions à Alexandre Heuzé ”	164
	Les points clés	165
	Applications	166

Chapitre 8	Valider son concept	168
1	La démarche de l'étude de marché	170
2	La préparation de l'étude de marché	173
3	L'étude de l'existant	177

4 L'étude « terrain »	183
« 3 questions à Jean-François Istin »	188
<u>Les points clés</u>	189
Applications	191

Chapitre 9 Construire son Business Model	192
1 Qu'est-ce qu'un Business Model ?	194
2 Les différents Business Models.	195
3 Construire un BM avec l'approche « Business Model Canvas »	200
4 Pitcher son projet	209
« 3 questions à Emmanuel Van den Broeck »	213
<u>Les points clés</u>	214
Applications	215

Chapitre 10 Estimer son CA prévisionnel	216
1 La nécessaire estimation du CA prévisionnel	218
2 Les méthodes d'estimation du CA prévisionnel	222
3 Le CA prévisionnel à retenir dans le BP	232
« 3 questions à Frédéric Mazzella »	235
<u>Les points clés</u>	236
Applications	237

Chapitre 11 Structurer son projet	238
1 Le rôle du BP dans le processus de création	240
2 La cohérence, maître mot du BP	243



3 Les différentes parties du BP.....	245
4 L'évaluation du projet.....	264
5 La présentation du projet.....	266
“ 3 questions à Olivier Toutain ”.....	267
Les points clés.....	
Applications.....	269
Chapitre 12 Démarrer et envisager le futur.....	270
1 Du métier de créateur à celui d'entrepreneur et de dirigeant.....	272
2 Le démarrage et son pilotage.....	274
3 Le développement.....	283
4 La croissance.....	286
“ 3 questions à Céline Henrion-Ribeyron ”.....	291
Les points clés.....	292
Applications.....	293
Lettre ouverte aux jeunes, entrepreneurs de leur vie.....	295
Corrigés	296
Lexique.....	305
Bibliographie.....	310
Index des entreprises.....	311
Index général.....	315

Introduction

L'entrepreneuriat est devenu tendance !

Ce terme recouvre différentes réalités qu'il convient de bien identifier, au-delà de l'engouement croissant des Français pour la création d'entreprise, si l'on se réfère au dernier sondage réalisé à l'occasion du Salon des Entrepreneurs de Paris en février 2016¹. En effet, 32 % de la population résidant en France a été placée à un moment ou un autre dans une dynamique entrepreneuriale, soit 15 millions de personnes. « Être entrepreneur » ou « travailler à son compte » est le choix de carrière jugé « le plus intéressant » pour près d'un Français sur deux !

Et les jeunes ne sont pas en reste : 34 % d'entre eux ont envie d'entreprendre, dont les 2/3 pensent le faire avant 30 ans². Concrètement, 25 % des créateurs aujourd'hui en France sont des jeunes de moins de 30 ans.

Alexandre Chartier, créateur à 27 ans d'Ornikar, aime à rappeler qu'il conçoit l'entrepreneuriat comme « le meilleur moyen de vivre ses rêves ». Deux moteurs lui ont donné envie d'entreprendre : « l'ouverture d'esprit et l'envie de changer les choses qui ne vont pas ». On retrouve le même credo chez Adrien Lemaire, créateur de Dagöbear : « Il faut s'amuser et se faire plaisir en travaillant, l'entrepreneuriat est une bonne façon de le faire ! »³

L'entrepreneuriat, c'est un peu comme regarder la mer : à l'œil nu ou avec des jumelles. La première vision s'accroche à ce qui est le plus visible, ici on retient le nombre de créations d'entreprises (auquel on devrait ajouter celui des reprises). En prenant du recul, on aperçoit une grande vague de fond qui correspond à un changement d'attitude, lent mais réel, de la population qui désire prendre son destin professionnel en main. Cette deuxième vision, c'est avant tout la capacité à développer son esprit entrepreneurial pour faire les choses différemment et oser. Cette **posture entrepreneuriale** peut se retrouver dans l'animation d'un voyage d'études de promotion, d'une association étudiante ou municipale et bien entendu, dans le quotidien d'un job salarié, pour le rendre plus dynamique et satisfaisant.

¹ APCE/AFE – Indice Entrepreneurial Français, février 2016.

² Baromètre Moovjee, 2015.

³ « Paroles de jeunes entrepreneurs », tome 2, Moovjee, 2014.

L'entrepreneuriat... une vraie diversité !

