

INTRODUCTION A L'ENTREPRENARIAT

AVANT-PROPOS

Durant ces dernières années, il est argué que l'entrepreneuriat et l'entreprise sont devenus des facteurs importants et critiques de la compétitivité et de la croissance à long terme des économies des pays. Tous les pays se sont penchés à la recherche des façons de promouvoir et faciliter une dynamique d'entrepreneuriat et une culture entrepreneuriale vibrante et éveilleuse de potentialités pour stimuler plus d'activités entrepreneuriales.

Ainsi, augmenter les niveaux et les taux d'activités entrepreneuriales nécessite des entrepreneurs, hommes ou femmes preneur (se) s de décisions pour créer et développer leurs entreprises. Nul ne saurait aujourd'hui mettre en doute le rôle primordial que jouent les entrepreneurs et leurs entreprises (petites, PME et grandes) dans le système économique mondial. Ces entrepreneurs sont aujourd'hui perçus comme étant les piliers de l'économie de marché et leurs activités, comme créatrices de valeur, d'emplois et d'avantages pour les consommateurs.

La culture entrepreneuriale prévalant dans un milieu apparaît comme un des facteurs les plus susceptibles d'influencer la propension d'une personne à créer, reprendre une entreprise et plus généralement à entreprendre dans des domaines social, culturel, sportif, et associatif autre que le domaine économique.

Désormais, il s'agit plus généralement de reconnaître l'entrepreneuriat comme une aptitude de base qui peut être acquise dans le cadre de l'apprentissage tout au long de la vie.

L'objet de ce cours est de *sensibiliser* l'apprenant aux principaux concepts à la base des comportements, des motivations et des actions des entrepreneurs. Il vise également la *compréhension* des notions d'entrepreneuriat, d'esprit d'entreprise et de culture entrepreneuriale ainsi que leurs implications dans la société. Donc, il permettra aux apprenants de trouver des définitions utiles de ces principaux concepts utiles à l'entrepreneuriat et culture entrepreneuriale.

Ensuite, ce module consiste à *définir*, à *saisir* les contours de la culture amorçant, favorisant et institutionnalisant l'esprit d'entreprise et d'entreprendre, à savoir notamment les attitudes suivantes : la responsabilité, la prise de risque, l'autonomie, la confiance, la solidarité et l'entraide. Il ne s'agit pas de proposer ou d'avancer une liste de facteurs clés de succès ou d'attitudes souhaitées mais plutôt de *pousser* chacun à puiser en lui-même des atouts, des forces et des compétences, à arrimer avec l'être et le devenir d'un entrepreneur.

Bref, *d'éveiller* et *développer* le potentiel entrepreneurial de chacun.

La diffusion de la culture entrepreneuriale permettra de « déplacer » les apprenants (jeunes générations) de la logique de demandeurs d'emploi à celle de pourvoyeurs d'emploi. Elle les incitera à devenir *entrepreneurs de leur vie* et à leur *donner* l'envie de prendre leur avenir en main. Etre entrepreneur de soi constitue l'objectif ultime de ce module.

DEFINITIONS ET NOTIONS DE BASE

I- LES 3E : ENTREPRISE, ENTREPRENEUR ET ENTREPRENEURIAT

Si on se réfère au dictionnaire Larousse, étymologiquement, **entreprendre** signifie :

- Se mettre à faire une chose ;
- Commencer la réalisation ou l'exécution (de quelque chose) *Synonyme* engager ;
- « prendre entre » : notion d'intermédiation.

Entreprendre ne correspond ni à une position ni à un statut social (être chef d'entreprise, PCA, PDG, ne suffit pas pour être entrepreneur), mais une fonction que l'on oppose souvent à celle de management. Entreprendre peut s'envisager à un niveau individuel ou collectif (groupe, organisation, etc.). Il correspond à une diversité de situations et de pratiques : entreprendre pour son propre compte ; entreprendre pour le compte d'une entreprise (intraprendre) ; entreprendre pour le compte de la société en général (actions humanitaires et de bénévolat, associatives,...).

Bref, entreprendre ne s'applique pas uniquement qu'aux activités d'affaires, mais aussi à toute activité humaine.

L'entreprise peut être définie de différentes façons :

- Entité autonome qui produit des biens et des services marchands :
Synonyme : firme.
- Créer une entreprise ; entreprise publique, petites et moyennes entreprises.
- Projet, action ou réalisation plus ou moins complexes. Synonyme : Tentative, aventure, manœuvre, essai. Le succès est une entreprise de longue haleine.
- Travail : opération, œuvre

Le terme d'entreprise est utilisé aussi dans « *le monde de l'entreprise* » pour décrire l'ensemble représentatif des entités autonomes productrices de biens et de services marchands.

Dans ce cas, l'entreprise est une unité économique et juridique qui a pour principale fonction la production de biens et services destinés à être vendus sur un marché.

L'activité d'une entreprise peut être décomposée en deux phases distinctes :

- l'activité productive, c'est à dire la création de biens ou services.
- l'activité de répartition des richesses en contrepartie des biens ou services.

❖ L'entreprise en tant qu'unité de production

Par l'opération de production, l'entreprise transforme des flux d'entrée (Intrants ou Inputs) en flux de sortie (Extrants ou outputs).

Les intrants peuvent être classés en trois catégories :

- Le travail fourni par le personnel de l'entreprise
- Le capital technique : bâtiments, matérielsetc.
- Les consommations intermédiaires c'est à les matières premières, les produits semi-finis, énergie.....ou les services (publicité, transport, ...etc.) incorporés au processus de production.

❖ L'entreprise en tant qu'unité de répartition

La contrepartie de l'activité de production de l'entreprise se traduit par la vente.

Le produit de cette vente doit permettre à l'entreprise de :

- rémunérer les facteurs de production ;
- payer ses charges sociales et fiscales ;
- réaliser un surplus destiné à assurer son avenir.

Une fois les richesses sont créées, l'entreprise distribue les rémunérations aux agents qui ont participé à la réalisation de la production. Ainsi :

- ✓ les employés perçoivent des salaires ;
- ✓ l'Etat, les organismes sociaux (CNPS) reçoivent les impôts (IGR, IS) et les cotisations sociales ;
- ✓ les prêteurs reçoivent des intérêts ;
- ✓ les apporteurs de capitaux reçoivent les dividendes ;
- ✓ l'entreprise garde pour elle les revenus non distribués.

