



MEMOIRE DE RECHERCHE

2008/2009

NOM et PRENOM de l'auteur : de FOULHIAC de PADIRAC Grégoire

SUJET DU
MEMOIRE

Facteurs de croissance des start-up:

Stagnation vs forte croissance

- NOM DU DIRECTEUR DE RECHERCHE: _____ FENDT Jacqueline

La diffusion de ce recueil
est strictement réservée à
ESCP Europe.

CONFIDENTIEL

Non

Oui

Facteurs de croissance des start-up: Stagnation vs forte croissance

Résumé

Après une longue période politique fondée sur la conviction du partage du travail en France, apparaît un intérêt nouveau porté aux thèses schumpétériennes de destruction créatrice liée à la création d'entreprise et à l'innovation. C'est ce retournement de conviction qui a conduit les autorités françaises à engager une réflexion sur les PME innovantes à forte croissance. En effet, il existe un véritable problème : la France présente un dynamisme remarquable en termes de création d'entreprises mais les PME peinent à se développer. Une entreprise américaine a en moyenne doublé en sept ans ses effectifs tandis qu'en France, les effectifs n'auront augmenté que de 7% sur la même période. Il existe en effet de nombreux freins structurels et culturels à leur développement. Il faut également considérer le rôle des entrepreneurs tant sur la nature de leur projet, que sur leurs motivations et leur état psychologique.

Start-up growth factors: Stagnation vs forte growth

Abstract

After politics convictions were about work sharing in France, Schumpeterian creative destruction linked to start-up and innovation is getting more popular. This change lead French authorities to rethink inovating and fast growing SME. Indeed in France, the issue is that company creation is exploding while SME hardly grow. An American start-up will double its toll in seven years while the French one will increase its employee number by only 7%. There are lots of structural and cultural growth breaks. Entrepreneurs must be considered as well regarding their project, their motivation and psychological state.

« La bonne mesure du succès n'est pas tellement la position que l'on atteint dans la vie mais plutôt les obstacles que l'on a du mal à surmonter. »

Booker Taliaferro Washington

Sommaire

Introduction.....	5
1 Définition des termes	7
1.1 Définition de l'Entrepreneuriat	7
1.2 Diversité des entreprises	9
2 Théories du cycle de vie des organisations	11
2.1 Du capitalisme entrepreneurial à la technostructure	11
2.2 Entrepreneurs, managers et organisations	12
2.3 Mutation de l'entrepreneur, évolution de son organisation.....	13
2.4 Taille des entreprises et motivations	16
3 Le Contexte en France	19
3.1 Rythme de création élevé.....	19
3.1.1 Chiffre des créations d'entreprise	19
3.1.2 Motivation	22
3.2 Réalité sur la pérennité des entreprises.....	26
3.3 Création d'entreprise et création d'emploi	26
3.4 Focus sur les « Entreprise à taille intermédiaire »	28
4 Facteurs structurels et culturels.....	30
4.1 Complexité administrative	30
4.2 Financement.....	32
4.3 Environnement peu favorable à l'innovation	35
4.4 Sorties d'actionnaires et croissance externe difficiles pour les PME	37
4.5 Facteurs culturels	37
5 Faiblesse du potentiel des projets.....	41
5.1 Qualité des projets	41
5.2 Potentiel du marché	41
6 Facteurs liés au porteur de projet	43
6.1 L'ambition.....	43
6.2 Les compétences et la formation	43
6.3 Profil et Psychologie de l'entrepreneur.....	45
6.3.1 Contexte de psychologie nationale.....	45
6.3.2 Emergence du leader	47
7 Conclusion	54
8 Bibliographie.....	56



Introduction

De nombreuses mesures ont été prises en France ces dernières années pour faciliter la création d'entreprise. En effet, depuis quelques années, l'entrepreneur est réhabilité par les économistes, les politiques, et de plus en plus par le grand public (Boutillier et Uzunidis, 2003)¹. Cependant si il existe un large consensus autour du principe que l'entrepreneur contribue véritablement à la création de valeur sociétale, le réel challenge réside surtout dans la capacité à générer des Entreprises à Tailles Intermédiaires (ETI). Or il existe un véritable déficit en PME en croissance. L'enjeu est donc avant tout dans l'accompagnement de l'entrepreneur afin de veiller à pérenniser son développement en vue de disposer en France d'un tissu d'entreprises solides et compétitives génératrices de croissance, d'emploi et d'innovation.

Près de 300 000 entrepreneurs ont en effet créé leur entreprise en 2008. Si on peut s'attendre à ce que près de 50% de ces sociétés seront en moyenne toujours en activité 5 ans après leur création, moins de la moitié d'entre elles vont passer le cap d'un salarié. Et seulement 1% vont entrer sur un sentier de croissance significatif de telle sorte qu'elles atteindront 5 ans après leur existence à plus de 10 salariés. On ne peut donc évaluer le succès des politiques favorables à l'entrepreneuriat aux seuls critères du nombre de créations par an et de la pérennité des entreprises.

La question est donc un véritable enjeu national. En effet si la France se targue de devenir un nouveau champion de la création d'entreprise grâce notamment à la batterie d'aides et de soutiens aux créateurs récemment déployés, elle doit poursuivre sa politique pour permettre à ces entreprises de croître afin de contribuer à l'émergence d'acteurs mondiaux plutôt que des proies faciles et bons marchés pour les groupes

¹ Boutillier S., Uzunidis D., 2003 ; *Comment ont ils réussi ? L'histoire des entrepreneurs du XVIIIème siècle à nos jours*, Studyrama, Paris.

étrangers. C'est sur la croissance de PME innovantes que repose la question des créations d'emploi et de l'amélioration de la compétitivité française. Il est donc essentiel de comprendre ce qui limite la croissance des entreprises en France.

L'objectif de ce mémoire est de comprendre les freins au développement des entreprises en se concentrant sur le cas précis de la France.

Après un rappel de la définition de l'entrepreneuriat (i) et des théories du cycle de vie des organisations (ii), nous étudierons donc dans un premier temps les singularités françaises (iii) pour constater que si la France est un pays relativement dynamique d'un point de vue entrepreneurial, il présente un réel déficit en termes d'entreprises à taille intermédiaire. Nous essayerons dans un second temps d'en comprendre les raisons en nous attachant aux raisons structurelles d'un point de vue économique (iv), d'un point de vue culturel ; puis nous étudierons les raisons propres à la nature du projet (v) et enfin à l'entrepreneur lui-même (vi).

1 Définition des termes

1.1 Définition de l'Entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est un concept difficile à définir. Le terme fut créé par Richard Cantillon (1730)², économiste et homme d'affaire célèbre en France au XVIII^e siècle. Il signifie « prendre entre » ; ce qui implique une activité de coordination, de mise en relation. Cela signifie pour Cantillon, après l'identification d'une opportunité, le fait de rassembler des ressources malgré le risque que cela implique pour saisir cette opportunité.

De nombreux penseurs ont depuis réfléchi sur le sujet et cherché à définir les champs de ce domaine par définition assez instable et flou. Mais le consensus existe pour dire que l'entrepreneuriat s'articule³ autour de

- un individu ou une équipe
- une action
- une organisation et
- une innovation

L'entrepreneuriat est selon Onuoha (2007)⁴ le fait de créer une nouvelle organisation, de réactiver des organisations en sommeil, ou revitaliser des organisations matures abordant une phase de déclin ; et de manière générale, c'est le lancement de « businesses » après identification d'opportunités.

² R. Cantillon, *Essai sur la nature du commerce en général*, 1730

³ Global Entrepreneurship Monitor, Rapport France, 2000

⁴ G. Onuoha ; *"Entrepreneurship"*, 2007

Selon Hirish et Peter⁵ (2002), il s'agit donc d'un processus créatif d'organisation, de coordination et de gestion d'une entreprise. Le déterminant serait l'arbitrage entre risque et retour sur investissement.

On pourrait définir quatre aspects de l'entrepreneuriat :

- Processus de création : créativité, innovation et création de valeur.
- Processus qui s'inscrit sur le long terme qui requiert endurance et effort.
- Il comporte une forte dimension de risque.
- Le retour sur investissement s'évalue selon les aspects financiers, sociaux et psychologiques.

L'entrepreneuriat s'inscrit également dans un processus. Pour Awodun (2001), il s'agit

- Reconnaître une opportunité
- Mobiliser les ressources
- Assurer la distribution des produits ou services au consommateurs
- Récupérer le profit

La personne de l'entrepreneur a également été l'objet de recherche. Nous ne proposerons ici comme définition de l'entrepreneur celle de « Finance For Entrepreneurs », association de recherche sur le facteur humain en capital investissement, animée par Matthieu Langeard :

- *« L'Entrepreneur n'est pas un simple homme d'affaires (Asset manager) : centré sur l'argent*
- *L'Entrepreneur n'est pas un simple manager de projet : indispensable mais interchangeable*
- *L'Entrepreneur n'est pas un simple inventeur, expert ou artisan : solitaire*

L'Entrepreneur est un :

⁵ Hisrich, R.D. & Peters, M.P. *Entrepreneurship*, 2002

- *Innovateur : « Entreprendre signifie prendre entre, donc rassembler des éléments existants pour en faire quelque chose de nouveau. » Bob Aubrey*
- *Porteur de projet (leader) : sa trajectoire de vie donne tout son sens à l'Entreprise*
- *Bâtisseur : son action s'inscrit dans le temps*
- *Responsable : il crée des emplois, fait vivre des gens »*

Nous allons voir dans la dernière partie ce qu'implique cette définition sur la psychologie de l'entrepreneur.

Plus largement encore et pour conclure, selon Babson College, « *l'entrepreneuriat est une façon de penser et d'agir, qui est obsédée par les opportunités, globale dans l'approche, équilibrée dans son leadership... ayant comme objectif finale la création de valeur.* »

1.2 Diversité des entreprises

Entrepreneur ne signifie pas nécessairement start-up. La start-up n'est que la phase initiale du projet ; normalement une entreprise a vocation à se développer. La question est donc de savoir ce qu'est une start-up qui a réussi.

Pour considérer le succès d'un entrepreneur, il faut envisager différents critères.

Le premier et le plus couramment utilisé est le facteur temps. Une entreprise qui passe le cap des 3 ans, des 5 ans est une entreprise qui réussit pour de nombreux organismes statistiques. Mais peut-on parler de succès quand une entreprise ne fait que survivre, parce qu'elle génère un volume d'affaire suffisant pour permettre au gérant d'en vivre, ou pire encore, à coup de réinjection de liquidité au capital ?

Peut-on parler d'entreprise à succès si elle ne fait vivre qu'une personne, l'entrepreneur ? Peut-on parler d'une entreprise à succès si elle ne se projette pas loin, si elle ne challenge pas ses concurrents en se frottant à la concurrence en dehors de ses frontières ?

Il faut donc envisager les entreprises qui créent des emplois, qui s'attaquent aux marchés internationaux, qui créent de la valeur par l'innovation.

Les entrepreneurs de ces sociétés sont ceux qui ont contribué le mieux au rôle qu'incombe à l'entrepreneur dans la société ; à savoir créer des emplois, améliorer la compétitivité et l'excellence du pays, préparer les futurs champions de demain.

Le gouvernement français a décidé de donner un statut à ces entreprises innovantes, « entreprises à taille intermédiaire », afin de les accompagner dans leur développement.

2 Théories du cycle de vie des organisations

Nombre théoriciens et économistes se sont interrogés sur l'intérêt des organisations, sur leur évolution et les déterminants de leurs mutations.

Le premier à avoir analysé et mis en exergue l'entrepreneur est Richard Cantillon. Il l'oppose à celui qui est employé. L'entrepreneur est celui qui affronte l'incertitude. Il porte le risque, avance les frais des dépenses, fixe les coûts de production et espère un retour sur investissement. Il montre aussi qu'un tel individu n'est possible que dans un marché décentralisé et concurrentiel, sans quoi il n'y aurait pas d'incertitude.

2.1 Du capitalisme entrepreneurial à la technostructure

Depuis J.A Schumpeter⁶ dans *Théorie de l'évolution économique*, 1912, l'avenir du capitalisme réside dans la petite entreprise et dans la force de caractère de son dirigeant. Celui-ci s'oppose à la vision néoclassique de l'entrepreneur, individu standard et interchangeable prenant invariablement une décision parce que rationnelle économiquement. La conséquence du point de vue néoclassique serait que toutes les décisions soient identiques, ce qui ne provoquerait aucune rupture, aucune innovation. Le marché serait un simple circuit sans évolution. Dans la vision néoclassique, tout individu constatant une opportunité de profit se transforme mécaniquement en entrepreneur. C'est ce caractère mécanique que J.A Schumpeter remet en cause. Non seulement l'histoire économique est ponctuée par des révolutions technologiques, mais que les décisions des acteurs économiques dans la vie réelle sont tout à fait contraire à ce que décrivent les néoclassiques. L'homo oeconomicus du point de vue néoclassique est selon lui une pure fiction. Pour Schumpeter, l'entrepreneur est un personnage à part,

⁶ J.A. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*, 1912

exceptionnel, dont l'activité provoque la rupture et par conséquent déclenche l'évolution. C'est ce qu'il appelle le processus de « destruction créative ». Il existe donc deux types d'entrepreneurs, le premier, l'innovateur, captant la plus large part du profit dit « profit monopolistique » ; les suivants qui imitent et contribuent donc ainsi à changer le marché. Le premier crée les conditions d'un profit, le second plus proche de la vision néoclassique profite d'une opportunité de gain nouvellement apparue. L'avenir du capitalisme et de la croissance de l'économie dans une telle vision devrait être par conséquent corrélé à l'existence d'une multitude de petites entreprises qui seraient innovantes du fait de la personnalité exceptionnelle de l'entrepreneur.