L'entrepreneuriat offre de nombreuses possibilités, car c'est la réalisation d'un projet, quelle que soit la démarche suivie : individuelle ou collective, à finalité économique et/ou sociale, modifiant radicalement les comportements ou reposant sur une amélioration d'un produit ou service déjà existant, technologique ou non. L'entrepreneuriat se traduit par :

- la création d'activités *ex-nihilo* : **création d'entreprise** ;
- la création d'activités au sein d'une entreprise : **intrapreneuriat** ;
- ou encore par une **reprise d'entreprise**.

L'esprit entrepreneurial est bien entendu nécessaire à la réalisation de tous ces projets.

Dans tous les cas, on part d'une **idée**, que l'on transforme en **projet** qui évolue et se bonifie pour se transformer en **entreprise**.

L'entrepreneuriat s'apprend

Certains pensent encore que l'entrepreneuriat est inné et qu'il faut être enfant d'entrepreneur pour devenir entrepreneur soi-même. Cela peut aider. Mais entreprendre s'apprend aussi. On peut apprendre à développer son esprit entrepreneurial et bien entendu à créer une entreprise. En tant que *digital native*, vous avez en main des compétences essentielles pour façonner le monde de demain qui, associées à des connaissances managériales, vous permettront d'obtenir le succès.

On peut en effet apprendre de différentes manières : en faisant (sans forcément réussir tout de suite, mais en tirant des leçons pour la suite) sur le mode du *learning by doing*, en réalisant des stages, en étudiant en apprentissage pour acquérir ou renforcer des compétences et/ou en suivant des formations dans des établissements ou en ligne.

Un écosystème très dynamique

L'écosystème entrepreneurial français est très dynamique et favorable aux jeunes talents ; il permet aussi de tenter l'expérience tout en se faisant accompagner.

Cet écosystème regroupe trois catégories d'acteurs qui œuvrent pour faire de l'entrepreneuriat une possibilité de carrière comme une autre, et ce pour tous les individus :

- les politiques : *via* la création de dispositifs de soutien et la définition de politiques publiques nationales et locales en matière de création et développement d'entreprise ;

- les praticiens: les créateurs, mais aussi les consultants, les financeurs, les grandes entreprises;
- les académiques: les enseignants, les chercheurs qui répondent à la demande des politiques et des praticiens (construction de formations, de connaissances, imagination de la société de demain) pour préparer les jeunes générations à cette nouvelle dynamique entrepreneuriale.

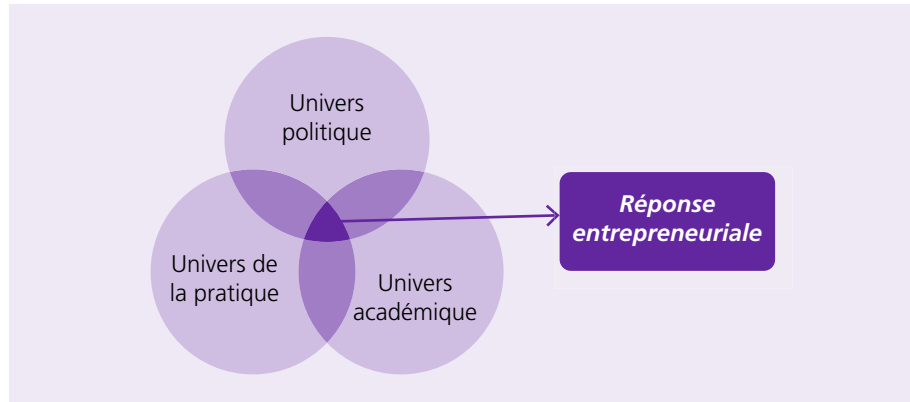


Figure 1 ►
Les acteurs
de l'écosystème
entrepreneurial français

Par ailleurs, les organisations et les institutions s'intéressent à l'entrepreneuriat pour relever plusieurs défis :

- le développement rapide des pays émergents qui ouvre de nouveaux territoires, et donc offre de nouvelles opportunités pour des entrepreneurs potentiels ;
- l'impératif de compétitivité qui passe par la recherche permanente d'innovations technologiques, commerciales et sociétales ;
- des déréglementations en cours qui remettent en cause les effets de rente. L'ouverture des marchés entraîne une redistribution des cartes ;
- les nouvelles technologies qui pénètrent tous les secteurs d'activité ;
- les clients, de plus en plus exigeants, qui recherchent une satisfaction maximale ;
- de nouvelles pressions (consommateurs, utilisateurs, actionnaires) qui imposent de nouvelles approches et de nouvelles logiques ;
- la nécessité d'inventer les modèles économiques de demain, en remplacement de ceux que nous connaissons qui s'essouffent ou ne fonctionnent plus.