L'entrepreneur est défini, dans le dictionnaire comme étant une « *personne ou groupe de personnes qui crée, développe et implante une entreprise dont il assume les risques, et qui met en œuvre des moyens financiers, humains et matériels pour en assurer le succès et pour réaliser un profit* ».

L'entrepreneur, c'est quelqu'un qui sait percevoir (identifier, sélectionner et exploiter) une opportunité et créer une organisation pour l'exploiter. Il contribue à la création de valeur nouvelle

Entrepreneur, est une fonction, et non pas un statut social. L'entrepreneur ne peut l'être, nous semble-t-il, qu'à travers ce qu'il fait (et aussi, où et comment il le fait). Est entrepreneur, par conséquent, celui qui entreprend.

L'entrepreneur joue un rôle irremplaçable dans l'économie et la société. Il est son ferment, puisque, d'une part, il crée des entreprises et des emplois, ensuite, il introduit des innovations de rupture comme des innovations incrémentales, et enfin, il participe au renouvellement et à la restructuration du tissu économique.

L'entrepreneur est souvent étroitement associé aux termes de prise de risque, d'innovation, et de pro activité (anticipations des événements), et chasseur d'opportunités d'affaires. Il est un agent de changement.

L'entrepreneuriat (ou entreprenariat) est un terme à l'origine issu du terme d'entrepreneur qui est passé à la langue anglaise : **entrepreneurship**.

Selon l'office québécois de la langue française, **l'entrepreneuriat** est défini comme la « *fonction d'une personne qui mobilise et gère des ressources humaines et matérielles pour créer, développer et implanter des entreprises* ».

En tant que phénomène économique et social, les apports de l'entrepreneuriat à l'économie et à la société sont considérables et ils concernent :

- la création d'entreprises et le renouvellement du parc dans les différents domaines d'activités,
- la création d'emploi comme une réponse aux problèmes,
- l'innovation et les opportunités innovantes,
- le développement de l'esprit d'entreprendre dans les entreprises et les organisations (prise d'initiative, prise de risque, orientation vers les opportunités, réactivité ou flexibilité...)
- et l'accompagnement de changements structurels au niveau de l'environnement politique, technologique, social ou organisationnel (exemple du secteur tertiaire, l'internet, les TIC...).

II- LES 3C : CULTURE, CULTURE D'ENTREPRISE ET CULTURE ENTREPRENEURIALE

La culture est définie comme étant un ensemble d'informations partagé et transmis entre des individus et des générations d'individus. C'est un socle de références portent sur des valeurs, des aspirations, des croyances, des modes de comportement et des relations interpersonnelles.

❖ Les croyances, valeurs et normes

Ils définissent un certain nombre de règles de comportement auxquelles les membres du groupe doivent se soumettre sous peine de sanctions, voire d'exclusion.

❖ Les mythes et histoires

Ils font référence au passé de l'entreprise et se transmettent sous la forme de récits idéalisés basés sur des faits réels. Le mythe joue un rôle sécurisant. Il est le reflet d'un passé, mais aussi le garant d'un avenir.

❖ Les rites collectifs

Il s'agit d'actes qui se répètent permettant de manifester un consensus. Le respect du rite correspond à une volonté de se rassurer, en manifestant son appartenance à un groupe. Toute technique de gestion est susceptible de devenir rituelle dès le moment où les détenteurs du pouvoir la singularisent, voire la théâtralise.

❖ Les tabous

Ce sont des sujets qui constituent les manifestations d'une peur collective. Les tabous peuvent se matérialiser sous la forme « d'événements catastrophes pouvant affecter les produits de l'entreprise et que les dirigeants sont incapables de prévoir parce qu'un tel exercice est pour eux trop anxiogène ».

La culture d'entreprise est définie par Gibb comme « un ensemble de valeurs, croyances et attitudes communément partagées dans la société et étayant la notion de 'manière de vivre' entrepreneuriale désirable et favorisant la poursuite d'un comportement entrepreneurial effectif par des individus ou groupes d'individus ».

La culture entrepreneuriale serait en effet constituée de qualités et d'attitudes exprimant la volonté d'entreprendre et de s'engager pleinement dans ce que l'on veut faire et mener à terme. Elle se veut être comme une *culture du projet*, une culture toute particulière puisqu'elle vise à produire de la *nouveauté* et du *changement*. Elle se veut aussi être une *culture de création* et de *construction*.

La culture entrepreneuriale ne doit plus être considérée uniquement comme un moyen de créer de nouvelles entreprises, mais plutôt comme une attitude générale qui constitue un atout précieux dans la vie quotidienne et professionnelle de tout citoyen, compte tenu de la portée des caractéristiques qui la définissent.

Dans « *La culture entrepreneuriale, un antidote contre la pauvreté* », Fortin propose que la création de richesse passe par le développement d'une culture entrepreneuriale qui est préférablement endogène en priorisant le développement de valeurs comme l'autonomie, la responsabilisation, la créativité et la solidarité

A ce stade, il est important de définir des concepts dérivés comme par exemple : **L'esprit d'entreprise & esprit entrepreneurial.**

L'esprit d'entreprise concerne la connaissance de l'entreprise et de l'entrepreneur, alors que **l'esprit entrepreneurial** consiste essentiellement en une volonté d'agir pour créer du changement, de la nouveauté, pour fixer des buts et réaliser des projets.

III- LA PROMOTION DE LA CULTURE ENTREPRENEURIALE ET DE SES VALEURS

Le développement de la culture entrepreneuriale passe par un effort de sensibilisation et de promotion.

Plusieurs raisons militent en faveur de la promotion de la culture entrepreneuriale dans un pays :

- Stimuler la compétitivité, l'innovation, la productivité et la croissance économique ;
- Faire de l'entrepreneuriat un choix de carrière désirable.
- Améliorer la capacité des individus à vivre avec l'incertitude et à répondre positivement au changement.
- Rattraper un retard par rapport à d'autres pays au chapitre de la création d'entreprises.
- Contrebalancer l'information déjà abondante en matière d'employabilité.
- Valoriser la richesse et son rôle dans le développement économique et social.
- Prendre en charge des initiatives de promotion à moyen et long terme, car le secteur privé est peu enclin à le faire.

Pour pouvoir engager un processus de changement, il faut mobiliser différentes de ressources personnelles, à savoir : *les ressources émotives ; les ressources cognitives et les ressources interactionnelles*.