Mais J.A Schumpeter lui-même le constate dans *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, le poids des grandes entreprises s'est considérablement accru dans l'économie, et ce en lien avec la croissance des économies. Ce constat l'a conduit dans l'ouvrage cité précédemment à prévoir la fin du capitalisme ; destiné à se transformer en socialisme en raison de l'incapacité de l'économie à générer de véritables entrepreneurs schumpetériens, la taille des entreprises grossissant. L'entrepreneur s'est dédoublé entre un manager et un actionnaire. Cette séparation des rôles conduira selon les termes de J.K Galbraith dans *Nouvelle Etat Industriel* (1967) à parler de l'apparition d'une « technostructure » composée de managers. C'est l'avènement de la bureaucratie administrant de grandes compagnies ayant les ressources pour financer le progrès technologique. Il s'agit donc de comprendre la croissance de la taille des entreprises, leur lien avec la croissance économique et les conditions de ces évolutions.

2.2 Entrepreneurs, managers et organisations

On doit à A.D. Chandler,⁷ 1989, d'avoir renversé la vision théorique du marché de concurrence pure et parfaite, en expliquant le rôle des grosses organisations par l'action de « la main visible du manager », un de ses ouvrages les plus célèbres. Dans le prolongement de Schumpeter, il ne cherche pas d'explication en dehors de l'entreprise mais bien à l'intérieur. Dans un premier temps, il décrit l'évolution de l'organisation. Il

⁷ Chandler A. 1977, *La Main Visible des Managers*, Economica, Paris

existe selon lui différentes phases et types d'organisation selon la taille de l'entreprise. D'abord la petite entreprise traditionnelle coordonnée par le marché, puis l'entreprise moderne multidivisionnaire dont la coordination est essentiellement administrative. Il explique l'évolution de l'organisation et la croissance de la taille des entreprises par la stratégie des organisations qui raisonnent rationnellement au même titre que l'homo oeconomicus d'Adam Smith. Pour maximiser le profit, les organisations comparent les coûts de transactions (coordination par le marché), à savoir le coût pour obtenir tel bien ou service par le marché ; avec le coût d'internalisation d'activités. Lorsque le niveau de l'activité économique fut suffisant pour stimuler la croissance de l'entreprise, celles qui connurent la croissance la plus rapide et la plus pérenne furent celles qui surent correctement s'organiser. Cela signifie qu'elles mirent le manager au centre du pouvoir des entreprises, la coordination administrative devenant plus rentable que la coordination par le marché, alors plus coûteuse et plus lourde.

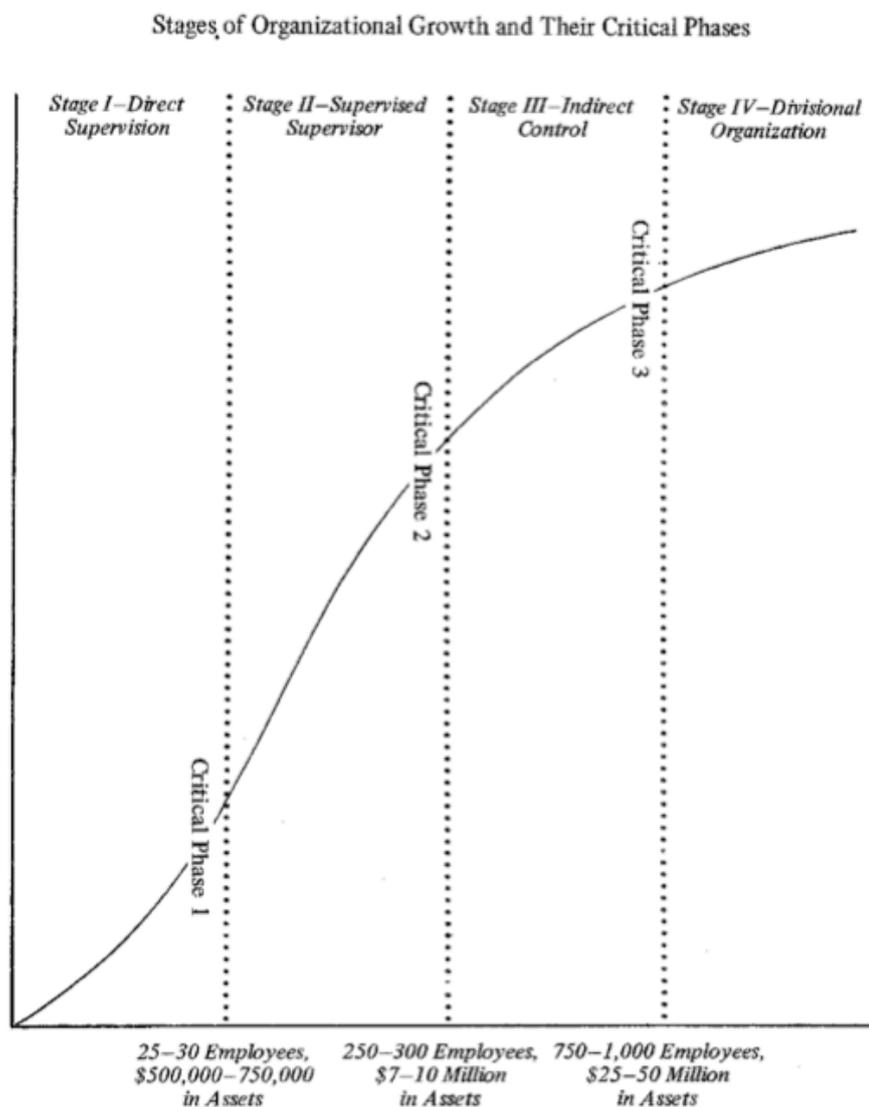
En conclusion aux apports de A. Chandler, il montre donc que dans le cycle de vie d'une organisation, il est nécessaire de passer par une phase de transition entre un management initial par l'entrepreneur à une phase ultérieure plus bureaucratique dominée par les managers. La croissance de la taille répond à une logique d'optimisation de la rentabilité. Ce changement de style peut tout à fait être corrélé par le changement de direction au sommet de la hiérarchie. On rejoint donc la conclusion schumpétérienne d'une transition du capitalisme, d'un capitalisme entrepreneurial à un capitalisme managerial.

2.3 Mutation de l'entrepreneur, évolution de son organisation

La théorie de L.L Steimetz⁸, *Critical Stages of Small Business Growth*, développe l'idée d'étapes de Chandler ; mais son point de vue est de fixer son regard sur l'entrepreneur d'une entreprise. Pour Steimetz, la croissance n'est pas une alternative mais une condition de survie des entreprises. Si les entreprises stagnent, alors elles meurent. Il faut imaginer une sorte d'épée de Damoclès qui pèse sur l'entrepreneur qui agit et raisonne selon cette pression permanente. Néanmoins, il doit adapter son style aux

⁸ L.L Steimetz, *Critical Stages of Small Business Growth*, 1969

différentes phases de l'entreprise dont les besoins évoluent en lien avec sa croissance. Ce challenge est vital, il conditionne selon Steimetz la poursuite de l'activité. Tout l'enjeu pour l'entrepreneur est donc de bien comprendre à quelles étapes se situent son entreprise pour se conformer à ses nouvelles exigences. Ainsi, l'entrepreneur au début autocratique doit faire évoluer son style de management et son organisation pour accompagner la croissance, sans quoi son entreprise est condamnée à mourir, ce qui signifie fusion ou liquidation. Il définit ainsi trois étapes clés par lesquelles l'entrepreneur doit passer avec leurs difficultés propres.



Dans la première phase, la société est petite, moins de 30 salariés et moins de \$750.000 d'actifs. Steimetz ne voit pas l'entrepreneur comme un homme génial, à l'inverse de J.A Schumpeter. Il est comme tout un chacun, médiocre, sans ressource, sans imagination ni

leadership. Il compte sur ses propres qualités et sur un produit qu'il pense pouvoir imposer au marché. Il est plus sensible à son indépendance et à son autorité que par la rentabilité. Il a saisi une opportunité. La fonction d'entrepreneur ne requiert donc ici aucune prédisposition exceptionnelle. Pour lui, on devient entrepreneur comme on devient boulanger, secrétaire, avocat ou universitaire. C'est un choix de métier des plus anodins. L'aspect critique essentiel au démarrage se fonde sur le fait que l'organisation repose sur un homme qui délègue peu. Il est souvent peu organisé, il est donc débordé de petits problèmes qui grossissent avec la croissance. Il ne remplit pas à temps ses obligations administratives et se laisse dépasser par ses responsabilités qui le dépassent et qu'au début, quelques nuits blanches pouvaient résoudre. C'est la start-up fait de briques et de brocs, sans formalisme. Elle ne peut durer très longtemps sans se structurer et se formaliser.

S'il passe à la phase deux, c'est qu'il a réussi à passer du rôle de l'entrepreneur autocratique au manager. Il a appris à déléguer, à développer et fidéliser des « lieutenants » qui le secondent pour structurer et organiser le business. L'entreprise continue donc son développement. Comme on peut le voir sur la courbe ci-dessus, la croissance est dans cette phase beaucoup plus rapide. Grâce à la nouvelle organisation, l'entreprise bénéficie de gains d'opportunité et davantage de ressources pour investir dans son développement. Elle commence dans cette phase à élargir ses marchés en se diversifiant, en allant chercher de nouveaux marchés à l'international.

Mais le risque est que l'entrepreneur soit aveuglé par son succès, qu'il engage des dépenses de moins en moins rentables parce que jusqu'à présent, il était en mode survie et extrêmement réactif au marché. Désormais, il envisage des projets gigantesques, il a perdu la notion de risque. La pensée est davantage figée par des plans de développement stratégique, les salariés se mobilisent davantage pour revendiquer des améliorations de condition de travail ou des salaires. Ainsi il n'est pas rare pour les entreprises qui peinent à s'adapter à cette phase de connaître des déséconomies d'échelle. Sans compter que l'entreprise peut faire face à des problèmes plus lourds en termes de capacité de production et l'entrepreneur à des problèmes personnels et familiaux.

A ce cas précis, soit l'entrepreneur pense pouvoir dépasser les obstacles énumérés plus haut et entrer en phase trois, soit il vend sa société. Mais pour rentrer en phase trois,

l'organisation doit changer à nouveau. L'entreprise qui a grossi fait face à de petits concurrents très innovants, plus mobiles et moins chers qui grignotent ses parts de marchés. Une structure divisionnaire lui permettra d'associer réactivité et innovation avec une taille et une solidité que n'ont pas ses concurrents. L'entrepreneur a un rôle d'administrateur et laisse aux managers le soin de conduire les différentes divisions. Il a donc été capable de prendre du recul, de s'attacher à l'essentiel pour lui et se recentrer sur son cœur de compétence pour accompagner la croissance. C'est souvent par exemple le développement stratégique de l'entreprise, la présidence du conseil d'administration, etc.

Mais de nombreux autres problèmes se produisent, notamment liés à l'augmentation des coûts fixes et de l'augmentation considérable du point mort ce qui rend plus vulnérable l'entreprise. Sans compter qu'il faut considérer également la baisse tendancielle de la rentabilité en lien avec l'augmentation des coûts et des effets de seuils pour les frais d'impôts et administratifs, des problèmes de conflit d'intérêt entre managers et société, etc. Plus l'entreprise grossit, moins les managers agissent dans l'intérêt de l'entreprise mais dans le leur, d'où d'importants gaspillages ; etc.

2.4 Taille des entreprises et motivations

Franck. H. Knight (1921)⁹ et l'école autrichienne moderne reviennent sur la définition originelle de l'entrepreneur établie par Richard Cantillon. L'entrepreneuriat implique avant toute chose une prise de risque. Le fait d'entreprendre se résume à se lancer dans un univers d'incertitude.