L'entrepreneuriat est une véritable réponse à ces nouveaux défis.

De la mise en conditions à la construction du projet

L'ambition de cet ouvrage est de permettre d'appréhender ce **processus** qui s'appuie sur des outils, des modèles mais aussi des éléments plus personnels de connaissance de soi.

Il a été spécialement écrit pour les jeunes qui s'interrogent sur leur avenir mais aussi pour ceux qui souhaitent entreprendre. Il se veut pédagogique pour accompagner tous les enseignements en entrepreneuriat qui se développent dans les IUT, les BTS, les écoles d'ingénieurs ou de commerce, les écoles d'art et les universités. Et ce, que la spécialité étudiée soit proche du monde des affaires ou plus éloignée, comme l'histoire, les lettres, l'art ou la technique.

Cet ouvrage traite du processus entrepreneurial qui associe un individu et une idée. Ce processus se construit dans le temps. Être entrepreneur n'est donc pas un statut pour la vie mais plutôt une période pendant laquelle un individu agit. Les aspects temporels et dynamiques sont prépondérants.

Cet ouvrage s'articule autour de deux parties fortement liées.

La **partie 1** retrace les étapes de la « **mise en conditions** » nécessaire avant de décider d'entreprendre.

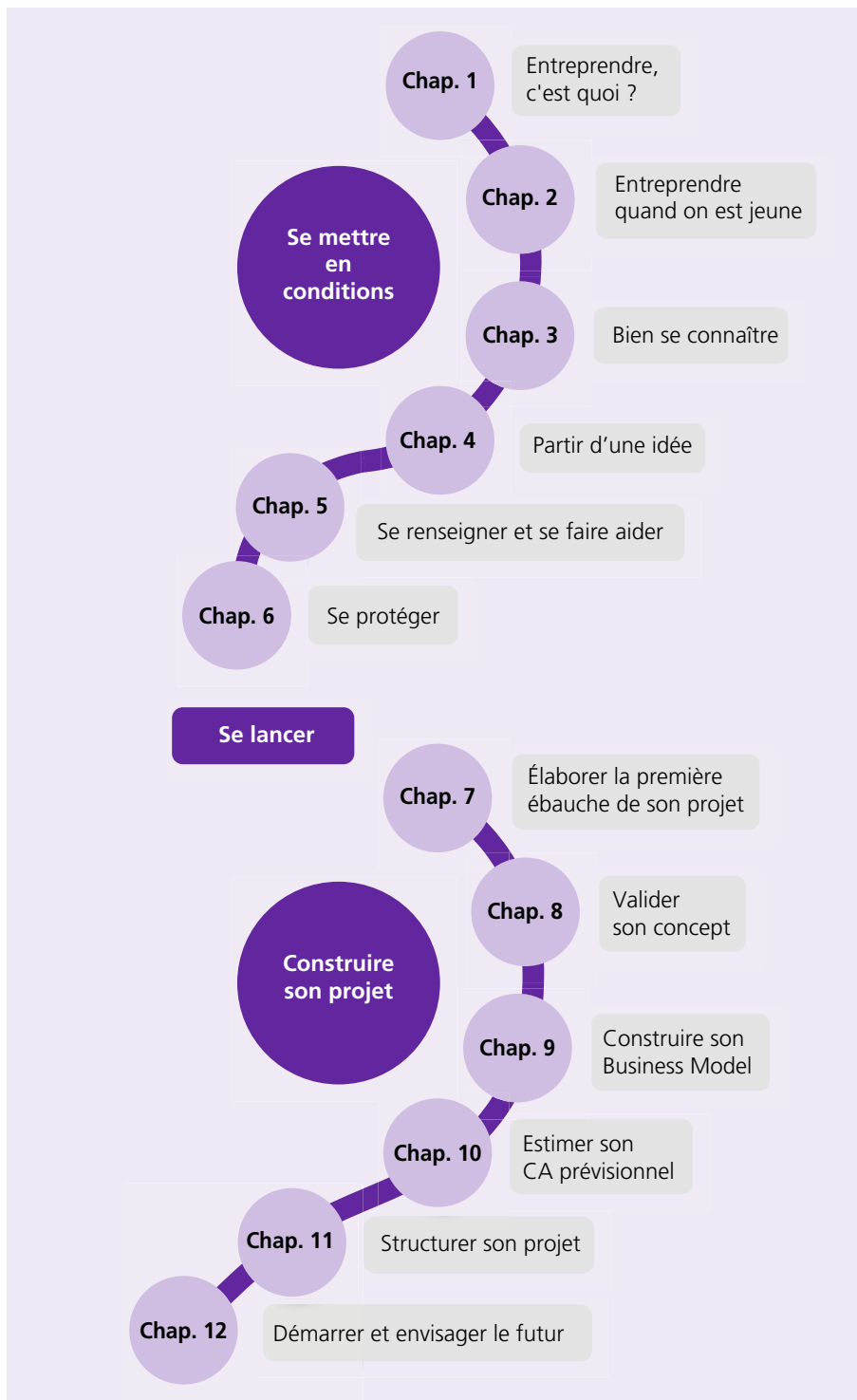
Nous venons de le rappeler : l'entrepreneuriat et notamment la création d'entreprise font partie du champ des possibles professionnels des Français. Rêver d'être entrepreneur est simple, s'imaginer passer à l'acte demande quelque réflexion, notamment sur deux axes primordiaux qui sont « vous » et « votre idée ».