Les ressources émotives sont le moteur de l'action. L'esprit d'entreprise trouve en elles sa motivation première et son déclenchement. **Les ressources cognitives** servent à penser l'action, à donner forme à l'avenir par l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet. Elles donnent sens au projet entrepreneurial. Le passage à l'acte nécessite une action concrète et la mobilisation des ressources des différents milieux (Ressources interactionnelles). En effet, on ne peut pas entreprendre seul, avec uniquement l'énergie tirée de la motivation, avec uniquement l'intelligence de sa vision et de projet. Ce dernier fait appel à la capacité de l'entrepreneur de tisser des liens avec son environnement.

Les moyens sont multiples allant de l'éducation ; à l'apprentissage par projet, à la sensibilisation et à l'information !

- Identification des opportunités d'affaires ;
- Définition des visions ;
- Expression de différenciations ;
- Évaluation des risques ;
- Gestion de relations.

La culture entrepreneuriale se compose de caractéristiques qui ont le pouvoir de favoriser une action efficace et qui contribuent à l'actualisation du potentiel. *Ces caractéristiques sont la confiance en soi, le leadership,*

l'esprit d'équipe, la motivation, le sens des responsabilités, la solidarité, la débrouillardise, l'effort, l'initiative, le sens de l'organisation, la créativité, la détermination et la persévérance.

Ces valeurs sont définissables par les attitudes et les comportements qui les expriment.

☐ **la confiance en soi ;**

- Se sentir capable de faire quelque chose, d'entreprendre et de mener à terme un projet, grâce à ses connaissances et à ses compétences.

☐ **le leadership ;**

- Proposer des actions, des idées.
- Influencer « positivement » les autres dans la réalisation de la tâche.
- Prendre les décisions nécessaires et passer à l'action.

☐ **l'esprit d'équipe ;**

- Travailler et coopérer avec les autres tout en étant respectueux. C'est créer avec d'autres en synergie d'action.

☐ **la motivation ;**

- Avoir des raisons d'apprendre et de relever un défi.

☐ **le sens de la responsabilité ;**

- Respecter ses engagements en faisant ce qui doit être fait et ce qui a été convenu par le groupe.

☐ **la solidarité ;**

- Se sentir responsable des choix et des décisions du groupe dans l'atteinte d'un but commun.

☐ **la débrouillardise ;**

- Mettre en action ses ressources internes (compétences, connaissances et habiletés) et ses ressources externes (outils, personnes-ressources, organismes, entreprises, etc.) lorsque surgissent des difficultés et des embûches. C'est recourir à ses connaissances et à ses habiletés pour faire face à l'imprévu

☐ **l'effort ;**

- Avoir la volonté de travailler fort.

❑ l'initiative ;

- Faire des choix, devenir autonome et prendre des décisions sans avoir besoin de supervision. C'est passer à l'action

❑ le sens de l'organisation ;

- Choisir de bonnes méthodes pour être efficace dans la réalisation du travail.

❑ la créativité ;

- Exprimer des idées, proposer des solutions novatrices, des pistes de recherche, etc.

❑ la détermination ;

- Se concentrer sur ce qu'il y a à faire, sur l'atteinte d'un objectif.

❑ la persévérance ;

- Continuer/terminer ce qui a été commencé jusqu'à l'obtention d'un résultat satisfaisant.
- Faire preuve de constance et de ténacité afin de mener à terme un projet et d'atteindre l'objectif fixé.

La culture entrepreneuriale se décline en trois éléments :

- ✓ des connaissances partagées par des individus d'une même société qui veulent relever des défis ;
- ✓ des attitudes et des valeurs (créativité, sens de la responsabilité, autonomie, confiance en soi, solidarité, leadership, tolérance à l'échec, etc.) ;
- ✓ des compétences de savoir-faire, savoir être et savoir agir.

La culture entrepreneuriale a comme but l'accomplissement d'une société alerte, responsable et en mesure de s'assumer pleinement. Dans un tel projet, les entrepreneurs jouent un rôle capital. En effet, l'expérience des entrepreneurs peut être exposée et faire l'objet de témoignage, d'exemples à suivre par les jeunes générations.

En conclusion, Il est important de dire que l'entrepreneuriat peut être « le fruit », alors que la culture entrepreneuriale peut être comparée à « l'arbre ».

CONNAISSANCE DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE SES FORMES

I- LES MYTHES, METAPHORES ET PARADOXES DE L'ENTREPRENEURIAT

Plusieurs idées reçues (mythes à défaire), des images/métaphores ainsi que des paradoxes sont associés à l'entrepreneuriat. La connaissance du phénomène passe nécessairement par leur compréhension.

A. LES MYTHES DE L'ENTREPRENEURIAT

La première idée reçue la plus connue : « *Entrepreneurs are born, not made* » ou « *les individus naissent entrepreneurs et ne le deviennent pas* » est à bannir. En effet, **les individus ne naissent pas entrepreneurs mais ils le deviennent**. Leur culture, environnement et éducation permettent de faciliter l'émergence de ce type de profil.

Ci-dessous, une liste non exhaustive d'autres mythes à défaire :

- ✓ Les entrepreneurs ne pensent qu'à l'argent
- ✓ Ils sont des joueurs de poker,
- ✓ Il faut beaucoup d'argent pour se lancer en affaires
- ✓ Il faut avoir étudié en administration ou en gestion pour lancer une entreprise
- ✓ Il faut naître dans une famille d'entrepreneurs pour avoir le sens des affaires
- ✓ Il suffit d'avoir une bonne idée pour lancer une entreprise

B. LES METAPHORES DE L'ENTREPRENEURIAT

En lisant quelques ouvrages en entrepreneuriat, le lecteur peut imaginer l'entrepreneuriat comme étant :

- ✓ un voyage effectué par un voyageur (entrepreneur) qui est en quête de découvrir de nouvelles expériences ;
- ✓ comme une Course (contre la montre) dans laquelle il va se confirmer et exceller ;
- ✓ une Construction (structure, organisation) dont il sera le bâtisseur ;
- ✓ une Guerre où il va entrer en compétition avec d'autres adversaires ;

- ✓ destruction créative (sorte d'iconoclasme) dans laquelle l'entrepreneur détruit des systèmes de production anciens pour les remplacer en de nouveaux systèmes plus performants ;
- ✓ enfin comme étant une Passion (amour, coup de foudre...), une expérience humaine vécue par un être passionné, épris de liberté.

