

**Commission  
Entrepreneuriat**

**Octobre  
2011**



**LIVRE BLANC**

**Tous entrepreneurs !**

# Tous entrepreneurs !

---

## Sommaire

<b>Editoriaux : par Laurence Parisot et Charles Beigbeder .....</b>	<b>3</b>
<b>Première partie : « Entrepreneur : un mot d'origine française, une réalité qui prend corps » .....</b>	<b>4</b>
1) Passionnément entrepreneur .....	5
2) Une vague de fond entrepreneuriale .....	6
a) Un taux d'activité entrepreneuriale multiplié par 2 en France depuis 8 ans .....	6
b) Un regard sur l'entreprise qui s'améliore .....	7
c) Il reste néanmoins des freins à lever .....	9
d) L'après crise, un terreau propice au développement de l'entrepreneuriat .....	11
<b>Deuxième partie : « Tous entrepreneurs ! : les propositions » .....</b>	<b>14</b>
1) Un Etat qui favorise l'entrepreneuriat .....	15
2) Un système éducatif partenaire de la dynamique entrepreneuriale .....	16
a) Elèves : les entrepreneurs de demain sont les élèves d'aujourd'hui .....	16
b) Enseignants : des partenaires incontournables .....	17
c) Challenge Education-Entreprise : aidons les jeunes à construire leur avenir .....	17
3) Une énergie créatrice libérée et accompagnée .....	18
a) Libérer les énergies .....	18
b) Renforcer le soutien et l'accompagnement .....	23
c) Interconnecter les acteurs de l'entrepreneuriat .....	27
<b>Troisième partie : Témoignages d'entrepreneurs .....</b>	<b>31</b>
1) Gonzague de Blignières, président de Barclays Private Equity France .....	33
2) François Hurel, président du forum de l'entrepreneuriat de l'OCDE .....	39
3) Martine Liautaud, présidente de Liautaud et cie .....	46
4) Frédérique Clavel, présidente fondatrice de Paris Pionnières et Fédération Pionnières .....	53
5) Corinne Patarin, présidente d'Arkos International .....	59
6) Sébastien Matykowski, associé et fondateur de Capival .....	65

# Editoriaux

---



Cela paraît évident et pourtant il est plus que jamais utile de le rappeler en ces temps d'incertitude économique : pas de croissance sans entreprises, pas de croissance sans nouvelles entreprises !

Planter la graine de l'entrepreneuriat en France, c'est tout d'abord une nécessité économique et sociale. Ce sont ces entreprises créées ou reprises qui produiront les nouvelles richesses utiles à la collectivité, ce sont elles qui diffuseront l'innovation, ce sont elles qui revitaliseront les territoires, ce sont elles qui seront pourvoyeuses de nouveaux emplois.

Planter la graine de l'entrepreneuriat en France, c'est aussi une nécessité sociétale. Car les entrepreneurs sont porteurs d'espoir. Leur énergie, leur détermination, leur capacité à prendre des responsabilités, à s'engager entraîne le reste de la société. Dans un monde incertain, avec une perte accélérée des repères, les valeurs entrepreneuriales deviennent plus que jamais notre socle immarcescible.

Planter la graine de l'entrepreneuriat, c'est enseigner aux jeunes générations, l'intérêt de l'échec surmonté, la prise de risque, l'autonomie, le jeu collectif. Ça doit être une responsabilité partagée au cœur du rapprochement entre le monde de l'éducation et le monde des entrepreneurs. Travail ô combien capital car c'est dès le plus jeune âge que l'enseignement des valeurs qui animent un entrepreneur doivent être enseignées.

Entreprendre, c'est préparer une société plus ouverte, plus réactive, moins stratifiée ... plus jeune et optimiste !

Aussi, quel plus beau combat que celui qui consiste à promouvoir, défendre et soutenir l'entrepreneuriat ? Quelle plus belle mission que celle de permettre à tous de devenir un jour entrepreneur ?

Entreprendre, c'est la vie !

**Laurence Parisot**

Parce que plus que jamais, le contexte économique et social nous oblige à agir de manière responsable, j'ai voulu consacrer mon engagement à la présidence de la Commission Entrepreneuriat du MEDEF à un véritable plaidoyer en faveur de ces héros des temps modernes que sont « les entrepreneurs ».



Ce Livre Blanc consacré à l'entrepreneuriat n'est donc pas simplement un catalogue de propositions propres à développer les créations d'entreprises dans notre pays. Il est aussi, et avant tout, un acte de foi. Une foi dans l'avenir de la France. Une foi dans la force créatrice irremplaçable de l'esprit d'entreprise.

C'est bien d'une passion dont il est question à travers ce document. Une passion offerte à tous et non réservée à une élite. Nous croyons en effet en la nécessité de démocratiser largement l'acte d'entreprendre, de l'enseigner dès le plus jeune âge, de porter et d'incarner ses valeurs, mais aussi de témoigner pour susciter des vocations.

Cette passion d'entreprendre et surtout cette joie de la transmettre, réunit l'ensemble des membres de la Commission Entrepreneuriat du MEDEF. À leurs côtés, j'espère que demain elle sera partagée par le plus grand nombre.

« L'imagination est plus importante que le savoir », avait coutume de dire Albert Einstein. Alors, tous ensemble, tous entrepreneurs, remettons l'imagination au pouvoir!

**Charles Beigbeder**

## Première partie

***Entrepreneur* : un mot d'origine française,  
une réalité qui prend corps**

## 1. Passionnément entrepreneur

**N**é en France au XIII<sup>ème</sup> siècle, le mot « entrepreneur » reste étonnamment d'actualité. Il définit un ensemble de compétences, de savoir-être et de savoir-faire. L'entrepreneur ne cesse de rechercher la meilleure adaptation de son existant mais aussi de nouvelles ressources pour satisfaire de nouveaux besoins. Il donne libre cours à son talent et à sa créativité pour réaliser ses projets. Il combine ressources et moyens pour atteindre ses objectifs. Il prend des risques. Il relève des défis. Il préfère la liberté et la responsabilité à la sécurité. Il a la volonté d'écrire son destin et de l'assumer totalement, tant dans le succès que dans l'échec. En somme, c'est une philosophie de vie.

Les entrepreneurs auditionnés dans le cadre des travaux de la Commission Entrepreneuriat du MEDEF défendent, sans exception, ces caractéristiques. Pour eux, l'entrepreneur reste un subtil mélange « *entre de la passion, des compétences et un marché* » ; un homme ou une femme qui a la volonté de « *bien faire les choses, qui en assume la responsabilité* » et surtout qui est porté par « *l'envie de transmettre cette passion au plus grand nombre* ».

Cette passion se retrouve aujourd'hui, tant chez l'entrepreneur qui crée ou reprend une entreprise, une activité industrielle ou de service - individuellement ou collectivement - que chez certains salariés, les « intrapreneurs ». Tous sont animés d'une même envie : innover, s'organiser autrement, produire autre chose, voire créer des entreprises différentes.

## 2. Une vague de fond entrepreneuriale

### a) Un taux d'activité entrepreneuriale multiplié par 2 en France depuis 8 ans

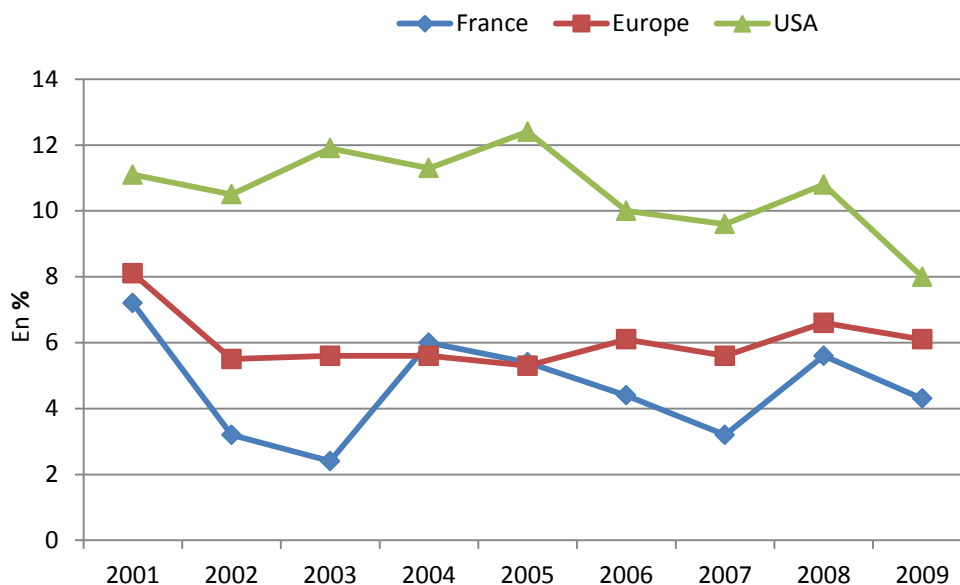


Figure 1 - Taux d'Activité Entrepreneuriale (TAE) - Comparaison France/Europe/USA de 2001 à 2008

Depuis 2001, le *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)<sup>1</sup>, un projet de suivi de l'activité entrepreneuriale mondiale, initié par le *Babson College* et la *London Business School*, publie le Taux d'Activité Entrepreneuriale (TAE) de chaque pays. Ce taux tient compte de deux indicateurs : le taux d'entreprises émergentes (le nombre d'entreprises sur le point d'être formellement lancées) et le taux d'entreprises nouvelles (le nombre d'entreprises - agriculteurs et artisans inclus - effectivement lancées depuis moins de 3 ans et demi). Avec un TAE régulièrement inférieur à la moyenne européenne (exception faite de 2003 et 2004), la France enregistre un taux moyen de 4,63% contre 6,36% pour l'Europe, sur les huit dernières années.

Même si la France reste légèrement en deçà de la moyenne européenne, il est à noter qu'elle a multiplié son TAE par deux. Une volonté politique claire d'encouragement à l'entrepreneuriat en est vraisemblablement à l'origine : les structures d'aides à la création d'entreprise se sont multipliées et de nombreux aménagements fiscaux et sociaux ont aussi vu le jour. Même si, selon l'Institut Montaigne<sup>2</sup>, « alors que, sept ans après sa création, une entreprise américaine a, en moyenne, plus que doublé ses effectifs, son homologue français aura, sur la même période, augmenté les siens de seulement 7% », la culture entrepreneuriale s'est ancrée dans notre pays.

<sup>1</sup><http://www.gemconsortium.org/>

<sup>2</sup> « Pourquoi nos PME ne grandissent pas », Anne Dumas - juillet 2006

Pourtant de nombreux problèmes subsistent. Ils constituent autant de challenges que la Commission Entrepreneuriat du MEDEF souhaite relever en formulant des propositions concrètes dans ce Livre Blanc.

## **b) Un regard sur l'entreprise qui s'améliore**

Les entrepreneurs souffrent parfois de solitude et d'incompréhension, face à une opinion publique qui ne les comprend pas toujours ou des pouvoirs publics souvent encore trop éloignés de leur réalité. Mais les solutions naissent peu à peu à force de pédagogie.

### **⊖ Un système éducatif qui s'adapte à la culture entrepreneuriale**

Des progrès significatifs ont été réalisés en l'espace d'une dizaine d'année pour rapprocher le monde éducatif du monde de l'entreprise. Nous pouvons citer le succès grandissant de la Semaine Ecole Entreprise, le développement des mini-entreprises dans de nombreux collèges et plus récemment la mise en place du Plan Entrepreneuriat Etudiant au sein des universités.

Il reste néanmoins encore beaucoup à faire pour que l'éducation soit un élément déterminant dans le développement de la culture entrepreneuriale française, en encourageant par exemple la prise d'initiative, en valorisant les échecs au lieu de les stigmatiser dès lors que les leçons de cette expérience en sont tirées.

La faiblesse du niveau de connaissance économique des Français<sup>3</sup> montre le chemin qu'il reste encore à accomplir et les efforts pédagogiques à déployer pour expliquer l'entreprise au plus grand nombre. Et notamment l'importance stratégique des TPE-PME dans notre économie ainsi que le rôle primordial joué par leurs dirigeants.

Car, c'est bien l'entreprise qui est le moteur de notre économie. Sans le rappel de cette évidence, les élèves sont bien en peine de s'imaginer un futur d'entrepreneur. Et toute explication sur le fonctionnement d'une entreprise trouvera des difficultés importantes de compréhension.

### **⊖ Des entrepreneurs prêts à s'impliquer aux côtés de l'Education nationale**

Aujourd'hui, les entrepreneurs ne demandent qu'à pouvoir transmettre leur passion. Mais ils doivent encore faire face à un obstacle majeur. Les médias Faute de moyens suffisants, communiquer pour une PME reste souvent un défi. Si 9 Français sur 10 déclarent aujourd'hui savoir en quoi consiste le « métier de patron d'entreprise »<sup>4</sup> il

---

<sup>3</sup> Note moyenne de 8,3/20 – Sondage TNS Sofres – Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'Emploi – kezeco.fr – octobre 2010

<sup>4</sup> Sondage Mediaprism – L'Entreprise – janvier 2011

est logique de croire que cette connaissance ne reflète pas la réalité du quotidien de l'immense majorité des entrepreneurs. Le « grand patron » a ainsi remplacé peu à peu l'entrepreneur dans l'imaginaire collectif. Avec une conséquence de plus en plus difficilement vécue par les chefs d'entreprise de TPE/PME : il suscite au mieux la méfiance, au pire la répulsion.

L'arrivée des médias sociaux est en passe de bouleverser cette situation. Un nombre croissant de chefs d'entreprise et de créateurs n'hésitent plus à communiquer via internet pour expliquer leur quotidien ou tout simplement témoigner.

Ces nouvelles pratiques sont partie intégrante d'une vague de fond entrepreneuriale.

## ⇨ L'aventure entrepreneuriale séduit de plus en plus en France

### L'auto-entrepreneur : un succès fulgurant

L'auto-entrepreneur restera sans doute un des symboles les plus importants de cette révolution culturelle. Il brise à lui seul un des tabous les plus importants de notre pays : l'étanchéité des statuts de salarié, fonctionnaire et entrepreneur, qui ont coexisté côte à côte pendant des années. L'auto-entrepreneuriat permet aujourd'hui d'envisager une porosité jusque-là impossible. On peut être aujourd'hui salarié ou fonctionnaire et se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, essayer à moindre risque, tester à moindre coût. Ils sont 700.000 à avoir sauté le pas. Le million devrait être dépassé fin 2011.

*« Si un tiers des entrepreneurs sont des femmes, elles sont souvent à la tête de petites entreprises. Je crois sincèrement parce qu'elles sont modestes et qu'elles ont tendance à se sous-estimer. Il faut changer cette culture ».*

*Martine Liautaud,  
présidente de Liautaud et  
Cie*

### Le plafond de verre commence à se fendre pour certains entrepreneurs

La vague de fond entrepreneuriale qui s'est amorcée en France touche toutes les catégories sociales et les territoires. C'est par exemple le cas des entrepreneurs localisés dans les Zones Urbaines Sensibles (ZUS). Ou des femmes créatrices d'entreprise.

Les entrepreneurs des quartiers sensibles doivent faire face, en plus des freins culturels spécifiques à notre pays, à des problèmes particuliers. Une récente étude<sup>5</sup> invalidait l'idée reçue selon laquelle, dans les ZUS, on entreprenait plus pour sortir du chômage et créer son propre emploi : 75% des créateurs en Zone Urbaine Sensible

---

<sup>5</sup>Étude nationale sur les entrepreneurs des quartiers sensibles – Adiver – La Nouvelle PME – Opinion Way – novembre 2010

étaient déjà en activité contre 54% des créateurs au niveau national. En plus de cette motivation supérieure à la moyenne, les entrepreneurs localisés en ZUS créent au démarrage de leur activité légèrement plus d'emplois. Pourtant malgré ces résultats encourageants l'accès au financement est souvent difficile pour eux. Tout comme le manque d'accompagnement. Ou le manque de réseau efficace. Ces barrières à la création se lèvent peu à peu. Le plafond de verre se fendille... et tant mieux !

Autre formidable réservoir de croissance sous-exploité : l'entrepreneuriat féminin. Peu de femmes osent encore se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Elles représentent aujourd'hui seulement 30% des créateurs<sup>6</sup>. Pourtant, si leur dynamisme ne fait aucun doute, les femmes passent moins souvent à l'acte que les hommes. Plus qu'eux, elles s'autocensurent. Par manque de confiance en elles, par crainte de négliger leurs rôles familiaux : les clichés se révèlent parfois difficiles à vaincre. Et bien souvent aussi, leurs projets sont moins ambitieux. Pourtant, les faits sont là : la perception des femmes du monde qui les entoure est différente de celle des hommes. Les femmes sont ainsi plus susceptibles de partager leurs bénéfices dans l'éducation, la santé, et des ressources avec les membres de leurs familles et les communautés au sens large<sup>7</sup>. Les implications de cette réalité dépassent amplement le stade économique pour investir le champ sociétal.

### c) Il reste néanmoins des freins à lever

Notre pays souffre encore d'un nombre important de freins structurants qui bloquent le développement massif de l'entrepreneuriat en France. Identifier ces problèmes, c'est déjà en partie les résoudre.

#### ⊖ Les difficultés du passage à l'acte

Les américains l'appellent « a leap of faith », un acte de foi. Il s'agit de cet instant unique où le futur créateur d'entreprise décide de sauter le pas et de se lancer dans la réalisation de son projet. Les conditions de ce passage à l'acte sont diverses. C'est pour l'essentiel tout ce qui participe au cycle de vie de l'individu et de son histoire personnelle. Son milieu socioculturel, son contexte familial, bien sûr. Mais l'environnement réglementaire social et sociétal compte tout autant. Les Français craignent encore trop souvent l'échec et classent depuis plus de 10 ans le risque économique devant le risque environnemental et technologique<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> L'entrepreneuriat au féminin – Conseil Économique et social, septembre 2009

<sup>7</sup> Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2007 – Report on Women Entrepreneurship

<sup>8</sup> Baromètre IRSN 2010 – La perception des risques et la sécurité des Français

### ⊖ L'étanchéité des statuts

Notre société s'est construite sur des modèles protecteurs, des statuts quasiment étanches empêchant un salarié ou un fonctionnaire de s'imaginer un jour entrepreneur.

### ⊖ Le poids des charges toujours trop important pour les entreprises

Pourquoi entreprendre lorsque l'on sait l'importance des prélèvements sur les entreprises françaises, très supérieurs à nos principaux concurrents ? Comment encourager l'esprit d'entreprise en expliquant à un créateur que sa future entreprise devra travailler jusqu'à la mi-avril pour payer ses charges sociales et ses impôts, alors qu'une entreprise anglaise travaillera pour elle dès le début mars et une entreprise allemande, dès la mi-février ?

### ⊖ Un droit du travail qui doit s'adapter aux contraintes du 21ème siècle

Un récent sondage Ifop – FIDUCIAL indique que 80% des patrons de TPE jugent notre droit du travail trop archaïque par rapport à leurs contraintes. Près de 60% d'entre eux considèrent qu'il est moins facile d'embaucher qu'il y a 5 ans, favorisant ainsi l'idée selon laquelle notre pays est moins compétitif que ses voisins européens en termes d'emplois<sup>9</sup>. Autant de signaux forts propres à décourager le futur créateur d'entreprise.

### ⊖ L'instabilité réglementaire

L'instabilité réglementaire - reconnue par les politiques eux-mêmes - pénalise régulièrement les entreprises ne disposant pas de service de veille réglementaire. Le travail de simplification administrative entrepris récemment est de nature à améliorer le quotidien des chefs d'entreprise. Il est fondamental de le poursuivre.

### ⊖ Financement : un chemin pavé de difficultés

L'apport personnel du créateur, souvent limité, reste le plus souvent assez minoritaire par rapport au besoin d'investissement global. Il peut être encore assez facilement complété par le love money (soutien financier accordé par les proches du créateur). Cependant, l'amorçage peut nécessiter un besoin supplémentaire en financement, alors même que le stade du market proof n'a pas été dépassé. Le recours à des capitaux-risqueurs ou à des business angels peut être alors envisagé déjà à ce stade,

---

<sup>9</sup> 41<sup>ème</sup> baromètre des TPE Ifop – FIDUCIAL février 2011

dans le cadre de la recherche de seed money. Cette démarche n'est pas aisée. Elle nécessite soit l'aide d'un réseau d'accompagnement, soit un engagement important du porteur de projet dans la durée. Dès lors, le créateur n'a plus que choix de se tourner soit vers les banques, soit vers les aides publiques.

Le recours aux banques ou aux aides publiques n'est pas non plus aisé. Les relations entre le banquier et le créateur sont souvent de l'ordre « je t'aime : moi non plus ». A l'origine de cette situation, une méconnaissance régulière des problématiques entrepreneuriales par le premier et des process bancaires par le second. Quant aux 3.000 aides publiques aujourd'hui recensées, leurs critères d'obtention sont complexes. Elles dépendent de la nature du projet, de sa localisation, du profil du créateur ou du statut retenu. Ces aides européennes, nationales, régionales, départementales ou communales composent autant de couches qui se complètent. Pour souvent mieux perdre le créateur dans un maquis inextricable.