« Vous » renvoie à vos compétences, à vos envies, à vos savoir-faire et à ce que vous ne voulez pas faire. Se connaître et bien se connaître pour bien choisir sa voie sont indispensables.

« Votre idée » simple ou complexe, technologique ou commerciale, locale ou à visée internationale, à destination de consommateurs (BtoC) ou d'entreprises (BtoB) doit être travaillée au regard de ce qui existe déjà. Récolter des avis fera avancer votre idée.

On le voit, cette première partie est déjà un processus. Elle se vit comme un cheminement, une préparation avant d'attaquer le deuxième étage de la fusée entrepreneuriale.

Le chapitre 1 éclaire le terme d'entrepreneuriat et toutes ses formes, en faisant un détour historique. Le chapitre 2 met l'accent sur les conditions de l'entrepreneuriat pour les jeunes, fondées sur leurs atouts et handicaps. La démarche entrepreneuriale associe une personne et une idée : ce sont respectivement les thèmes des chapitres 3 et 4 qui concluent sur l'adéquation homme/projet. Enrichir et valider cette idée passe dans un premier temps par des actions de veille sans oublier de s'informer et se faire accompagner par les nombreux réseaux (chapitre 5). Enfin, cette première grande étape de préparation conduit à envisager toutes les actions de protection industrielle et intellectuelle des différents éléments qui feront la différence face aux concurrents (chapitre 6).



Cette mise en conditions permet alors la « **construction de son projet** » qui est l'objet de la **partie 2**.

Construire un projet pour le transformer en nouvelle activité ou nouvelle entreprise, c'est agir.

Le projet et sa mise en œuvre semblent être une condition de réussite. Les conditions environnementales ont évolué et nécessitent d'aller vite: vite pour proposer une première version du produit ou service (V.0), vite pour rencontrer des clients, comprendre leurs besoins et valider le projet à leurs yeux. Si cette rencontre a lieu, il faudra également aller vite pour mettre en œuvre tous les moyens pour transformer ce projet en réalité. Le Business Plan et son écriture retracent l'ensemble de ces éléments, qui s'accompagnent de leur traduction financière et de la vision stratégique du ou des créateurs pour l'avenir.

Cette construction est décrite étape par étape, même si des allers et retours sont parfois nécessaires. Tout d'abord, il convient de clarifier son idée de départ et de la rendre concrète (chapitre 7) pour la confronter au plus vite avec le marché (chapitre 8) dans le but de définir un Business Model de départ (chapitre 9). Ce Business Model pourra ensuite se décliner en chiffre d'affaires prévisionnel (chapitre 10) et tout cet ensemble viendra renseigner le Business Plan (BP) de départ (chapitre 11). Une fois le BP établi, l'entreprise doit s'organiser pour démarrer et envisager ses perspectives d'avenir (chapitre 12).

Enfin, un cas de synthèse, Guest App, est en ligne pour vous permettre d'appréhender un vrai cas de création d'entreprise réalisée par deux jeunes.

Compléments en ligne

Vous trouverez en ligne des compléments pour approfondir certains points et compléter les exercices proposés.