C. LES PARADOXES DE L'ENTREPRENEURIAT

L'entrepreneuriat est envisagé à partir de plusieurs paradoxes qui rendent l'expérience entrepreneuriale viable. En effet :

- ✓ pour faire de l'argent, il faut dépenser de l'argent ;
- ✓ pour créer de la richesse (valeur), il faut la détruire ;
- ✓ pour réussir, il faut apprendre l'expérience de l'échec ;
- ✓ nécessite de la pensée, préparation et planification, mais il se base sur un événement non planifié ;
- ✓ il faut un sens de l'urgence, biais dans l'action, mais aussi de la patience et de la persévérance.

II-LES FORMES DE L'ENTREPRENEURIAT : TYPOLOGIE ET EXEMPLES

L'entrepreneuriat peut être individuel ou collectif et prendre plusieurs formes

A. INDIVIDUEL VS COLLECTIF

L'entrepreneuriat peut prendre une forme individuelle (lancer par une personne seule) ou collective (association de plusieurs individus dans un projet entrepreneurial).

B. QUELQUES EXEMPLES DE FORMES DE L'ENTREPRENEURIAT

Les formes de l'entrepreneuriat peuvent aller de la création d'une nouvelle structure à la simple reprise.

❖ **Création d'une nouvelle entreprise**

- *Traditionnelle* (activité connue, projet répétitif) ou
- *Technologique et Innovante* : « Technopreneuriat » ou création d'entreprise technologique ; cyberentrepreneuriat ou création d'entreprise d'internet et de e-commerce ; Ecopreneuriat ou la création d'entreprises vertes (développement durable, responsabilité sociale)

La création d'une nouvelle entreprise peut concerner les petites et micro entreprises, le travail indépendant, les PME, les grandes entreprises...

❖ **Création d'une entreprise par essaimage**

L'essaimage est un phénomène observé dans les ruches d'abeilles, quand une partie des abeilles quittent la ruche avec une reine (l'essaim) pour former une nouvelle colonie.

Dans le cadre de l'entrepreneuriat, la notion **d'essaimage** désigne le soutien apporté par une entreprise (**Essaimeur**) à un plusieurs de ses salariés (**Essaimés**) pour la création ou la reprise d'une entreprise. Ce soutien peut notamment prendre la forme :

- d'informations,
- d'un accompagnement méthodologique et technique,
- de formations,
- d'appuis logistiques,
- d'un soutien financier au porteur de projet ou à l'entreprise nouvellement créée,

L'essaimage est une pratique adaptée aux enjeux respectifs du salarié et de l'entreprise source.

❑ **Intérêt pour le salarié**

La préparation est primordiale dans la réussite d'un projet de création ou de reprise d'entreprise.

Le salarié bénéficie d'un accompagnement méthodologique et technique, d'expertises et d'appuis pour préparer et démarrer son projet ; il quitte son entreprise dans une relation gagnant/gagnant...

❑ **Intérêt pour l'entreprise**

L'entreprise qui essaime dispose d'un outil flexible pouvant par exemple contribuer à :

- recruter des collaborateurs ayant un potentiel entrepreneurial,
- gérer les emplois et les compétences en favorisant la mobilité des salariés,

- faire évoluer la culture de l'entreprise en valorisant la prise d'initiative,
- valoriser un élément de son patrimoine,
- participer au développement du tissu économique des territoires sur lesquelles elle est implantée et nouer des partenariats avec les acteurs locaux,
- ...

❖ **Création d'une entreprise par franchise**

La franchise est un système de commercialisation de produits, services ou technologies reposant sur une étroite collaboration entre deux entreprises juridiquement et financièrement indépendantes l'une de l'autre : le franchiseur et le franchisé.

Moyennant une contribution financière, une entreprise (**le franchisé**) acquiert auprès d'une autre entreprise (**le franchiseur**) :

- le droit d'utiliser son enseigne et/ou sa marque, son savoir-faire,
- le droit de commercialiser des produits ou services, conformément aux directives prévues dans le contrat, tout en bénéficiant d'une assistance commerciale ou technique.

Le franchiseur reste propriétaire de la marque et du savoir-faire. Il est rémunéré par le franchisé au moyen d'un droit d'entrée, de redevances, royalties ou marges sur les produits.

Le choix du type de franchise dépend naturellement de ses affinités. Cependant, dans certains secteurs, la présence d'une personne titulaire d'une qualification professionnelle est obligatoire (ex. : coiffure, optique). Il convient de porter son attention sur la croissance du marché, l'ancienneté du produit, l'outil de production et faire une étude de marché poussée sur le lieu d'implantation souhaité, etc.

□ **Avantages**

- Le créateur bénéficie immédiatement de la notoriété d'une marque connue, du savoir-faire du franchiseur, ainsi que d'une formation adaptée.
- Une fois installé, il profite d'un contrôle et d'assistance permanente tout au long de son exploitation, le franchiseur disposant des moyens d'être constamment à l'écoute de la demande de la clientèle, des nouveaux systèmes de gestion ou de promotion, etc.

❑ **Inconvénients**

- L'**investissement de départ** est en général plus important dans la franchise que dans le commerce isolé : les droits d'entrée et surtout les exigences d'implantation du local et de son aménagement, sont de plus en plus élevées. Détenir des fonds propres suffisants est donc une condition sine qua non.
- La formule porte atteinte au **désir d'indépendance** qui anime l'esprit de nombreux créateurs. Le franchisé doit accepter les règles de fonctionnement imposées par le franchiseur et vendre, généralement à titre exclusif, les produits et/ou services du franchiseur dans le seul local agréé par ce dernier.

❖ **Reprise, cession et transmission d'entreprises**

Une reprise d'entreprise est l'achat du capital, ou du moins de la majorité du capital d'une entreprise existante par une personne, ou un groupe de personnes, ou une autre entreprise (il s'agit alors du domaine des fusion-acquisitions) qui en assureront la gestion.

La reprise d'entreprise est définie par Fayolle (2004 : 133) comme étant « une situation qui relève de l'esprit d'entreprendre et qui appartient au champ de l'entrepreneuriat...un processus par lequel une personne physique ou morale, le repreneur, acquiert la propriété d'une entreprise ou d'une activité existante et occupe les fonctions de direction générale ».