#### **d) L'après-crise, un terreau propice au développement de l'entrepreneuriat**

Jamais peut-être les risques n'ont été aussi importants pour se lancer. Jamais la culture du risque zéro n'a été aussi répandue. Jamais le principe de précaution n'a été aussi fort. Et pourtant, jamais les créations d'entreprise n'ont été aussi importantes en France.

##### **⊖ L'arrivée d'une nouvelle génération d'entrepreneurs**

On assiste aujourd'hui à un renouveau de l'entrepreneuriat. Contrairement aux idées reçues qui ont perduré pendant de nombreuses années, la Génération Y des moins de 30 ans, même si elle demeure à la recherche d'un impérieux besoin de sécurité, rêve de création d'entreprise<sup>10</sup>. Ils sont ainsi près de 50% des actifs, comme des étudiants, qui préféreraient devenir chef d'entreprise.

Même si nous sortons tout juste de la première récession mondiale de l'économie enregistrée depuis la seconde guerre, l'envie d'entreprendre ne faiblit pas. La réponse à ce paradoxe : l'adaptation, une des constantes universelles du caractère des chefs d'entreprise. Une qualité que l'on retrouve fortement ancrée chez les moins de 30 ans.

*« De plus en plus de jeunes veulent pouvoir être leur propre patron, après un temps comme salarié. Peut-être est-ce de l'idéalisme, mais l'échec de la création d'entreprise ne fait plus peur aux jeunes ».*

*Gonzague de Blighnières,  
président de Barclays*

---

<sup>10</sup> Sondage KPMG France – novembre 2010

La notion de complexité, propre à notre époque, est ainsi vécue de façon naturelle par ces nouveaux entrepreneurs. Elle ne les dissuade pas d'entreprendre. Ils en font une opportunité pour offrir de nouveaux services ou trouver de nouveaux marchés. Leur rapport au temps est différent. Souvent zappeurs, ils ne créent plus en ayant à l'esprit d'installer leur entreprise dans la durée : la revente rapide puis une nouvelle création dans la foulée en font ce qu'il convient d'appeler des *serials entrepreneurs*. De fait, ils vivent différemment l'échec. Cette expérience est désormais vécue sans complexe : ils en tiendront compte pour leur prochaine aventure entrepreneuriale.

*« 170.000 créations d'entreprise en France en 1996. 580.000, 13 ans plus tard. Aucun pays au monde n'a fait mieux ».*

*François Hurel,  
Président du forum de  
l'entrepreneuriat de  
l'OCDE*

Ces chefs d'entreprises sont aussi engagés socialement. Ils souhaitent apporter une réponse positive aux maux de notre société plutôt que de chercher à répondre à tout prix aux besoins du marché. L'entreprise privée peut, selon eux, apporter des réponses factuelles aux défis que nous demande de relever le 21ème siècle : énergie, santé, dépendance, logement, alimentation. « Ego-altruistes », ils se réalisent personnellement en apportant leur réponse à un problème ou un besoin auquel l'État n'est pas en mesure de répondre.

Enfin, naturellement connectés, ils sont ouverts aux alliances, aux partenariats et vivent différemment leurs relations aux clients ou à leurs concurrents. Leurs projets sont ouverts : ils n'hésitent pas à en parler librement pour inventer des solutions nouvelles. Chercheurs de compétences et créateurs de passerelles, ces entrepreneurs n'hésitent pas à s'entourer d'experts pour donner corps à leurs idées. C'est peut-être bien là une des tendances les plus remarquables de cette nouvelle génération. Car si le principe de liberté était jusqu'à présent un invariant du créateur d'entreprise, il se conjugue maintenant avec la notion de coopération. Car la création d'entreprise ne peut plus être un acte solitaire dans une économie qui se globalise, se mondialise chaque jour un peu plus. Le travail collaboratif s'impose.

*« La nouvelle génération est très digital native. Les entrepreneurs qui en font partie n'hésitent pas à parler publiquement de leur projet et à échanger librement. Ils ont compris que finalement, le plus important, c'est la capacité à exécuter ».*

*Manuel Diaz, président  
d'Emakina*

### ⊕ La révolution culturelle est en marche

Si « entrepreneur » est bien un mot français, c'est aussi désormais une réalité nationale. On comptait en France, en 1996, 170.000 créations d'entreprise. 13 ans plus tard, la France crée 580.000 entreprises par an. En quelques années, une véritable

révolution culturelle s'est installée. La croyance de l'entrepreneuriat, fruit d'une génération spontanée, a été abandonnée. Les politiques publiques engagées en faveur des créateurs d'entreprise, même si de nombreuses améliorations restent à accomplir, ont participé au passage d'un système de cueillette aléatoire à un système de culture de terreau fertile.

## Deuxième partie

*Tous Entrepreneurs !*

**Les propositions**

*La France est en passe de réussir le pari de l'entrepreneuriat. Il s'agit aujourd'hui de réunir toutes les conditions nécessaires pour installer à grande échelle et durablement l'esprit d'entreprise dans notre pays, pour démocratiser l'acte d'entreprendre auprès de tous. La Commission Entrepreneuriat du MEDEF propose les mesures suivantes :*

### 1. Un État qui favorise l'entrepreneuriat

Notre pays bride encore trop souvent de nombreux talents. Afin d'encourager l'entrepreneuriat, la liberté d'entreprendre doit être inscrite dans notre Constitution. Il convient aussi de redéfinir le périmètre d'intervention de l'État pour ouvrir de nouveaux marchés. Une évaluation indépendante des politiques publiques est tout aussi nécessaire, tout comme le rating de son administration.



#### **1** Inscrire la liberté d'entreprendre dans notre Constitution

*La jurisprudence sur la liberté d'entreprendre a fluctué au cours de ces vingt dernières années. Même si le Conseil constitutionnel estime qu'aujourd'hui « la liberté d'entreprendre n'occupe plus de rang subalterne au sein des libertés », son inscription officielle dans notre Constitution serait un extraordinaire encouragement pour de nombreux Français doutant encore de la confiance de leur pays dans leur talent.*

#### **2** Favoriser l'externalisation de missions non-régaliennes de l'Etat auprès du secteur privé

*Il convient aujourd'hui d'associer plus étroitement le secteur privé aux activités non régaliennes de l'État afin d'ouvrir de nouveaux marchés, d'encourager la création d'entreprises reprenant certaines de ses activités.*

#### **3** Permettre aux entreprises de noter les services publics dont elles dépendent

*Les créateurs et chefs d'entreprise sont contraints de délivrer un ensemble conséquent de documents administratifs dans le cadre de leurs activités et sont régulièrement évalués par l'administration. Afin d'optimiser le service public rendu à l'entreprise, il apparaît nécessaire aujourd'hui d'en permettre le rating dans le cadre de la réalisation d'un baromètre officiel dont les indicateurs de performance seraient publiés en temps réel. La création d'une application dédiée pour smartphone est devenue aujourd'hui facile. Elle permettrait au chef d'entreprise ou au créateur de noter directement, de façon anonyme et selon*

différents critères à définir (rapidité, accueil, précision, etc) l'administration dans laquelle il se rend (géolocalisation).

## 2. Un système éducatif partenaire de la dynamique entrepreneuriale

Encourager le passage à l'acte de création nécessite une poursuite de la réforme de notre système éducatif afin que celui-ci devienne un acteur actif dans la promotion de l'esprit d'entreprise.

Une attention particulière doit être portée tant aux élèves qu'aux enseignants. Le MEDEF, impliqué dans le rapprochement entre le monde de l'éducation et celui de l'entreprise depuis de nombreuses années, est prêt à s'engager encore plus fortement.

### a) Élèves : les entrepreneurs de demain sont les élèves d'aujourd'hui

L'esprit d'entreprise doit être insufflé le plus tôt possible dans le parcours scolaire. L'enseignement de la culture du risque est également nécessaire. Une actualisation des manuels scolaires s'impose. Enfin, la possibilité d'une année de césure post-bac devrait pouvoir être valorisée.



#### **4 Enseigner les vertus de l'échec surmonté tout au long de la scolarité**

*Créer, c'est prendre un risque. Le risque, c'est être conscient des réalités. L'autonomie, c'est être en contact avec la réalité. Or notre système éducatif enseigne encore trop souvent la dépendance, la dramatisation et le jugement. Autant de notions trop éloignées des valeurs entrepreneuriales. L'enseignement des vertus de l'échec surmonté doit être initié le plus tôt possible dans le parcours scolaire. Ce changement de paradigme constitue une véritable révolution culturelle sans laquelle le développement durable de l'esprit d'entreprendre est impossible.*

#### **5 Témoigner de la réalité de l'entreprise dans les manuels scolaires**

*Les élèves ont des difficultés à appréhender la réalité de l'entreprise car il leur est difficile de se projeter dans une représentation de l'entreprise. En effet, en dépit de certains efforts, force est de constater que les manuels scolaires ont encore trop souvent une vision macro-économique de l'entreprise. De même, les femmes sont parfois stigmatisées car cantonnées à des rôles subalternes dans l'entreprise. Un travail régulier entre enseignants et chefs d'entreprise s'impose, notamment à travers le Conseil Supérieur de l'Education et le Haut Conseil de l'Education dont la composition doit évoluer afin de permettre une représentation des entrepreneurs de terrain. Cette collaboration*

devrait aussi pouvoir inclure la participation d'experts européens afin de bénéficier des bonnes pratiques pédagogiques en cours dans l'Union Européenne.

## **6** Valoriser l'approche par compétence en complément de l'approche par connaissance

*Il est important que les enseignants, comme les chefs d'entreprise, valorisent toute activité extrascolaire, qu'elle soit sportive ou associative, car le savoir-être d'un élève est tout aussi important que son savoir-faire.*

### **b) Enseignants : des partenaires incontournables**

#### **7** Former les enseignants à l'entreprise et à l'esprit d'entreprendre

*La formation des enseignants devrait intégrer des modules de formations dédiés spécifiquement à la création et au management des TPE, la mise en place de pédagogies et de dispositifs de conduite de projet de création ou de reprise d'entreprise en situation réelle ou bien encore la formation de professeurs et de formateurs spécialisés dans le domaine de l'entrepreneuriat susceptibles d'assurer concrètement un accompagnement de fond pour les porteurs de projet.*

### **c) Challenge Éducation-Entreprise : aidons les jeunes à construire leur avenir**

Lancé en 2007 par le MEDEF, le Challenge Éducation-Entreprise consiste à installer durablement des passerelles entre le monde de l'éducation et le monde économique. Il regroupe de multiples actions dont certaines méritent d'être renforcées pour développer l'entrepreneuriat.

#### **8** Déployer les mini-entreprises dans tous les collèges et lycées de France

*L'objectif est de déployer les mini-entreprises dans toutes les classes de 3<sup>ème</sup> ou de seconde afin qu'aucun jeune ne sorte du système scolaire sans avoir connu une expérience de mini-entrepreneur au terme de leur scolarité. Sans oublier les enseignants.*

#### **9** Développer les témoignages d'entrepreneurs dans les écoles et les lycées

*Le partage d'expérience et le témoignage de l'entrepreneur sur la réalité de son quotidien est essentielle. Mais elle passe par une formation pour mieux*

*répondre aux questions des élèves et des enseignants. Le MEDEF est prêt à renforcer la préparation de ces rencontres du côté des chefs d'entreprise en leur proposant un guide d'entretien co-réalisé avec les enseignants.*

## **10** Sensibiliser tous les étudiants d'universités et de grandes écoles à l'entrepreneuriat

*Lancé en 2009, le Plan Étudiants Entrepreneurs a pour objectif de sensibiliser tous les étudiants de l'enseignement supérieur aux carrières entrepreneuriales. Il a d'ores et déjà donné naissance à une vingtaine de Pôles Entrepreneuriaux Étudiants à travers toute la France. Le MEDEF a co-construit un référentiel de formation entrepreneurial avec l'enseignement supérieur. Il convient maintenant d'en assurer son déploiement au sein de toutes les universités et les grandes écoles. Le MEDEF propose de constituer des viviers d'entrepreneurs auprès de chaque université afin qu'ils puissent témoigner de leur expérience, transmettre leur passion et accompagner les étudiants qui le souhaitent dans l'aboutissement de leur projet entrepreneurial.*

### **3. Une énergie créatrice libérée et accompagnée**

Les créateurs d'entreprises ont démontré ces dernières années que la France possédait de formidables talents. Cependant, nombre d'entre eux sont encore bridés ou n'osent pas s'exprimer. Il faut tout faire aujourd'hui pour libérer ces énergies mais aussi les accompagner.

#### **a) Libérer les énergies**

Plusieurs pistes doivent être suivies afin de développer l'entrepreneuriat et l'installer dans la durée. Elles passent notamment par une image rénovée de l'entrepreneur et une reconnaissance de son mérite. Libérer l'énergie entrepreneuriale, c'est aussi donner à ceux qui le veulent, les moyens de grandir.

##### **⊖ En faisant évoluer l'image de l'entrepreneur**

Une nécessaire évolution de l'image de l'entrepreneur est essentielle au développement de l'esprit d'entreprise. Elle ne pourra avoir lieu en dehors de deux conditions dans lesquelles le rôle des chefs d'entreprise est central : tenir un langage de vérité sur leur quotidien et promouvoir l'exemplarité de leurs actions.

## **11** Démultiplier les témoignages d'entrepreneurs

*Un langage de vérité est nécessaire pour désacraliser l'image du chef d'entreprise afin de rendre l'entrepreneuriat accessible au plus grand nombre. Il passe par un témoignage des réussites mais également des échecs des entrepreneurs, notamment dans les médias. La création d'un talk-show quotidien – en dehors des médias spécialisés - comprenant des interventions de chefs d'entreprises, à parité égale entre homme et femme, devrait être encouragée.*

## **12** Communiquer sur l'entrepreneuriat au féminin

*Il encore existe un plafond de verre pour les femmes souhaitant entreprendre. Il y a aujourd'hui seulement 30% de femmes chefs d'entreprise. En parler, diffuser les bonnes pratiques, c'est commencer à résoudre le problème. Une campagne générale de sensibilisation et d'information doit être menée. À cette occasion, un effort de sensibilisation sur les spécificités de l'entrepreneuriat féminin auprès des organismes de crédit est aussi nécessaire.*

## **13** Encourager et soutenir les créateurs des ZUS

*En France, seuls 70% des jeunes entreprises réussissent à passer le cap des 3 ans d'activité. Dans les Zones Urbaines Sensibles, ce taux est de 60%, avec un nombre de créations d'entreprises deux fois plus important qu'ailleurs. Ces entrepreneurs représentent un facteur important d'amélioration sociale et économique dans ces zones. Mais ils sont confrontés à des manques de réseaux, de compétences ou de moyens financiers. Le MEDEF est prêt à mobiliser son réseau territorial afin de renforcer les actions d'accompagnement mises en place par l'Association pour le Droit à l'Initiative Économique (Adie).*

### ↳ En reconnaissant le mérite de l'entrepreneur

L'entrepreneur est un acteur engagé de notre Société. Cet engagement est non seulement d'ordre économique mais aussi social et sociétal. Pour autant, cet engagement de l'entrepreneur n'est pas assez « officiellement » reconnu.

## **14** Un courrier de félicitations et d'encouragement signé par le maire à tout nouvel entrepreneur

*Si les formalités administratives ont été simplifiées pour les créateurs d'entreprises, ces derniers ont rarement l'occasion de recevoir un courrier officiel de remerciement. Certes un nombre croissant de maires organise des rencontres avec les nouveaux entrepreneurs débutant une activité sur leur commune. Mais il conviendrait de systématiser l'envoi d'un courrier de*

*remerciement au créateur d'entreprise. Celui-ci devrait être à même de pouvoir recevoir cette lettre avant sa liasse fiscale ou un courrier de l'URSSAF... D'ailleurs le principe de ce courrier pourrait être étendu aux principales administrations afin qu'elles changent de regard vis-à-vis des créateurs. A l'intérieur de ce courrier de remerciement et d'encouragement il pourrait être communiqué le nom d'une personne auprès de laquelle le chef d'entreprise pourrait se tourner pour obtenir éventuellement de l'aide.*

## **15** **Création d'une collection de Prix MEDEF de l'entrepreneuriat**

*La création d'une collection de prix permettra de mettre en lumière les différentes origines de l'entrepreneuriat. Tout au long de l'année, des prix seraient remis tour à tour à un étudiant, un salarié reprenant une entreprise, un docteur lançant son projet, une femme...*

### ⊆ **En boostant les auto-entrepreneurs**

Au-delà du simple symbole, la création du statut d'auto-entrepreneur en 2008 a encouragé des centaines de milliers de personnes à tenter le début d'une aventure entrepreneuriale. Un début seulement. Car l'énergie de certains d'entre eux est aujourd'hui bridée. Il faut permettre au plus grand nombre de ces nouveaux entrepreneurs de franchir les seuils pour devenir entrepreneur. Leur permettre d'emprunter plus facilement, leur donner les moyens de s'associer pour se développer en réseau : ce sont autant de propositions pour les encourager à poursuivre leur développement. Afin que prochainement ils puissent avoir le choix de sauter complètement le pas et de devenir des entrepreneurs à part entière.

## **16** **Permettre à un auto-entrepreneur de s'associer à un autre entrepreneur**

*Parce que le régime de l'auto-entrepreneur est limité dans son développement et parce qu'une bonne idée peut aisément se multiplier dans tous les territoires, il convient de permettre, grâce à un outil juridique simplifié, à plusieurs auto-entrepreneurs de se mettre en réseau. Il s'agit d'imaginer un contrat de développement qui permette de transférer, louer ou autoriser l'exploitation d'une idée, d'une méthode ou d'un savoir-faire.*

### ⊆ **En donnant à ceux qui le veulent les moyens de grandir**

Libérer l'énergie entrepreneuriale, c'est aussi donner à ceux qui le veulent, les moyens de grandir. C'est mieux flécher les fonds existants en faveur de la création d'entreprise, c'est en créer de nouveaux. C'est également lever l'angoisse de la première embauche du jeune entrepreneur.

## **17** Repenser l'orientation de l'épargne vers les PME françaises

*Si l'épargne en France reste très abondante en France, elle demeure insuffisamment orientée vers les PME françaises. Or, après la crise de 2008 et, au vu du contexte actuel, les PME et ETI vont devoir trouver des financements en fonds propres nécessaires aux investissements et au renforcement de leur effort de R&D. Il faut donc étudier une meilleure orientation des capitaux de long terme vers les PME et, particulièrement, vers celles susceptibles de grandir et de devenir des ETI.*

*Cela passe par la mise en place de solutions destinées à mieux orienter l'épargne en direction des fonds propres des entreprises, que ce soit :*

- l'épargne collectée au titre des livrets d'épargne ou affectée au fonds d'épargne retraite ;*
- l'épargne assurance vie, en encourageant l'investissement en actions françaises, à travers le développement des contrats d'assurance vie de type NSK.*

*Plus largement, il devient urgent de traiter le problème structurel de fiscalité de l'épargne à travers une réforme de la fiscalité de l'épargne encourageant l'investissement long et la prise de risque dans les entreprises.*

## **18** Mieux orienter le soutien du FSI-CDC Entreprises

*FSI France Investissement, géré par CDC Entreprises, qui investit des capitaux apportés par le FSI et par de grands gestionnaires de capitaux privés, abonde chaque année près de 350 M€ à des fonds de capital-investissement. Cet effort est extrêmement utile pour un bon fonctionnement du financement des entreprises. Le dispositif gagnerait à être élargi à 500 M€ par an. Par ailleurs, si la part publique du dispositif se concentre sur le capital-risque et le capital-développement, cela semble moins le cas pour sa part privée. Il serait ainsi souhaitable d'inciter tous les acteurs participant au dispositif d'orienter leur effort vers les phases amont (capital-risque et capital-développement plutôt que « buy-out »).*

*Par ailleurs, CDC et FSI doivent intervenir autrement que les acteurs traditionnels du capital. L'analyse démontre que le segment du capital risque traditionnel est, mécaniquement et par construction, limité à des cycles d'investissement de cinq ans avec des TRI nécessairement élevés.*

*Le positionnement de la CDC et du FSI doit pouvoir évoluer sur des prises de participation de plus long terme, éventuellement rémunérées par des dividendes obligatoires. Cela permettrait d'assurer la passerelle entre le segment du capital risque et Alternext. Ces interventions seraient réservées à des entreprises en croissance, maillons d'une filière et cible de groupes et dont la taille ne permet*

*pas une introduction en bourse. Ainsi, la CDC ou le FSI pourraient intervenir en partenaires stables en lieu et place d'un partenaire financier contraint de sortir du capital et dont la sortie peut, dans certains cas, remettre en cause le développement de l'entreprise.*

### **Favoriser l'émergence de « FSI-CDC Entreprises régionaux »**

**19** *Le FSI-CDC Entreprises gagnerait à être étendu au niveau régional pour stimuler un capital investissement de proximité. Le MEDEF propose de favoriser l'émergence de fonds d'investissement locaux portés par les entrepreneurs d'une région afin de favoriser la création d'entreprises et leur ancrage territorial.*

### **Renforcer les dispositifs de financement des entreprises pour faire émerger des business angels à la française**

**20** *Les dispositifs ISF-PME et Madelin fonctionnent. Ils drainent plus d'1 milliard d'euros chaque année en direction des PME. Pour contribuer efficacement au financement des PME et à leur développement, le MEDEF souhaite que les plafonds Madelin ouvrant droit aux versements soient multipliés par 4 pour toutes les PME et qu'il soit ouvert aux investissements dans des ETI en phase d'expansion. Les exemples étrangers montrent que des dispositifs fiscaux puissants. Par ailleurs, le dispositif de transparence fiscale permettant aux associés de nouvelles sociétés à l'IS d'imputer leur part des déficits de la société sur leur revenu personnel doit être assoupli pour devenir réellement efficace.*

### **Réduire le temps d'instruction des dossiers**


**21** *Un des principaux reproches des jeunes créateurs à la recherche d'un financement est lié au temps d'instruction souvent trop long de leur demande. Il est en moyenne compris entre trois (pour un ticket de 25.000 €) et six mois (pour une somme supérieure à 100.000 €), de la première prise de contact avec un réseau de business angels et le versement effectif des fonds. Cette durée est sans commune mesure avec certaines pratiques en cours dans la Silicon Valley : 100.000 \$ en une heure chrono.*

*Par ailleurs s'agissant du financement bancaire, le Medef propose d'encourager le développement du dispositif fixé par convention entre le CSOEC et le réseau des Banques populaires, au sein des autres réseaux bancaires car c'est un bon moyen d'améliorer la transparence de l'information financière et comptable des TPE vis-à-vis des partenaires bancaires, et de réduire les délais de notification des crédits.*

**22** **Inciter le créateur à être accompagné pour obtenir un financement**  
*Parce que l'accompagnement du porteur de projet est un gage supplémentaire de réussite, il est proposé d'encourager fortement l'octroi d'un financement à l'inscription du créateur dans un réseau d'accompagnement.*

↳ **Lever l'angoisse de la 1ère embauche**

La reconduite du « zéro charge » pour les TPE pour chaque emploi créé permettrait à de nombreux créateurs de lever l'angoisse de la première embauche.