Le succès de l'entreprise dépend de la disposition de l'entrepreneur à assumer le risque. Le profit et par conséquent le succès est fortement corrélé par le risque pris et la détermination à relever les défis. Il s'agit donc d'être mu par une profonde motivation pour supporter un environnement d'incertitude et conduire l'entreprise sur un chemin de croissance ambitieux. Mais selon eux, le rôle de l'entrepreneur n'est pas de créer de la rupture comme c'est le cas chez Schumpeter mais d'être une force équilibrante pour le marché. Il faut donc que pour que l'entreprise soit un succès que l'entrepreneur accepte

⁹ Knight, Frank H. *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston, 1921

de porter le risque et qu'il ait identifié les dérèglements de l'économie afin d'intervenir comme un élément régulateur.

D'après M. Casson (Casson, 1991)¹⁰, la création d'entreprise est pourtant souvent une création par défaut. Il s'agit pour beaucoup d'entrepreneurs d'une stratégie de sortie pour échapper au chômage ou parce que l'individu ne supporte pas l'autorité. Or selon Casson, la création d'entreprise ne peut pas s'improviser. De même il considère que l'expérience du travail salarié est fondamentale pour apprendre un métier et comprendre les enjeux de l'entreprise, de même l'entrepreneur se révèle après avoir longuement murit une motivation et un savoir-faire. Le problème est que la valorisation par les politiques de l'entrepreneuriat a conduit à mettre en place des dispositifs coûteux pour favoriser la création d'entreprise par les chômeurs sans véritable accompagnement de ceux-ci. Pour Casson, l'entrepreneuriat motivé par la nécessité d'échapper au chômage ne peut pas être suffisant si on souhaite que l'entreprise dure et qu'elle devienne pérenne.

Outre la motivation, le succès selon lui dépend également beaucoup de l'information et de la famille. L'information signifie l'ensemble des opportunités de marché qui existent. La famille est par ailleurs un solide vecteur d'information et parfois de financement d'amorçage. L'enjeu pour l'entrepreneur, selon M. Casson, est de lever les différentes barrières à l'entrée de l'entrepreneuriat. La première étant liée au financement, il est essentiel à ce stage de bénéficier d'un solide réseau familial, amical et de partenaires économiques entretenus dans une carrière précédente. D'autre part, il est essentiel d'être au coeur de l'information sans quoi les premiers choix stratégiques et profondément structurants seront trop loin des réalités du marché. Enfin Casson rappelle que l'entrepreneur doit avoir des qualités fondamentales, énumérés déjà par J.-B. Say, à savoir la capacité de négociation, la capacité d'organisation, la capacité de gestion, la capacité de vente et la capacité d'innovation. Enfin, que tout projet entrepreneurial s'inscrit dans un projet de vie.

¹⁰ Mark Casson, *L'Entrepreneur*, 1991

On observe donc que plus on avance dans le temps, plus dans la littérature, l'analyse du cycle de vie de l'organisation est intimement liée à la personne de l'entrepreneur et à ses motivations. La nature des projets n'est guère considérée dans les analyses sur les entrepreneurs. Quant à l'influence de l'environnement économique, c'est l'objet de toute la littérature de l'économie politique de savoir quel système favorise le mieux la création de richesse. Nous n'allons pas explorer cette dimension dans notre revue littéraire. Néanmoins, notons que cette littérature s'intéresse plus aux conditions de croissance d'un point de vue macroéconomique qu'aux conditions de création d'entreprises innovantes.

3 Le Contexte en France

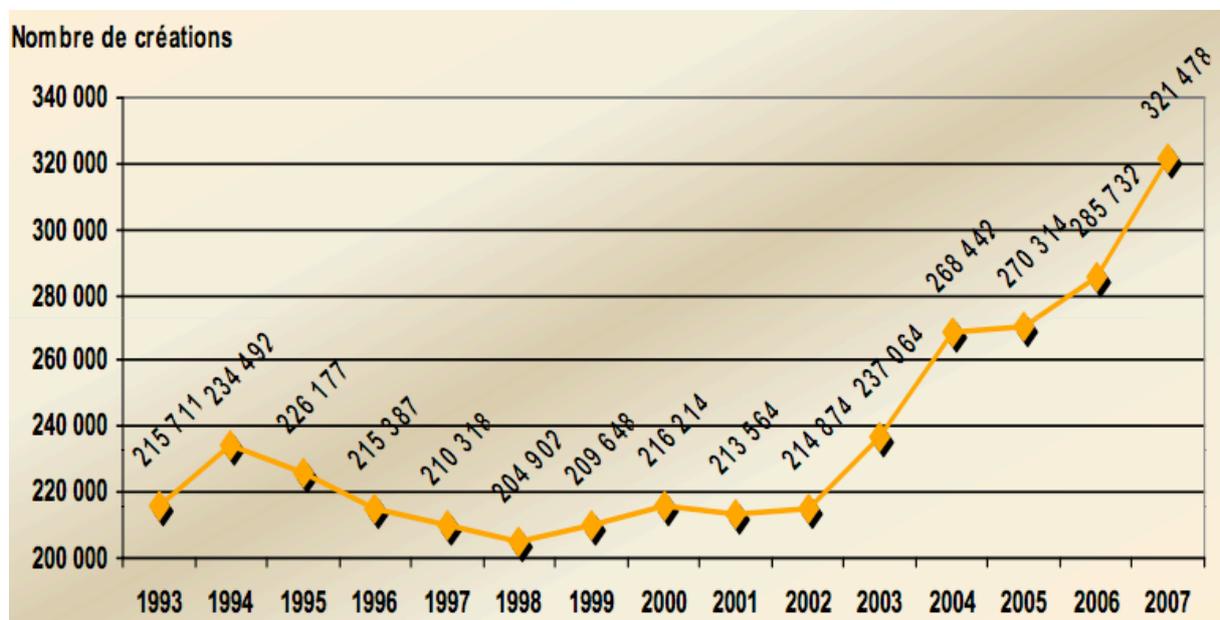
Pour comprendre le problème, il est essentiel de dresser un bilan rapide de la situation en France en termes de

- Création d'entreprise et des motivations
- De la pérennité de ces entreprises et de leur croissance
- De la démographie des entreprises françaises avec un focus sur les ETI

3.1 Rythme de création élevé

La France est un pays relativement dynamique en termes de création d'entreprises. On dénombre au 1^{er} janvier 2008 près de 3 millions d'entreprises dans l'ensemble des secteurs hors activités agricoles.

3.1.1 Chiffre des créations d'entreprise¹¹



12

¹¹ INSEE, www.insee.fr

Les chiffres en termes de création d'entreprise se portent bien. Les chiffres ne cessent de progresser. L'inflexion a commencé en 2003 et s'est fortement accentuée en 2007 en atteignant un niveau historique de 321 478 nouvelles entreprises créées soit une hausse de 12,5%. Le nombre de création d'entreprise a augmenté de près de 50% entre 2002 et 2007. Cela est en parti dû à un changement de définition de l'INSEE considérant qu'une création d'entreprise signifie création d'une unité légale exploitante n'ayant pas eu de prédécesseur. Cela implique que la création d'entreprise s'accompagne toujours de mise en œuvre de nouveaux moyens de production. La conséquence de cette nouvelle définition est qu'elle inclue les réactivations d'entreprises s'il n'y a pas eu de continuité avec l'entreprise. On évalue la continuité de l'entreprise au regard de la localisation et de l'activité. L'ensemble des chiffres on été donc réévalué depuis 1993.

¹² Philippe Mathot, DG APCE, présentation à France Angel, 20/11/2008



Création d'entreprise Janv-04/ Janv-09¹³

Les nouvelles entreprises sont surtout très présentes dans les activités de commerce (39% des créations) et dans les activités de services (39% des créations).

On peut remarquer plus précisément que cinq secteurs se distinguent plus particulièrement :

- Les services à la personne, en hausse de 79%, avec principalement des activités de coiffure, d'esthétique, de soin du corps.
- Les activités financières (hausse de 69%) en lien avec les bulles spéculatives de 2003 à 2007.
- Les activités immobilières en hausse de 66% ; à relier là encore à la bulle spéculative immobilière de la même période.
- La construction en hausse de 47%.

¹³ INSEE Conjoncture, Informations Rapides, 18 mars 2009

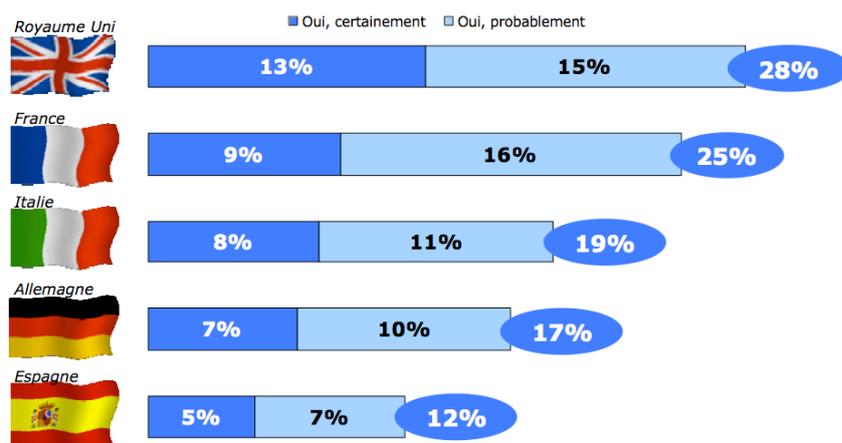
- Les services aux entreprises (en hausse de 34%) et plus particulièrement les activités informatiques qui augment de 57%.

Néanmoins, selon le rapport sur la France du « Global Entrepreneurship Monitor » en 2000, la France à cette époque figurait clairement dans le peloton de queue avec l'Irlande, le Japon et Singapour. Serait-ce dû à une moindre motivation que chez nos partenaires ?

3.1.2 Motivation¹⁴

Les Français sont plutôt au dessus de la moyenne européenne en ce qui concerne la motivation pour l'entrepreneuriat. Selon une enquête de l'IFOP en 2005, ils se situaient juste derrière les anglais parmi les 5 plus grands pays de l'Union Européenne.

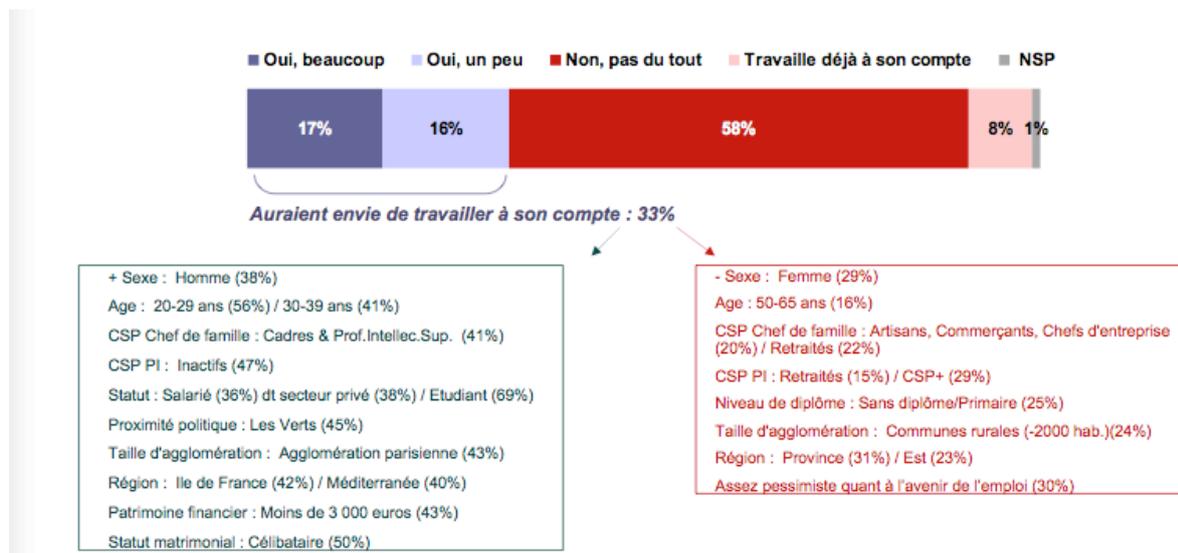
Question : Vous personnellement, auriez-vous envie de créer votre entreprise ou de vous mettre à votre compte ?



En janvier 2009 soit quatre ans plus tard, dans un contexte économique difficile, le CSA réalisait un sondage sur « les Français et la création d'entreprise ». Il apparaissait qu'un tiers des personnes déclarait qu'elles auraient envie de se mettre à leur compte. 17% des personnes interrogées déclaraient avoir envie (beaucoup) de devenir leur propre patron, 19% envisagent de franchir le pas dans les prochaines années, et en franchise le taux grimpe à 25%.

¹⁴ Les Français et La création d'entreprise, Création d'entreprise, N° 0801623. Janvier 2009

« Auriez vous envie de travailler à votre compte et de devenir votre propre patron ? »



Le profile type des enthousiastes est un homme jeune (39 ans en moyenne) et célibataire, bac +2, vivant en Île-de-France et disposant d'un patrimoine financier faible (moins de 3,000 €).

Pour quelles raisons ces Français souhaitent démarrer un projet entrepreneurial à termes ?