Il y a **cession d'entreprise** lorsque le propriétaire vend la société à un repreneur. La cession d'entreprise peut prendre plusieurs formes, et même inclure un différé de paiement.

Il existe plusieurs possibilités de **transmission d'entreprises** :

- ✓ transmission à titre gratuit par donation à un héritier ou à un tiers ;
- ✓ transmission à titre onéreux par vente du fonds de commerce, cession de titres, ou location-gérance ;
- ✓ transmission à des salariés

❖ **Entrepreneuriat organisationnel ou Intrapreneuriat**

C'est Pinchot (1985) qui est le premier qui a introduit le mot «**intrapreneuriat**» ; Pour lui, l'intrapreneuriat revient à entreprendre dans

une structure existante en développant des pratiques et comportements entrepreneuriaux à l'intérieur d'une grande entreprise. Le personnage-clé de ce phénomène est ***l'Intrapreneur***. Drucker (1985) est l'un des premiers à observer cette tendance : « *Today's businesses, especially the large ones, simply will not survive in this period of rapid change and innovation unless they acquire entrepreneurial competence* ».

❖ **Entrepreneuriat coopératif ou collectif : Coopérative ou entreprise collective**

Les entreprises coopératives et collectives offrent des voies de rechange quant aux modes de créer, de gérer et de développer des organisations. L'entrepreneuriat coopératif ou collectif implique la mise en commun de ressources différentes de l'entrepreneuriat purement économique. Il insiste surtout sur les ressources humaines, sociales et relationnelles.

❖ **Entrepreneuriat solidaire et social**

Cette forme d'entrepreneuriat se manifeste dans la création d'activités bénévoles, ou l'innovation (et amélioration) dans les secteurs d'activités bénévoles existantes. Il s'agit aussi de la création et du développement des organisations à buts non lucratifs qui se différencient des entreprises économiques par le fait que leur objectif primordial n'est pas le gain de l'argent mais de servir un intérêt général ou défendre une cause humaine.

PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

I. **LES MOTIVATIONS D'ENTREPRENDRE**

Les motivations d'entreprendre sont très variables :

- ✓ Désir, besoin, volonté d'entreprendre ;
- ✓ Désir d'indépendance (d'être libre) ;
- ✓ Goût du pouvoir (d'être son propre patron) ;
- ✓ Volonté de "se réaliser", d'accomplissement ;
- ✓ Besoin de reconnaissance sociale ;
- ✓ Passion pour un produit, une activité ;
- ✓ Challenge, défi, fun ;
- ✓ Recherche du pouvoir.

A. **LES MOTIVATIONS INTERNES VS MOTIVATIONS EXTERNES**

Le projet entrepreneurial peut être stimulé par des motivations internes (désir d'autonomie et d'indépendance) ou par des motivations externes (les encouragements, les incitations).

B. **LES MOTIVATIONS « PUSH » VS « PULL »**

Les motivations « push » signifient que le futur entrepreneur est poussé par différents mobiles (déplacement, licenciement...) à lancer son projet entrepreneurial. Alors que **les motivations « pull »** viennent du fait que cet entrepreneur est attiré par des opportunités d'affaires (partenariat).

II. **L'ELABORATION DE SON PROFIL ENTREPRENEURIAL**

Est-ce que l'on naît entrepreneur ou est-ce qu'on le devient ?

Chacun peut être un superman à sa façon à partir du moment où il commence à mettre en valeur son potentiel.

Y a-t-il un profil idéal de l'entrepreneur ? Est-ce que l'on naît entrepreneur ou est-ce qu'on le devient ? Si oui, quelles sont les connaissances spécifiques et les compétences utiles afin de réussir en tant qu'entrepreneur ?

Les entrepreneurs ne sont ni des génies ni des hommes parfaits, nous apprennent les biographies écrites par les entrepreneurs. Une analyse de ces récits suggère des pistes intéressantes pour favoriser l'esprit entrepreneurial.

L'acte d'entreprendre est ainsi intimement lié à un ensemble d'aptitudes, d'attributs et de comportements.

❖ **Les aptitudes**

La liste des attitudes à l'origine du développement de l'acte d'entreprendre ne peut jamais être exhaustive. Il n'existe pas de recettes magiques ; il y a plutôt une dynamique propre à chaque entrepreneur mettant en orbite différentes aptitudes, à savoir :

- Résolution de problèmes ;
- Persuasion ;
- Négociation ;
- Ventes ;
- Créativité ;
- Gestion globale du projet ;
- Réflexion stratégique ;
- Intuition et prise de décision dans un contexte d'incertitude ;
- Se mettre en réseau.

❖ **Les attributs**

- Accomplissement et ambition ;
- Confiance en soi ;
- Persévérance ;
- Autonomie ;
- Action orientée ;
- Apprentissage par l'action ;

- Ténacité ;
- Détermination ;
- Créativité

❖ **Les comportements**

Il ne s'agit de lister tous les comportements à l'origine de l'acte d'entreprendre mais plutôt d'en présenter quelques-uns qui sont :

- Recherche et saisie d'opportunités ;
- Prise d'initiatives ;
- Résolution de problèmes et créativité ;
- Gérer avec autonomie ;
- Prise de responsabilité ;
- Gérer les interdépendances ;
- Mise en commun des ressources et des efforts ;
- Prise de risques calculés.

Le diagnostic de son propre profil entrepreneurial conduit l'apprenant, (le futur entrepreneur) à se situer et à élaborer son plan d'action en vue de poser les actions, en termes de formation

« Celui qui conquiert les autres est fort. Celui qui se conquiert lui-même est puissant » Lao Tseu

Soun Tse, l'inspirateur de Mao Zédōng est l'un des grands stratèges de la Chine antique, a écrit :

« Connais l'adversaire et surtout connais-toi toi-même et tu seras invincible » (L'art de la guerre)

LE METIER DE L'ENTREPRENEUR ET L'ENVIRONNEMENT SOCIO ECONOMIQUE

I. ACTIVITES CLES DU METIER D'ENTREPRENEUR

Tout métier s'apprend dont le métier de l'entrepreneur.

Les activités-clés du métier de l'entrepreneur sont nombreuses ; elles sont extrêmement variées ; elles varient aussi dans le temps (elles ne sont pas nécessairement les mêmes au moment du lancement et dans les périodes de croissance par exemple) que d'un entrepreneur à l'autre.