 **23** **Zéro charge pour la 1<sup>ère</sup> embauche**  
*Cette mesure a en effet permis la création de 110.000 emplois en 2010 : sur ce total, deux tiers ont permis l'embauche des jeunes.*

**b) Renforcer le soutien et l'accompagnement**

Le taux d'échec de créations d'entreprise est encore trop élevé. 60.000 entrepreneurs échouent économiquement chaque année. Mais il est possible d'améliorer le score. En renforçant leur formation et en systématisant l'accompagnement, en maintenant, voire en développant les programmes d'aides à la création, en adaptant les financements et en sécurisant le début de l'activité. Sans oublier de permettre à l'entrepreneur de mieux rebondir après un échec.

↳ **Renforcer la formation**

Un projet de création d'entreprise ne s'improvise pas. Il requiert des connaissances techniques indispensables de la part de l'entrepreneur. Celles-ci peuvent être complétées tout au long de la vie du chef d'entreprise afin de lui permettre de faire vivre son projet dans la durée. Mais le développement de l'entrepreneuriat passe aussi par la formation de l'ensemble des acteurs rencontrés par le créateur dès les ses premières démarches effectuées pour concrétiser son idée.

**24** **Former à l'entrepreneuriat tout acteur susceptible de délivrer de l'information au porteur de projet**  
*Dans le maquis des aides et la jungle de l'information, l'orientation du créateur est souvent difficile faute d'avoir en face de lui un interlocuteur*

ayant une connaissance concrète du monde de l'entreprise. Il est donc nécessaire de former à l'entrepreneuriat tout acteur susceptible de lui délivrer de l'information : CCI, Maisons de l'Emploi, Pole Emploi, associations, etc. Il pourrait être aussi envisagé de regrouper sur chaque territoire, en un lieu unique dédié à la création d'entreprise, un correspondant pour chacun d'entre eux.

## **25** Développer la formation sur l'entrepreneuriat dans les réseaux bancaires

*Les relations entre banquier et créateur sont souvent difficiles faute pour les premiers de bien connaître les problématiques du second. De nombreux créateurs regrettent encore le fait de devoir défendre leur projet devant des chargés de clientèle ou des directeurs d'agence sans expérience entrepreneuriale. Certains réseaux bancaires ont déjà mis en place des formations à l'entrepreneuriat pour leurs cadres. Ces initiatives encourageantes devraient être généralisées.*

## **26** Sensibiliser le créateur et l'entrepreneur à l'importance d'une formation continue

*Une formation ad'hoc de l'entrepreneur - sur le modèle du DIF du salarié - est essentielle aujourd'hui pour pouvoir répondre aux défis permanents d'un monde en perpétuel changement : anglais, finance, fiscalité, innovation, export, management, etc.*

## **27** Sensibiliser le créateur à la constitution d'un véritable conseil d'administration actif

*Cet acte stratégique est souvent ignoré. Il est pourtant essentiel pour mener à bien son projet. Et le cas échéant, de permettre à l'entrepreneur une ouverture de son capital dans les meilleures conditions. Cette sensibilisation pourrait être menée avec le réseau des experts comptables.*

### ⊖ **Maintenir et développer de nouveaux programmes d'aides à la création**

Il existe de nombreux programmes d'aides à la création d'entreprise. Leur maintien est essentiel pour permettre au plus grand nombre de devenir entrepreneur. Mais de nouveaux programmes peuvent être initiés.

## **28** Encourager la multiplication des programmes d'aides à la création soutenus par des entrepreneurs

*La multiplication des programmes d'aides à la création d'entreprises, soutenus par des industriels, des acteurs privés ou des entrepreneurs ouvre des perspectives intéressantes pour de nombreux porteurs de projets. Ces programmes donnent régulièrement lieu à des concours permettant de révéler les idées les plus brillantes mais sont aussi autant d'occasions de rassembler l'ensemble des acteurs du développement de l'entrepreneuriat d'un même territoire lors d'un même événement.*

## **29** Soutenir la création de projets portés par des équipes au profil atypique

*À la différence des États-Unis, la France n'a pas encore intégré les possibilités ouvertes par la mise en place de mechanism design innovant. Il pourrait être ainsi proposé, dans le cadre d'un Pôle Entrepreneurial Étudiant, une aide financière à toute équipe composée de profils différents, par exemple un littéraire, un scientifique et un commercial engagés dans le même projet de création d'entreprise, avec un pacte d'actionnaires précis.*

### ⊖ Sécuriser le début de l'activité

Le début de l'activité est un moment particulièrement critique pour le jeune créateur. Du choix du local à la recherche du premier client, en passant par le paiement du bénéfice imposable pour la première année, les épreuves ne manquent pas.

## **30** Renforcer l'engagement entrepreneurial du donneur d'ordre

*Afin de donner leur chance aux jeunes entreprises, il pourrait être demandé au donneur d'ordre de faire apparaître dans son rapport RSE le détail de ses actions en faveur des nouveaux créateurs.*

## **31** Développer la garantie des baux commerciaux pour les jeunes créateurs

*Il est difficile de demander à un jeune créateur de s'engager à travers la signature d'un bail commercial pour une durée de neuf ans. Afin de pouvoir permettre au créateur de bénéficier de l'entière protection d'un bail commercial, tout en préservant les intérêts financiers du propriétaire, il est proposé de développer la garantie des baux commerciaux pour les jeunes entrepreneurs pour une durée de 2 ans renouvelable.*

### ⊖ Permettre de mieux rebondir après l'échec

Ce qui ne tue pas, rend plus fort. Permettre à un entrepreneur de mieux rebondir après un échec, c'est la possibilité de lui éviter de refaire les mêmes erreurs dans un nouveau projet.

## 32 Réformer l'indicateur dirigeant pour le rendre plus pro entrepreneuriat

*La Banque de France attribue un indicateur aux personnes physiques qui exercent une fonction de dirigeant de personnes morales ou qui ont la qualité d'entrepreneur individuel. En cas d'échec, après une liquidation, trop de jeunes entrepreneurs sont encore marqués du fer rouge de la Banque de France et ne peuvent donc se lancer dans une nouvelle activité rapidement. En dépit du raccourcissement du délai d'attribution et de diffusion de l'indicateur dirigeant après un jugement de liquidation judiciaire, une réforme plus ambitieuse de cet indicateur est nécessaire. Elle devrait permettre de bien faire une différence entre les mandataires sociaux ayant commis des actes délictueux et les entrepreneurs de bonne foi, dont la seule faute est de présenter un passif.*

## 33 Sensibiliser les créateurs à la nécessité de souscrire à l'assurance chômage de l'entrepreneur et du mandataire social

*Pourtant créée en 1979, la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) est souvent méconnue par les jeunes créateurs. Afin de leur permettre de vivre sereinement leur aventure entrepreneuriale, une campagne de communication est nécessaire afin de les sensibiliser sur ses avantages.*

### ⊖ Faire de l'accompagnement un réflexe

L'accompagnement du créateur est souvent un accélérateur de succès. Il doit donc être encouragé. Mais pour garantir au porteur de projet une bonne qualité de son accompagnement, la professionnalisation des experts doit être assurée. Elle passe également par une mobilisation d'anciens chefs d'entreprises susceptibles de partager leur expérience en rejoignant les réseaux d'accompagnement. Enfin, le développement du mentorat peut aussi apporter une aide précieuse à certains créateurs.

## 34 Professionnaliser les accompagnateurs

*Il existe aujourd'hui en France 6 principaux réseaux d'accompagnement dont le professionnalisme à directement*

concouru aux succès de milliers de créateurs d'entreprises. Afin d'éviter toute dérive, il est proposé de labelliser ces réseaux afin que l'accompagnement devienne un réflexe pour tout porteur de projet.

### **35** Mobiliser les anciens chefs d'entreprise pour accompagner les jeunes créateurs

*Renforcer l'accompagnement, c'est développer le nombre d'accompagnateurs susceptibles de répondre à une demande croissante. Or leur nombre est encore trop faible. Aussi une action de communication devient urgente pour encourager les anciens chefs d'entreprise à intégrer un réseau d'accompagnement.*

### **36** Soutenir le mentorat

*Cet accompagnement personnel, volontaire et gratuit, à caractère confidentiel, apporté sur une longue période par un mentor pour répondre aux besoins particuliers du créateur a montré combien il pouvait augmenter le taux de survie et la croissance des entreprises. Selon des conditions de garantie de qualité, il doit être soutenu.*

## c) Interconnecter les acteurs de l'entrepreneuriat

Il existe de nombreux acteurs agissant en faveur de l'entrepreneuriat. Pour installer durablement l'esprit d'entreprise en France, il convient de dynamiser et de rationaliser l'ensemble de ces parties prenantes. Tout en poursuivant la détection de nouveaux talents. Le MEDEF, fort de son implantation nationale, est légitime pour y participer activement.

### ⇐ Dynamiser

Les structures d'accompagnement de projets de création d'entreprise se multiplient en France. Leur labellisation pourrait permettre la création d'un réseau dynamique.

### **37** Labelliser les incubateurs existants

*Les incubateurs peuvent se différencier entre eux par les services qu'ils proposent, leur caractère lucratif ou non, ou encore le type de projets qu'ils ciblent. Un label MEDEF pourrait permettre un maillage efficace et une coopération renforcée avec l'ensemble des MEDEF territoriaux.*

## ↳ Détecter de nouveaux talents

Libérer les énergies, c'est aussi permettre à de nouveaux talents de pouvoir s'exprimer.

### **38** Encourager la mobilité des salariés en promouvant les dispositifs ACCRE, EDEN et ARCE

*La France s'est engagée depuis plusieurs années dans la voie de la « flexisécurité » qui a conduit notamment à la rupture conventionnelle et à la portabilité du droit individuel à la formation (DIF). Pour autant, la mobilité des salariés reste insuffisante. Et les mobilités choisies sont peu nombreuses. Trop de salariés ignorent encore qu'ils peuvent bénéficier d'aides de l'État dans le cadre du dispositif ACCRE (aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise), EDEN (encouragement au développement d'entreprises nouvelles) voire même d'aides de l'Assédic lors de la reprise ou de la création d'une entreprise. Une campagne de communication peut donc être mise en place pour pallier à cette situation.*

## ↳ Encourager la transmission-reprise

La transmission-reprise constitue sans nul doute un enjeu entrepreneurial important pour ces prochaines années. Plusieurs propositions sont susceptibles de l'encourager.

### **39** Encourager l'accompagnement du repreneur par le cédant et faciliter la transmission d'entreprise

*Les vendeurs sont encore peu accompagnés pour franchir le cap de la cession. Pour encourager l'accompagnement du repreneur par le cédant, il pourrait être envisagé le dispositif suivant : au lieu de vendre son entreprise 100 tout de suite, le cédant pourrait la vendre 75 puis percevoir 25% plus tard si l'entreprise marche bien (plafonné à 25% et 500.000 euros, et être exonéré d'impôts entre temps). Cela aurait plusieurs avantages : favoriser la reprise d'entreprises, et donc les gains globaux en impôts, baisser le coût de transaction (les entreprises et les repreneurs s'endettent moins), et obliger les vendeurs à bien accompagner les repreneurs pendant la transmission de leur entreprise.*

### **40** Sécuriser la situation fiscale et sociale d'une entreprise dans un contexte de cession

*En élargissant la procédure de contrôle sur demande. Sur demande*

du cédant, cette procédure administrative et facultative permettrait de sécuriser l'antériorité fiscale sur les principaux impôts et taxes et l'antériorité sociale.

## **41** Sécuriser l'évaluation par rapport à l'administration fiscale

*L'évaluation d'une entreprise est une opération qui a des conséquences fiscales en cas de donation, succession ou vente, pour permettre l'établissement des droits de mutation à titre gratuit et, chaque année, pour l'ISF.*

*Si pour les sociétés cotées, les règles applicables en la matière sont relativement claires, elles le sont beaucoup moins pour les entreprises non cotées. Il existe, en effet, de nombreuses et différentes méthodes d'évaluation dont la fiabilité peut être remise en cause. Par conséquent, il existe toujours un risque latent de contestation par l'administration de l'évaluation faite par le contribuable qui peut avoir des conséquences dramatiques sur la vie même des entreprises, en paralysant la transmission.*

*Lorsque qu'une évaluation a été faite sur la base d'une expertise indépendante elle ne doit pouvoir être contestée par l'administration fiscale que sur la base d'une deuxième expertise établie dans les mêmes conditions.*

## **42** Inciter les jeunes diplômés à reprendre une entreprise

*Année avant cession, exonération de charges pour l'emploi du jeune dans l'entreprise + prime à la transmission pour le cédant au bout d'un an. Année après la cession, facilité d'accès au financement pour le jeune repreneur avec le concours automatique de la garantie Oséo.*

## Troisième partie

### Témoignages d'entrepreneurs !

## Témoignages d'entrepreneurs

- ≡ **Gonzague de Blignières**  
Co-président de Barclays Private Equity Europe et Président de Barclays Private Equity France
  
- ≡ **François Hurel**  
Président du forum de l'entrepreneuriat de l'OCDE
  
- ≡ **Martine Liautaud**  
Présidente de Liautaud et Cie
  
- ≡ **Frédérique Clavel**  
Présidente fondatrice de Paris Pionnières et de Fédération Pionnières
  
- ≡ **Corinne Patarin**  
Présidente d'Arkos International
  
- ≡ **Sébastien Matykowski**  
Associé et fondateur de Capival

### Idées forces

---

- Etre entrepreneur, c'est avoir la volonté de bien faire les choses et d'en assumer la responsabilité. Tant dans les succès qu'à travers les échecs. C'est aussi savoir donner envie.
- Le climat entrepreneurial s'est fondamentalement amélioré en France ces 10 dernières années ; il y a aujourd'hui une nouvelle génération de jeunes entrepreneurs.
- Les principales raisons de l'amélioration du climat entrepreneurial en France : dans une économie mondialisée, l'exemplarité de certaines réussites anglo-saxonnes ; une prise de conscience des pouvoirs publics quant à la nécessité d'encourager l'entrepreneuriat pour créer des emplois ; un intérêt grandissant du grand public pour les belles histoires d'entrepreneurs ; les TIC.
- Il existe un problème culturel en France face à l'échec, même du côté des banquiers. Il n'y a pas vraiment de problème de financement en ce qui concerne la création d'entreprise, mais un problème d'accompagnement du créateur.
- Le créateur d'entreprise a souvent d'importantes lacunes financières.
- Une réussite entrepreneuriale passe par un partage intelligent de la valeur, notamment au profit des salariés.
- L'entreprise au cœur de la Cité : un fantastique créateur de lien social.
- Les difficultés liées au faible nombre de transmissions d'entreprise sont en passe de s'estomper avec l'arrivée sur le marché de chefs d'entreprise nés après 1970, vendeurs ou repreneurs.
- En France, la structure d'apport en fonds propre pour les PME n'est pas bonne.

### Propositions

---

- Droit à l'échec pour l'entrepreneur : création d'un droit à l'oubli bancaire. Modification du délai durant lequel le fichier de la Banque de France conserve le nom de l'entrepreneur.
- Sensibilisation du créateur à la constitution d'un véritable conseil d'administration actif.
- Mobiliser les anciens chefs d'entreprise pour accompagner les jeunes créateurs.
- Subordonner l'octroi d'un financement à l'inscription du créateur dans un réseau d'accompagnement.
- Faire grandir les PME : création d'un fonds privé de 500 millions d'euros dédié aux 25 PME françaises les plus prometteuses.
- Faciliter la transmission : permettre à l'acheteur de payer 75% à l'achat et 25% en risque, en franchise d'impôt avec plafonnement
- Faciliter la transmission : à l'instar du médiateur du Crédit, créer un médiateur de la reprise dans les CCI ou permettre aux notaires d'exercer ce service.
- Valoriser les entrepreneurs : un courrier de la félicitation signé par le président de la République et adressé à tout nouvel entrepreneur.

## Quelle est votre définition de l'entrepreneuriat ?

---

Etre entrepreneur, c'est vouloir bien faire les choses, de manière responsable envers ses clients, ses fournisseurs, ses employés.

A l'entrepreneuriat est liée une notion de sacrifice. Chacun a une approche différente du sacrifice mais il faut avoir le courage de prendre des décisions et de les assumer.

## Il y aurait donc une notion de sacrifice, d'effort et de don de soi ?

---

L'entrepreneur est quelqu'un d'équilibré ; il doit avoir un côté charismatique pour fédérer autour de lui et donner envie d'être suivi pour ses projets

## Votre avis sur la situation actuelle de l'entrepreneuriat en France ?

---

La vision de l'entrepreneuriat a beaucoup changé depuis 20 ans. La presse s'y intéresse et on rencontre toujours plus de personnes actionnaires d'une entreprise, et de jeunes qui veulent créer la leur.

## Pourquoi cet engouement des jeunes en faveur de l'entrepreneuriat ?

---

De plus en plus de jeunes veulent pouvoir être leur propre patron après un temps comme salarié. Peut-être est-ce de l'idéalisme, mais l'échec de la création d'entreprise ne fait pas peur aux jeunes.

## C'est une façon de créer cette société idéale à laquelle ils aspirent ?

---

L'entrepreneuriat social combine parfaitement ce besoin légitime de vivre grâce à sa propre entreprise, et cette envie que cette dernière fasse évoluer la planète dans le bon sens !

## Quelles sont les causes de ce changement de climat entrepreneurial ?

---

Il y a plusieurs causes :

- Dans notre monde globalisé, nous avons eu beaucoup d'exemples – notamment anglo-saxons - de projets entrepreneuriaux
- Les pouvoirs publics promeuvent l'entrepreneuriat car ils ont réalisé que c'était la première source de création d'emplois en France
- La création de filières dédiées dans les écoles de commerce suscite un certain nombre de vocations
- Les histoires de création d'entreprise intéressent le grand public
- Enfin, les nouvelles technologies offrent aux jeunes beaucoup de possibilités de création de nouveaux produits et services.

## Les jeunes préfèrent créer qu'aller dans un grand groupe ?

---

Les jeunes issus des écoles de commerce cherchent de l'autonomie et des responsabilités. Les grands groupes ne leur offrant souvent pas – c'est un problème-, ils sont prêts à ne pas être payés pendant deux ans pour créer leur boîte !

La prochaine génération d'entrepreneurs, contrairement à la nôtre, ne devrait pas plafonner.

## Une meilleure perception de l'échec aux Etats-Unis, un mythe ?

---

La perception de l'échec n'est effectivement pas la même, bien que nous ayons fait beaucoup de progrès.

En revanche, c'est sa perception par les banquiers qui reste problématique. J'ai essayé de faire raccourcir le délai d'inscription auprès de la Banque de France des entrepreneurs qui avaient échoué. Aux Etats-Unis, la banque continuerait à vous soutenir !

Les patrons des boîtes américaines cultivent cet esprit en s'intéressant aux projets et à ceux qui savent rebondir après un échec. C'est ce que nous essayons de faire avec le Réseau Entreprendre.