Les raisons principales avancées sont

- La possibilité d'exprimer pleinement ses compétences (81% de « oui beaucoup »)
- Être son propre patron (78% de « oui beaucoup »)
- L'épanouissement professionnel (76% de « oui beaucoup »).

La dimension financière n'est évoquée que dans un second temps.

Quant à ceux qui ne souhaitent pas créer leur propre entreprise, ils sont motivés par l'incertitude liée à la crise économique (59% « oui beaucoup »), et en lien avec la raison précédente, la difficulté de trouver des financements (58% de « oui beaucoup ») et des incertitudes sur l'avenir (59% de « oui beaucoup ») et la peur de prendre des risques financiers (55% de « oui beaucoup »).



Les enseignements fournis par l'analyse des motivations permet de comprendre que ce qui motive l'entrepreneur type en France est essentiellement une aspiration à l'indépendance mais ne se projettent pas nécessairement dans un projet de croissance sur le moyen long terme.

Mais il semblerait que ce qui motive surtout les Français dans la création d'entreprise, c'est la volonté de créer pour eux-mêmes leur propre emploi en raison des difficultés à retrouver un emploi et les incertitudes pour le garder. En effet, les chiffres de l'INSEE révèlent que 87% des nouvelles entreprises se créent sans salarié. Cela signifie qu'elles sont très faiblement créatrices d'emploi. D'après l'OSEO, 40% des créateurs en 2006 étaient inscrits à l'Unedic auparavant.

Les politiques engagées ont également eu une forte influence sur les tendances, notamment la loi pour l'Initiative Economique en 2003 qui explique le changement fort de la tendance en offrant un accès plus facile aux demandeurs d'emploi.

Cette loi a notamment

- simplifié la vie du créateur et son installation (libre capital des SARL, domiciliation du créateur) ;
- adapté la protection et les cotisations sociales au début d'activité (activités occasionnelles, cotisation unique pour le salarié créateur) ;
- permis aux salariés de se lancer dans la création d'entreprise plus facilement (formation, congé, clause d'exclusivité) ;

- favorisé le financement des projets (apport en capital, taux d'usure, recours aux obligations).

Une autre raison peut expliquer le phénomène, le durcissement de l'indemnisation du chômage depuis 2004. ; sans compter l'augmentation des bénéficiaires des aides de l'ACCRE, aide aux chômeurs créateurs et repreneurs d'entreprises. Leur nombre a été multiplié par quatre entre 2002 et 2007, de 32 500 en 2002 à plus de 112 400 en 2007, notamment en raison de la simplification du dossier de candidature. En 2006 d'après l'OSEO, 70% des chômeurs créateurs ont bénéficié de l'ACCRE qui les exonère de charges sociales pendant un an.

L'âge des entrepreneurs offre un indice de motivation : parmi les entrepreneurs innovants selon une étude d'OSEO, les plus de 35 ans sont davantage attirés par l'expérience de l'indépendance. Ils sont en général d'anciens dirigeants et cadres. Ils sont également pour beaucoup chômeurs créateurs de leur emploi. En revanche, entre 25 ans et 35 ans, ce sont essentiellement des chômeurs. Pour les plus jeunes que 25 ans, ce sont des étudiants motivés par l'expérience de l'entrepreneuriat.

Technologie essentielle et issu du supérieur	Chômeur	Salarié	Chef d'entreprise	Étudiant
Moins de 25 ans	32	32	3	30,5
De 25 à 34 ans	43	37	9	5
35 ans et plus	42	29,5	21	-

Mais il apparaît clairement que depuis quelques années se développe en France un véritable engouement de la part de la population active pour la création d'entreprise. On pourrait presque parler d'un phénomène de mode, l'entrepreneur est de mieux en mieux valorisé dans la société française. Cela reste cependant un phénomène très nouveau circonscrit à une population plutôt aisée ou ayant fait des études supérieures et davantage d'ordre velléitaire que concrète.

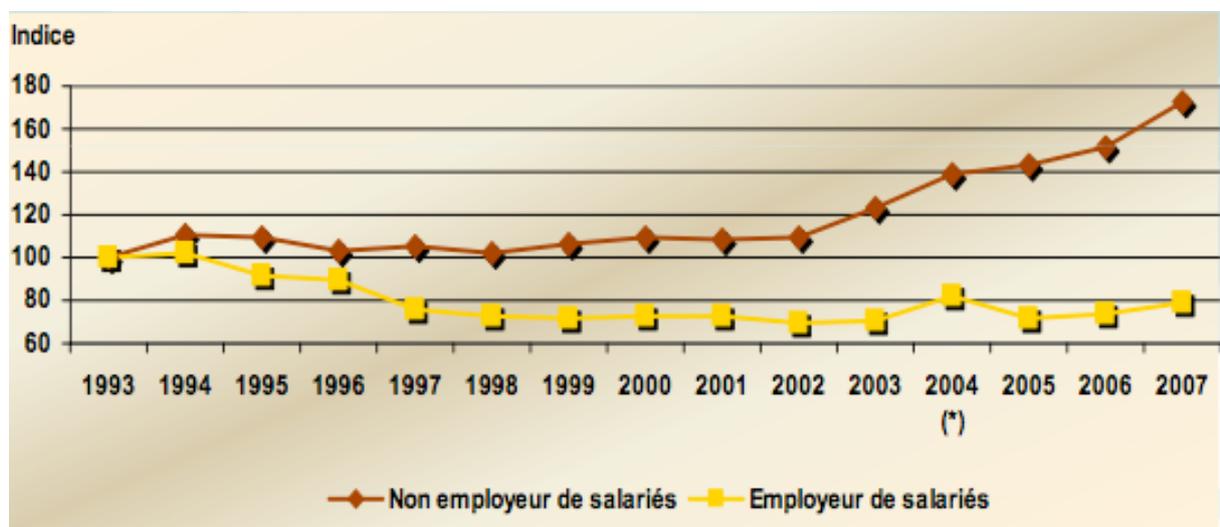
3.2 Réalité sur la pérennité des entreprises

Il existe un mythe en France sur la pérennité des nouvelles entreprises. D'après Philippe Mathot, Directeur Général de APCE, le taux de pérennité des entreprises à 3 ans s'élève à 66%. Il rappelle que déjà un certain nombre d'entreprises se crée dès le départ pour une durée limitée et que si on ne prenait pas en compte ces dernières, le taux de pérennité s'élèverait à 72%.

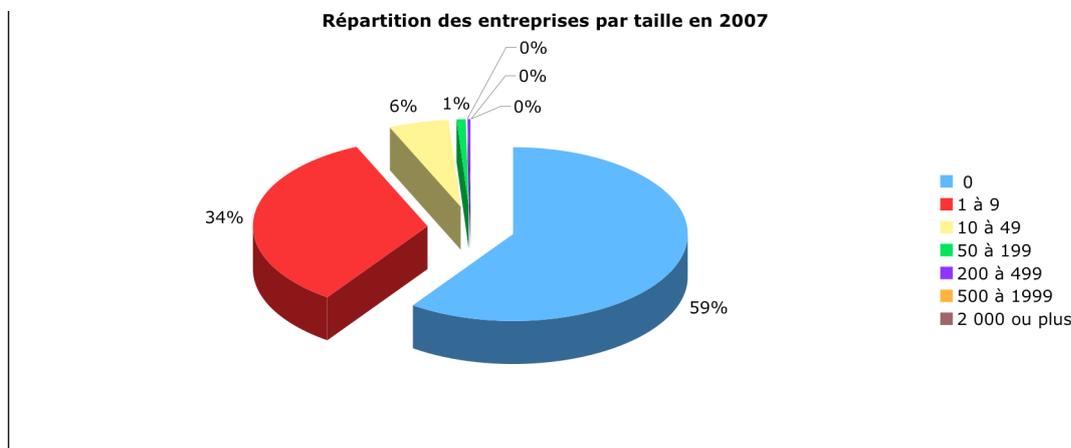
La question de fond ne se pose donc pas tant en termes de pérennité mais en termes de développement de la taille des entreprises.

3.3 Création d'entreprise et création d'emploi

D'après Philippe Mathot, le nombre d'entreprises créant des emplois au démarrage de l'activité a chuté de 20 points depuis 1993, tandis que les créations d'entreprises sans embauche a bondi de plus de 60% entre 1993 et 2007.



Ceci conforte notre constat précédent selon lequel les nouveaux entrepreneurs créent de plus en plus leur entreprise pour eux-mêmes sans la perspective d'embaucher au démarrage.



La tendance se poursuit à plus long terme, les entreprises tardent de plus en plus à embaucher leur premier salarié et beaucoup restent sans salarié 5 ans après leur existence. Jean-Pierre Letartre, directeur général de Ernst & Young France, rappelle qu'en France, « les PME peinent à se développer. Sept ans après leur création, les entreprises françaises ne parviennent pas à accroître leurs effectifs que de 7% en moyenne, contre 22% en Allemagne et ... 126% aux Etats-Unis ».

En 2007, d'après l'INSEE, 87% des nouvelles entreprises n'avaient pas de salarié. Ce phénomène a progressé depuis 2007 de près de 57% tandis que les entreprises se créant avec un salarié n'a augmenté que de 14%. Ce point illustre bien qu'il s'agit donc bien essentiellement de créations d'entreprises par des chômeurs en lien avec les motivations décrites plus haut, sans réelles perspectives d'embauche.

Enfin, il faut constater que peu de créations se font en équipe. Seul 12% des créateurs en 2006 partagent la direction avec un ou des associés. Or l'équipe, en plus d'être un gage de développement, crée autant d'emplois qu'il y a de dirigeants.

Ce constat peut être illustré par la démographie des entreprises françaises. D'après les données fournies par l'INSEE, 93% des entreprises en France ont moins de 10 salariés. ; tandis que les entreprises de plus de 50 salariés représentent moins de 1% du total des entreprises en France en 2007.

Et pourtant, l'ensemble des PME de moins de 500 salariés représente plus de la moitié de la valeur ajoutée produite en France. Toujours selon l'INSEE, ces entreprises représentent également 60% des salariés et expliquent l'essentiel des créations d'emploi depuis 1993.

3.4 Focus sur les « Entreprise à taille intermédiaire »

Appelées également « gazelle » depuis le rapport Betbèze-Saint-Etienne 2004, il est assez difficile de définir ces entreprises à taille intermédiaire (ETI). Un critère facile est celui de la taille, mais aussi la croissance. Ces ETI croissent 2 à 3 fois plus vite que la moyenne des PME françaises, sont à l'origine de la moitié des créations nettes d'emploi des PME. Leur existence a été reconnue légalement par la loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie selon le critère de la taille : plus de 250 salariés. Elles représentent moins de 0,2% du stock total des entreprises, soit un peu plus de 5 000 entreprises, comme il a été vu précédemment. La France présente par rapport à l'Allemagne et le Royaume-Uni un réel retard en termes d'ETI.

	Entreprises de 250 salariés et +	% du total des entreprises	Total des entreprises
Allemagne	8 135	0,5	1 665 300
Espagne	3 032	0,1	2 545 000
France	5 000	0,2	2 279 300
Italie	2 943	0,1	3 821 700
Pays Bas	1 390	0,3	493 600
Pologne	2 680	0,2	1 407 350
Royaume-Uni	6 240	0,4	1 588 800

Source : Eurostat.

La réalité de ces entreprises est complexe, certaines appartiennent à des groupes ou bien sont indépendantes. On dénombre en France 30 000 groupes rassemblant plus de 100 000 entreprises, 1 800 des ETI appartiennent à des groupes.¹⁵

La France s'est en effet inspirée du modèle de réussite du capitalisme allemand fondé sur ses PME à taille intermédiaire. La performance exemplaire des « Mittelstand » allemandes, intensément intégrées dans l'économie mondiale, ayant nourri une conception du dialogue social de tel sorte que la paix sociale et la fidélité des salariés y sont importantes, font rêver toute la classe politique et économique française. Ces PME allemandes, extrêmement compétitives, participent pour plus de 20% des exportations

¹⁵ Le développement des entreprises intermédiaires, 2008, Conseil économique, social et environnemental, (rapporteur : Françoise Vilain)

du pays.¹⁶ Elles sont à l'origine de nombreuses innovations et occupent des positions de leader. Selon le rapport OSEO 2006, les gazelles françaises sont structurellement moins rentables de près d'un tiers des homologues étrangères d'où un plafonnement de la croissance plus rapide et plus tôt, des tailles plus réduites et en nombre plus limité. Elles sont également moins exportatrices : l'export représente 7% du chiffre d'affaires des PME de l'industrie et 50% pour les PME pharmacie et parfumerie.

En conclusion, si les Français semblent motiver par une expérience entrepreneuriale alors que le pays présente un déficit en termes de création et d'entreprise de croissance par rapport à ses partenaires, il semblerait que les raisons de ces faiblesses soient plutôt à trouver dans l'environnement économique du pays.