Avec le cas de synthèse **GuestApp**, un Business Plan réel vous est proposé, qui vous permettra d'appréhender un vrai cas de création d'entreprise. Pour chacun des chapitres, une activité est proposée sur ce cas, de même qu'une liste de questions complémentaires et des éléments de corrigés pour les enseignants.

Des **fiches** compléteront certains points abordés, tels que le régime de micro-entrepreneur (anciennement auto-entrepreneur), les PÉPITE, les

Scop, le Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise CAPE, l'entrepreneuriat social ainsi que des fiches méthodologiques sur la méthodologie de l'étude de marché et de la détermination du chiffre d'affaires prévisionnel.

Des **exercices et applications** supplémentaires sont fournis ainsi qu'une analyse de la stratégie de BlaBlaCar à partir d'interviews supplémentaires de son fondateur Frédéric Mazzella.

Tous ces compléments sont téléchargeables à l'adresse suivante : www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100745760

Partie

1

Se mettre en conditions

Chapitre 1	Entreprendre, c'est quoi?	2
Chapitre 2	Entreprendre quand on est jeune	30
Chapitre 3	Bien se connaître	52
Chapitre 4	Partir d'une idée	72
Chapitre 5	Se renseigner et se faire aider	94
Chapitre 6	Se protéger	114

Chapitre 1

Entreprendre quand on jeune, c'est possible ! Amies d'enfance, **Clémentine et Marine** se sont dirigées vers la gestion de projets artistiques et culturels. Un artiste ne cesse d'entreprendre au quotidien et les compensations financières se font rares. Cette posture naturelle a aidé les deux jeunes artistes à tenir sur la longueur. Dès la sortie de l'école, sans expérience autre qu'associative, elles se sont lancées dans la grande aventure qu'est la création d'entreprise. Par cette démarche, elles souhaitent rendre leur rêve d'enfance possible : être libre, construire leur propre chemin et travailler ensemble. Clémentine et Marine sont persuadées de la performance des outils artistiques et des résultats époustouflants qu'ils donnent sur l'être humain ; l'évidence de les porter ailleurs, de les prêter à d'autres publics, est alors apparue.

PROCESSUS est un organisme de transformation des entreprises et des collectivités territoriales (accompagnement au changement individuel et organisationnel). La capacité de

différenciation se situe au carrefour permanent entre un travail sur les postures et les comportements (apport des outils du théâtre, intervention d'artistes...) et l'apport de connaissances techniques par des experts (stratégie, management...).

Stéphane, quant à lui, vient d'être diplômé d'économie. Il doit trouver un travail mais rien ne l'attire réellement. Son envie : être libre, s'épanouir et construire des projets. Il s'intéresse alors à la reprise d'entreprise, qui lui paraît moins risquée que la création (le chiffre d'affaires existe déjà). Grâce à un réseau d'accompagnement, il rencontre le propriétaire d'une entreprise industrielle désirant partir à la retraite. Ses premières réticences sur son manque d'expérience levées, il se forme pendant quelques mois avec le cédant et rachète l'entreprise. Trois ans plus tard, le CA est multiplié par trois et quatre emplois ont été créés. Stéphane est fier : il vit une véritable aventure, il se sent plus fort et la problématique de l'emploi lui semble désormais éloignée !

Entreprendre, c'est quoi ?

Plan

1 Entrepreneuriat : quelle réalité ?	4
2 L'entrepreneuriat sous toutes ses formes	14
3 L'écosystème entrepreneurial	24

Objectifs

- **Sensibiliser** au phénomène et aux enjeux de l'entrepreneuriat, en connaître l'histoire et son évolution.
- **Comprendre** les différentes formes d'entrepreneuriat.
- **Visualiser** concrètement le monde de l'entreprise qui attend les jeunes diplômés.
- **Donner** envie d'entreprendre, quelle que soit la forme adoptée.

1 Entrepreneuriat : quelle réalité ?

Record historique : 19 millions de Français (37 %) envisagent d'entreprendre un jour ! De la création d'entreprise à la reconversion professionnelle, les Français s'ouvrent au travail indépendant et souhaiteraient en profiter pour changer de domaine de compétence¹. On assiste à une transformation de notre société. En 2015, 525 091 nouvelles entreprises ont été créées.