## Ce n'est pas au banquier de prendre le risque à la place de l'entrepreneur ?

---

L'entrepreneur et le banquier prennent le risque à deux.

Je pense qu'en France, il y a un problème avec les banques. Elles sont souvent trop fermées aux créations d'entreprises alors que souvent les coûts d'échec sont peu importants.

## Que pensez-vous des fonds dédiés à la création d'entreprise ?

---

Il existe beaucoup de fonds, publics ou privés. Le vrai problème n'est pas l'argent, mais l'accompagnement.

En France, l'argent est là ! Mais il manque d'abord des structures qui conseillent les créateurs. Il y aurait 2 choses à faire :

- Sensibiliser les créateurs à avoir un vrai « conseil d'administration » actif
- Recruter – je ne sais pas comment- des seniors qui chez nous partent en retraite trop tôt et ont à la fois les compétences et l'envie pour aider les créateurs à réaliser leurs projets

## Pourquoi faut-il développer l'entrepreneuriat ?

---

La première raison, c'est que l'entrepreneuriat crée de l'emploi et de la richesse. On a compris depuis longtemps en France que la création d'entreprise était la première source de création d'emplois. Cela doit donc être encouragé et organisé à l'échelle du pays.

La seconde raison, peut-être plus importante, c'est que la création d'emploi permet de créer du lien social. Au-delà de la situation économique personnelle, la richesse créée est redistribuée car chacun consomme dans son quartier. Enfin et surtout, l'entreprise devient un lieu de référence pour créer du lien social, à plus forte raison pour celui qui n'a pas d'autres repères. Le rôle social de l'entrepreneuriat est fondamental.

## Comment peut-on aider les PME à grandir ?

---

Beaucoup de PME ne grandissent pas assez, souvent pour une mauvaise raison : un patron senior qui n'arrive pas à passer le cap, en fonds propres mais surtout psychologique, pour donner un nouvel élan à son entreprise.

La « bonne » raison, c'est que la structure d'accompagnement en fonds propres est insuffisante. Les investisseurs institutionnels ont du mal à récupérer des fonds en France car les entreprises ne savent pas ce que c'est, en ont peur ou ne le peuvent pas du fait des nouvelles règles financières mondiales. Les investisseurs privés ne connaissent pas assez ce moyen rentable et intelligent de placer son argent.

Il est toujours possible de lever des fonds grâce à l'épargne de proximité, mais il reste difficile de créer des structures pour gérer ces fonds. Il faut alors s'appuyer sur des réseaux, comme Réseaux Entreprendre ou France Initiative Réseau, qui ont des structures très efficaces.

Pour les dossiers de taille importante, supérieurs à 2 ou 3 millions d'euros, c'est plus compliqué. Il faudrait avoir les moyens de lever 200 ou 300 millions d'euros, pour pouvoir suivre une dizaine d'entreprises de manière approfondie en les accompagnant avec une vraie gouvernance. Pour cela, il faut que tous les acteurs économiques jouent le jeu et se facilitent mutuellement l'accès aux affaires.

## L'entrepreneur ne joue pas naturellement le jeu de la libre concurrence ?

---

C'est une idée vraiment théorique ! Plus vous encouragez la création d'entreprise, plus vous avez de chances d'avoir au final beaucoup de belles entreprises, sur des segments nouveaux et différents.

## Quel est le meilleur défenseur de l'entrepreneuriat ?

---

Je pense que le meilleur défenseur de l'entrepreneuriat, c'est l'entrepreneur qui a réussi et qui a dans son entreprise des salariés qui pensent aussi qu'il a réussi. Lorsque les salariés d'une entreprise reconnaissent que leur patron a réussi à créer une structure qui leur permet de s'épanouir socialement

en leur apportant une sécurité économique, c'est une belle récompense pour cet entrepreneur ! Il a joué son rôle sur tous les plans : humain, relationnel, salarial, pouvoir d'achat, et social.

### Qu'est-ce qui fait le succès d'un bon capital investisseur ?

---

Pour réussir dans notre métier, il faut bien sûr avoir le sens des chiffres et savoir lire un Business Plan. Mais le plus important, c'est de savoir rencontrer et apprécier le caractère des gens.

La réussite de tel ou tel projet tient quelque fois à un produit miracle, mais toujours à une rencontre de personnes. On est plus intelligents à plusieurs, cela permet de se remettre en cause et de se poser les bonnes questions.

Réseau Entreprendre Paris existe depuis 6 ans, a accompagné 200 dossiers de création et créé 3000 CDI ! Certaines de ces entreprises sont des stars comme Michel et Augustin ou monalbumphoto.com. Au-delà des fonds que nous leur avons apportés, ils remercient surtout les rencontres qui leur ont permis de décoller.

### Reprendre une entreprise, c'est aussi entreprendre ?

---

Beaucoup d'entreprises meurent, faute de succession. Il y a beaucoup d'entrepreneurs qui ne savent pas qu'une entreprise se vend. Il y en a qui préfèrent voir leur entreprise mourir plutôt que de la vendre. Une entreprise de 10 à 50 salariés ne peut être achetée quasiment que par une personne physique, mais le cap est difficile à franchir pour les 2 parties !

Il y a le problème du côté du vendeur qui pense que son entreprise doit disparaître avec lui. Aujourd'hui, le comportement change, et le jeune chef d'entreprise voit sa boîte comme un actif qui peut se vendre.

Les vendeurs sont encore peu accompagnés pour franchir ce cap .J'ai une proposition pour sortir de ce problème : au lieu de vendre son entreprise 100 tout de suite, il pourrait la vendre 75 tout de suite, toucher 25% plus tard) si l'entreprise marche bien (plafonné à 25% et 500.000 euros, et être exonéré d'impôts entre temps. Cela aurait plusieurs avantages : favoriser la reprise d'entreprises, et donc les gains globaux en impôts, baisser le coût de transaction (les entreprises et les repreneurs s'endettent moins), et obliger les vendeurs à bien accompagner les repreneurs pendant la transmission de leur entreprise.

Les Chambres de Commerce et d'Industrie ont aussi un rôle à jouer, et devraient faciliter la transmission d'entreprise. Ce pourrait par exemple aussi être un nouveau rôle pour les notaires.

### D'autres idées pour encourager les entrepreneurs ?

---

La création ou la reprise d'entreprise devrait être mieux reconnue et valorisé par les pouvoirs publics !

Le mentorat pourrait être une bonne idée. A l'instar des formations obligatoires dans les entreprises, les mandataires sociaux pourraient encadrer une journée par an des créateurs d'entreprise

### Comment ça se passe pour des demandes de levées de fonds importantes ?

Le créateur va voir des sociétés de capital-risque ou des Business Angels importants. Prenons un exemple : alors que l'Américain lève 10 millions de dollars tout de suite, le Français met 4 mois pour lever 500.000 euros. Ensuite, il cherche souvent à lever 1 million d'euros pour éviter le dépôt de bilan. Après, si ça marche, il démarre. Le Français lève donc 10 millions de dollars en 2 ans et demi, là où l'Américain a mis 2 mois.

### Idées forces

---

- L'auto-entrepreneur est un entrepreneur.
- Être entrepreneur c'est un état d'esprit. C'est croire en une cause. C'est être indépendant. C'est être engagé. C'est être libre.
- Entrepreneur est un mot français. C'est aussi une réalité française. Ce qui a été accompli dans notre pays en l'espace de 10 ans, aucun autre pays ne l'a fait.
- Le meilleur ennemi de l'entrepreneur est l'entrepreneur car dans toute l'Histoire, il n'a jamais cessé de faire tout ce qui était en son pouvoir pour se garder de nouveaux concurrents. Et développer l'esprit d'entreprise, encourager la création d'entreprise, lever les freins de l'entrepreneuriat, c'est pour l'entrepreneur un paradoxe.
- 2 mythes : « On pardonne mieux l'échec aux États-Unis qu'en France » et « 50% d'échec dans les 3 premières années d'une entreprise ».
- La solution au problème des banlieues passe par l'entrepreneuriat. Pas par le salariat.
- Depuis 1945, salariés, fonctionnaires, entrepreneurs vivent les uns à côtés des autres sans qu'il soit possible d'envisager une porosité de leur statut.
- Une absence totale de capitalisation en France.

### Propositions

---

- Réinventer une épargne de proximité afin d'orienter l'épargne de la majorité des Français (et pas seulement ceux soumis à l'ISF) en faveur de la création d'entreprise.
- Création d'un fonds financé par les épargnants et les entrepreneurs et géré par les partenaires sociaux à l'intention des créateurs d'entreprise.
- Reconnaissance officielle par le MEDEF des auto-entrepreneurs.

### Quel est votre définition de l'entrepreneuriat ?

---

L'auto-entrepreneur est un entrepreneur.

C'est compliqué de faire une définition au sens propre du terme. Pour moi l'entrepreneuriat c'est un état d'esprit. Contrairement à ce que nous faisons trop souvent en France, nous définissons l'entrepreneuriat au travers de critères qui sont soit juridiques, fiscaux ou sociaux. Ce faisant, on enferme petit à petit cette définition dans un statut. Et on le cantonne. Et en réalité je maintiens qu'être entrepreneur c'est un état d'esprit qui peut se retrouver partout. Si j'élargis un peu le sujet je pense qu'on peut être complètement entrepreneur en étant salarié chez son propre employeur.

J'ai du mal à définir la notion d'entrepreneurs parce que quand on définit, on exclut ou on clive. Or dans notre pays on adore les clivages. Et en clivant, on ferme. Depuis 1945 et même depuis avant, depuis la noblesse et le tiers État, la France adore cantonner les gens dans leur situation. Il y en a qui

naissent salariés. D'autres qui naissent agriculteurs. D'autres qui naissent entrepreneurs. Et en réalité on a construit un modèle où on a quasiment depuis 1945 tellement travaillé sur les modèles qu'ils se sont exclus les uns les autres et qu'on ne peut plus passer d'un statut un autre ou d'un modèle à un autre.

On est enfermé dans son statut. Les Français aiment leur statut parce qu'ils croient que cela les protège et parce que surtout ils aiment les références. Nous sommes un pays de clocher alors que le reste du monde nous invite à être un pays de chariot. Il faut que nous fassions bouger le système. Rendre poreuses les frontières entre les uns et les autres. Salarié, fonctionnaire c'est pareil. En réalité c'est un lien de dépendance. C'est un lien de subordination. Entrepreneur c'est à part. En réalité les uns ont exclu les autres et les autres ont largement exclu les premiers. On a ainsi donné l'impression d'individus exceptionnels : on a toujours l'impression que les entrepreneurs sont des gens à part. Mais ça devrait être l'inverse. Cela devrait être la notion la plus naturelle du travail. Alors qu'en réalité on a fait une notion exceptionnelle.

Les uns disent, même s'ils ont moins de protection que les autres, « nous sommes des exceptions », décrivant les seconds comme étant surprotégés, et en revanche les premiers ont une espèce de notion un peu proudhonienne de celle de l'entrepreneur, « exploités ».

Tout cela a été aggravé depuis 1945, parce que notre société a été bâtie sur ces notions. On a créé une société dans laquelle il y a d'un côté les salariés et de l'autre les entrepreneurs. Et puis la fonction publique encore à côté.

Aujourd'hui en France, envisager une porosité entre les différents statuts, c'est tabou. On a commis deux erreurs en France. D'une part c'est de considérer l'entrepreneur comme un être exceptionnel, et d'autre part celui de considérer que celui-ci est de droite face à l'appartenance politique des salariés qui seraient de gauche.

Sur le statut de l'auto entrepreneur, la gauche aurait pu monter violemment, mais elle n'a rien dit. Au final, qui le critique le plus ? Ce sont les conservateurs de droite. C.Q.F.D. « Que Dieu nous garde de l'équité de nos parlements » disait les révolutionnaires de 1789 !

## Être entrepreneur, c'est un état d'esprit ?

---

L'état d'esprit de l'entrepreneur est caractérisé par plusieurs choses :

- croire à une cause, c'est être engagé pour son entreprise en tant que salarié,
- c'est de l'indépendance,
- c'est de l'animation,
- c'est de l'engagement.

Les auto entrepreneurs représentent 2,5 milliards de chiffres d'affaires en 2010. 1 million de personnes bientôt. Ils sont pour l'instant 700 000. Le sujet de l'auto-entrepreneuriat a enflammé l'opinion. Jamais on n'a autant rendu service à la cause entrepreneuriale qu'avec ce sujet. Et pourtant les plus grandes critiques viennent du monde des entrepreneurs. Encore une fois que Dieu nous garde de l'équité de nos parlements. « Mesdames, Messieurs, je défends la création d'entreprise, mais pas chez moi. Je ne veux pas de concurrent ». C'est le problème. J'ai envie de dire que les seules personnes

qui ne doivent pas s'occuper d'entrepreneuriat ce sont les entrepreneurs ! À chaque fois que les entrepreneurs se sont occupés de la cause entrepreneuriale c'est pour leur propre compte et ils ont clivé un peu plus. Alors qu'en réalité, le seul moteur, c'est le rapprochement des deux, entre le salarié et l'entrepreneur.

### « Entrepreneur », un mot français mais une réalité étrangère ?

---

Entrepreneur est un mot français, c'est aussi une réalité française. J'observe deux choses. Simplement en termes statistiques, en 1996 en France, 170.000 créations d'entreprise. On était encore dans la croyance que l'entrepreneuriat c'était le fruit d'une génération spontanée.

Il faut à l'évidence cultiver le système. Il faut passer d'un système de la cueillette aléatoire un système de culture de terreau fertile. 13 ans plus tard, la France crée 580.000 entrepreneurs. Aucun pays au monde n'a fait mieux. C'est une réalité française. Que les entrepreneurs aident les autres entrepreneurs plutôt que de les critiquer. Ce serait un bon message.

En ce qui concerne le taux de survie j'ai toujours entendu dire que lorsqu'un entrepreneur n'est pas accompagné il y a 50% d'échec et lorsqu'il est accompagné il n'y en a plus que 20%. Je réponds deux choses à ça : d'abord, c'est le plus mauvais message de communication jamais véhiculé. C'est comme si j'étais concessionnaire automobile et je dise à mon client « prenez ma voiture mais vous avez une chance sur deux de mourir avec ». C'est pourtant ce que nous faisons depuis 30 ans. On n'arrête pas de dire attention à l'échec. Alors qu'en réalité on devrait plutôt tirer le système par le haut.

### 50% d'échec de créations dans les 3 premières années, un mythe ?

---

Une analyse plus fine du taux d'échec montre qu'on est loin des 50%. Sur 580.000 cela voudrait dire qu'il y a 270.000 créateurs qui disparaîtraient chaque année dans les tribunaux. Or ce chiffre est toujours à 60.000. C'est trop mais ce n'est pas à 290.000. Donc en réalité, derrière la notion d'échec, on inclut allègrement ceux qui s'arrêtent, ceux qui vendent, ceux qui fusionnent, ceux qui s'associent, et on ne va part pas du vrai chiffre qui est celui du créateur qui a échoué économiquement. Il ne représente même pas 30%. Plutôt 20%. Donc arrêtons de dire qu'il y a 50% de créateur qui échoue ou 80%.

### Mais les créateurs accompagnés s'en sortent quand même mieux, non ?

---

Ce qui est vrai, c'est que lorsqu'ils sont accompagnés, lorsqu'un réseau est présent, les choix sont meilleurs avant.

### On pardonne mieux l'échec aux USA qu'en France ?

---

C'est encore un mythe ! En ce qui concerne l'appréhension de l'échec aux États-Unis, si on allait voir de quelle façon sont recouvrées des créances, on verrait bien que c'est beaucoup plus brusque

qu'ici. Effectivement, l'échec est beaucoup mieux pardonné aux États-Unis parce que le pays est vaste. Alors que chez nous on ne lui pardonne pas parce qu'il essaie de survivre dans un système où il est fiché immédiatement à la Banque de France et il est accompagné par différents systèmes sociaux. Je pense au contraire, qu'aux États-Unis, on pardonne moins facilement. Ce qui est vrai en revanche, c'est que comme il n'y a pas de système de centralisation comparable à celui de la Banque de France et que vous pouvez emprunter à telle banque, échouer et réemprunter dans une autre banque, comme celles-ci ne se parlent pas, vous avez une chance de pouvoir réemprunter après avoir échoué.

Il y a eu un arrêt de la cour d'appel de Paris, un arrêt historique, qui date de deux mois. La Cour d'appel de Paris a statué sur un entrepreneur qui avait failli. Il avait dû faire à peu près n'importe quoi. La cour d'appel l'a condamné à une interdiction de gestion pendant 10 ans mais pas d'être auto-entrepreneur. L'auto-entrepreneur est donc aussi quelque chose qui peut éviter l'exclusion dans notre pays. Nous ne sommes pas donc tant que cela un pays qui stigmatise l'échec, la preuve.

### En ce qui concerne l'entrepreneuriat en France, nous ne sommes donc pas dans une situation si catastrophique ?

---

Nous ne sommes pas dans une situation si catastrophique que ça en ce qui concerne l'entrepreneuriat en France. On est passé d'un stock de 2.200.000 entreprises à plus de 3 millions. Et dans quelque temps je suis sûr que nous en serons à 4 millions. En France, nous sommes peut-être plus entreprenants qu'ailleurs.

### Quels sont les pays dans lesquels existe une forte culture entrepreneuriale ?

---

Des exemples de pays ayant une forte culture entrepreneuriale : l'Italie, pays le plus décrié mais un des pays les plus entreprenants. Tous les pays d'Amérique du Sud sont des pays d'entrepreneurs.

Évidemment, ce ne sont pas des réussites d'Airbus, de Boeing ou autre Bill Gates. Parce qu'ils n'ont pas capitaux, parce qu'ils n'ont pas les moyens de grandir. Ce sont des gens qui sont habitués à se débrouiller. C'est logique que ce soient des pays latins, car l'entrepreneuriat c'est quelque chose de très désorganisée. Lorsque vous l'organisez, ce n'est plus de l'entrepreneuriat, du salariat !

### Il reste encore beaucoup de frein ?

---

Beaucoup ! Je pourrais citer :

- L'appréhension de la concurrence. L'incapacité des entrepreneurs à accepter d'avoir une concurrence et affronter la loi du marché. Nous sommes un pays protégé. Et on s'aperçoit que les entrepreneurs ont autant une volonté, si ce n'est plus, de protection que les salariés. Les entrepreneurs français adorent les marchés fermés, les numerus clausus.
- L'absence totale de capitalisation. À tous les niveaux. Nous n'arrivons pas à sortir de l'ornière d'un financement adapté à la dimension de l'entreprise ou à la dimension du projet. Nous sommes dans un système tout fait. C'est sans doute lié au fait que le comportement des

épargnants est le pire de tous. Nous sommes le pays qui épargne le plus mais nous sommes le pays au monde qui épargne le plus mal. Parce que nous faisons une épargne complètement improductive. Nous adorons l'assurance-vie et nous voyons bien que nous devrions militer pour l'épargne de proximité.

Je crois au lien charnel qui doit pouvoir exister entre l'épargnant les entrepreneurs. Or, ce qui a été inventé pour ISF, est réservé à un certain nombre de gens qui sont susceptibles de connaître une PME du fait de leur appartenance à un certain milieu, mais Mme Michu ne connaît pas d'entrepreneur. Elle ne sait pas ce que c'est, elle ne sait pas ce dont on parle. Mais elle a bien compris que l'emploi de son enfant de demain est plutôt dans l'entreprise qui à côté de chez elle, qu'elle verra grandir et qu'elle verra se créer, que dans les grands groupes industriels du reste du monde. Nous devons donc réinventer une notion d'épargne de proximité. Finalement les chinois avec leurs tontines nous ont appris beaucoup de choses. Et puis, j'adore le *love money* à l'américaine. Je rêve du jour où un syndicat de salariés ou un syndicat d'entrepreneurs créera un fonds d'épargne de proximité pour développer l'entrepreneuriat. Là, on aura fait tomber des murs. Le mur de la concurrence, le mur du comportement, le mur de la caste.

- Troisième frein, c'est que l'on voit que notre malheur, vient du fait que nous avons une politique de natalité d'entreprise excellente, un vrai baby-boom et des grands groupes planétaires qui fonctionnent plutôt bien, mais au milieu, dans le ventre, nous n'avons pas grand-chose. C'est donc vrai qu'il est très important d'aider au développement des ETI. Mais ce qu'on oublie de dire, c'est que dès qu'une personne a une bonne idée, l'idée du siècle, il ne se développe pas en PME innovante. Non pas parce qu'il n'a pas de financement mais parce qu'il est parfois racheté. Par qui ? Par un grand groupe.

## Les solutions de financement alternatives se développent grâce au web, mais il reste le monopole bancaire...

---

Il ne faut pas toucher au monopole bancaire. Je n'y crois pas.