¹⁶ Les Echos, 18-19 juillet 2008

4 Facteurs structurels et culturels

La difficulté de la France à générer des ETI et leur faible rentabilité par rapport au reste de l'Europe semble corroborer en effet le fait que certains facteurs d'ordre structurel agissent au détriment de la croissance, de l'emploi et de l'innovation.

Selon Christian Saint-Etienne, co auteur avec Jean-Paul Betbèze du rapport Betbèze-Saint-Etienne en 2004, prétend que c'est dû à « un droit social qui fait payer très cher toute erreur de recrutement », problème à relier également à un « manque latent et continu de financement de nos entreprises exportatrices et innovantes depuis près d'un siècle ». Nous allons étudier quels sont les facteurs structurels et culturels qui freinent véritablement la croissance des start-up. Nous avons défini cinq domaines.

4.1 Complexité administrative

De nombreuses exagérations ont été faites sur les lourdeurs administratives en France. Il est de notoriété commune de considérer l'administration comme un bouc émissaire idéal en cas d'insuccès. Il est nécessaire de rappeler que quelques barrières sont nécessaires pour dissuader tous les projets trop fantaisistes qui n'auraient d'autres fonctions que d'encombrer en dossier les administrations plutôt que de créer de la richesse. La parfaite fluidité et simplicité de l'administration vis-à-vis de la création d'entreprise provoquerait une explosion de créations. Un tel phénomène serait par ailleurs dommageable pour l'économie

- Augmentant la demande du capital exerçant un effet à la hausse des coûts de financement
- Éparpillant le capital sur des projets peu productifs et innovants rendant l'épargne française peu rentable
- Provoquant une précarisation de populations socialement moins protégée et dont les projets ne sont pas viables

Ceci étant dit, il n'en demeure pas moins que la France fait figure d'exception avec son administration. Selon Jean-Paul Betbèze, les « procédures administratives mobilisent trop d'énergie. Les PME ont un écart de rentabilité de 25% ». ¹⁷

Ces thèmes sont largement débattus. L'idée n'est donc pas de faire une liste exhaustive des freins administratifs et fiscaux mais de mettre en exergue quelques facteurs de blocage forts.

Un problème important qui est assez peu considéré est que les dispositifs fiscaux et l'ensemble des mesures de soutien aux entrepreneurs sont souvent méconnus. Or il s'agit d'un enjeu crucial : il est en effet nécessaire que les jeunes entreprises françaises bénéficient des mesures similaires à leurs concurrents voisins. Les taux de prélèvements des entreprises françaises sont également plus élevés par rapport aux partenaires. Ainsi en 2003, la moyenne française était de 17,85%, contre 8,98% et 8,42% au Royaume-Uni et en Allemagne. Alors que dans l'Union Européenne, l'impôt sur la fortune disparaît peu à peu, la France pénalise la constitution du patrimoine ; un des fondements de la motivation à entreprendre. La loi TEPA de défiscalisation des investissements en fonds propres dans les PME est à ce titre une mesure qui va dans le bon sens.

D'autre part, les structures d'aides aux entreprises pour l'export sont confuses et peu ciblées. Coexistent en effet différentes structures telles que UbiFrance, le Medef International, la Coface, les postes d'expansion économique et les agences d'investissement nationales et les agences Française des Investissements Internationaux. Autant d'organisations impliquent une faible lisibilité de l'offre, autant de « guichets » qu'il faut solliciter et une faible visibilité sur la performance des dispositifs et aides accordées.

Le marché du travail est un des facteurs de blocage les plus lourds. En effet les start-up ont besoin de ressource pour se développer mais le coût et le risque que représente

¹⁷ L'ambition de grandir, MEDEF, 2007, Ernst and Young

l'emploi des premiers salariés est trop important pour les start-up. En effet, le marché des PME est plus volatil et instable. Ces petites entreprises ont besoin plus que d'autre de pouvoir ajuster rapidement leur masse salariale avec les variations de la demande. Un code du travail qui s'applique à toutes les entreprises en dehors des spécificités des catégories entraînent nécessairement une bipolarisation de la démographie des entreprises : très grandes ou très petites.

4.2 Financement

Un facteur qu'il est essentiel à considérer est également l'importance et la nature des financements des entrepreneurs et des dirigeants des ETI en France. Si l'importance des investissements peut être relié au niveau de qualité des projets tels qu'ils seront considérés dans la partie suivante, les sources de financements présentent en France des singularités qui expliquent également le développement plus faible des entreprises à taille intermédiaire.

La France en effet investit en moyenne 0,31% de produit intérieur brut (PIB) dans de jeunes sociétés à risque, soit près de trois fois moins en proportion que le Royaume-Uni qui investit 1,1%.¹⁸

La France dispose de beaucoup moins d'investisseurs dits providentiels « Business Angels » en raison du faible nombre de mesures incitatives. Les chiffres sont très clairs, on compte en France 3 000 Business Angels contre 50 000 au Royaume Unis et 500 000 aux Etats-Unis. Là encore, on peut espérer que la loi TEPA contribuera à un véritable retournement de tendance. Encore faut-il que ces business Angels soient compétents, qu'ils apportent plus que du cash mais leur expertise et leur réseau ; et qu'enfin ils sachent quel rôle jouer devant l'entrepreneur pour ne pas l'étouffer.

Mais il résulte de cette situation une faiblesse de la France en financement de besoins en fonds propres des projets de création. Ce qui conduit à un besoin de financement par

¹⁸ Conférence de l'ESSEC Business et Technologie, 15/03/2006

dette plus important que dans d'autres économies ce qui peut pénaliser les marges de développement de l'entreprise par la suite.

Or beaucoup d'entrepreneurs regrettent de ne pouvoir entretenir des relations simples et de confiance avec leur banquier. Celui-ci est bien souvent très loin des réalités quotidiennes de l'entreprise. Les PME éprouvent souvent de réelles difficultés d'accès au crédit, et ce davantage en période de turbulences économique comme l'atteste la nomination d'un médiateur au crédit par le gouvernement Fillon. La réglementation relative à la loi de sauvegarde des entreprises n'incitent pas les banques à prêter aux entreprises aux périodes difficiles. D'autre part, il existe un « angle mort » pour les entreprises moyennes. C'est ce dont témoigne Patrick Gentil, président de Rasec, spécialisé dans l'aménagement de bureaux : « Nous sommes devenus trop gros pour les banquiers régionaux, mais nous sommes toujours trop petits pour les départements grandes entreprises des banques ».¹⁹ « 39% de projets innovants en portefeuille dans les PME ne se réalisent pas », par manque de ressource financière notamment ».²⁰ Ce problème devrait augmenter avec la constitution d'oligopoles banquiers en lien avec la crise. Jusqu'à présent, il était en France plus difficile que dans d'autres pays de bénéficier de « Love Money » en raison de la faiblesse des incitations fiscales. La loi TEPA a récemment permis de contribuer à briser ce plafond de verre financier des entrepreneurs. Néanmoins, le « Love Money » se limite aux porteurs bénéficiant de « Love » riches. En 2008, cette mesure a permis notamment d'injecter près de 1,1 milliard d'euros pour les PME.²¹ Tous les points évoqués indiquent qu'il est difficile en France de disposer des fonds d'amorçage nécessaire pour développer sereinement l'entreprise.

Mais il est également nécessaire de développer le capital développement pour favoriser l'apparition et le développement des ETI. Ils interviennent quelques années après le démarrage et apportent les fonds pour accélérer la croissance. Ces fonds apportent en plus d'une participation financière un apport en réseau de connaissances, un savoir-faire

¹⁹ Le « Cap-dév » montre le cap, Lettre Capital Finance n°908, 24/11/2008

²⁰ L'ambition de grandir, MEDEF, 2007, Ernst and Young

²¹ La bonne niche de l'ISF, Les Echos, 24/02/2009

en gestion, une crédibilité, et une capacité d'expertise. C'est un enjeu important pour de nombreuses entreprises, et plus particulièrement les entreprises familiales très dynamiques fortement représentées dans le groupe 250 à 500 salariés. 29% d'entre elles auraient connu une croissance supérieure à 40% ces quelques dernières années. Ces entreprises ont donc un besoin crucial de capitaux pour financer leur croissance. Or en France, on peut noter qu'une faible part, 5 à 15%, des dossiers étudiés par les sociétés de capital-risque et développement font l'objet d'une décision favorable.²² Pour libérer le potentiel de croissance des start-up, il faut donc les soutenir dans leur besoin de financement au moment notamment des passages de seuils. Selon Christian Saint-Etienne, membre du conseil d'analyse économique, les entreprises sont souvent confrontées à un ralentissement de leur croissance autour du cap des 70 salariés qui requiert un « saut organisationnel et managérial ».²³

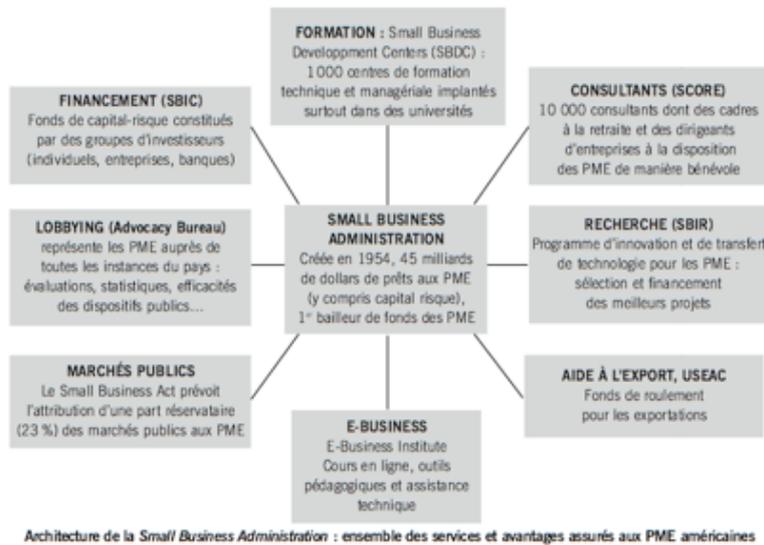
Une autre singularité française réside dans les délais de paiement. Avec une moyenne de 66 jours en France selon Eurofactor en 2005, contre 51 et 52 au Royaume-Uni et en Allemagne, la France fait encore mauvaise figure en Europe. La loi d'août 2008 plafonnant les délais de paiement à 60 jours va là encore dans le bon sens mais une moyenne beaucoup plus faible pour les jeunes PME et les ETI devrait être observée. L'Etat a décidé à l'occasion de son plan de relance de plafonner ses délais de paiement à 30 jours pour les PME, mais peu de PME bénéficient d'un accès au marché public et la gestion de trésorerie est un problème complexe pour les petites structures.

Il serait d'autre part nécessaire de créer en France des structures tels des fonds d'investissement similaires aux Etats-Unis. En effet, depuis 1958, « Small Business Investment Companies » (SBIC) ont investi dans plus de 90 000 PME américaines, soit près de 30 milliards de dollars. Ce sont ces SBIC qui ont notamment financé les Intel, AOL ou Apple. Le fond France Gazelle de plus de deux milliards d'euros en 2007 pour les ETI constitue à ce titre une avancé intéressante. Il s'agit en effet de fonds d'investissement de capital-risque et capital-développement dont l'intérêt est qu'il

²² Le Capital Risque en France, Principes et Bilan, Francis Tabourin

²³ Le « Cap-dév » montre le cap, Lettre Capital Finance n°908, 24/11/2008

associe institutionnels et particuliers via des obligations dont les montants sont garantis par l'Etat.



En conclusion, le financement de la création et de la croissance est une problématique difficile à résoudre dans notre pays. Les Français épargnent mais investissent peu dans l'économie de leur pays.

Néanmoins, on peut peut-être poser ce problème de manière inverse : si l'investissement est faible en France et que l'argent est bel et bien disponible, c'est que sans doute peu de projets suscitent l'intérêt des investisseurs. Est-ce en raison d'une méfiance envers les entrepreneurs et les entreprises ou bien en raison de la nature des projets eux-mêmes ?

4.3 Environnement peu favorable à l'innovation

Peu de projets présentent un caractère véritablement innovant en France.

En effet, si la France compte des ingénieurs et des chercheurs de très haut niveau, le pays investit très peu dans la recherche : 2,13% du PIB en 2005 contre 3%, objectif de Lisbonne. La recherche publique est peu valorisée et souvent déconnectée des besoins

des entreprises. En même temps, par souci d'efficacité et de performance économique, la recherche fondamentale a été délaissée. Or seuls les Etats peuvent financer de la recherche fondamentale qui pourra générer les grandes innovations de demain. Pour illustration, le budget « recherche fondamentale » d'IBM est l'équivalent de celui de la France.