Le record est historique mais la pratique n'est pas nouvelle. Qu'était Christophe Colomb si ce n'est un entrepreneur ? Tout y est : l'aventure, le projet, la nouveauté, l'équipe... Marco Polo, sans doute son inspirateur, partageait cet esprit d'entreprendre ! Plus récemment, que nous apprennent PROCESSUS et TAS ? Tout d'abord, qu'entreprendre et réussir quand on est jeune, en France, c'est possible. Des exemples plus connus existent : BlaBlaCar, Ventes-Privées, PriceMinister, Deezer, Meetic... Deux éléments essentiels sont à prendre en compte : (1) **l'individu** qui construit (2) son **projet**.

Mais avant tout, bousculons quelques mythes très répandus :

- « L'entrepreneur a le goût du risque ! » → Au contraire, il cherche à le maîtriser et à le réduire.
- « L'entrepreneur est un visionnaire aux éclairs de génie ! » → Non, entreprendre est un processus de maturation et d'action.
- « L'acte d'entreprendre est inné et c'est donc une affaire de gènes. » → Non, cela s'apprend. Là encore, ce n'est pas ce que l'on est mais ce que l'on fait qui est essentiel.

1.1 Le jeune entrepreneur

Un projet entrepreneurial, une création d'entreprise, une reprise sont indissociables de son porteur. Saint Augustin disait : « *Avance sur ta route, car elle n'existe que par ta marche.* » Traduisons dans notre contexte : la carrière, la réussite, l'épanouissement se construisent et dépendent avant tout de l'entrepreneur !

Souvent se pose la question : ne suis-je pas trop jeune pour entreprendre ? Regardons les faits : 25 % des créateurs d'entreprise (dont auto-entreprises) sont âgés de moins de 30 ans². En dix ans, le nombre de créations par les jeunes a quasiment triplé ! Les jeunes de moins de 30 ans ont donc un fort intérêt pour l'entrepre-

¹ Sondage OpinionWay pour l'Union des Auto-Entrepreneurs avec le soutien de la fondation Le Roch-Les Mousquetaires à l'occasion du 23e Salon des Entrepreneurs de Paris -2016.

² APCE, mars 2015.

neurariat. En effet, près d'un jeune sur deux envisage de créer une entreprise, dont 13 % déclarent vouloir le faire dans les deux années à venir¹. L'entrepreneuriat semble donc correspondre aux aspirations des jeunes générations et ce, quel que soit le secteur d'activité. Tous les secteurs sont représentés dans ces envies entrepreneuriales: tourisme et loisirs (12 %), services à la personne (11 %), hôtellerie et restauration (11 %), NTIC (9 %), etc.²

Nous sommes loin de l'image d'Épinal de l'entrepreneuriat lié à l'innovation de la Silicon Valley ! D'ailleurs, quel que soit le secteur, 43 % des jeunes créateurs estiment que leur entreprise est innovante (produits, services...). Pour plus de détails sur la création par les jeunes, reportez-vous au chapitre 2.

En résumé, nous pouvons présenter un portrait-robot du créateur d'entreprise actuel.

Caractéristiques	Répartition
Age moyen	38 ans
– de 30 ans	25 %
+ de 50 ans	20 %
Diplôme de l'enseignement supérieur, dont:	44 %
Diplôme d'ingénieur ou de grande école	7 %
Diplôme universitaire	10 %
Diplôme de l'enseignement secondaire technique (CAP, BEP, Bac professionnel, Bac technologique)	35 %
Non diplômés ou titulaires d'un CAP ou d'un BEPC	15 %

