

I. Entreprendre et gérer



L'entrepreneur est la personne qui assume les risques et les responsabilités liés à la création et à la gestion d'une entreprise qui produit des biens et/ou des services. On parle également de « porteur de projet ».

L'entrepreneuriat est la volonté et l'action d'une ou de plusieurs personnes de mobiliser et de gérer des ressources (humaines, matérielles et financières) pour créer et développer des entreprises et assumer tant les risques que les bénéfices.

1/ La démarche entrepreneuriale repose sur un état d'esprit, une dynamique et des compétences

1.1. L'état d'esprit de l'entrepreneur

« Il n'y a pas un caractère d'entrepreneur. Mais il faut du caractère pour l'être ». **Peter DRUCKER.**

Il n'existe pas de profil type mais l'entrepreneur doit avoir :

- un besoin d'indépendance et de réalisation de soi ;
- la volonté d'être autonome et de ne pas dépendre d'un supérieur hiérarchique ;
- la volonté et le courage de réussir ;
- une grande capacité de travail ;
- le goût du risque ...

Pour Joseph SCHUMPETER l'évolution de l'économie d'une nation dépend des entrepreneurs qu'ils considèrent comme de véritables innovateurs. Grâce à leurs capacités de décisions. Ils peuvent choisir dans la masse des innovations celles qui pourront satisfaire une demande nouvelle des consommateurs. Schumpeter parle de « destruction créatrice », qui consiste en l'arrivée d'innovations et d'entreprises les exploitant, ce qui a pour effet de remettre en cause les situations établies et de créer une dynamique de progrès. Un entrepreneur est un agent économique capable d'anticiper les besoins sur un marché. Cet agent économique est aussi considéré comme quelqu'un d'audacieux car il prendra le risque de se lancer dans un marché d'une façon innovante.

1.2. La dynamique de l'entrepreneur

Pour mener à bien un projet, il faut, au delà de l'état d'esprit :

- un environnement économique et culturel favorable,
- une idée originale,

- une clientèle et un marché.

Les collectivités publiques ont un rôle important dans la dynamique de l'entrepreneuriat à deux niveaux :

- en fournissant des aides à la création d'entreprises : aides fiscales (abattement d'impôts), sociales (exonérations de charges), financières (subventions, ...);
- en créant les conditions d'un environnement favorable à la création d'entreprises : simplifier les formalités de création d'entreprises, faciliter la reprise d'entreprises, le financement des projets, ...

1.3. Les compétences de l'entrepreneur

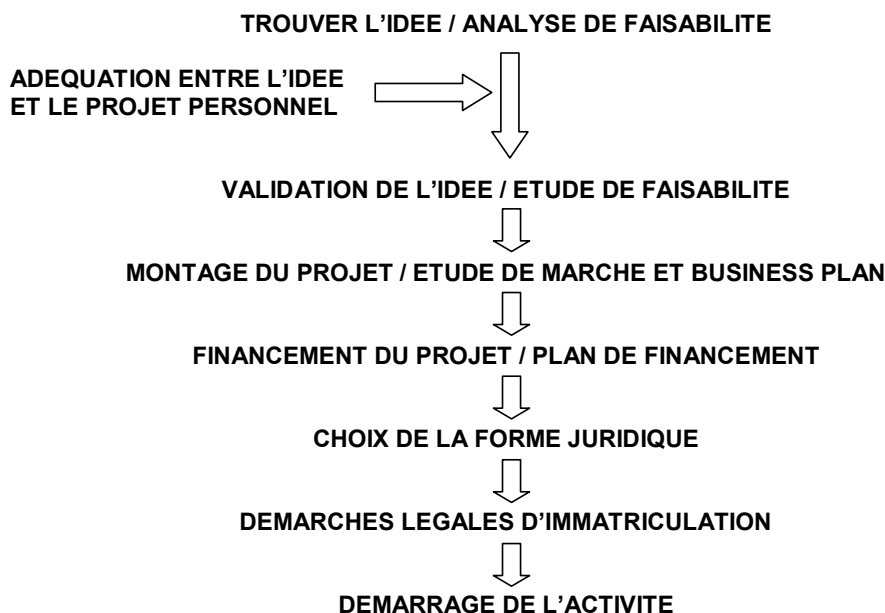
Identifier une opportunité d'entreprendre est un processus complexe qui dépend des moyens, des connaissances, des informations, des réseaux, ..., que possède un individu. La capacité à savoir bien s'entourer est également une condition très importante de la réussite d'un projet.