D'autre part, la France a peu investi dans les secteurs innovants et créateurs d'emploi tels que les biotechnologies, la chimie fondamentale, le design industriel contrairement à l'Allemagne ; d'où un faible renouvellement du « Top 100 » des entreprises innovantes françaises. Peu d'entreprises françaises achètent des brevets et des licences ce qui témoignent du faible intérêt ou de moyen qui peut être accordé à l'innovation. Les entreprises françaises sont également peu protégées : 37 brevets triadiques/million d'habitants en France (brevet triadique : innovation protégée dans l'UE, aux Etats-Unis et Japon) ; contre 69 en Allemagne et plus de 50 aux Etats-Unis (chiffres 2003²⁴).

D'autre part, les efforts publics en R&D sont davantage orientés vers les petites ou très grandes entreprises, 15% du total pour des entreprises de moins de 20 salariés et de plus de 2 000 salariés. Les entreprises de 250 à 500 salariés bénéficient seulement de 6% du total des aides à la recherche. L'approfondissement du dispositif de crédit d'impôt pour la recherche de la loi a cependant d'accroître l'effort de recherche : allègement de coût de R&D de 1,5 milliard d'euros en 2007 contre 980 millions en 2005. La France est également en retard sur la constitution de « clusters », espace générateur d'innovation et créativité en raison de la proximité des entreprises innovantes avec un réseau d'universités et de laboratoires de recherche.

C'est l'objectif poursuivi par la constitution de 71 pôles de compétitivité qui présentent 165 projets de recherche portés par près de 4 000 chercheurs.

Une politique favorisant l'innovation permettrait d'accroître le niveau de spécialisation des entreprises, et ainsi contribuer à favoriser leur compétitivité. Or l'innovation ne peut

²⁴ Le développement des entreprises intermédiaires, 2008, Conseil économique, social et environnemental, (rapporteur : Françoise Vilain)

être le seul fait des services. La tertiarisation de l'économie est le corollaire de l'externalisation croissante d'activités autrefois produites en interne. L'industrie reste donc au cœur de l'économie. C'est la raison pour laquelle l'économie française et les PME ont besoin d'une véritable politique industrielle ciblée sur des secteurs à fort potentiel de croissance. Or aujourd'hui, en raison du modèle de distribution d'aide de la recherche, les moyens sont distribués sans cibles clairement définies. Ainsi l'ADEME ou l'ANVAR finance des programmes de recherche dans la mesure où ils rentrent dans le cadre de la mission des agences. Le dispositif de crédit d'impôt recherche ne permet pas non plus de ciblage de l'aide.

4.4 Sorties d'actionnaires et croissance externe difficiles pour les PME

En effet, la constitution d'entreprise à tailles intermédiaire passe également par des conditions favorables à la croissance externe. Des entreprises gardant une taille modeste sur un marché international a moins de chance que de plus grosses structures étrangères et concurrentes de prendre des marchés internationaux.

Or il existe en France un coût fiscal particulièrement important à l'occasion des transmissions d'entreprise. Cela conduit de nombreuses entreprises à cesser leur existence à l'occasion de l'arrêt d'activité du dirigeant. Peu incité à céder faute de propositions intéressantes pour lui, ce dernier serait resté le plus longtemps possible à la tête de son entreprise. Il faudrait donc renforcer le repreneur, et tout particulièrement les repreneurs salariés de l'entreprise.

De même, l'acquisition d'entreprises par des entreprises est un processus lourd. Celui-ci devrait être facilité quand l'acquisition de PME est le fait d'autres PME.

4.5 Facteurs culturels

Si les Français sont de mieux en mieux sensibilisés à l'entrepreneuriat, persistent encore de fortes résistances au monde de l'entreprise considéré davantage comme un univers de contraintes que d'opportunité. De nombreuses idées reçues dominent dans la société française, notamment l'idée selon laquelle depuis au moins 20 ans, les entreprises conservent une part toujours plus importante de la valeur ajoutée produite. Or depuis la fin des années quatre-vingt, l'Insee révèle que dans les sociétés non-financières, les salaires correspondent en moyenne à 65% de la richesse générée. La marge des entreprises est proche de 30%. Cette perception qu'ont les français de l'entreprise se traduit par un ensemble de dispositifs contraignant la croissance des PME.

Pour illustrer notre propos, un rapport d'Arthur Andersen et de l'APCE constatait en 2000 avec dérision que « *La France n'aime pas les entrepreneurs, sauf s'ils sont chômeurs, de longue durée, de préférence pauvres, mais méritants. Cela ne nous empêche évidemment pas de nous émerveiller un temps devant un homme à qui tout réussit, du show-business à la politique, en passant par le sport jusqu'au jour où... le rêve s'effondre. Et les Français de reprendre en chœur l'hymne du 'tous des pourris!'* ».

Cette défiance vis-à-vis de l'entreprise s'explique par plusieurs facteurs.

Le premier est l'existence d'un secteur public important qu'on ne développera pas ici. Un autre facteur est également par le fait que l'entreprise est un thème finalement peu abordé dans l'enseignement secondaire. L'économie est une matière enseignée, mais le contenu se concentre essentiellement sur des problématiques macroéconomiques. L'analyse des manuels scolaires met en évidence que le contenu tient davantage d'analyses théoriques et historiques. Les élèves ignorent parfaitement ce qu'est l'entreprise au quotidien et les métiers qu'elle offre. Ils ne sont pas ou peu sensibilisés sur la réalité des entreprises, sur leur dynamisme et leur contribution à la société. C'est l'objet de la mise en place de « La Semaine de l'Entreprise » et des « Journées de l'Entrepreneur » dont l'objectif est d'organiser des événements grand public sur tout le territoire pour changer les perceptions.

Le travail en équipe est également peu valorisé sauf dans quelques programmes intervenant que très tardivement, tel que les « Travaux Pratiques Encadrés », en

terminale seulement. La notion de rôle dans une équipe est donc absolument absente des 18 premières années d'un élève qui ignorent donc leurs compétences : créateur, leader, opérationnel, gardien des règles, coordinateur. Or pour valoriser le monde de l'entreprise et préparer les jeunes aux opportunités d'une attitude entrepreneuriale, il faut offrir aux élèves la possibilité d'apprendre à se connaître pour gagner en confiance en soi. Cela permettrait notamment à des élèves de faire des choix davantage en fonction de leurs aspirations et compétences qu'en fonction de voies « royales » ou « de garage » non optimales pour allouer les compétences selon les besoins. De même, les parents d'élèves sont trop souvent trop peu sollicités pour intervenir et témoigner de leur métier. Rares sont les entrepreneurs qui interviennent dans les écoles. À ce titre, l'association « 100 000 entrepreneurs » créé par Philippe Hayat organise des interventions-témoignages d'entrepreneurs divers dans les écoles. Mais il s'agit de la seule initiative recensée et l'association est encore loin de couvrir l'ensemble du territoire et suscite là encore la méfiance d'établissements fidèles à une vision conflictuelle avec le secteur privé.

De même, l'enseignement supérieur est trop éloigné du monde des entreprises. Le système de reconnaissance sociale en France valorise beaucoup plus les réussites intellectuelles que les réussites du monde des affaires. Les universités ne peuvent nouer des partenariats public-privé que très difficilement en raison de la méfiance des administrations. Or c'est souvent à l'occasion de programmes très spécifiques entre universités et entreprises qu'émergent des projets entrepreneuriaux et innovants. Il existe un dualisme saisissant avec les établissements privés, notamment les grandes écoles, dont l'objet central est de fournir des formations professionnalisantes avec des programmes universitaires peu préoccupés par les débouchés en termes d'emplois pour les étudiants.

Un autre problème grave qui affecte les entrepreneurs français est la trop faible valorisation de l'échec. Ce problème est très largement développé dans la presse économique française. Néanmoins c'est une situation qui augmente considérablement la perception du risque pour les porteurs de projet et en décourage probablement

beaucoup au regard du différentiel de créations d'entreprise entre pays anglo-saxons et la France.

Il faudrait que la culture française réévalue sa perception de l'échec et valorise davantage la réussite entrepreneuriale et l'esprit conquérant des dirigeants.

La culture française nourrit également un véritable mépris pour l'argent et l'enrichissement personnel. « *l'argent ne se mérite pas en France : il se gagne au loto ou s'hérite* », on préfère voir un footballeur professionnel gagner des sommes à peine décentes mais on s'offusque qu'un homme politique ou un patron de première envergure ne gagne que 50% du salaire d'un top model.

Enfin, la France a une relation difficile avec le risque. La France a su plus que beaucoup d'autres pays, développer une société protectrice pour les plus marginalisés. Ce système a introduit dans l'imaginaire collectif la notion de droit à la protection et à la prise en charge. Pour Pierre Rosanvallon, l'Etat-Providence est en crise²⁵ précisément parce qu'il a transformé le lien de solidarité entre les hommes en lien mécanique et assuranciel qui a transformé un droit en dû. Le bien-être est un sous produit de l'Etat et non le fruit de son investissement personnel. Créer son entreprise, c'est sortir de ce système protecteur. Le risque perçu est donc pour l'entrepreneur potentiel d'autant plus important.

En conclusion, ce n'est pas tant la motivation qui fait défaut qu'une perception du risque associé à l'entrepreneuriat beaucoup plus élevé en France qu'ailleurs.

Il faut donc clarifier le parcours de combattant associé à l'entrepreneuriat pour donner aux entrepreneurs potentiels les chances de croire que la réalisation de leur projet n'est pas de l'ordre de l'utopie réservé à une élite mais qu'il est de l'ordre du possible.

²⁵ P. Rosanvallon, Crise de l'Etat Providence, 1981

5 Faiblesse du potentiel des projets

Néanmoins, les raisons d'ordre environnementales n'expliquent évidemment pas seules les difficultés des entreprises à croître. Une part importante et que nous considérons majeur revient à la qualité du projet, du ou des porteurs de projet et la bonne correspondance entre ces deux éléments.

Les difficultés liées au projet lui-même sont innombrables. Elles sont liées à différentes raisons :

- la pertinence du projet
- la pertinence et le potentiel du marché

5.1 Qualité des projets

En ce qui concerne la pertinence des projets, la dimension innovante des projets est souvent faible. D'après OSEO, seul 12% des créateurs affirment que la technologie est un input stratégique quelque soient âges, diplômes et profils. D'après le tableau de bord du ministère de l'économie et des finances, 4,8% appartiennent aux champs des entreprises innovantes et 30% des entrepreneurs déclarent avoir introduit des produits et des services nouveaux sur le marché. Il est très difficile d'analyser le caractère innovant des créations d'entreprises. Or, ce sont bien les entreprises innovantes qui ont le plus de chance de se développer et de créer des emplois.

5.2 Potentiel du marché

Concernant la taille du marché, la situation des entrepreneurs français est tout aussi paradoxale. En effet, si la France est la deuxième économie de la zone UE, les chefs d'entreprises en France se tournent moins vers les marchés d'export que les partenaires économiques de la France comme les chiffres plus haut en témoignaient.

Plusieurs raisons expliquent ce phénomène.

La première étant liée à la taille du marché français. En effet, considérant la population, la croissance démographique, un vivier de consommateur ne craignant pas le chômage grâce au statut de fonctionnaire, permet à de nombreux entrepreneurs de vivre sans pour autant aller sur les marchés étrangers. C'est tout le contraire de petits pays comme les Pays-Bas qui ont dû intégrer comme donnée par défaut l'export, non comme relais de croissance mais comme donnée de survie. Cette faible pression à l'export rend la pression concurrentielle moins fortement ressentie, d'où une faible compétitivité du tissu industriel français dans son ensemble.

Les entrepreneurs français sont donc en conclusion peu attirés par les projets à fort contenu innovant et la taille du marché qu'ils visent ne favorise donc pas l'émergence de grandes entreprises à dimension mondiale.

Ce constat sur l'entrepreneur dont ici l'ambition semble faire défaut nous invite donc à approfondir la psychologie du porteur de projet.

6 Facteurs liés au porteur de projet

Une dimension essentielle qui explique la croissance des entreprises réside dans l'entrepreneur lui-même. En effet, jusqu'à présent nous avons décrit un univers de contraintes dont le postulat est qu'elles sont castratrices et qui par conséquent brident la croissance des jeunes start-up. Or, c'est le processus même de l'innovation que d'émerger à partir de contraintes. Ce fut le cas et la condition de départ de toutes les grandes révolutions technologiques, à l'instar de la première, l'apparition de l'énergie à vapeur à base de charbon en Angleterre en raison de l'insuffisance des forêts. Aussi, il est difficile de dire qu'améliorer les conditions de croissance des entreprises relève essentiellement d'une politique économique, industrielle et de l'enseignement. Il s'agit également d'apporter un nouveau regard sur l'entrepreneur en tant que tel, lui offrir une nouvelle grille de lecture pour s'analyser et mieux se connaître.

6.1 L'ambition

Les chômeurs créateurs n'ont souvent d'autres ambition que de pérenniser leur emploi, mais ne souhaitent pas développer leur entreprise.