## Bruxelles, un frein ou une chance pour l'entrepreneuriat ?

---

Bruxelles est à la fois un frein et une chance. J'observe que la maladie bruxelloise, c'est l'harmonisation. Je préfère le mot harmonie au mot harmonisation. Il y en a un qui tire vers le bas et l'autre vers le haut. Tant que nous aurons des Bruxellois qui feront de l'harmonisation, comment peuvent-ils imaginer qu'on va traiter de façon analogue la situation de l'entrepreneuriat dans différents pays d'Europe. Culturellement, nous ne sommes pas dans la même notion. Je ne suis pas contre l'harmonisation. Je suis contre le fait que l'harmonisation devienne le leitmotiv. J'adore les entrepreneurs mais je me méfie d'eux parce que comme tous les autres ils ont de vilains travers. Leur réaction sur le statut d'auto-entrepreneur a été révélatrice. J'aimerais qu'un jour le Medef affiche sa volonté de défendre ce régime.

## Pourquoi faut-il développer l'entrepreneuriat ?

---

Il faut développer l'entrepreneuriat :

- Parce que c'est la liberté. J'ai la conviction que tous les Français ont un talent. Il est normal qu'ils l'expriment. La liberté, c'est de ne surtout pas s'enfermer dans des dispositifs. L'entrepreneuriat est en même temps le moyen de s'exprimer, de faire émerger des talents, et de se faire émerger soi-même.
- Parce que je ne connais pas d'autre moteur que l'entrepreneuriat pour créer de la richesse. Quelle que soit la définition de la richesse. Pas forcément une définition strictement économique. Ça peut être aussi définition sociale. Je crois vraiment que s'il n'y a pas d'entrepreneur, il n'y a plus rien.

## Les Français ont peur de cette liberté d'entreprendre ?

---

En France, on adore les privilèges. On préfère les privilèges à la liberté, surtout si c'est le roi qui les donne. Mais lorsque le roi dit « faites ce que vous voulez », on a tendance à répondre « surtout pas ». Nous sommes extrêmement timorés. Je médite souvent sur le poème d'Emma Lazarus qui est au pied de la Statue de la Liberté :

*"Give me your tired, your poor,  
Your huddled masses yearning to breathe free,  
The wretched refuse of your teeming shore.  
Send these, the homeless, tempest-tost, to me,  
I lift my lamp beside the golden door !*

*Donne-moi tes pauvres, tes exténués  
Qui en rangs serrés aspirent à vivre libres,  
Le rebut de tes rivages surpeuplés,  
Envoie-les moi, les déshérités, que la tempête m'apporte  
De ma lumière, j'éclaire la porte d'or ! »*

Nous sommes un pays de chapelle. Nous devons devenir un pays de chariot. A tout prix. Tous les problèmes viennent du fait que nous restons un pays de chapelles : je prends l'exemple du quartier. Comment peut-on imaginer que demain on va réinsérer toute une population en en faisant des salariés ? Cela ne peut pas marcher. Prenons un jeune de banlieue. Il est révolté. Il n'a jamais vu un euro rentrer sur une feuille de salaire depuis trois générations. Et on voudrait en faire un salarié. Avec un lien de subordination. C'est impossible. S'il ne franchit pas le stade de l'entrepreneuriat, cela ne marchera pas. Et vous allez expliquer à cette population qu'il faut une formation préalable pour monter un robinet ?

## Comment voyez-vous l'avenir des auto-entrepreneurs ?

---

Il y a deux choses qui vont le faire grandir. J'ai le sentiment que lorsque nous allons arriver au million d'auto-entrepreneurs, il y aura encore des gens qui auront envie de faire, qui auront envie de travailler, mais qui n'ont pas d'idée. Qui ne savent pas quoi faire. On commencera à travailler sur une population de gens qui sont le moins dans la capacité de créer. Parce qu'ils n'ont jamais été éduqués comme cela. Nous allons travailler aussi sur une population qui croit le moins en elle-même. Mais avec des gens qui ont deux bras et deux jambes mais qui n'ont pas d'idées. À l'inverse nous avons une catégorie importante représentée par tous ceux qui ont rejoint le statut d'auto-entrepreneur dès sa création et qui ont plein d'idées. Ces deux populations ne se parlent pas et ne se rencontrent pas. Pour moi, le prochain stade de l'auto-entrepreneur c'est lorsque l'un commencera à faire que les deux se parlent. Certains s'accapareront ainsi de la notion de complémentarité. Ce sera le réseau.

## Quelle porosité peut-on imaginer entre le statut d'entrepreneur et celui d'auto-entrepreneur ?

---

Je ne sais pas si le phénomène auto-entrepreneur doit grandir. Ce n'est pas comme cela que je vois les choses. Je pense qu'il s'agit d'une chance de plus. Je prends le statut d'auto-entrepreneur comme une chance. Comme les études sont une chance. Comme l'entrepreneuriat est une chance. Comme l'accompagnement est une chance. C'est une porte de plus qui s'ouvre pour ceux qui veulent créer. Je ne veux pas ce que nous fermions les portes en France. Or parce que le pays va mal, nous avons tendance à les fermer. Parce que nous sommes malthusiens. C'est le propre de l'homme. Je ne sais pas si l'auto-entrepreneur doit grandir. Ce que je sais, c'est que plus les libertés se créeront, mieux les choses seront.

J'ai commis une sorte de crime de lèse-majesté en imaginant le statut d'auto-entrepreneur qui fait entrer les salariés dans le monde du « et ». Alors même que notre société reste figée dans le monde du « ou ». Chacun doit pouvoir devenir auto-entrepreneur, quel que soit son âge, quelle que soit sa situation. Quelle que soit son origine. Il n'est pas obligé de créer un groupe. On a l'impression dans notre pays que lorsqu'on crée quelque chose cela doit être un groupe ou rien. Il existe des personnes très heureuses avec une petite affaire.

### Idées forces

---

- Un entrepreneur est quelqu'un qui veut vraiment écrire son destin et l'assumer totalement, tant dans le succès que dans l'échec.
- Développer l'esprit d'entreprise peut-être une réponse à l'angoisse de notre société car l'angoisse n'est plus négative quand on y répond par l'action.
- Promouvoir l'entrepreneuriat féminin peut aider notre société à respirer en permettant aux femmes de devenir de véritables interlocuteurs en politique ou dans les organisations patronales.
- Le développement de l'entrepreneuriat passe par l'exemplarité.
- L'entrepreneur doit être valorisé.
- Pas de financement sans accompagnement.

### Propositions

---

- Le statut d'auto-entrepreneur doit pouvoir évoluer, notamment par le relèvement du plafond du chiffre d'affaire, trop vite atteint tant pour les activités d'achat-revente que pour les prestations de service.
- La sensibilisation à l'entrepreneuriat doit débiter le plus tôt possible dans le cursus scolaire.
- Accorder aux entrepreneurs une vitrine médiatique plus importante afin qu'ils puissent témoigner de leurs parcours.
- Réduction du risque : renforcement de la protection de l'entrepreneur, notamment après l'échec, avec le droit à l'allocation chômage.
- Formation des intermédiaires, et notamment des banques, à l'information des créateurs dans le cadre de leur recherche de financement.
- Développement du mentoring.

### Quelle est votre définition de l'entrepreneuriat ?

---

Pour moi, vraiment, c'est se créer un futur. C'est une énergie vitale. Au fond, c'est se projeter assez librement dans son futur. Etre un entrepreneur, c'est vouloir vraiment écrire son destin. En tenant compte évidemment du marché sur lequel on est. Et de s'ancrer dans sa culture, qui n'est pas qu'une culture égoïste mais qui est celle qui vous correspond. Par exemple, j'aime bien être heureuse au travail. Donc j'aime bien que l'équipe soit complémentaire et pas conflictuelle. En fait, j'ai toujours voulu dans mes entreprises des équipes qui s'entendaient bien. C'est important pour moi. C'est ce que j'appelle ma culture. J'aime bien les gens bien élevés, un mot qui est galvaudé mais auquel je crois beaucoup, comme je crois beaucoup à la gentillesse et à la bienveillance. J'aime bien cette culture-là. C'est une culture que j'ai depuis l'enfance mais qui pour moi est indispensable pour travailler, surtout dans des métiers durs, où on est en compétition. Mais justement dans mon équipe, je n'ai jamais voulu que les gens se sentent déstabilisés par ça. Avant toute chose, c'est une notion de liberté : pour

moi, je pense que c'est cela qui a été moteur. Beaucoup d'entrepreneurs que j'ai pu conseiller me disaient qu'ils ne supportaient pas le carcan d'un patron.

### Si entreprendre, c'est être libre, pourquoi n'a-t-on pas plus d'entrepreneurs ?

---

Parce que le prix de la liberté, c'est la responsabilité totale. C'est assumer son destin complètement. C'est reconnaître que si vous échouez, c'est quand même en grande partie de votre responsabilité. Si vous êtes libre, vous êtes dos au mur en tant qu'entrepreneur. On peut très bien avoir un échec en tant qu'entrepreneur. Pour moi, d'ailleurs, l'échec n'est pas fondamental. Il se trouve que j'ai la chance de ne pas avoir connu de réels échecs mais j'ai eu des soucis comme tout le monde. Je pense que les gens parlent de liberté sans vouloir l'assumer. Tout dans la vie est comme ça. Quand vous avez des enfants, vous assumez vos enfants, il n'y a pas d'affection sans responsabilité. J'ai reçu beaucoup de gens qui rêvaient d'être entrepreneurs, et quand j'étais cadre supérieure, il y en avait beaucoup autour de moi qui voulaient l'être, et finalement, à part moi, personne ne l'est devenu dans mon environnement. Je pense que c'est lié à la prise de risque. Et la prise de risque est totale quand on est entrepreneur.

### Quel est l'élément déclenchant qui pousse à créer son entreprise ?

---

Je pense que c'est une espèce de neurone fou qui est dans votre tête, un besoin de le faire. Moi, j'ai toujours pensé que je serai entrepreneur alors que personne dans ma famille n'était prédisposé à ça. Mais je crois que c'est irrépressible. On a envie de créer son sillon. Il y a aussi quelque chose qui m'a beaucoup influencé : c'est être conseil de grands entrepreneurs. J'ai eu la chance de côtoyer de façon très proche Francis Bouygues et Serge Kampf et la simplicité avec laquelle ils exprimaient le fait d'être entrepreneur m'a convaincu que c'était possible. Puisqu'au fond le risque c'était de redevenir salarié. Autre élément déclenchant pour moi : les Etats-Unis. Je pense que Stanford a aussi été important. Stanford, c'est la Silicon Valley, c'est l'esprit d'entreprise et donc les deux à la fois, ce n'était plus possible de faire autrement. Quand on arrive, on tombe immédiatement amoureux du campus. Ça, c'est aussi irrépressible. Je crois que dans la vie, tout dépend comment on agit, moi, j'agis beaucoup sur des choses très fortes, des coups de cœur, et je sais qu'il faut les suivre car c'est comme ça que j'ai pu m'épanouir.

### « Liberté », « coup de cœur », l'entrepreneur est quelqu'un de passionné ?

---

Oui, l'entrepreneur c'est forcément quelqu'un de passionné. Chez l'entrepreneur, il y a la passion de faire. Je suis très optimiste de caractère. Je ne me souviens pas beaucoup des sacrifices que j'ai pu faire. Je retiens plutôt le fait qu'il n'y avait pas vraiment le choix de réussir ou de rater, qu'il fallait réussir. Les sacrifices, quand je suis dans le développement, je n'y pense pas. Il faut être cohérent.

## Comment fait-on en tant que femme pour réussir un équilibre vie privée – vie professionnelle ?

---

Ça ne m'a jamais vraiment posé de problème. Mes enfants, c'est quand même ce que je préfère. Mais ça toujours été lié. Je me suis mariée assez jeune. Je suis toujours mariée au père de mes enfants donc je pense que le couple a été très complémentaire. Ma fille a été récemment interviewée et disait : « je ne sais pas si je voudrais faire les mêmes sacrifices que ma mère. Mais le résultat d'aujourd'hui, me fait un peu rêver ». J'ai des rapports excellents avec mes enfants. Je me suis adaptée. Je pense que je suis devenue entrepreneur un peu plus tard à cause des enfants. Et que les enfants m'ont beaucoup épanouie. Tout ça c'est une question de pierre qu'on rajoute.

## Comment qualifiez-vous la situation de l'entrepreneuriat féminin en France ?

---

Je la découvre à travers l'initiative que j'ai lancée en octobre dernier pour aider les femmes entrepreneurs de plus de trois ans. Je n'ai jamais pensé en tant que femme quand j'ai décidé d'entreprendre. Je ne crois pas qu'il y ait eu des difficultés supplémentaires du fait que j'étais une femme. Sûrement pas plus de facilité non plus, d'ailleurs. Mais ce que je découvre à travers mon initiative et les dossiers que je reçois, c'est que d'abord, même si un tiers des entrepreneurs sont des femmes, ce sont souvent des petites entreprises et que les femmes t sont généralement trop modestes au départ. Je crois que finalement, elles ont du mal à concevoir qu'elles peuvent réussir beaucoup mieux que cela. Je suis frappée de voir que les femmes sont assez remarquables. C'est pour ça qu'une initiative comme le mentoring peut beaucoup les aider. Ne serait-ce qu'à se reconnaître comme ayant bien plus de capacités qu'elles le croient. C'est un peu culturel. Un garçon aura tendance à prendre le job et à se dire : on va voir, je vais assumer et je vais faire ce qu'il faut. Une femme se dira : je n'ai pas les capacités pour aller jusque-là. Ce que je remarque, c'est que nos dossiers sont moins nombreux qu'on ne l'imaginait. C'est normal parce que la montée en puissance va se faire et que je suis en train de relayer l'initiative auprès de tous les réseaux d'entrepreneurs, et je m'aperçois qu'ils sont extrêmement positifs, ouverts mais ils ont tous le même problème : il y a très peu de dossiers de femmes.

Je pense que les femmes, il faut les atteindre, les convaincre, leur expliquer ce qu'on fait. Et elles ont tendance à se sous-estimer. Par exemple, durant certaines discussions, elles peuvent me dire : vous êtes tous trop bien pour moi. Quand on leur explique qu'on veut être très haut de gamme, parce que c'est nécessaire d'apporter des grands moyens même à des petites entreprises, elles comprennent. Mais on leur dit : surtout ne soyez pas impressionnées par nous. Pour moi c'est un peu étrange car comme j'étais banquier d'affaires, et plutôt dans les grands groupes, je n'ai jamais eu ce problème-là. J'ai toujours su qu'il fallait plutôt être surdimensionné en bureaux, en conseil, plutôt que sous-dimensionné. Je reviens à cette idée de modestie naturelle chez les femmes. Elles ont tendance à se dire : c'est déjà pas mal ce que j'ai fait et elles ont du mal à se concevoir dans un développement. Ça ne veut pas dire qu'elles vont échouer. Mais il faut changer cette culture.

Je pense que l'on a un peu le même problème chez les cadres. C'est-à-dire que les femmes attendent d'abord d'être sûres de pouvoir remplir la fonction avant de la demander. En revanche je n'ai jamais eu l'impression que les garçons se posaient le problème comme cela. C'est peut-être une explication du plafond de verre de l'entrepreneuriat féminin. Pour se développer, il faut se concevoir, s'imaginer plus grand qu'on ne l'est pour y arriver. Je dis toujours qu'il vaut mieux se voir comme le

premier, quitte à être le second. Même si vous êtes petit, il faut penser grand. J'ai l'impression que les femmes se découragent plus vite. Peut-être aussi que leur vie personnelle est plus lourde. Mais pour l'entrepreneuriat, je pense que des programmes de mentoring sont valables pour elles – pour les hommes aussi. La raison pour laquelle j'ai souhaité avoir des mentors des deux sexes, c'est parce que je pense que l'on peut changer cette image. Je suis persuadé que si on réussit quelques exemples, des femmes se diront : tiens cette situation ressemble à la mienne. Et peut-être que l'effet d'entraînement est plus fort pour une femme que pour un homme. Je pense qu'au fond, il n'y a pas de différences fondamentales.

---

### Comment arriver à une parité homme-femme chez les créateurs d'entreprise ?

---

Pour être un entrepreneur, que vous soyez un homme ou une femme, il faut quand même avoir un moral d'acier. Donc pour être certain d'avoir un bon mental, il faut déjà avoir une expérience de 3 ans dans la création d'une entreprise. Créer, au fond, c'est assez facile. Mais durer, c'est différent. Les premières années, c'est rare que cela soit facile. Je pense que les femmes vont moins aisément à l'entrepreneuriat à cause de leur attitude de prudence, etc. Elles se disent : j'ai un job, j'ai une vie de famille, c'est déjà beaucoup. C'est déjà bien. Il n'y a pas de raison qu'elles aient moins envie que les hommes d'être entrepreneur. D'ailleurs je pense que c'est une voie royale pour les femmes, parce que justement elles définissent leurs critères quand elles deviennent entrepreneurs, ce ne sont pas les hommes qui le font. Etre entrepreneur, c'est définir ses propres critères. Je pense qu'il faut promouvoir pour la société l'entrepreneuriat féminin parce que cela va aider la société à respirer. Ça va permettre aux femmes d'être de vrais interlocuteurs, en politique, dans les organismes patronaux, etc.

---

### Quelle est votre vision sur l'état de l'entrepreneuriat en France ?

---

On peut dire qu'on a développé l'entrepreneuriat avec les auto-entrepreneurs. J'espère que ce n'est pas une bulle. Je ne voudrais pas que la facilité avec laquelle on déclenche le statut d'auto-entrepreneur, fasse que les gens se disent : puisque je n'ai plus de perspectives, je vais déjà créer ça. Parce que quand même, quand on regarde le chiffre d'affaire généré par les auto-entrepreneurs, c'est tout petit. On ne peut pas vivre avec ça. A la fois je pense que c'est une belle initiative, qui j'espère sera maintenue. Elle est déjà attaquée. C'est une idée très originale pour la France. Dès le début, j'avais dit : les artisans vont hurler. C'est venu, mais décalé. Il faudrait que ce statut progresse plutôt qu'il s'arrête. C'est-à-dire qu'il faudrait être encore plus généreux sur le chiffre d'affaire, sur les déductions. Aujourd'hui, c'est très vite atteint. Je ne vois pas pourquoi on limiterait les montants. Après, on peut contraindre à passer à un autre statut. Mais si on veut vraiment assouplir les choses, il faut y aller carrément.

J'ai écrit, il y a quelques temps de cela, que selon un sondage, les deux tiers des jeunes français voulaient être fonctionnaires. Je pense que développer l'esprit d'entreprise peut-être une réponse à l'angoisse de notre société. Si les gens se disent : j'ai une idée et je peux la développer, je pense que quelque part cette société sera moins anxieuse. J'ai résolu mes angoisses par le fait de ne plus me projeter au-delà d'un certain nombre d'années. Quand vous êtes entrepreneur, vous savez très bien que vous ne pouvez pas projeter votre chiffre d'affaires à 10 ans, en tous les cas dans le Conseil,.. Les

clients peuvent bouger, etc. Le fait d'être en risque tout le temps, finalement, vous ôte le risque. J'ai pour ma part été beaucoup plus angoissée en tant que cadre supérieur qu'en tant qu'entrepreneur.

### La confrontation au risque apprend le « lâcher prise » ?

---

Oui, complètement. La confrontation au risque apprend également le « faire ». L'angoisse n'est pas négative si vous la mettez en action. C'est la seule solution. Je pense qu'au lieu de s'interroger sur une angoisse, il faut se mettre dans le « faire ». C'est comme un sportif : il veut atteindre un but, il n'a pas toujours envie de se lever le matin, mais il faut quand même qu'il se rende à l'entraînement. Le corps ne répond pas toujours, mais cet effort de « faire » aboutit à un résultat. C'est la même chose pour un entrepreneur. Si on lui claque trois portes au nez, il faut quand même ouvrir la 4<sup>ème</sup>. Quand on est entrepreneur depuis un certain temps, on a une grande aptitude à accueillir les choses négatives, à prendre des coups. A un moment donné, il faut cultiver son sens de l'indifférence. Pour moi, c'est vraiment lié à ça. Au fond, après 20 ans, je ne suis plus arrêtée par rien, ce qui ne veut pas dire que les situations soient toujours positives. Il y a toujours un effort à produire de soi-même. Il faut s'interroger. Un entrepreneur doit être flexible. La flexibilité, c'est de se dire : les choses, au lieu de penser qu'elles m'arrivent parce que les situations me sont contraires, à cause des autres, c'est se dire qu'elles sont contraires de notre fait. Pour ma part, j'écoute, je varie, je bouge en fonction de ce qu'on me dit mais je dis souvent : il y a des choses sur lesquelles je ne vais pas faire de concession. Parce que c'est ma valeur ajoutée. Entrepreneur, c'est donc aussi se dire : j'ai une valeur ajoutée. C'est peut-être un petit caillou dans un tas, mais c'est ma valeur ajoutée et vous n'allez pas me la prendre.

### Pourquoi est-ce important qu'il y ait beaucoup d'entrepreneurs en France ?

---

Parce que ça va changer la dynamique de la société. Ça va rendre le monde plus positif. Et la France en particulier qui a tellement de capacités. Je pense que ça épanouira toute la société.