Le tableau ci-dessous donnent les dix activités-clés les plus courantes et les plus communes des entrepreneurs telles que identifiées, par Fayolle et Fillion.

	Activités clés	Caractéristiques	Compétences	Apprentissage
1	Identifier des opportunités d'affaires	Flair, Intuition	Pragmatisme	Analyse sectorielle
2	Concevoir des visions	Imagination, Indépendance, Passion	Conception, Pensée systématique	Evaluation des ressources
3	Prendre des décisions	Jugement, Prudence	Vision	Information, Risque
4	Réaliser des visions	Débrouillardise, constance, ténacité	Action	Rétroaction
5	Faire fonctionner les équipements et installations	Dextérité	Polyvalence	Technique
6	Acheter	Acuité	Négociation	Diagnostic
7	Mettre en marché	Différenciation	Originalité	Agencement, marketing et gestion
8	Vendre	Flexibilité	Adaptation	Connaissance du client
9	S'entourer	Jugement, Discernement	Communication	Gestion des ressources humaines, Partage
10	Déléguer	Prévoyance	Relations, équipe	Holisme, Gestion des opérations

II. ENVIRONNEMENT SOCIO ECONOMIQUE DE L'ENTREPRENEUR

L'entrepreneur doit considérer son milieu comme une ressource pour lui et se considérer lui-même comme une ressource pour son milieu.

L'apprentissage du terrain et l'insertion dans la culture du milieu ainsi que la capacité de se lier aux autres et celle de mobiliser le milieu au profit du projet à réaliser constituent les atouts d'un entrepreneur en devenir.

Au fond, la vision, c'est le projet avec, en plus, la formation de terrain et l'acculturation de l'entrepreneur au domaine qu'il investit. Même s'il est scolarisé, voire très scolarisé, l'entrepreneur n'a pas le choix : il doit faire l'apprentissage du milieu auquel s'adresse son idée de projet.

A.MILIEU FAMILIAL ET PROCHE

Le milieu familial ou la famille au sens large du terme constitue le milieu privilégié de naissance, de gestation et de développement du projet entrepreneurial.

□ LA FAMILLE

Il s'agit d'un groupement primaire important qui façonne énormément la personnalité et le comportement du futur entrepreneur. Elle joue un rôle important dans la satisfaction des besoins d'appartenance. En outre, chaque type de famille peut être plus au moins libérale, conservatrice ou preneuse de risque. Souvent elle peut influencer le choix de la carrière de ses membres. C'est aussi le lieu d'apprentissage à l'action et à l'expression normalisée (normes à respecter, mais non formalisée (non écrite). Les conflits de rôles, d'intérêts et de statuts en son sein peuvent entacher leur fonctionnement mais ils peuvent aussi constituer un lieu d'apprentissage à la résolution de leurs conflits en groupes. Souvent nous pouvons rencontrer des familles spécialisées dans un ou plusieurs domaines d'activités telles que les familles agricoles, industrielles, artisanales, commerciales, de tourisme, de service (médicale, de transport, de consulting) religieuses ou même artistiques.

□ LE RESEAU D'AMIS

De nos jours nous vivons dans l'ère des réseaux. C'est une réalité sociale mais aussi culturelle. Les groupes d'amis ou communautaires ou de membres de familles constituent un groupement social qui est secondaire. La base de fonctionnement de ce dernier est la valeur de confiance, de coopération et de respect de l'intérêt général partagé. Les individus en

question peuvent nous orienter vers des projets et vers la recherche du travail en groupe. Les apports pour la constitution d'une société sont plus faciles que ce soit en numéraire, en industrie ou en nature. L'échange des idées peut déboucher sur des opportunités d'investissement. Cependant les contrats d'affaires doivent se faire à la lumière de contrats minutieusement ficelés et rédigés car dans les affaires en réseau, il n'y a pas de sentiments et les intérêts peuvent être divergents. De nos jours on parle d'affaires en réseaux virtuels.

Exemple un réseau d'anciens d'une faculté ou d'un club voire même de membres de conseils d'administrations en sociétés. A ce niveau un carnet d'adresse peut être fort utile.

B.MILIEU PROFESSIONNEL

Le milieu professionnel joue un rôle important dans la création de projets. C'est un lieu d'apprentissage organisationnel fort utile pour la réussite de tout projet. C'est une source d'inspiration pour la création d'un projet. Le professionnalisme est un facteur clef de succès offert par le milieu professionnel

De nos jours chaque fonctionnaire disposant d'un projet innovant et voulant le concrétiser peut disposer d'un congé d'affaires. L'essaimage proposé par le chef de l'entreprise publique est aussi l'une des pratiques qui peut aider tout employé remplissant certaines conditions requises de créer son projet avec le parrainage de son patron.

C'est un milieu d'apprentissage par excellence. C'est le milieu où l'on peut perfectionner ses connaissances et ses compétences ainsi que ses modes de communication verbale et non verbale. On parle de grappe stratégique ou de groupes de professionnels solidaires qui suit une stratégie d'action commune envers les intrus et les instances de contrôle.

C.MILIEU D'APPUI AUX AFFAIRES

Dans les économies modernes, les entreprises vivent, se développent et parfois disparaissent sous l'influence et l'action de plus en plus déterminante de l'environnement en général et de l'environnement institutionnel en particulier.

De nos jours ce dernier connaît une évolution rapide dans le sens d'une complexité et d'une interdépendance entre ses différentes composantes. Les entreprises seront obligées de maîtriser et de piloter le cadre réglementaire et institutionnel pour profiter des opportunités et évoluer dans le cadre de la légalité.

La perception de l'environnement institutionnel peut être positive ou négative ou déformée.

Les entrepreneurs doivent s'adapter à ces différentes réalités voir même essayer de les intégrer dans leur stratégie. Il est important d'étudier en premier lieu les fondements théoriques de l'environnement institutionnel pour proposer dans un deuxième temps des méthodes pour l'évaluation des menaces et des opportunités (évolution et hostilité)

Il est aussi important d'étudier le contexte institutionnel des affaires pour détecter les contraintes de la création de l'entreprise dans les différents secteurs (problème de transfert technologique, fragilité de la culture d'entreprise....)

❑ STRUCTURES D'APPUI, D'ACCOMPAGNEMENT, DE FORMATION ET D'INFORMATION

Les structures d'appui renvoient aux structures de promotion de l'entreprise, de la micro entreprise et du travail autonome.