D'après OSEO, seul un tiers des créateurs ont l'ambition de développer leur entreprise et d'éventuellement à termes embaucher. La condition numéro un pour créer une entreprise innovante et de croissance est de le vouloir.

6.2 Les compétences et la formation

Il existe ensuite de fortes disparités en termes de formation entre entrepreneur. Il y a une sorte de loi d'airain selon laquelle seuls sont ceux qui sont issus du système avec des études supérieures ont le plus de chance de réussir et développer leur entreprise.

En effet, ils sont souvent les plus motivés pour développer leur entreprise. Ils sont souvent inscrits dans une culture entrepreneuriale. Un tiers des entrepreneurs d'entreprises innovantes définis par l'INSEE (enquête SINE 2006) sont des anciens chefs d'entreprise, 58% d'anciens agents-cadres ou de maîtrise. Ils sont plus de la moitié issus de l'enseignement supérieur contre un peu plus d'un tiers pour l'ensemble des entrepreneurs. 60% des entrepreneurs affirmant fonder leur activité essentiellement sur les nouvelles technologies ont fait des études supérieures. Ils sont aussi ceux qui ont le plus confiance en eux et dans leur capacité de réussir. Les échecs personnels étant rare n'ont pas entamé leur confiance dans leur potentiel.

D'une manière globale, il semble qu'il existe un lien entre formation et aptitude à chercher les structures de soutien, les aides, l'envie de développement, appuis financiers et conseils. Il est pourtant difficile d'en tirer des liens de causalités directs trop hâtifs.

En effet, on serait tenté de dire que l'envie d'entreprendre a plus de chances d'émerger dans des environnements aisés où la réussite professionnelle est particulièrement valorisée, où l'ambition personnelle est transmise depuis un très jeune âge. Les enfants sont poussés à réussir à l'école et à faire des études supérieures. Ce sont des environnements qui garantissent des filets de sécurité pour les entrepreneurs. Il offre également un ensemble de services : un réseau, des conseils de parents experts. Il faudrait mener une enquête sociologique pour déterminer dans quelle mesure ce sont les études, ou bien l'environnement familial qui détermine l'envie d'entreprendre et l'ambition de se développer. Mais il semble raisonnable de considérer que l'ensemble de ces facteurs favorisent l'entrepreneuriat.

Il convient cependant de nuancer ces propos, certaines « success stories » tels que François Pinault qui a quitté ses études à l'âge de 16 ans pour devenir en constituant le groupe PPR la 3^{ème} fortune française.

D'autre part, l'appartenance à une élite ne favorise pas non plus l'émergence de véritables leaders, libres de la sentence sociale. La plus grande facilité pour s'insérer dans le monde professionnel n'incite pas non plus à vouloir prendre des risques. Le mythe du mauvais élève perturbateur, entrepreneur génial parce qu'il a un goût immodéré pour bousculer l'ordre établi se vérifie chez de nombreux grands leaders.

Le profil scolaire de l'entrepreneur est donc difficile à définir.

Plus que vouloir entrer dans une démarche mécanique et arbitraire de « profiling » pour définir l'entrepreneur à succès type, il paraît plus sage et plus juste de comprendre ce qui fait le fondement psychologique de l'envie d'entreprendre. Or c'est nécessairement quelque chose de très personnel qui s'inscrit dans une histoire particulière, évidente parce que marquée par des faits saillants ; ou cachée parce que le fruit d'imperceptibles signes qui ont fait mûrir chez l'individu cette envie profondément enracinée de « fonder un quelque chose ».

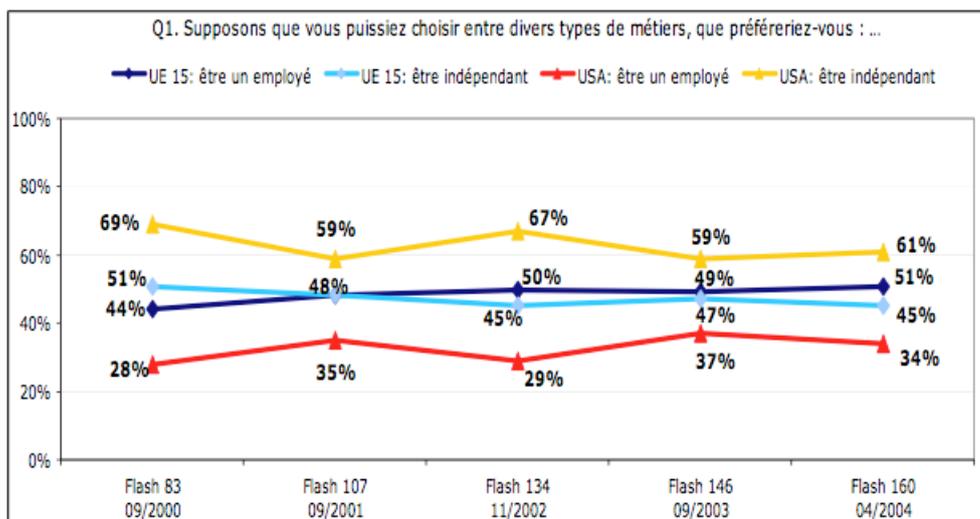
Nous verrons dans un premier temps que les cultures nationales participent à l'envie d'entreprendre ; mais que in fine, cela s'inscrit dans une trajectoire personnelle.

6.3 Profil et Psychologie de l'entrepreneur

6.3.1 Contexte de psychologie nationale

Avant de commencer notre étude psychologique de l'entrepreneur, il est essentiel de revenir sur les grandes tendances des psychologies nationales. En effet, chaque pays, en raison de son histoire, de son système, de sa culture est traversé par des dominantes psychologiques visibles à travers différentes études réalisées par les instituts de sondage.

Tout d'abord, entre l'Union Européenne et les Etats-Unis, les différences sont très marquées. Ainsi le rapport Flash 160 Eurobaromètre de la commission européenne mettait en évidence le contraste entre la psychologie entre le peuple américain et les Européens : le taux d'américains désireux d'être d'indépendant est supérieur à plus de quinze points que la moyenne européenne des quinze (enquête réalisée en 2004).



De même, si pour les Européens, le risque le plus inquiétant est de faire faillite et d'échouer, pour les Américains, c'est surtout l'incertitude sur les revenus et le risque de devoir consacrer trop de temps et d'énergie qui sont perçus comme des facteurs inquiétants.

Enfin, on peut remarquer dans cette même étude un véritable clivage entre américains et européens quant à leur appréhension face à l'échec. A la question « on ne devrait pas créer une affaire s'il y a un risque que cela échoue » ; dans l'Union Européenne (les quinze) ; 50% des interviewés répondaient en 2004 être d'accord (Plutôt d'accord + d'accord) contre 33% aux Etats-Unis.

	Flash 83 09/00	Flash 107 09/01	Flash 134 11/02	Flash 146 09/03	Flash 160 04/04	Diff. 2003- 2004
UE 15	45%	43%	46%	44%	50%	6
BE	51%	54%	50%	54%	52%	-2
DK	41%	47%	39%	39%	51%	12
DE	56%	51%	57%	52%	61%	9
EL	38%	46%	48%	42%	43%	1
ES	42%	41%	42%	40%	44%	4
FR	40%	33%	42%	38%	43%	5
IE	25%	28%	27%	25%	29%	4
IT	43%	48%	44%	46%	51%	5
LU	59%	55%	51%	47%	55%	8
NL	48%	51%	46%	49%	44%	-5
AT	53%	53%	55%	54%	61%	7
PT	51%	53%	53%	57%	62%	5
FI	44%	40%	44%	43%	41%	-2
SE	52%	51%	55%	51%	49%	-2
UK	37%	30%	34%	34%	43%	9
USA	27%	26%	25%	29%	33%	4

Ce qui est plus étonnant encore est que ce clivage s'accroît avec une croissance de 6 points en 1 an contre 4 points pour les Etats-unis.

On peut donc constater qu'il existe à travers l'opposition que l'on fait entre les dominantes américaines et européennes deux profils forts : le profil américain plus résilient face au risque et le profil européen plus favorable à une activité routinière et sécuritaire. Nous expliquerons et conclurons ainsi notre analyse en démontrant que l'entrepreneur est au cœur du processus de création de valeur et que son profil psychologique explique une partie majeure de la croissance de l'entreprise. Mais la question est d'identifier et de décrire ce fameux profil favorable à l'entrepreneuriat d'une part ; et à la croissance d'autre part.

La différence entre les modèles capitalistes prendrait racine dans les dominantes psychologiques entre les différentes nations.

Les Français occupent à cet égard une place singulière en ce qu'ils nouent un rapport contrarié avec l'estime de soi perçue comme de l'égoïsme. L'ambition est suspecte. L'échec est une faute ; le succès une exception survalorisée. Dans ce contexte particulier, il convient de décrire le profil de l'entrepreneur et de voir dans quelle mesure il convient à la culture française.

6.3.2 Emergence du leader

Matthieu Langeard, psychologue français, détecteur du potentiel des porteurs de projet et président de « Finance For Entrepreneurs », association de recherche sur l'entrepreneur, réfléchit aujourd'hui sur le profil psychologique de l'entrepreneur.

Selon lui, la qualification d'entrepreneur se fonde sur trois notions fondamentales :

- Le talent
- Le potentiel
- Le rapport avec le risque

Quels sont les critères pour analyser ces trois points ? Quel est le fondement psychologique de l'entrepreneur ?

Avant de commencer à répondre à cette question, notons que nous faisons abstraction de l'environnement culturel de l'individu. Nous considérons ici l'entrepreneur comme une personne riche d'une histoire personnelle et unique. Nous ne le considérons pas comme un être réagissant mécaniquement à telle ou telle caractéristique nationale.

- Cycles de vie

En premier lieu, il est essentiel pour essayer de répondre à ces questions de faire un retour sur les grands mythes et leurs représentations qui structurent la pensée.

La vie d'un homme selon Joseph Campbell, anthropologue américain, célèbre pour son travail dans les domaines de la mythologie et de la religion comparée, se structure en trois étapes :

- Le départ
- L'initiation
- Le retour, le flanc descendant de sa vie

Avant 40 ans, c'est toute la phase de jeunesse. L'être humain travaille à s'adapter au monde extérieur. Il rêve de son destin. Il envisage souvent de fonder une famille. Il vit projeté dans l'avenir et vers l'extérieur. La sanction sociale est pour lui essentielle. Il se projette comme un héros qui doit accomplir de grands exploits.

C'est notamment dans cette tranche d'âge qu'on retrouve le plus d'entrepreneurs, ainsi qu'on l'a vu plus haut.

Vient alors l'initiation qui se vit comme une crise au milieu de sa vie.

Puis le retour, il s'agit d'un recentrage sur sa vie intérieure qui dure jusqu'à la maturité.

Le temps est selon Campbell l'épreuve majeure à laquelle l'Homme est confrontée. Elle draine avec elle son lot de succès et d'échecs et coule inexorablement. « *Le temps est la préoccupation la plus profonde et la plus tragique des êtres humains; on peut même dire: la seule tragique. Toutes les tragédies que l'on peut imaginer reviennent à une seule et unique tragédie: l'écoulement du temps.* » (Simone Weil)

L'enjeu de chacun est donc de choisir entre laisser le temps s'écouler ou bien de remplir le temps, son temps. On retrouve là deux bornes extrêmes analogues à ce que nous décrivions plus haut sur la comparaison entre le modèle américain et le modèle européen.

Le mythe nous donne une illustration de cette vie en trois étapes à travers la figure du héros. Le héros évolue dans un espace : jeune, il quitte ses parents et part à la conquête de nouveaux territoires. Durant ses conquêtes, il est confronté à de nombreux obstacles et épreuves. Il réalise de grands voyages à l'instar d'Ulysse. Puis il rentre chez lui où l'attendent ses proches, couverts de la gloire de ses exploits. Il se met alors au service de la communauté régnant sur son royaume en sage, soucieux du bien commun. On voit à travers ces trois temps un conflit entre communauté et individualité qui s'apaise à la suite de tout un cheminement.