### Quels sont les principaux freins au développement de l'entrepreneuriat ?

---

D'abord culturellement, à travers l'enseignement, l'éducation, il faut valoriser cette voie le plus tôt possible dans la vie des gens. Et expliquer que ça fonctionne, que ça marche. Et que l'échec, ce n'est pas grave. Il faut aussi dire aux gens qu'il y a des passerelles : on peut être entrepreneur et cadre supérieur et cadre supérieur et entrepreneur. Même si à un moment donné, quand on est entrepreneur, on ne se voit pas redevenir salarié.

L'entrepreneur n'est pas valorisé en France. Je pense que pour développer l'entrepreneuriat, il faut donner à voir des exemples afin de susciter l'intérêt et d'amener les gens à se poser des questions : comment sont-ils venus à ça ? Quel écho cela produit en moi ? Il faut donner des vitrines aux entrepreneurs afin qu'ils puissent expliquer leur démarche, leur histoire – le bon comme le mauvais : comment cela été intéressant et parfois difficile – et que cela donne de l'espoir. Parce que la société française, alors qu'elle a tout, a moins d'espoir que d'autres pays qui n'ont pas grand-chose.

## Tout le monde peut devenir entrepreneur ?

---

Beaucoup de gens le peuvent. Mais ils doivent se reconnaître. Et on doit les aider à y arriver. Notamment grâce à l'éducation. Je pense que si j'ai été formatée de cette façon, c'est parce que j'ai eu des parents assez ouverts. Ensuite, parce que j'ai eu des bienveillants autour de moi. Ce sont toujours des belles rencontres. Je dis aux jeunes autour de moi : n'hésitez pas à rencontrer, expliquer, frapper aux portes. Allez vers les autres c'est aussi une prise de risque émotionnelle : ce n'est pas toujours évident. Il faut savoir saisir toutes les opportunités.

On doit protéger l'entrepreneur. J'ai aidé plusieurs fois des entrepreneurs qui avaient connu des échecs et qui arrivaient à un certain âge. Je trouve anormal qu'ils n'aient pas droit au chômage. On a un peu avancé sur la protection de l'entrepreneur notamment en ce qui concerne le cautionnement. En France on a tendance à dire qu'un entrepreneur, c'est un type qui réussit. Mais il y en a beaucoup qui échouent.

Donner l'exemple, c'est aussi donner la transparence des chiffres. Au fond, qu'est-ce qui a fait que la loi sur le quota des femmes dans les conseils d'administration soit votée ? C'est qu'on s'est rendu compte que ça ne bougeait pas. Eh bien c'est la même chose : la transparence des chiffres donnés par Brigitte Grésy, auteur du rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, a influé sur le politique. Cette transparence a donné l'impulsion.

## A-t-on fait une erreur en faisant de l'entrepreneur, un homme exceptionnel ?

---

Oui, c'est probable. Bizarrement quand on les approche, ils ne vous paraissent pas exceptionnels du tout. Mais, quelque part, les grands entrepreneurs le sont. Parce qu'ils ont une énergie, une capacité de réponse au stress, aux situations, qui est exceptionnelle. Et ils ont aussi un caractère qui est tout aussi exceptionnel. On peut les trouver parfois caractériels mais il y a une part de vous qui les estime totalement.

Mais il n'y a pas plus de gens exceptionnels chez les entrepreneurs que dans le reste de la population.

## Existe-t-il des problèmes de financement pour les créateurs d'entreprise ?

---

Non. Honnêtement aujourd'hui avec un bon projet, vous trouvez tout ce que vous voulez. A la fois dans la création et dans le suivi. C'est peut-être un problème de réseau. La difficulté pour l'entrepreneur est peut-être de savoir à qui s'adresser. Très souvent les gens sont perdus. Malgré internet. Il faudrait sans doute arriver à canaliser les demandes sur les bons réseaux. Les réseaux bancaires devraient peut-être faire des progrès en termes de conseils auprès du créateur. Il faudrait aussi aider les entrepreneurs à constituer leur dossier de financement. Une fois que l'on sait faire ça et qu'on a identifié le bon interlocuteur, il n'y a pas de problème de financement. D'où l'importance des réseaux d'accompagnement. Le financement doit aller de pair avec l'accompagnement. Ça, c'est un réflexe qui n'est pas encore complètement français. C'est plus anglo-saxon.

Mais l'entrepreneur doit savoir aussi écouter : son conseil n'est pas un distributeur de relations ou de financement. Il faut aider quelqu'un qui a une vraie démarche, qui partage avec vous. Pour être aidé, il faut admettre la culture de l'autre, reconnaître sa valeur ajoutée.

## Frédérique Clavel, présidente fondatrice de Paris Pionnières et de Fédération Pionnières

### Idées forces

---

- L'entrepreneur est quelqu'un qui a envie de participer à des modifications profondes de la société, de combler des manques, en créant un produit ou un service qui n'existait pas.
- L'entrepreneur est épris de liberté, en tous les cas celle de pouvoir faire ses propres choix.
- L'entrepreneur est quelqu'un qui prend des risques sur sa fortune personnelle.
- L'entrepreneuriat s'est installé dans notre société depuis une dizaine d'année.
- Le mot « patron » appartient au 20<sup>ème</sup> siècle, l'entrepreneur au 21<sup>ème</sup> siècle.
- Il y a 30% de femmes entrepreneurs en France<sup>11</sup>.
- Les projets portés par des femmes ne représentent probablement que 2 à 4% des financements de l'Afic
- Financement à l'amorçage : on observe un trou de financement de 50 à 200.000 € en capitaux propres
- Le manque de représentativité des femmes au plus haut niveau de la société empêche de nombreuses femmes de pouvoir se projeter dans un projet de création d'entreprise.
- L'éducation à l'entrepreneuriat doit nécessairement passer par la force du témoignage des entrepreneurs.

### Propositions

---

- Supprimer le mot « patron » du vocabulaire entrepreneurial
- Développer les témoignages d'entrepreneurs dans les écoles
- Travailler sur l'image de la femme créatrice d'entreprise
- Renforcer le lien entre accompagnement et financement
- Favoriser l'émergence de « mini » fonds d'amorçage dédiés à des tickets compris entre 50 et 200.000 euros

### Quelle est votre définition de l'entrepreneuriat ?

---

Plusieurs mots évoquent pour moi l'entrepreneuriat. L'ambition : c'est un mot assez ambigu mais pour moi il sonne positivement. L'ambition, c'est l'envie de participer à des modifications profondes de la Société en créant un produit, un service qui n'existait pas. Le goût du risque : si on ne l'a pas, on ne va pas vers l'entrepreneuriat. Une certaine forme de liberté : probablement plus intéressante que d'autres d'exercer sa vie professionnelle. C'est la liberté de ses choix en tous les cas.

---

<sup>11</sup> Alors que la parité est atteinte pour les auto-entrepreneurs.

## Comment peut-on aider les gens à sortir de la zone de confort dans laquelle ils se réfugient ?

---

Dans les parcours que l'on voit à travers les Pionnières, on se rend compte que tout le monde a envie de prendre des risques mais il y a plein de gens qui n'osent pas. Une certaine situation d'inconfort peut pousser au goût du risque. Cette zone d'inconfort existe dans les grandes entreprises françaises. On n'est plus dans le projet d'entreprise mais dans des enjeux de pouvoirs lorsque l'entreprise devient trop grosse. J'ai bossé pendant 20 ans dans des grandes entreprises, j'ai été directeur financier d'une branche d'activité avec 3000 salariés à 40 ans à peine, j'avais un certain confort, la voiture, le téléphone, mais pas du tout l'impression d'exprimer mon énergie ou d'aller au bout de ce que j'avais envie de faire. Et donc une certaine frustration. Ça, c'est une forme d'inconfort. Le goût du risque est provoqué quand, de cette sensation de frustration ou d'inconfort on a envie d'en faire quelque chose de positif. Ça, c'est un cas mais il peut y en avoir d'autres : le chômage, etc. Pour certains, ça peut ne pas paraître positif comme moteur, mais la colère, je crois que c'est un bon moteur, ou l'envie de combler un manque. Quand on a des manques, c'est un des moteurs dans la vie.

## Que pensez-vous de la situation de l'entrepreneuriat en France ?

---

C'est une situation qui s'est complètement transformée depuis 30 ans. Je me rends compte que dans les grandes écoles on n'apprenait absolument pas à devenir entrepreneur. Ce n'était pas la voie royale. On nous apprenait à aller dans les grandes boîtes. L'entrepreneur c'était celui qui avait raté dans les grosses entreprises. Alors que je trouve qu'il y a une image extrêmement positive de l'entrepreneuriat maintenant en France. Mais pas du patron. Parce que l'entrepreneur, on en parle de façon extrêmement positive, le patron c'est un mot qu'il faudrait changer ! Parce qu'en fait, ça connote toute l'ère industrielle, on n'est pas dans l'ère des services, dans l'ère des réseaux, on n'est pas dans l'ère de tout ça. D'ailleurs le mot « patron » a été changé par le MEDEF. On ne parle plus de patronat. L'entrepreneur a pris ses risques. Un patron, pour moi, c'est comme un genre de mercenaire qui serait payé pour le bénéfice des actionnaires, pour travailler pendant trois ans pour des actionnaires et puis changer. Ce n'est pas une vision vraiment positive. Un entrepreneur, c'est quelqu'un qui mouille sa chemise, qui va au charbon, qui prend des risques sur sa fortune personnelle et s'il n'en a pas, c'est son temps, c'est donc ce qu'il a et qui fait en sorte que le risque qu'il a pris se transforme en valeur. Ce n'est pas la même démarche. Cependant, il existe encore certains patrons qui raisonnent sur la durée et qui ont le courage de défendre des visions stratégiques plus long terme, ceux-là ont de mon point de vue une démarche entrepreneuriale. C'est essentiel que ceux-là existent. Ce courage peut leur coûter leur place !

Les raisons du changement sont diverses. Internet a fait évoluer les choses. Tous les fonctionnements en réseau facilitent énormément la vie des individus et donc des entreprises. Autre raison : le développement du capital-risque. Il y a eu différentes politiques publiques en faveur de l'innovation. Parce que l'innovation aussi a participé à changer l'image de l'entrepreneur auparavant plus facilement assimilé au petit commerçant, etc.

## Comment les femmes ont accompagné ce changement ?

---

Pas assez à mon goût ! Il y a 30% de femmes entrepreneurs en France. Mais en ce qui concerne l'innovation, lorsqu'on regarde les incubateurs, c'est plutôt 5 à 10%. C'est pour ça qu'on a monté les Pionnières pour faire tout de suite monter le taux de mixité. Pour accélérer la mixité, sur les femmes, l'innovation et l'ambition.

Les femmes ont été un peu mises à la traîne par un système qui ne s'est pas intéressé à cette frange de la population. Je pense qu'il y a beaucoup à faire pour rattraper ce seuil de 30% ne serait-ce que dans l'innovation, de l'ambition et du capital-risque. J'aimerais bien avoir les chiffres des financements de l'Afic sur les projets portés par des femmes. Je pense que l'on est entre 2 et 4%. Les comités de sélection sont en effet très masculins, ce qui introduit de fait un biais dans la sélection. On ne peut pas se passer de l'intelligence émotionnelle dans les critères de choix, heureusement. Et plus les différents segments de la population seront représentés, plus les choix seront pertinents. On part d'une situation en France où les patrons sont dans leur grande majorité masculins. Il y a donc tout un jeu de cooptation, de mentorat, qui ne s'exerce pas tellement dans la mixité. En fait, quand on interroge les patrons, c'est un risque pour eux de promouvoir les femmes. La séduction est beaucoup moins admise entre un homme et une femme qu'entre deux hommes. Alors que la séduction existe dans toutes les boîtes. Et heureusement, la vie serait triste sans cela ! Il y a donc des freins culturels mais il y a aussi des barrières que se mettent les femmes : « je ne vais pas tout réussir », alors que si, elles sont tout à fait capable de tout réussir. Et parfois, elles ne sont pas toujours encouragées par leur entourage. Quand j'ai lancé ma première société, j'ai des copains qui sont absolument adorables mais qui m'ont dit : « ma pauvre, pourquoi tu laisses ta voiture de fonction, ton téléphone portable, ton titre de directeur financier, etc ? Qu'est-ce que tu vas apporter aux gens ? Tu vas faire consultant comme tout le monde ? ». J'ai pris ça en pleine poire. Et puis je me suis dit, je vais laisser hurler les loups. Et avancer ma petite affaire. Si j'avais été un homme, je pense qu'on m'aurait dit : « t'es courageux, tu prends des risques, c'est bien, vas-y, fonce ! ». Je pense donc qu'il y a une perception, un poids culturel. On peut le bouger. Ce n'est pas de la faute ni des hommes, ni des femmes. C'est simplement qu'on est dans une espèce de bain culturel qui fait que c'est comme ça. Je viens de lire « Reines et favorites : le pouvoir des femmes<sup>12</sup> », c'est très intéressant, ça fait quand même 3000 ans que ça dure ! Mais c'est en train de bouger.

## Plus de femmes entrepreneurs, c'est un mouvement inéluctable ?

---

Il est inéluctable. Mais je pense qu'il ne se fera pas sans un accompagnement volontariste. Il faut des lois parfois pour déclencher des événements. Quand on critique la discrimination positive, bien sûr on est en droit de la critiquer, parce que ça ne devrait pas exister. Mais si la discrimination négative n'existait pas, on n'aurait pas besoin de discrimination positive. C'est donc simplement un passage. Mais cela nécessite un accompagnement des leaders d'opinions, par exemple le MEDEF peut être un accompagnateur très actif en travaillant sur l'image car l'image c'est un outil de changement, les lois parce que parfois les leaders d'opinions ne suffisent pas. Et puis la volonté d'améliorer le monde : c'est une démarche entrepreneuriale.

---

<sup>12</sup> Reines et favorites : le pouvoir des femmes – Benedetta Craveri, Gallimard, 2007

## Quels sont les principaux freins à l'entrepreneuriat ?

---

Ce que j'ai pu détecter chez les Pionnières, c'est tout d'abord le financement à l'amorçage. Il y a un trou de financement entre 50 et 200.000 euros en capitaux propres. Sur l'argent privé, il manque cette tranche d'argent.

Ce que je vois en ce moment, c'est la création de fonds d'amorçage publiques ou privés, de 20 ou 30 millions d'euros ou 50 millions d'euros. Comment veut-on que ces fonds là s'intéressent à des lignes de 50.000 euros ? C'est complètement impossible. Moi je crois qu'il faudrait, pour voir grand, s'intéresser aux petits, au démarrage.

Et puis je pense que tout ce qu'il y a comme financement publique à l'innovation devrait être revu notamment en ce qui concerne la définition de l'innovation. En fait, en France, on pense innovation technologique, on pense rupture technologique, or on finance avec beaucoup d'argent des innovations technologiques qui, parfois, vont aller créer des emplois dans les pays émergents. Si on avait une définition de l'innovation qui soit plus souple et qui soit vraiment liée aux conséquences économiques sur le pays, et pas aux conséquences économiques des quelques actionnaires qui détiennent les sociétés, je pense qu'on aurait un effet de levier intéressant.

## Et les principaux freins à l'entrepreneuriat au féminin ?

---

Le financement, encore plus marqué que pour les hommes. J'ai l'anecdote d'une femme entrepreneur qui se voit dire par son banquier : « Madame, que fait votre mari ? Puis-je avoir une caution personnelle de votre mari ? », alors même qu'elle venait de lui présenter son business plan. C'est insupportable. Ça existe encore.

Je parlais tout à l'heure de l'environnement culturel : certaines femmes se mettent des freins elles-mêmes. Et puis le manque de représentativité des femmes au plus haut niveau de la société, c'est-à-dire qu'en tant que femme ayant une idée, comment puis-je me projeter avec cette idée si je ne vois aucun être qui me ressemble et qui a réussi avec son idée ? J'ai des difficultés à pouvoir me l'imaginer. C'est un problème d'imagination collective.

## Peut-on concevoir le financement sans l'accompagnement ?

---

Ce sont deux métiers différents. Quand un entrepreneur peut rencontrer un financier intelligent qui va l'accompagner, c'est l'idéal ! Mais ce n'est pas toujours le cas. En tous les cas c'est ce qu'on essaie de faire avec ma nouvelle boîte, Mix for Value<sup>13</sup> dans laquelle on a des actionnaires qui viennent du monde de l'entreprise, qui sont entrepreneurs dans l'âme, qui sont convaincus des valeurs de la mixité dans l'entreprise et qui vont coacher l'entrepreneur afin qu'il aille le plus loin possible.

---

<sup>13</sup> *Mix for Value* est un cercle de femmes et d'hommes qui investissent et mettent en commun leurs compétences au profit de jeunes entreprises démarrant leur activité sur une innovation de services. En partenariat avec Oséo.

On parle beaucoup de la solitude de l'entrepreneur. Un ego fort essentiel à la réussite de l'entrepreneur, n'exclue pas la conscience de ne pas être au top dans tous les domaines. C'est pourquoi l'accompagnement est sans doute un facteur de pérennité de l'entreprise.

### La culture financière de l'entrepreneur est assez faible, non ?

Ça se développe de plus en plus. Je pense que ça a changé. Il y a des masters entrepreneuriaux maintenant, HEC, L'École de Management de Normandie, les écoles s'intéressent de plus en plus à ça. Mais c'est vrai que je suis un peu perplexe quand j'entends des profs parler d'entrepreneuriat. Parce qu'ils ont des belles théories mais je pense que pour déclencher des vocations d'entrepreneurs, il faut faire entrer les entrepreneurs dans les écoles, c'est ce qui me semble être le plus convaincant.

### Quel est l'acte déclenchant du créateur ? Une idée ? De belles rencontres ?

La création, c'est une aventure humaine. On rencontre des gens, avec lesquels on partage la même vision, et du coup, on avance. Sur un truc on écrit un rêve. Et puis le truc c'est comment le rêve se transforme en réalité et en résultat. Comment passer du rêve à la mise en œuvre et aux résultats : c'est ça mon lead.

### Pouvez-vous me parler d'échec ?

C'est important de passer par des phases d'échec. Les échecs, c'est la colère. La colère de ne pas pouvoir exprimer mon énergie, de ne pas pouvoir faire passer des idées comme je l'entends, de me sentir enfermée dans un discours qui n'est pas le mien. Mais l'échec me donne une certaine forme d'énergie. J'ai fait de l'équitation quand j'étais petite. Je tombais de cheval et je remontais aussitôt en me disant : « je ne vais pas en rester là ». Donc les échecs, c'est un bon petit moteur. Des échecs, on en a tous. Heureusement.

### Comment encourager l'entrepreneuriat dans notre système éducatif, le plus tôt possible ?

Je pense que les stages sont des choses très importantes. Dès la 3<sup>ème</sup>. Je pense qu'il faut des expériences concrètes pour les jeunes pendant leurs congés. Pas seulement des vacances au ski ! Ce n'est pas ça qui déclenche l'esprit d'entreprise.

Il faut aussi plus de témoignages d'entrepreneurs. Les cours théoriques ne suffisent pas.

Mais en ce qui concerne l'éducation au sens large, en tant que parents, nous avons aussi un rôle important à jouer. En apprenant nos enfants à avoir faim, à vouloir les choses, à être curieux dans n'importe quel milieu dans lequel ils sont. C'est une caractéristique de l'entrepreneuriat. Parce qu'en fait la curiosité, c'est de se dire : « j'ai un objectif, j'ai un obstacle, et voilà comment je le contourne ».

## Qu'est-ce qui devrait figurer dans un référentiel de formation à l'entrepreneuriat à destination des étudiants généralistes ?

---

Moi, je crois à la force des témoignages. Avec des gens qui ont envie de parler de leurs échecs, de leurs réussites, je pense que c'est ce qui est le plus efficace. C'est vrai que je suis une femme un peu orientée « action » ! On peut théoriser. Mais c'est parfois absurde. On a accompagné une Pionnière divorcée, avec enfant à charge, pas ou peu de financement. Cette fille-là a levé 2 millions d'euros, elle a 40 salariés. Sur le papier, personne n'aurait donné le pari gagnant. Pourtant elle l'a fait ! Donc théoriser, c'est bien mais raconter de chouettes histoires, c'est mieux.

## Quels sont les principaux mythes de l'entrepreneuriat ?

---

Il y a trop d'hommes ou plutôt, il n'y a pas assez de femmes. Du coup, cette réalité est renforcée par un mythe. Donc le premier mythe à casser, c'est que l'entrepreneur, c'est aussi une entrepreneuse. Plus d'entrepreneuses, plus de PIB pour le pays !

### Idées forces

---

- L'entrepreneuriat est intimement lié à la notion de création. Etre entrepreneur, c'est créer quelque chose de nouveau en dehors de soi.
- Notre système éducatif enseigne la sécurité, l'obéissance, la dépendance. Autant de notions étrangères à l'entrepreneur.
- Créer, c'est prendre un risque. Le risque permet d'être conscient de la réalité. Créer, c'est la voie de l'autonomie, c'est être en contact avec la réalité.
- Le statut d'auto-entrepreneur a fait voler en éclat les représentations : il redonne à chacun sa liberté d'agir.
- Il est impératif de rendre accessible à l'ensemble des salariés la compréhension du rôle de l'entreprise dans le système économique.