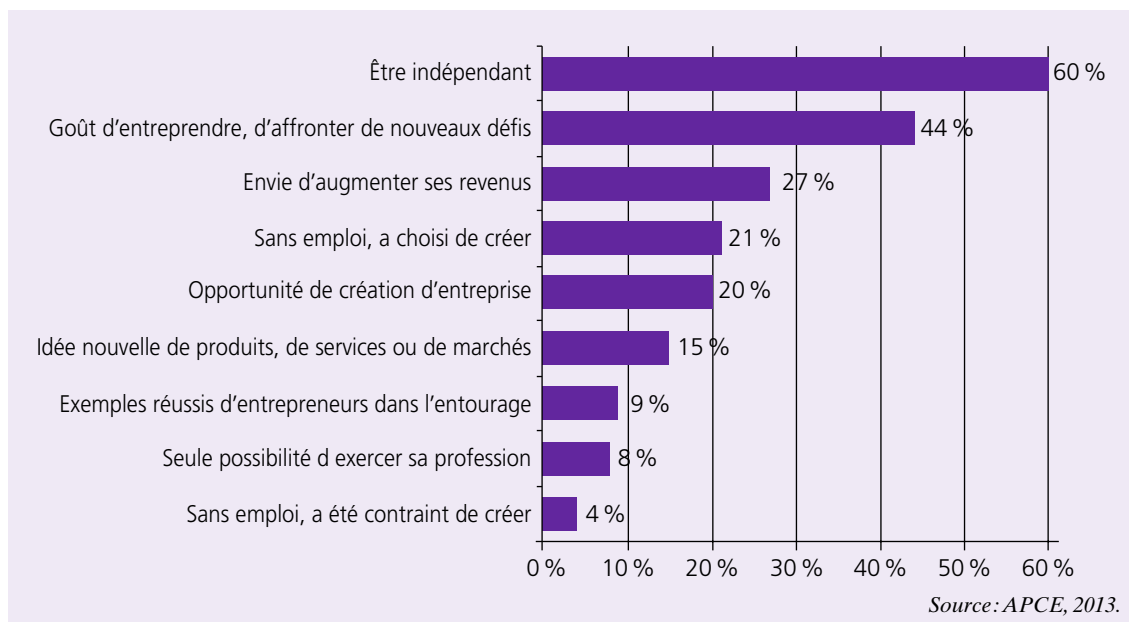
◀ **Tableau 1.1**
Portrait-robot de l'entrepreneur en 2016

On peut noter que l'âge moyen des créateurs diminue constamment (40 ans l'année dernière). Au niveau de l'expérience, 23 % des créateurs étaient déjà chefs d'entreprise et 34 % demandeurs d'emploi.

Les motivations des entrepreneurs restent stables depuis plusieurs années (► figure 1.1).

¹ APCE, 2014.

² Source: Sondage Ifop pour Hiscox: «Les français et les entrepreneurs», 10 août 2015.



▲ Figure 1.1 Les motivations des jeunes entrepreneurs

Finalement, qu'en sera-t-il des générations à venir ? Des projets novateurs existent. Par exemple, YESict, le projet européen innovant pour donner l'esprit d'entreprendre dès 11 ans. Le défi que se propose de relever l'aNTIC Pays Basque et ses 6 partenaires européens s'inscrit également dans ce projet. L'objectif est de créer et mettre en œuvre une méthodologie d'enseignement innovante basée sur des outils numériques pour développer les compétences d'entrepreneuriat auprès de jeunes âgés de 11 à 15 ans, et accompagner les enseignants dans cette transition. Ce type d'initiative repose sur le principe que devenir entrepreneur n'est pas inné. Cela s'apprend (formation, expérience...) et se construit suivant un processus de maturation. Des outils de formation, de réflexion et d'accompagnement à l'action existent.

1.2 Le projet

Le projet est le cœur de l'aventure entrepreneuriale. Une dimension essentielle est à prendre en compte : **la cohérence entre vous et votre projet**. En d'autres termes, êtes-vous la bonne personne pour mettre en œuvre ce projet ? Il convient de réaliser cette analyse en toute objectivité. Plusieurs aspects peuvent être analysés : en avez-vous profondément envie ? Possédez-vous les compétences requises ? Êtes-vous prêts à faire les sacrifices nécessaires ? Qu'en pense votre entourage ?

Quelle que soit la modalité abordée, l'aventure entrepreneuriale va marquer durablement votre carrière. Peu d'entrepreneurs manifestent l'envie de revenir au salariat.

Deux composantes sont à prendre en compte dans la concrétisation d'un projet : la nature intrinsèque du projet (répond-il à une opportunité exploitable sur le marché ?) et sa mise en œuvre. Un bon projet n'assure donc pas, à lui seul, sa réussite. Les actions de l'entrepreneur, son organisation sont autant de sources de différenciation par rapport aux futurs concurrents et de succès. Il y a plus de 2 000 ans, Sénèque disait : « *Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles* ». En résumé, quel que soit le projet et quelle que soit la modalité de mise en œuvre, il faut agir !

Le **projet** et sa **mise en œuvre** sont deux éléments bien distincts à prendre en compte.