Les structures d'accompagnement offrent des services, entre autres, pour la nouvelle entreprise et les projets innovants : pépinières d'entreprises...

❑ STRUCTURES DE FINANCEMENT (BANQUES, MICROFINANCES ...)

D. MILIEU ASSOCIATIF

Le milieu associatif peut être scindé en deux catégories : les associations et les clubs.

❑ LES ASSOCIATIONS D'ANCIENS DIPLOMES...

Les associations constituent un réseau de socialisation et d'identification pour les individus en cours de formation et d'apprentissage.

❑ LES CLUBS

Les clubs font partis du paysage universitaire. Ils jouent un rôle social et culturel. Cette structure informelle constitue un lieu privilégié pour apprendre à tisser des liens étroits avec différents univers et parties prenantes (universités ; administration ; médias, associations,).

De manière générale, observateurs et académiciens s'accorde pour dire que le succès du couple entrepreneur-projet dépend de la capacité de chaque individu de créer et de mobiliser son capital social, c'est-à-dire de se connecter à son milieu avec un grand M (les 4M que nous venons de voir)

LE PROJET ENTREPRENEURIAL

L'entrepreneur doit avoir en esprit que :

- Entreprendre devrait s'inscrire dans une logique de projet (personnel et professionnel) et non dans une logique d'adaptation
- Il n'y a pas de bon projet en soi, ni de bon entrepreneur, mais un projet en cohérence avec l'environnement, les ressources, les compétences, les motivations et les buts de l'individu.

I. LE PROJET ENTREPRENEURIAL : DEFINITION

Un projet entrepreneurial peut être défini comme suit :

« Produire de la nouveauté, innover, mener des actions en vue d'un bien, d'un service, d'un événement à créer qui a une valeur dans le milieu parce qu'il répond à un besoin ».

Au point de départ, le projet entrepreneurial s'appuie sur l'idée d'une production, d'une action productive qui crée un bien, un service, un événement. L'événement peut être une exposition, un spectacle, une semaine thématique, une production artistique, un symposium, un festival, un concours ou quoi que ce soit d'autre que les futurs entrepreneurs auront à préparer et à réaliser avec toute la motivation et la compétence dont ils sont capables.

Définir l'essentiel de ce qui fait la culture entrepreneuriale :

- Le projet comme possibilité de faire advenir un futur souhaité.
- Le projet comme mode d'organisation du futur.
- Le projet comme principe fondateur d'une démarche d'innovation et de changement.

Le projet entrepreneurial est décrit comme un moyen de développer des compétences, d'apporter une solution à un problème et répondre à un besoin et de générer une action que l'on fait connaître à un public cible.

II. LES CONDITIONS FONDAMENTALES DU PROJET

On parle véritablement de projet lorsque les quatre conditions fondamentales suivantes sont réunies : unité - singularité - complexité - opportunités.

❖ L'UNITE

Elle est liée aux auteurs du projet ; elle se développe au fur et à mesure de l'élaboration du projet. Elle associe la conception et la réalisation, marie l'idée à la réalité.

❖ LA COMPLEXITE

Elle est liée à ce qui est imprévisible, parce que le projet contient beaucoup d'éléments qui l'influencent. Elle requiert analyse, mobilisation, audace d'agir malgré l'incertitude qui demeure.

Si un projet peut être défini comme une vision qui sert à organiser le futur, c'est bien parce que le futur est incertain et en partie imprévisible, et c'est justement cela qui fait la valeur du projet.

La complexité et l'incertitude introduisent dans le projet une tension qui mobilise les ressources cognitives de l'analyse et de l'anticipation, de la créativité et du réalisme.

❖ LA SINGULARITE

Elle est liée à la fois aux contextes et aux particularités des personnes, des lieux et du moment. Chacun des apprenants impliqués dans un projet arrive avec son histoire personnelle, ses particularités, ses manières d'agir et de réagir. C'est l'incarnation du projet si l'on peut dire, avec toute la réalité qui le fait être.

❖ LES OPPORTUNITES

Elles sont présentes dans l'environnement et nécessitent un état d'éveil, une sensibilité aux problèmes ou aux besoins du milieu et une disposition à se sentir concerné par ce qui se passe autour de soi.

III. LES FONDEMENTS D'UN PROJET ENTREPRENEURIAL

Un projet entrepreneurial réussi doit répondre à certaines conditions.

- Le projet entrepreneurial :
 - développe des caractéristiques entrepreneuriales ;
 - a une portée et des répercussions ;
 - est innovant ;
 - a de l'envergure ;
 - peut être jugé à l'aide d'indicateurs entrepreneuriaux.
- Les bases d'un projet entrepreneurial réussi sont :
 - Innovation ;
 - Envergure ;
 - Mobilisation.

➤ **L'INNOVATION**

Un projet entrepreneurial doit apporter une solution originale (inédite) à un problème ou une action novatrice qui souhaite répondre à un réel besoin... Il peut se traduire dans la manière de fabriquer, de concevoir ou de présenter la production.

Pour être entrepreneuriale, il faudrait que l'action soit novatrice et s'inscrive dans une problématique économique, communautaire ou technologique, et réponde à un besoin du milieu, à la nécessité d'un meilleur fonctionnement ou même à un simple souhait de bien-être.

- Nouveaux destinataires, publics cibles ou partenaires atteints par le projet
- Nouvelles façons de fabriquer, de construire, de produire, d'entretenir, de réparer, de créer, de communiquer, de présenter, de structurer, d'organiser, d'inaugurer, etc.
- Nouvelles utilités à un produit, à un service ou à un événement.
- Nouvelles manières de mettre en marché un produit, un service ou un événement.
- Production de nouveaux produits ou découverte de nouvelles qualités propres à des produits existants ;
- Introduction de nouvelles méthodes de production ;
- Introduction de nouvelles formes d'organisation de l'industrie ;
- Conquête de nouveaux marchés ;
- Accès à de nouvelles sources d'approvisionnement.

Une nouveauté qui correspond à un besoin, à un manque, à un dysfonctionnement dans le marché, dans la production, dans les coûts d'exploitation, dans la chaîne de distribution, dans la stratégie marketing ou dans quelque autre domaine.