Analogiquement, l'homme évolue dans un espace qui est le temps. Il quitte sa jeunesse à l'assaut du monde et se recentre sur son cercle proche. Quittant sa jeunesse, il défie l'autorité tuant son père tel Œdipe. Il choisit son destin dans les premiers grands choix qu'il pose. Il dessine l'horizon de sa vie dans les rêves de conquête qu'il nourrit, allant du conformisme, confort de la norme sociale, pour s'assurer une estime de soi à travers le regard des autres. Puis vient le temps de la crise, de krisis en grec signifiant choix, pour opérer un tournant vers un recul vis à vis de la norme sociale. L'Homme à cet instant prend conscience qu'il est le véritable auteur de son propre destin et que l'enjeu ne se situe non plus à l'extérieur de lui mais à l'intérieur. Il passe alors du collectif à l'individuel. Il refuse de constater l'écoulement absurde du temps vide et de se contenter de l'approbation de la communauté. Elevé au sein d'une fratrie, il était plongé dans un monde communautaire. Quittant sa famille, il opère un recentrage sur lui-même. Non pas tant dans une perspective égoïste et égocentrique qu'égocentrée. C'est l'Homme seul,

libre, en face du Sphinx qui accepte sa propre mortalité et donc défiant le Sphinx défie sa propre mort. « ... *Quel est donc cet homme pitoyable qui, dans sa vie, n'a jamais suivi son intuition – 'bliss'²⁶ ? Sans doute peut-on remporter, dans ces conditions, un certain succès dans la vie... Mais alors, de quel genre de vie s'agit-il? À quoi aura-t-elle servi si on n'est jamais parvenu à entreprendre ce à quoi, au plus profond de son être, on voulait se consacrer? Je disais souvent à mes étudiants : allez vers quoi votre être, votre corps et votre âme veulent aller. Lorsqu'on a un sentiment profond, une vision de ce qu'on doit faire, il faut s'y accrocher et ne laisser personne nous écarter de la voie. (...) En suivant son intuition, on se place automatiquement comme sur une voie tracée à l'avance, qui a toujours été là pour soi, et on est assuré de vivre exactement la vie qu'on devait vivre. Où qu'on soit, si on suit son intuition, on profite à tout moment d'un renouvellement de la vitalité intérieure. Suis ton intuition! (...) Bien sûr, il faut aussi user de sa tête. Car le sentier est étroit et plein d'embûches. Un texte hindou le rappelle : "C'est un sentier périlleux – comme le 'fil du rasoir'." » (Joseph Campbell).*

Durant toute cette période de retour sur soi s'opère une véritable construction de l'individu par un parcours initiatique. C'est l'histoire de la conquête d'une existence entière et pleinement choisie qui commence avec le consentement libre de sa propre finitude.

Selon Matthieu Langeard, le cycle de vie de tout homme se fonde sur ces trois étapes, mais que ce même cycle est découpé par des cycles plus courts fonctionnant sur le même modèle, eux-mêmes composés de cycles toujours plus courts. Ces cycles traduisent donc

²⁶ Note du traducteur (Jacques Languirand) : « *La formule employée par Joseph Campbell en anglais est: "Follow your bliss..." Ce mot peut se traduire par 'béatitude' ou 'félicité'... De toute évidence, ce n'est pas le sens que lui donne Campbell. Il faut donc ici s'éloigner de la lettre pour saisir l'esprit. J'ai donc pris la liberté de traduire 'bliss' par 'intuition'. J'aurais sans doute pu le traduire aussi par 'instinct', mais le mot instinct est en fait associé à l'animalité, alors que Campbell évoque plutôt ici une "forme de connaissance immédiate qui ne recourt pas au raisonnement" (intuition: Le Petit Robert), donc associée plutôt à l'aspect supérieur de l'être. On pourrait aussi rendre cette formule – qui n'est pas du reste, sans risques du point de vue de l'interprétation, même en langue anglaise – par le concept de 'la voix intérieure'. On pourrait dire sans doute: "Écoute ta voix intérieure", autrement dit, ce qui vient de toi, du plus profond de toi, et non du monde. Or, c'est précisément le dilemme auquel le jeune adulte se trouve confronté, alors qu'il est très souvent partagé entre ce que lui dit son cœur – mais encore faut-il l'écouter – et ce que lui dit sa tête. Bref, il avance sur le 'fil du rasoir'... »*

des successions de périodes marquées par des forces créatives, égocentrées, exocentrées plus ou moins fortes.

Compte tenu de ces éléments, quelle est la circonstance qui produit un entrepreneur ?

- Le leader

L'entrepreneur est un porteur de projet. Il fédère, il conduit, il voit, il porte dans ses tripes sa vision du monde, il est en somme avant tout un leader.

Le leader est un personnage singulier. Non pas un surhomme tel que le pensait Schumpeter mais en aucun cas il est un individu lambda. En ce sens, il faut considérer, à l'inverse des penseurs qui ont analysé la structure ou l'environnement économique, que la dynamique entrepreneuriale résulte non d'un ensemble de mesures politiques et économiques mais de la concordance d'apparitions d'individus leaders.

Quelles sont ses caractéristiques ?

Matthieu Langeard rappelle que le terme « leader » provient d'une même racine anglo-saxonne « laed » qui signifie chemin. Il faut en déduire que ce qui caractérise le leader, c'est d'être résolument tourné vers l'avenir. Il a une vision qu'il veut réaliser. On retrouve ici notre image du héros voyageur. Il ne peut donc pas être un voyageur-suiveur, (*leadership vs trailership*) auquel cas il ne serait égocentré, en réalisation personnelle. Il serait plongé dans la communauté. Non, c'est celui qui marche en tête et montre la route à ces compagnons. Il se projette comme un héros non pour les autres que pour lui-même ; en train d'accomplir son destin. Sans ce recul vis-à-vis de la communauté, il ne saurait y avoir un véritable leader, sans quoi le porteur de projet serait bien trop sensible au regard des autres. Le leadership n'est donc pas inné, il est l'objet d'une maturation personnelle, d'une construction de son individualité, de ses valeurs ; il est une réalisation en devenir de soi.

Comment se définit un leader ?

La première caractéristique du leader est le « narcissisme positif ». Cela signifie entre autres qu'il est habité par une forte estime de soi. Il s'agit ici de veiller à ne pas confondre estime de soi avec égoïsme. Il est donc doté d'une solide confiance en lui et d'une volonté forte. Contrairement au narcissisme, concept en psychologie introduit par Freud, qui est un phénomène primaire, c'est-à-dire de l'ordre de l'inné ; le narcissisme positif est le fruit d'une trajectoire. Il provient d'une lente construction d'une estime de soi. Cette forme de narcissisme diffère profondément du narcissisme primaire qui est selon la psychanalyse une fixation affective sur soi-même qui provoque de nombreux troubles. Tout au contraire, l'estime de soi n'exclut pas le sens du collectif. Il alimente le leader en confiance personnelle qui lui fournit une forte volonté et solidité pour garder le cap face aux périls liés à son épopée.

En d'autres termes, ils sont confiants dans leur succès dans lequel il se projette aisément. Ils surestiment leur chance de réussite, mais c'est déjà un facteur qui favorise réussite. Ils sont enthousiastes et veulent changer le monde, tels des croisés selon M. Langeard. L'envers du décor est qu'ils sont isolés et peu à l'écoute des feedbacks. Ils ne sont parfois pas très réalistes ce qui peut leur coûter cher.

Quand naît l'entrepreneur ?

On a dit précédemment que le leadership au sens où M. Langeard l'entend n'est pas un phénomène inné, la question est donc de savoir comment née ce leadership. Le leader se révèle à travers des circonstances et ces circonstances sont dans

- l'engagement de vouloir poursuivre une quête
- l'affrontement aux obstacles qui se dressent face à lui

Ce constat permet de situer notre entrepreneur à ce point précis. L'entrepreneur naît quand un individu, fort de tout un passé complexe et d'un parcours intérieur aboutit à un projet entrepreneurial et à une forte estime de lui. C'est donc le fruit du croisement entre une trajectoire de vie personnelle avec un projet entrepreneurial.

Ce porteur de projet est donc appuyé par une volonté inflexible de relever le défi et de porter loin son projet. Il le vit comme une quête de longue haleine dans laquelle il s'engage. Il est sûr de sa capacité à réussir et dans son ambition d'aboutir. Il est donc

« bien temporalisé » (M. Langeard) ; il aura l'endurance et le charisme pour fédérer une équipe autour de lui.

En conclusion de cette réflexion autour des concepts de M. Langeard est qu'un entrepreneur ne se décrète pas par la volonté politique ou professorale ; c'est une disposition de l'être qui survient à la suite d'une lente maturation. Autant un projet entrepreneurial peut pré-exister à cet état narcissique et c'est souhaitable, autant l'entrepreneur n'est pas encore né. Cela ne signifie pas que ceux qui entreprennent jeunes et non armés d'une solide introspection intérieure sont condamnés à l'échec. Mais les chances que leur projet ait une portée plus court-termiste ; et que celui-ci ne s'inscrive que partiellement dans leur projet de vie est grand. Or ce sont là des facteurs d'instabilité et de vulnérabilité.

Conclusion

Après avoir parlé de souris, puis d'éléphants, le souci se porte aujourd'hui sur les gazelles, ces « Entreprises à taille intermédiaire » dont provient l'essentiel des créations d'emplois, l'innovation. Elles représentent 60% des salariés et 50% de la création de valeur ajoutée. Ces entreprises sont plus flexibles, mobiles et réactives. Elles sont les futurs champions des économies de demain. L'enjeu est donc d'être capable aujourd'hui d'encourager la mutation des souris innovantes en gazelles galopantes.

Mais les PME en France peinent à se développer, prises entre les deux feux des aides aux entrepreneurs et la confiance naturellement accordée aux grands groupes.

Des éléments structurels propres à l'économie française encouragent la stagnation des PME ; rappelons uniquement les effets de seuils créés par le marché du travail, le système fiscal qui se traduit par la constitution d'un véritable plafond de verre pour atteindre une masse critique nécessaire pour profiter du marché international. D'un point de vue culturel, notons entre autres une culture du mépris de l'échec, de l'argent et de l'estime de soi ; la société française entretient une défiance du monde de l'entreprise.

Mais les freins à la croissance des PME est aussi à chercher du côté des entrepreneurs, notamment dans le potentiel de leur projet, intégrant une dimension-innovation très faible ; une ambition limitée pour s'ouvrir à l'international en raison notamment d'un savoir des langues trop faible.

Mais ce n'est pas uniquement des données macro qui peuvent expliquer ce phénomène. Les entrepreneurs sont des individus qui ont leur histoire unique et la croissance de leur entreprise dépend également beaucoup des circonstances du lancement de leur projet. Dans quelle mesure celui-ci s'inscrit dans l'histoire de l'entrepreneur ? Quelle est la dimension de son leadership ? Autant de questions qui échappent au domaine de compétence des autorités publiques mais qui sont essentielles.

Cependant il faut nuancer le paysage noir décrit dans ce mémoire qui a mis en exergue les défauts du système français. Il n'existe pas de modèle parfait. Le système français est le fruit d'un compromis social qui génère aussi des atouts uniques qui s'agit de ne pas sacrifier. En effet, la France présente des atouts majeures qui devraient permettre aux PME de rentrer dans la compétition mondiale :

- Dotée de savoir-faire reconnus ;
- Des chercheurs, des ingénieurs respectés dans le monde entier,
- Des ressources humaines bien formées,
- Une grande créativité,
- Une relative paix sociale
- Un marché stable de 64 millions de consommateurs
- Des infrastructures de grande qualité et bien interconnectées avec les grands réseaux de communication mondiaux.

La culture française change peu à peu ; il existe un autre danger en France bien plus grave que la méfiance naturelle au monde économique, c'est ce goût immodéré pour l'auto - flagellation qui inhibe la confiance des français à se sentir capable de réussir sur le marché mondial. Regardons les succès français à l'instar du rapport de l'Institut Montaigne « Comment fait la France quand elle gagne » (2006) dont il suffirait peut-être de faire davantage de publicité pour réveiller les rêves enfouis.

Bibliographie

(Par ordre d'apparition des références)

- Boutillier S., Uzunidis D; *Comment ont ils réussi ? L'histoire des entrepreneurs du XVIIIème siècle à nos jours*, 2003 ; Studyrama, Paris.
- R. Cantillon, *Essai sur la nature du commerce en général*, 1730
- Global Entrepreneurship Monitor, Rapport France, 2000
- G. Onuoha ; "*Entrepreneurship*", 2007
- Hisrich, R.D. & Peters, M.P. *Entrepreneurship*, 2002
- J.A. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*, 1912
- Chandler A. 1977, *La Main Visible des Managers*, Economica, Paris
- L.L Steimetz , *Critical Stages of Small Business Growth*, 1969
- Frank H. Knight , *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston, 1921
- Mark Casson, *L'Entrepreneur* , 1991
- INSEE, www.insee.fr
- P. Mathot, DG APCE, *Présentation à France Angel*, 20/11/2008
- INSEE Conjoncture, Informations Rapides, 18 mars 2009
- IFOP ; *Les Français et La création d'entreprise*, Création d'entreprise, N° 0801623. Janvier 2009
- Conseil économique, social et environnemental, (rapporteur : Françoise Vilain) ; *Le développement des entreprises intermédiaires*, 2008, Les Echos, 18-19 juillet 2008
- MEDEF, *L'ambition de grandir*, 2007, Ernst and Young
- ESSEC, *Conférence de l'ESSEC Business et Technologie*, 15/03/2006
- Lettre Capital Finance, *Le « Cap-dév » montre le cap*, n°908, 24/11/2008
- Les Echos, *La bonne niche de l'ISF*, 24/02/2009
- Francis Tabourin, *Le Capital Risque en France, Principes et Bilan*
- P. Rosanvallon, *Crise de l'Etat Providence*, 1981