À ce stade de mise en œuvre, se pose la question de **l'équipe**. Faut-il entreprendre seul ou en équipe ? Au-delà de l'entrepreneur demiurge souvent glorifié par le mythe du héros solitaire, pour Reich (1987)¹, il convient plutôt de glorifier l'entrepreneuriat collectif, dans lequel « l'effort total est supérieur à la somme des contributions individuelles ». En équipe, cela permet de disposer d'une force de travail plus importante et d'une palette de compétences plus large. Dans certains cas, cela permet également d'accroître les ressources lors de la création. Il faut toutefois veiller à l'organisation des tâches et des décisions. Car, créer en équipe peut conduire à alourdir les charges fixes de la jeune entreprise. Enfin, cela peut aboutir à une dilution des responsabilités et à un comportement trop risqué (chacun se reposant sur l'autre).

Par ailleurs, se rapprocher des **structures d'accompagnement** évoquées afin d'être accompagné dans la réflexion, dans la construction et dans la réalisation de son projet est un bon réflexe (le taux de pérennité à trois ans d'une entreprise nouvellement créée est de 60 % et passe à 80 % ou 85 % dans le cadre d'un accompagnement par une structure dédiée).

Finalement, l'attention médiatique met un focus sur la **start-up**. Qu'entend-on par ce terme ? Pour 57 % des Français, il s'agit d'une jeune entreprise avec une ambition affirmée pour un fort développement, même si les nouvelles technologies sont aussi associées à cette jeune entreprise (54 %)². Créer une start-up se combine souvent avec une innovation, mais pas forcément technologique.

¹ Reich R.B. (1987), « Entrepreneurship reconsidered: the team as hero », *Harvard Business Review*, May-June, p. 77-83.

² Source : Institut Think « Les français et leurs start-ups » pour le Salon des entrepreneurs, Marseille Provence, 2015.

1.3 L'innovation au cœur des projets

L'innovation est une dimension de l'entrepreneuriat.

Définition

«**L'innovation** est un processus qui permet de transformer une idée en un produit ou un service vendable, nouveau ou amélioré, ou en une nouvelle façon de faire. Le processus court jusqu'à la commercialisation du produit ou du service nouveau ou jusqu'à la mise en place effective de la nouvelle façon de faire.»¹

Il ne faut pas confondre l'invention et l'innovation. L'invention est la création, la mise au point de quelque chose de nouveau. Une nouveauté se transforme en innovation quand des innovateurs se chargent de la faire passer du statut d'invention à celui d'innovation. L'innovation comprend une dimension de marché, de création de valeur et d'acceptation sociale. De ce fait, l'innovation, dans son acceptation sociale, est liée à l'appropriation culturelle et sociale (Norbert Alter); à l'inverse de l'approche économique qui avance que l'innovation s'impose uniquement quand cela est utile.

Selon BPI, l'innovation peut être regroupée autour de six dimensions :

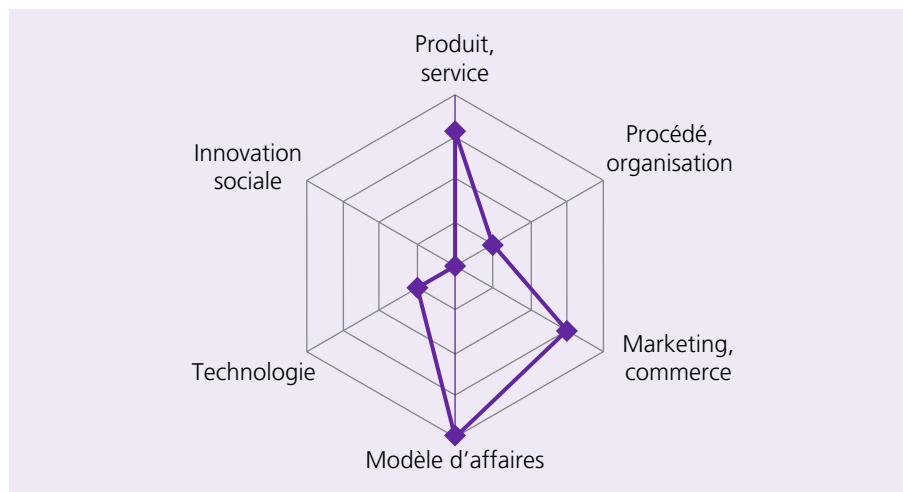


Figure 1.2 ►
Les 6 dimensions
de l'innovation

L'innovation est multipolaire et ses dimensions se combinent souvent. L'innovation se construit autour d'un processus global dans lequel la R&D n'est qu'une composante parmi d'autres. Dans les nouvelles technologies, les innovations

¹ Source : OCDE.