➤ **L'ENVERGURE**

L'envergure d'un projet s'exprime par son élargissement : Un projet peut s'élargir par la complexification de la production en cherchant à ajouter un produit, un service, un événement ou une activité économique à la production initiale tout en recrutant et en rejoignant un plus grand nombre de personnes.

➤ **LA MOBILISATION**

La sollicitation des pairs signifie que le promoteur doit :

- s'assurer que le projet peut avoir un réel effet et qu'il amènera à une reconnaissance sociale ;

- faire connaître le résultat concret de son projet entrepreneurial aux autres est un premier pas vers la réussite du projet ;
- montrer à ses pairs la production réalisée.

IV. LES ETAPES ET COMPOSANTES D'UN PROJET ENTREPRENEURIAL

Pour développer un projet entrepreneurial, il faut l'approcher selon une perspective de processus. Un tel processus entrepreneurial est dynamique, fluide, ambigu, et chaotique.

Les étapes du projet entrepreneurial sont au nombre de trois :

- Etape 1 : La réflexion – réfléchir et comprendre –
- Etape 2 : L'élaboration – planifier et surprendre –
- Etape 3 : La mise en œuvre – réaliser et entreprendre –

A. LA REFLEXION ET LA CONCEPTION

La réflexion : réfléchir et comprendre

- Vérifier sa volonté et sa capacité à entreprendre
- Trouver, définir et valider l'idée
- Idée d'affaires/concept/Business model
- Adéquation Homme/Projet et gestion des contraintes

B. L'ELABORATION

L'élaboration : planifier et surprendre

- l'étude de viabilité commerciale
- l'étude de faisabilité technique
- l'étude de viabilité financière
- l'étude juridique

Il s'agit en fait d'élaborer ce qu'on appelle un **plan d'affaires ou business plan**

Un plan d'affaires complet revêt une importance cruciale. L'établissement d'un plan d'affaires complet est une étape d'importance cruciale avant le lancement d'une nouvelle entreprise. Ce plan définit le projet du créateur et sert à présenter l'affaire.

De nombreuses raisons militent pour l'établissement d'un plan d'affaires :

- se convaincre soi-même que la future entreprise vaut la peine de consentir un important engagement en termes financiers et d'efforts personnels
- aider à fixer les buts et les plans à long terme
- attirer des apporteurs de capitaux et obtenir des prêts
- présenter l'affaire à d'autres entreprises avec lesquelles il pourrait être judicieux de créer des alliances ou de passer des contrats
- attirer les premiers salariés

Le plan d'affaires permet au candidat à la création d'une entreprise d'allouer ses ressources de façon appropriée, de prévoir les difficultés et de mieux faire face à des problèmes inattendus et, enfin, de prendre de bonnes décisions.

Un plan bien monté est un élément essentiel de tout dossier de demande de prêt. Il doit montrer comment l'entreprise pourra rembourser l'argent emprunté. Le plan ne doit pas oublier ou sous-estimer les frais d'établissement et les risques potentiels de façon à ne pas apparaître naïf.

Attention, contrairement à ce qui est couramment répandu, l'objet essentiel du plan d'affaires n'est pas de permettre la levée de capitaux. Le but fondamental du plan d'affaires est de permettre au créateur de mieux comprendre l'aventure dans laquelle il se lance : « L'établissement du plan d'affaires permet au créateur d'entreprise de mettre en forme son projet en soulevant des questions critiques et en y cherchant, puis en y apportant des réponses. »

Certains créateurs d'entreprise établissent deux versions de leur plan : un document de planification à usage interne et un document de marketing pour attirer des capitaux extérieurs. Les chiffres contenus dans les deux plans sont évidemment identiques, seule la présentation étant quelque peu différente. Le document à usage interne destiné à guider l'entreprise n'a, par exemple, pas besoin de comporter les CV détaillés des dirigeants, alors que, dans le plan destiné au marketing, l'expérience de ceux-ci est l'un des éléments cruciaux.

Un plan d'affaires comporte habituellement une quarantaine de pages (indicatif). Il doit être facile et agréable à lire, avec des listes et des paragraphes courts. Son langage doit être dépourvu de jargon et facile à comprendre. Le ton doit être professionnel mais enthousiaste. Le raisonnement doit s'appuyer sur des faits pour convaincre les gens de mettre de l'argent dans l'affaire ou d'y consacrer du temps.

Un plan d'affaires peut être structuré de la manière suivante (à titre indicatif)

- Page de couverture
- Sommaire
- Synthèse
- Description de la société
- Présentation du produit ou du service
- Marché et concurrence
- Stratégie marketing et commerciale
- Prévisions d'exploitation
- Direction, organisation
- Financement
- Documents étayant le projet

La synthèse est l'élément le plus important. C'est ce que les gens liront en premier pour se faire une idée et décider de lire ou non le reste. Elle doit résumer de façon concise les aspects techniques, commerciaux, financiers et managériaux de l'affaire. Surtout, elle doit convaincre le lecteur que la nouvelle entreprise vaut la peine.

La description de la société explique le projet du créateur, sa stratégie et ses buts.

La partie présentant le produit ou service doit mettre en valeur les caractéristiques et avantages de la nouvelle entreprise et dire en quoi elle se différencie de ses concurrents, en quoi elle innove.

Le volet financier comporte généralement trois documents prévisionnels : bilan, compte d'exploitation et tableau des flux de trésorerie. Pour les établir, il faut avoir fait des estimations détaillées des charges à prévoir et du chiffre d'affaires envisagé. Les charges sont relativement faciles à estimer. Les prévisions de chiffre d'affaires se basent habituellement sur une étude du marché et, souvent, s'appuient sur le chiffre d'affaires de concurrents ayant des produits ou services similaires.

C. LA MISE EN OEUVRE

La mise en œuvre : réaliser et entreprendre

- Installer la nouvelle entreprise
- Premiers mois d'activité

Comment vient, par exemple, l'idée de créer une entreprise et par quelles étapes cette idée est-elle conduite à sa réalisation ?

La démarche entrepreneuriale s'accomplit en interaction constante avec le milieu puisqu'elle se rattache aux quatre notions clés suivantes : opportunité – innovation – émergence d'une organisation – création d'une valeur.

Chacune de ces réalités cherche à « produire de la nouveauté », à tel point que le changement s'impose à l'entrepreneur comme un mode de vie.

Bref, une démarche entrepreneuriale est une démarche d'innovation et de changement et qui admet le projet comme principe fondateur.