### Propositions

---

- Faire entrer l'entreprise dans l'école, dès l'école primaire.
- Cela passe par une incontournable formation des enseignants
- Accompagner au changement tout notre système éducatif. Parce qu'il ne peut y avoir de changement si le système s'auto-reproduit.

### Quelle est votre définition de l'entrepreneuriat ?

---

Pour moi dans l'entrepreneuriat il y a la notion de création qui est fondamentale. C'est en fait créer quelque chose de nouveau en dehors de soi. Comme un potier crée un objet. C'est la raison pour laquelle je suis assez dubitative sur toutes les notions comme celle de l'intra-preunariat : créer dans l'entreprise signifie que l'on reste dans la structure mère. En revanche l'auto-entrepreneur est pour moi un entrepreneur.

La notion de création est une notion fondamentale. C'est aussi extrêmement stimulant, excitant d'imaginer, de concevoir, de modeler, de créer.

### Pourquoi certaines personnes ne partagent pas cette passion de la création ?

---

Je pense que l'éducation est un élément déterminant. Nous sommes dans un système éducatif qui enseigne la sécurité. Ce sont des structures dans lesquelles on demande d'obéir. On est dans une logique d'obéissance. Ce qui fait qu'il n'y a pas d'encouragement à la prise de risque. Parce que créer, c'est prendre un risque. Ce n'est pas reproduire. C'est sortir d'une zone de confort. Et l'éducation telle qu'elle est faite aujourd'hui part d'abord d'un principe : l'autre ne sait pas, ne sait rien et qu'on va lui apprendre. Alors que la logique n'est pas du tout celle-ci. « L'autre », quelle que soit sa taille, son âge, sait des tas de choses. Le tout, c'est d'être en interaction pour lui permettre d'avoir conscience de ce qu'il sait, de structurer ce qu'il sait et d'apprendre de nouvelles choses.

Notre système éducatif maintient les élèves dans la dépendance. Et dans un besoin de sécurité absolument inouï. On l'a vu avec les grèves contre le CPE. C'est-à-dire qu'en fait on va rechercher après l'école une autre matrice qui va être tout aussi protectrice. Et qui va être l'entreprise dans laquelle on va être salarié.

Il y a une chose de fondamentale dans l'entrepreneuriat : la notion de risque. Je le vois dans toutes les formations que nous avons pu faire, quelles que soient les tranches d'âge. La 1<sup>ère</sup> prise de conscience des personnes c'est de se rendre compte que la décision est un choix risqué, qu'il y a de l'incertitude : je ne sais pas si cela va marcher, je ne sais pas si je vais vendre, etc. Et cela, même le boulanger du coin vit cette incertitude.

Le risque, c'est être conscient de la réalité. C'est-à-dire que ça peut marcher ou ne pas marcher. Le risque est directement lié à l'autonomie. A partir du moment où à l'école on t'encourage à la dépendance, tu ne peux pas être autonome. L'autonomie, c'est être en contact avec la réalité. Etre conscient que ça peut marcher ou ne pas marcher. Et l'accepter. Parce que cela fait partie de la vie. La vie est risquée. Sinon on ne vit pas. L'entrepreneuriat est donc un principe de vie extraordinaire.

Est également associé à la dépendance à l'école, la dramatisation et le jugement. Tout va avec. Ce qui fait que tu n'as pas du tout envie de sortir de la structure, car l'image qui t'ai renvoyée de toi-même est négative.

Notre système éducatif persiste sur cette voie du fait de notre histoire. Nous avons des origines culturelles en France qui sont basées sur l'importance de la structure. On sédimente les structures en France. Tout est fait pour mater, protéger. Le système éducatif est la traduction d'un mode de fonctionnement français.

## Entreprendre : un acte insurrectionnel ?

---

L'entrepreneur n'est pas un insurgé. Cela voudrait dire que tu construis contre quelque chose. Je ne pense pas que tu fasses « contre ». Ça serait un mauvais objectif. La réalité, c'est que tu deviens insurrectionnel mais tu ne le fais pas volontairement. C'est-à-dire qu'en étant entrepreneur, tu te distingues, bien évidemment. Mais ça ne peut pas être une motivation. Ce n'est pas un moteur. Le moteur c'est l'envie de créer. De savoir que les choses dépendent de toi. Que tu fais ça et que ça va laisser une marque dans cette boule de glaise que tu tiens sous la main. C'est ça qui est stimulant.

Ça flatte l'égo. J'ai rencontré d'autres entrepreneurs – qui sont très inventeurs ou passionnés de technique - qui sont dans une autre logique. Ils sont plus éloignés de l'égo. Mais oui, entreprendre, ça flatte l'égo. D'ailleurs le chemin à faire après, c'est de rééquilibrer les choses. Moi, je n'étais tournée que vers l'extérieur. Ce qui m'intéressait, c'était de réussir mon projet. L'intérieur était un moyen, un levier. Sauf que ça, cela ne peut pas marcher. Donc à un moment donné, il y a un retournement qui se fait. S'il ne se fait pas, tu deviens quelqu'un qui est imbu de lui-même, prétentieux, qui fait les choses que pour lui, que pour son projet, que pour nourrir son narcissisme, etc. Mais ça, ça ne peut pas durer. Ce qui est clair c'est que tu ne mobilises pas une équipe sur uniquement l'égo de son patron. Par contre, sûrement que l'énergie à la base nourrit beaucoup l'égo. Puisqu'il y a une notion, comme pour

un artiste : tu crées. C'est quand même ta création quelque part. Il a fallu que je fasse un chemin pour accepter de passer à autre chose.

Le modèle d'Arkos est intéressant. C'est une structure permanente légère, nous sommes 10, et avec un réseau de 25 consultants externes. J'ai eu beaucoup de mal pendant un certain nombre d'années à ne pas porter de jugement sur les personnes qui restent salariées. A un moment donné, j'ai proposé des prises de participations au capital, et puis je me suis rendu compte que cela ne les motivait pas énormément. Mais je pense que j'ai voulu quelque part aussi faire en sorte de rester à la tête du bateau. Donc quelque part, il y avait aussi de ma part le désir de maintenir les autres petits. Il ne peut y avoir qu'un seul capitaine à la tête du bateau. Nous faisons chaque année des séminaires de cohésion d'équipe. Longtemps est revenu pendant plusieurs années le fait que les consultants externes étaient plus valorisés que les consultants internes. Et donc, cela parlait de moi, bien évidemment ! Je trouvais que pour faire notre métier d'accompagnement du changement, il fallait être une personne autonome. Mais comment être une personne salariée et être autonome ? Je reconnaissais donc plus les consultants externes qui s'étaient mis à leur compte, qui avaient leur propre structure, que les salariés de ma propre entreprise. Mais maintenant j'ai changé par rapport à ça. Cependant je reste assez critique sur les grands patrons qui ne prennent aucun risque. Pour moi, ce ne sont pas des entrepreneurs, ce sont des patrons, des dirigeants d'entreprise. Je trouve qu'il y a de la confusion entre la notion de patron et d'entrepreneur, ce ne sont pas les mêmes motivations.

### Quel est ton avis sur la situation de l'entrepreneuriat en France ?

---

Je suis surprise parce qu'à un moment donné, lorsqu'on demandait aux jeunes ce qu'ils voulaient faire, il y en avait 1 sur 5 ou 1 sur 3 qui disait qu'il voulait créer son entreprise. Je n'ai pas en tête les statistiques aujourd'hui, mais cela me semblait important. Cependant, je trouve que le statut d'auto-entrepreneur a fait exploser les représentations. C'est extraordinaire. C'est une très bonne idée. Parce qu'en fait ça a redonné à chacun sa liberté d'agir. Tu redeviens maître de ton destin. Et puis le fait que cela soit simple, que ça puisse coexister avec autre chose, le « et » plutôt que le « ou »... La coexistence des statuts, c'est fondamental. Je pense que les effets provoqués par la mesure n'étaient pas prévisibles, n'étaient pas attendus. Pour moi, en ce qui concerne l'état de l'entrepreneuriat dans notre pays, la chose la plus importante et la plus significative, c'est l'auto-entrepreneuriat.

### Quel est l'élément déclenchant dans l'acte de création ?

---

Je pense que c'est comme l'écriture : cela s'impose à soi. Quand on écrit, on ne peut pas faire autrement. Et quand on entreprend, ça veut dire qu'on ne peut pas faire autrement qu'entreprendre. Pour moi c'est parti d'un fondement : je n'ai pas envie d'être dans une entreprise où je ne sais pas quelle est ma contribution et où je vais avoir un chef qui va me dire ce que je dois faire et que je ne vais pas reconnaître parce que peut-être il n'est pas compétent. Ça, non ! Il y a un côté : je ne veux pas me soumettre. Ne pas subir. L'énergie pour moi était là.

Quand j'ai créé Arkos, j'étais habitée d'idées très révolutionnaires. Dans le sens où je considérais que mon objectif c'était de rendre accessible à l'ensemble des salariés la compréhension de l'économie pour qu'ils soient en capacité de choisir, de dire j'adhère ou je n'adhère pas et j'avoue que j'avais un petit plaisir, lorsque mes clients me demandaient d'intervenir pour former leurs salariés à

l'économie sachant qu'ils n'avaient pas vraiment conscience de ce que cela pouvait produire en termes d'éveil des consciences et d'autonomie des personnes.

### Les bases économiques d'un créateur d'entreprise sont-elles suffisantes ?

La connaissance du rôle de l'entreprise dans le système économique est fondamentale. On voit bien les différentes approches économiques – je suis de formation sciences économiques – une approche keynésienne qui est centrée sur l'État et l'approche de Schumpeter qui est fondée sur l'entrepreneuriat et sa capacité d'innovation. L'enseignement te laisse à penser que c'est l'Etat qui intervient dans l'économie. D'ailleurs, la seule chose sur laquelle on forme, c'est le pouvoir exécutif, le pouvoir législatif et comment ça marche. Donc en fait, c'est comme si c'était l'Etat qui était le moteur de l'économie. Or, c'est l'entreprise qui est le moteur de l'économie. Donc une connaissance sur cela est déjà fondamentale. Et après on peut aller sur « c'est quoi l'entreprise », « comment ça marche », etc.

### Il y a trop d'État aujourd'hui en France ?

Oui. Le problème, c'est toujours cette histoire du « ou » et du « et ». Tant qu'on est dans une représentation « Etat » ou « Entreprise », on n'est pas au bon endroit. C'est « État » et « Entreprise », mais chacun à sa place. Il y a une survalorisation dans le système éducatif du rôle de l'Etat, ce qui est normal car tous les enseignants ont grandi dans l'école, ont été formés dans l'école, ils ne connaissent que le monde de l'école et ils ne peuvent pas penser autrement.

Il faut ouvrir l'école. Je suis pour qu'il y ait d'autres acteurs que l'enseignant qui interviennent dans l'école, pour justement sortir de ce modèle fermé, extrêmement centré sur l'Etat, la sécurité, les statuts, etc.

### L'entrepreneur n'a généralement pas conscience de son pouvoir ?

Oui. J'en suis certaine. Il fait. Mais il n'a pas conscience du pouvoir incroyable qu'il a en créant. En France, quand tu es entrepreneur, tu n'es pas trop rassurant pour ton environnement. Quand tu veux prendre un appartement et qu'on te demande : vous êtes à votre compte ? Vous êtes entrepreneur ? Aïe ! Ce n'est pas quelque chose que l'on valorise. Si on le dit, on va risquer d'être jugé. En fait, on est quelqu'un à part.

J'ai créé ma boîte assez jeune. Chaque fois que je me retrouvais dans d'autres univers, c'était assez incroyable parce que je voyais bien le regard des autres qui se disaient que j'étais bien un peu folle de faire ça. Il y avait de la compréhension et de l'étonnement. C'était ma dynamique qui m'a fait avancer, ce n'est pas le regard et le soutien de l'environnement qui m'ont encouragée.

## Entreprendre au féminin, c'est facile ?

---

Le fait de conjuguer « jeune » et « femme » ça été pour moi un véritable handicap. Je voyais dans le regard des gens quand j'intervenais en formation, ils se disaient : c'est qui cette petite nana ? Ca faisait partie pour moi d'affirmer ma différence. Mais après quand j'ai eu des offres de rachat de ma boîte, j'en ai eu trois, que par des hommes, bien sur, j'ai bien compris que la valeur de mon entreprise, serait quand même plus faible parce que j'étais une femme. Ca, c'était insupportable pour moi. Cela revenait à la question : qui j'étais pour considérer que j'avais de la valeur ?

## C'est important de sexuer le mot entrepreneur ?

---

J'ai longtemps réfléchi à cela parce que j'aimais bien entrepreneuse. Mais en même temps ce n'est pas très joli. Donc du coup je me retrouve bien avec le mot entrepreneur. Je n'éprouve pas de besoin de le féminiser.

## Comment développer l'entrepreneuriat ?

---

Pour moi la 1<sup>ère</sup> mesure c'est de faire entrer l'entreprise à l'école. C'est fondamental. L'éducation a un rôle déterminant. La communication a, elle aussi, un rôle déterminant. Dès l'école primaire, il y a à rééquilibrer les choses pour faire comprendre la réalité dans laquelle nous sommes. Parce que derrière l'entrepreneuriat, il y a la responsabilité et l'autonomie. Et pour pouvoir se sentir responsable, il faut comprendre comment ça marche. Sinon on empêche les gens de se développer, on les maintient « petits ».

Le rôle de l'entreprise dans l'économie n'est pas du tout abordé à l'école. Il y a un décalage étonnant entre ce qui est fait à l'école et ce que les jeunes voient ensuite dans la réalité de la vie. Il faudrait partir de ce qu'ils savent car ils savent des tas de choses. Notre erreur de départ est de considérer que l'autre ne sait rien. Ça c'est une posture qui est extrêmement dommageable.

L'entreprise fonctionne parce qu'elle a besoin à chaque fois de définir l'autre et de le maîtriser. Donc en fait si tu es d'un niveau hiérarchique moins élevé, de toute façon tu es moins bien, si tu es jeune, tu sais moins de chose, il y a plein de certitudes comme celles-ci qui permettent de garder le pouvoir dans le système. Ce qui est extraordinaire, et je le vois dans la pédagogie que nous développons, c'est que tant que j'adopte un mode descendant, je ne me rends compte de rien. Parce que l'autre ne prend pas la parole. Mais dès que je commence à être dans des démarches associatives, participatives, qui sont centrées sur la personne et non plus sur le manager qui sait, le manager découvre ses équipes. Il ne savait même pas que les gens pensaient. Nous sommes dans des systèmes qui n'associent pas les personnes. On reproduit donc ce mode de dépendance et d'obéissance aussi dans l'entreprise. C'est dangereux. Avec les réseaux sociaux, on a un contre-pouvoir qui se manifeste, et c'est extraordinaire. L'entreprise ne pourra rien faire contre cela. Et donc elle bougera par le bas.

Ce à quoi on assiste aujourd'hui, c'est quoi ? C'est que quand ça bouge, c'est par la base. Il y a un changement complet de paradigme. Ce qui va obliger l'entreprise, les institutions, l'État, les organisations à sortir de leurs modes de fonctionnement extrêmement limitants. Ce n'est pas

libérateur d'énergie. Ce qui est extraordinaire dans le fonctionnement des réseaux sociaux c'est que tu te sens acteur. Tu sors de subir. Ta parole est entendue. Toi, tu es important.

Cette 1<sup>ère</sup> mesure qui consiste à faire entrer l'entreprise dans l'école peut se concrétiser de deux manières :

- Former les enseignants. C'est incontournable, comment peuvent-ils expliquer l'entreprise alors que la majorité d'entre eux ne la connaissent pas
- Travailler l'accompagnement du système de l'éducation nationale. Parce qu'il ne peut pas y avoir de changement si le système s'auto reproduit.

Nous sommes dans un changement que l'on appelle de niveau 2, c'est-à-dire vraiment un changement de paradigme. Il ne va pas suffire de s'adapter pour que ça fonctionne, il y a à changer résolument de posture.

### Vous avez de bonnes relations avec les banques ?

Ce sujet est vraiment important dans mon expérience d'entrepreneur. Je me suis retrouvée à plusieurs reprises dans une situation de devoir me justifier vis-à-vis du banquier. Etre entrepreneur, c'est déjà par nature suspect pour un certain nombre de banques. Mais ce qui m'a toujours choquée, c'est cette demande de prévisions complètement délirante, du style : je vois que votre chiffre d'affaires a baissé, comment vous comptez que cela évolue pour les 2 ou 3 ans à venir ? Ce dans un contexte de crise sur le marché. Mais nous ne sommes pas dans le monde du certain ! Cela me mettait très en colère. J'ai fait plusieurs banques comme ça avant de trouver de réel partenaire.

Quand j'ai formé des directeurs d'agences de banque à la gestion d'entreprise, j'ai eu une petite histoire drôle. J'utilisai un business game classique : vous prenez des décisions, ça mouline, le marché génère la concurrence et on obtient au final les ventes, les bénéfices réalisés, etc. Il y avait un directeur d'agence dans une des équipes qui me dit : mais où est-ce qu'on met ce qu'on décide qui sera vendu ? J'ai dû lui expliquer que ce n'était pas lui qui décidait des ventes : il allait produire, mettre sur le marché et lui qui déciderait. Cela m'a permis de comprendre le fonctionnement des banquiers. Cette approche de certitude, comme si c'était mécanique : le Gosplan. Et là je me suis dit : wow, il y a du travail ! C'était il y a une quinzaine d'année. Mais je suis sûre qu'il y a eu du changement.

Une autre phrase d'un banquier m'est restée en tête : ah mais dites-moi, pourquoi je vous ai convoqué déjà ? Cela donne une idée du rapport de dépendance dans lequel le banquier t'installe et comment il veut t'asservir alors que nous n'avions pas d'emprunt et bénéficions d'une bonne autonomie financière. Cela donne une idée du chemin à parcourir...

### Idées forces

---

- L'entrepreneuriat ne peut être restreint à l'entreprise.
- C'est une volonté de création, de faire avancer les choses et une prise de risque assumée.
- La France est un pays « risquophobe » dans lequel ses habitants, quitte à prendre un risque, préfèrent jouer au loto.
- L'entrepreneuriat est une réalité qui s'impose de plus en plus en France.
- L'arrivée de nouvelles générations et les TIC ont contribué à cette évolution.
- L'auto-entrepreneuriat a fait sauter un verrou culturel en autorisant la porosité entre les statuts.
- Les principaux freins au développement de l'entrepreneuriat :
  - Un problème d'image de l'entrepreneur. Une attirance-répulsion de l'autre.
  - Une méconnaissance de l'entrepreneur associé au patron.
  - Des efforts très importants et soutenus dans la durée pour une éventuelle réussite alors que nous sommes dans une société de l'immédiateté.
  - Un problème de financement pour les tickets compris entre 500.000 et 1,5 millions d'euros

### Propositions

---

- Réorienter l'épargne de proximité en direction des entreprises (assurance-vie)
- Création d'incubateurs MEDEF
- Création d'incubateurs par filières professionnelles
- Création d'un statut fiscal particulier pour les franchises
- Formation des directeurs d'agence bancaire à l'entreprise
- Possibilité d'étaler le paiement du bénéfice imposable pour la 1<sup>ère</sup> année
- Renforcer l'information sur la fiscalité liée aux plus-values
- Revoir les modalités d'inscription Banque de France et sa sortie

### Quelle est votre définition de l'entrepreneuriat ?

---

Je ne la restreins pas à l'entreprise. C'est un état d'esprit, qui signe une volonté profonde de création : prendre l'initiative, s'exposer à la critique de ce fait, bref il s'agit d'une négation de la passivité.

S'exposer, ça implique d'avoir un minimum confiance en soi et par conséquent ne pas avoir peur de l'échec ou du regard critique de l'autre. Cette notion de confiance en soi revient pour moi au centre du débat sur l'héritage français en termes d'entrepreneuriat. La peur de l'échec est ce qui pour moi bride le plus le Français représentatif moyen dans sa volonté d'entreprendre, que ça soit en entreprise ou dans sa vie au quotidien, par exemple sa vie associative. La norme est en effet en France de rester dans une moyenne non écart typée de profils, et ne pas faire « trop de vagues Il s'agit d'une norme statutaire : il ne faut pas que je gagne trop d'argent, il ne faut pas non plus que je sois trop pauvre, il

ne faut pas que je sois trop *successful*, mais surtout pas que je sois un chômeur longue durée. Ce constat souligne un principe d'égalité qui m'apparaît trop bridant. La normalité française, c'est d'avoir un principe d'égalité qui est fondamental. Même dans l'éducation. Dans l'éducation, la prépa, c'est très bien pour niveler tout le monde par le haut – et j'aurais donc tendance à vouloir démocratiser la prépa pour qu'elle soit suivie par la proportion la plus grande de post bac – mais pour autant, on se rend compte que la prépa est uniquement vécue comme la capacité des élites à se reproduire. Il en est de même pour les hauts revenus.

## Le chef d'entreprise est donc quelqu'un d'exceptionnel puisqu'il ne fait pas partie de la norme ?

---

Stricto sensu, c'est une rhétorique qui se tient. Maintenant je pense que c'est le chef d'entreprise qui, aux yeux des autres, est exceptionnel. Lorsque j'ai créé ma boîte, j'ai été applaudi, on m'a montré en exemple, tout en avouant qu'on n'aurait pas osé le faire. En ça, aux yeux des autres c'est quelque chose d'exceptionnel.. En tant qu'entrepreneur, j'ai rien fait d'exceptionnel. Comme il s'agit d'une activité de conseil, mon risque de passage à l'acte était extrêmement limité (un pc, un local commercial et c'était parti...le tout avec l'assurance de retrouver mon précédent emploi, étant parti en très bons termes) J'ai juste suivi une volonté de faire avancer les choses. Et j'en connais plein qui sont dans cette volonté mais qui n'osent pas. On ne se donne pas l'ensemble des moyens psychologiques d'aller de l'avant.

## Quel est l'acte déclenchant de la création d'entreprise ?

---

En ce qui me concerne c'était le fait de ne pas pouvoir avoir l'accès à un certain type d'activité, notamment commerciale, dans un monde où seuls les associés peuvent y prétendre. Toute velléité, même si tu as un bon niveau technique – j'avais 6 ans de boîte - est cassée. C'était statutaire. Je savais que je devais devoir encore attendre 6 ans pour pouvoir y accéder. C'était extrêmement frustrant. Cela a été l'élément déclencheur pour moi. C'est pour ça que j'ai décidé de créer ma boîte.

## Pourquoi tant de gens hésitent à sauter le pas de la création d'entreprise ?

---

Je pense qu'il y a déjà une perception monétaire des choses. On est plutôt un pays « risquophobe ». Il y a une statistique que j'avais vu et qui était assez sympa, c'était inversement proportionnel aux jeux d'argent. On aime bien gagner facilement. Aux Etats-Unis tu joues beaucoup moins aux jeux d'argent. En tous les cas, beaucoup moins. Tu joues toi-même, à travers une démarche entrepreneuriale. Tu te mets dans la « corbeille ». En France, on joue par procuration. Donc, quitte à prendre un risque, je préfère jouer au loto...

On est risquophobe. Plusieurs raisons. Je pense qu'on a été touchés plus durement par une récession il y a quelques années dans les années 90 qui fait que les pouvoirs publics ont pris une approche politique qui a favorisé le fonctionariat. Donc on est resté dans cette trajectoire. C'est quand même fou de se dire qu'on a une classe d'âge en 2000, 2001, je ne sais plus, quand tu avais passé le bac, 90% voulait entrer dans l'administration. Dans la conscience collective, ça veut dire que tu assures ta sécurité d'emploi, quitte à moins t'amuser, mais c'est ce qui prime. Moi, dans mon

éducation, j'avais la prime au diplôme. Pas pour ce que je voulais faire. Mais simplement c'était une garantie d'emploi. Du coup, s'exposer dans quelque chose qui par définition est risqué, c'est compliqué. On a cette vraie notion d'arbitrage : ça va être un peu moins funky, mais j'assure mes arrières.

## « Entrepreneur » un mot français, une réalité étrangère ?

---

Je pense que c'est une réalité de plus en plus française. Ça devient de mieux en mieux accepté notamment par ceux qui sortent de l'école. Il y a 10 ans, tu n'avais pas ce côté un peu sympathique de l'entrepreneur qui peut réussir facilement. Ça, c'est un mythe. N'empêche que ça vient mettre en avant l'entrepreneuriat. Parce qu'entre temps, tu as eu les Simoncini, les PMK qui sont devenus des stars et qui donnent envie. Parce que l'internet c'est l'immédiateté, et on est aussi dans le mythe de l'immédiateté de la réussite. C'est une mauvaise croyance mais qui sert l'entrepreneuriat.

C'est vrai aussi qu'il y a de plus en plus d'incubateurs. Je pense que les écoles au sens large, les universités, c'est plus récent, mais écoles de commerce et écoles d'ingénieurs, ont compris qu'il fallait en plus du marketing, de la finance et du droit, avoir des chaires ou des filières entrepreneuriales. C'est devenu à la mode. Dans le cursus on met ça aussi de plus en plus en avant. On met en place un terrain plus fertile pour l'entrepreneuriat. Il y a aussi de plus en plus d'associations qui viennent prôner l'entrepreneuriat, non pas comme une voie de garage, une voie par défaut, mais comme une voie par excès. Et ça aussi, c'est nouveau. Donc je trouve que c'est en train de bouger.

La situation actuelle n'est pas pour moi catastrophique : elle évolue au contraire favorablement auprès de certaines populations. L'auto-entrepreneuriat est un système assez sympathique qui te permet de passer du statut de salarié à celui d'entrepreneur, qui autorise la porosité entre les statuts, qui rend cette frontière perméable, qui te permet de goûter à l'un tout en étant dans l'autre et de te rendre compte que la transition entre les statuts est peut-être plus naturelle qu'on pourrait le croire.

Je ne sais pas si tu disposes de chiffres sur la mobilité des salariés<sup>14</sup>. Je pense qu'aujourd'hui, on tourne beaucoup plus qu'avant. Je pense également qu'on change de plus en plus de statuts. Un jour tu vas être salarié et puis tu vas créer ta boîte. Ça va peut-être marcher ou non, soit tu revends et tu redeviens salarié, soit tu te fais racheter et tu deviens salarié du nouveau groupe. D'ailleurs certains entrepreneurs fondateurs, qui recherchent un petit peu ce statut de protection, se sont mis salariés de leur propre boîte en se disant : « maintenant la boîte fonctionne assez bien pour que je puisse complètement absorber les charges et je me fais donc un contrat de travail ». En revanche pour le fonctionariat, je n'ai pas d'exemple immédiat<sup>15</sup>. Je ne sais pas combien de fonctionnaires se lancent dans l'entrepreneuriat chaque année.

## Les freins au développement de l'entrepreneuriat ?

---

D'abord, et c'est pour moi un frein que l'on arrivera difficilement à lever car on a une attirance-répulsion avec l'entrepreneur, avec tout ce qu'il symbolise en termes de statuts. L'entrepreneur, c'est

---

<sup>14</sup> Cf (Conseil d'Analyse Economique, 2010)

<sup>15</sup> Cf (Ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, 2010)

un peu celui qui est dissident, parce qu'il ne fait pas comme tout le monde, c'est « l'exceptionnalité » dont on parlait tout à l'heure, et en même temps, c'est « wouaou, c'est super, t'as passé le cap ». C'est-à-dire que si tu es successful, ça se change un peu en jalousie. Et il devient un miroir négatif de ce que l'autre n'a pas réussi en tant que salarié et que tu aurais eu peut-être envie de faire. Donc ça, je pense que c'est un frein. La réussite, c'est un frein dans ce sens. On arrivera peut-être à le lever avec ces nouvelles générations qui voient l'entrepreneuriat comme une façon de commencer une carrière.

Ce frein est difficile à lever car je pense que c'est celui qui est le plus structurel. C'est celui qui est dans les consciences. Mais ça change encore une fois grâce à cette nouvelle génération à qui on propose l'entrepreneuriat juste à la sortie de l'école. Pour moi, ça n'était pas ça. Je suis sorti de l'école il y a 15 ans. Et tu ne sortais pas de l'école pour monter une boîte. T'allais dans un grand compte et puis tu te faisais un peu les dents, et puis tu montrais à tout le monde que tu avais validé ton expérience dans un grand compte et éventuellement après, tu créais ta boîte.

Mais on s'est rendu compte aussi que face aux difficultés économiques, l'entrepreneuriat, c'est une vraie réponse. Parce que c'est une façon d'innover, c'est aussi une façon de te mettre dans d'autres dispositions. Tu travailles à la fois pour toi et dans ton cadre. Donc tu fixes tes règles. Si tu as envie de travailler le samedi, dimanche, le débat des 35h n'a pas lieu quand tu es entrepreneur et que tu commences un projet.

Deuxième frein : la connaissance de l'entrepreneuriat par les plus jeunes mais aussi les plus vieux. On en a tous une idée très préconçue ce qui nous empêche d'en comprendre les réalités et qui nous amène à associer l'entrepreneur au patron. Le patron, c'est celui qui dirige. Il y a un peu ce mythe de lutte des classes : soit tu es patron, soit tu es employé. Et parfois, il y a une mauvaise connaissance du mot entrepreneur. Il faudrait qu'on arrive à faire comprendre que l'entrepreneur n'est pas en opposition avec ses salariés. Au contraire. Ce n'est qu'un jeu à somme positive. Si tu travailles bien avec eux, si tu rétribues bien, si tu partages bien tout ce qui a été fait, par définition, tout le monde avance mieux.

Troisième frein : j'ai peur qu'on se dise qu'être entrepreneur, c'est trop de responsabilité, trop de travail et trop d'arbitrage avec la vie personnelle. Ce n'est pas un mythe. J'ai la chance d'avoir une femme qui travaille beaucoup et qui comprend bien ce que je vis. On partage le même délire. Si elle avait été institutrice, nous aurions eu deux rythmes tellement différents qu'il aurait fallu une tolérance respective plus importante. L'équilibre existe. Mais il demande des concessions et il faut être prêt à les faire. Est-ce que ça c'est cohérent par rapport à l'attitude des français par rapport au travail ? Je ne sais pas. Je pose le débat.

On est dans le mythe de l'immédiateté. Il faut faire des efforts mais il faut que ça produise vite. Moi ce que j'ai appris en tant qu'entrepreneur, c'est que ça ne vient pas tout de suite. Il faut apprendre à gérer l'effort, apprendre à se gérer soi-même parce que quand tu penses que c'est un sprint, c'est en fait une course de fond.

Le rapport à l'argent est aussi un frein. Si tu gagnes beaucoup d'argent parce que tu as réussi, que tu as pris des risques et que l'argent est la rémunération du risque que tu as pu prendre à un moment donné, je pense que c'est mal perçu. Il ne faut pas qu'il y ait des revenus trop écart-typés en France.

A propos d'argent, je pense qu'il y a un quatrième frein au développement de l'entrepreneuriat : le financement. En France, il y a du capital-développement. Développement, ça veut dire développer ce qui existe, qui a déjà fait ses preuves. Mais en ce qui concerne l'amorçage, de la *seed money*<sup>16</sup>, en fait qui est à la frontière entre de la *love money*, où j'ai besoin de 30.000 euros et je demande à toute ma famille, là effectivement on peut éventuellement le trouver parce que aujourd'hui ça entre un peu plus dans les mœurs, et puis ça permet aussi à tout individu qui n'a pas sauté le pas de le sauter par procuration. Donc ça, c'est possible et c'est assez bien perçu.

Par contre la frontière entre « j'ai trouvé la love money, je me suis rendu compte que ça commençait à marcher » et « j'ai besoin d'argent, 1 million, 500.000 euros, sans avoir le *market proof*<sup>17</sup> » c'est-à-dire que j'ai l'intuition, ça commence à venir mais ce n'est pas encore confirmé, et bien là je trouve que tu as d'énormes difficultés. Je reçois par an des centaines de dossier qui pour la moitié sont vraiment pertinents et pour lesquels tu te rends compte que les mecs galèrent. Pas au début, parce que trouver 20.000 euros, c'est facile. Pas une fois qu'ils ont fait leurs preuves, qu'ils ont passé quatre ans dans le garage et que ça commence à décoller, de telle manière que c'est sûr, le business model est validé par contre à la petite frontière entre les deux, c'est là où je trouve qu'on est plus risquophobe qu'ailleurs.

Je pense qu'une des solutions à ce frein pourrait passer par une réorientation de l'épargne de proximité. Mais je pense aussi qu'il pourrait y avoir un mix entre les pouvoirs publics, les écoles et les organisations patronales. Typiquement, je ne comprends pas pourquoi le MEDEF n'a pas d'incubateur. On aurait un fonctionnement coopératif où chaque entreprise donne un pourcentage en fonction de ses résultats nets pour nourrir son propre terreau. Ensuite, ça peut être des approches professionnelles avec des principes de solidarité pour les reprises, par exemple. Même dans les réseaux de franchise. C'est une forme d'entrepreneuriat qui est bien aimée en France. Parce qu'on va prendre un concept qui fonctionne et qui a déjà été validé. Il y a peut-être un statut à développer, un statut fiscal particulier. Parce qu'aujourd'hui, une franchise c'est une entreprise à part entière.

En termes de financement, il devrait y avoir des structures de financement plus universelles. Je trouve qu'il y a un souci sur les business angels. En France, je trouve que le business angel est très risquophobe. Il fait le tour, il va renifler, on perd un temps pas possible mais je trouve que les véritables business angels, il y en a très peu. Il y a beaucoup de retraités, qui le plus souvent ont eu une carrière qui n'était pas entrepreneuriale mais salariale, qui ont eu certes des beaux postes, qui ont de l'argent à investir, qui souhaiteraient s'amuser, mais qui sont tellement prudents qu'en fait ils en deviennent contreproductifs.

Pour arriver à lever 500.000 euros lors d'un 1<sup>er</sup> tour, c'est compliqué. Parce que pour arriver, soit il faut avoir une flopée de business angels, soit en trouver 4 ou 5 qui ont déjà de l'argent. Or ces derniers sont très sollicités parce que par définition tu n'as pas une population éligible très importante. Ou alors tu vas aller trouver un fonds d'investissement, et du coup ça va être un fonds d'amorçage. Donc si tu es trop petit ou bien encore un peu branlant dans ton business model, tu ne passes pas le cap.

---

<sup>16</sup> Argent investi dès la création de l'entreprise (*seed* : graine en anglais)

<sup>17</sup> Etape de validation concrète dans la mise en place d'un projet radicalement nouveau. Il faut, avant un déploiement plus large, faire "la preuve du concept".

Il faudrait donc créer beaucoup plus d'incubation, c'est-à-dire mettre aussi beaucoup plus d'argent dans des projets de ce type avec une approche qui peut être tout simplement probabiliste. C'est aussi mettre en avant des filières pour tenter de créer un peu plus de solidarité dans les métiers pour que les systèmes d'accompagnement soient mis dans les filières avec des représentants. Je pense qu'ensuite on peut aussi favoriser tous les réseaux d'anciens de telle ou telle école. On le fait tous à titre individuel, on pourrait le faire aussi sous la forme d'une petite cotisation pour plus d'entraide.

Fiscalement, je n'ai pas d'idée précise. Mais je pense qu'il faudrait aller plus loin dans la réorientation. L'ISF, c'était très bien et cela avait en même temps des effets pervers. C'est-à-dire que tu investis dans des boîtes sans trop savoir ce qu'elles peuvent valoir. Ce qui t'intéresse, c'est d'avoir le levier fiscal. Donc on choisissait à terme des entreprises dont on était sûr qu'elles étaient linéaires au minimum, finalement on ne choisissait pas celles sur lesquelles on était sûr de faire un bon coup ou sur lesquelles il y avait une bonne pente de développement. On s'en moquait. Tout ce qu'on voulait, c'était sortir au même prix et à la même valeur dans laquelle on était entré pour s'assurer le levier fiscal. Ça devient en fait contre-productif. Du coup on ne va pas chercher des boîtes qui en valent la peine. On va chercher celles qui sont en fait du cash-flow. C'est bête.

### Faut-il supprimer les aides publiques ou laisser la possibilité à des opérateurs privés d'assurer leur distribution ?

---

Je pense qu'il faudrait arbitrer sur les assurances-vie pour les orienter un peu plus vers l'entreprise. Il y a beaucoup d'argent qui est épargné. Mais qui est épargné dans des dispositifs de l'époque et qui se pérennisent de plus en plus. Il y a 30 ans j'ai mis dans l'assurance-vie, ça reste dans l'assurance-vie. Je ne vais pas le sortir maintenant. Il y a en fait une espèce de thésaurisation où en fait on a sorti quelque chose du système et qui ne tourne plus. Il tourne dans les réseaux bancaires mais les réseaux bancaires ne les remettent pas. Il serait intéressant de le convertir.

### Les créateurs d'entreprise et les banques : « je t'aime, moi non plus » ?

---

Ca dépend. J'ai plein d'exemples de directeurs d'agence qui sont fabuleux. En revanche, on peut tomber sur des personnes qui sortent de l'école, qui n'ont pas d'expérience, qui ne se sont jamais frottées au monde de l'entrepreneuriat et qui se retrouvent assistées par un système informatique qui se contente de clignoter rouge pour motiver une décision. Ça, ça m'énerve d'autant plus que le banquier localement, est de moins en moins banquier. C'est de plus en plus un gestionnaire de logiciels à qui on a appris que lorsque le voyant était rouge, il fallait faire remonter l'information. En plus, il n'est plus décideur. C'est-à-dire que les niveaux de décisions remontent à chaque fois d'un cran. Soit le département, soit la région. Et le mec en région, il vient d'arriver dans son poste et lui, il a le *risk management* plus que la gestion du produit net bancaire du département à gérer, et le *risk management*, c'est sa *target*, c'est ce sur quoi il va être évalué. Et donc il ne prend pas de risque. Je trouve que du coup, il y a un énorme conflit d'intérêt. J'en veux pas au banquier parce que le gars, localement, il vient d'arriver, il suit sa procédure. Il est de bonne foi. C'est dans le métier : la banque de réseau n'existe plus trop. On est de plus en plus dans de *l'asset management*<sup>18</sup>. On gère des

---

<sup>18</sup> Gestion des actifs économiques d'une entreprise dans le but de maximiser l'efficacité des moyens mis en œuvre dans les activités.

produits, on développe des solutions de placement, pour les individuels et les personnes morales. C'est ce qui a coûté cher à la Société Générale qui s'était plus placée comme une banque de financement et une banque de dérivées que dans une banque de réseau. Si tu n'as pas ton partenaire bancaire qui est prêt à t'aider au cas par cas, je pense qu'il y a un sujet.

---

### Les banques qui fonctionnent bien ont un directeur d'agence qui connaît l'entreprise ?

---

Oui. Le banquier que je connais bien est passé par un cabinet d'audit. C'est tout bête mais il en a vu une dizaine ou une quinzaine de boîtes. Il sait ce que c'est un *P&L*<sup>19</sup>. Et puis les conseillers tournent trop. On va aussi dans la consommation de la relation. La relation est un peu froide ce qui est l'inverse de l'entrepreneur le plus souvent, qui en plus, ne connaît pas grand monde. Alors si son banquier lui fait défaut, il est perdu.

---

### Et fiscalement, il reste encore des difficultés à lever ?

---

Oui. Quand tu crées ta boîte et que la première année tu as un bénéfice imposable, je trouve que l'imposition du bénéfice coûte très cher. Non pas en fait dans l'absolu le 33% ou le 15% , mais ce qui m'embête c'est que ça te coûte de la trésorerie car tu n'as pas la possibilité d'étaler ce premier versement. Tu n'as pas d'acompte sur IS. Et c'est le moment où en plus si tu as développé un dividende, c'est là où tu vas embaucher, là où tu vas te développer, ça va dans le bons sens, donc tu en as besoin. Donc s'en parler de retirer ce paiement, il faudrait pouvoir l'étaler.

La fiscalité liée aux plus-values est aussi trop importante. Il y a une inégalité d'information par rapport à cette fiscalité. Ça pourrait être un frein au développement de l'entrepreneuriat parce qu'au final tu as quand même un retour d'expérience de ceux qui te disent : j'ai fait tout ça pour ça. C'est-à-dire que j'ai travaillé 20 ans de ma vie et qu'au moment de la transmission, de la cession, si je n'ai pas été particulièrement bien accompagné, si je n'ai pas assez anticipé ce point-là, je me fais savater ! J'ai entre 33 et 40% qui reviennent à l'Etat et il y a une certaine approche de rente de situation qui démotive beaucoup. Et ça se fait à un moment où il y a beaucoup de transmission parce que tu sais que c'est démographique. Donc ceux qui sont les enfants ou qui sont dans un univers proche ont ce retour d'expérience et je trouve que ça donne une mauvaise presse à l'entrepreneuriat. Tous les réseaux bancaires devraient donner cette information afin de sensibiliser les cédants à la transmission de leur entreprise. Ils auraient même intérêt à le faire parce qu'ils pourraient placer des produits à titre personnel.

---

### L'inscription Banque de France à titre individuel doit évoluer ?

---

L'inscription Banque de France à titre individuel est quelque chose qui te marque au fer rouge et qui n'est révisé qu'avec une fréquence très faible. Et le retour au statut de salarié n'est pas facile. Redevenir salarié alors que ton expérience entrepreneuriale a été un échec me semble difficile. Et ce genre de dispositif qui t'empêche de rebondir ne va pas t'aider. Même un emprunt à la consommation devient difficile. Je ne peux même pas changer de voiture si j'ai besoin d'argent pour l'acheter.

---

<sup>19</sup> Profit and loss account (le compte de résultat).