L'entrepreneur doit également :

- savoir convaincre
- et communiquer,
- savoir décider,
- savoir guider l'équipe, ...

2/ La démarche entrepreneuriale

2.1. Les étapes de la création d'entreprise (cf. schéma)



2.2. Les différentes formes de l'entrepreneuriat

Il y a plusieurs façons de créer une entreprise :

- la création pure : l'unité économique est créée de toute pièce,
- la reprise : l'entrepreneur rachète une entreprise existante,
- le redémarrage : l'entreprise est réactivée,
- la création en franchise : l'entrepreneur signe un contrat spécifique de distribution, de production ou de service,
- l'essaimage : une entreprise existante favorise la création d'une entreprise par ses propres salariés.

2.3. La démarche entrepreneuriale dans le cadre de la grande entreprise : l'intrapreneuriat

L'intrapreneuriat est une démarche qui permet aux salariés d'une entreprise d'entreprendre au sein de leur entreprise. Elle a pour buts :

- de stimuler et de développer la créativité des équipes et ainsi d'encourager et de favoriser l'innovation,
- de dynamiser la gestion des collaborateurs.

Il existe plusieurs façons de mettre en œuvre cette démarche intrapreneuriale et notamment :

- la mise en place de cellules spécialisées et autonomes internes à l'entreprise chargées d'encourager et de promouvoir l'intrapreneuriat ;
- la diffusion de l'esprit d'entreprendre par des personnels de la direction des ressources humaines de l'entreprise qui sur le terrain insufflent « l'esprit d'entreprendre » aux équipes ;
- la définition de postes de travail qui comportent une composante entrepreneuriale et le recrutement de salariés présentant des profils d'entreprendre.

Le succès de la mise en place d'une démarche d'intrapreneuriat dépend en particulier de la culture d'entreprise, qui doit accepter la prise de risque et le droit à l'erreur, et de la flexibilité de la structure : l'intrapreneuriat n'est pas compatible avec une structure trop rigide. Enfin, une démarche intrapreneuriale aura du mal à se développer dans une entreprise dans laquelle la logique des coûts est dominante.

APPLICATION : Sujet 2010, BTS tertiaires, Management des entreprises : cas « AidaDom »

Après avoir pris connaissance du texte ci-dessous, vous montrerez que la démarche de Pierre Lefrançois relève d'une logique entrepreneuriale au sens de Schumpeter.

LA DESCRIPTION DU CONTEXTE D'AIDADOM : le déclic a eu lieu en 2003, en pleine canicule. Pierre Lefrançois est alors infirmier libéral à Alençon. "Cet été là, on a souffert ! Notre cabinet était débordé. Le téléphone n'arrêtait pas de sonner. Les patients n'osaient plus sortir et souhaitaient que l'on passe à la pharmacie chercher leurs médicaments. Les familles éloignées s'inquiétaient de savoir si les patients prenaient soin de s'hydrater et de s'alimenter correctement ». Il se rend alors compte du besoin criant des personnes âgées et de leurs familles : assurer le maintien à domicile tout en bénéficiant d'une assistance. La solution ? Il ne tarde pas à l'imaginer : entre aide ménagère et soins médicaux, il envisage de monter une agence d'aide à domicile. « J'ai commencé à en parler à mes associés du

cabinet ». Leur réaction est instantanée : ils n'y croient pas. Convaincu du bien fondé de son idée, Pierre Lefrançois persiste malgré tout, et peaufine son projet en solo. Il cède ses parts à ses associés en octobre 2006 et se retire du cabinet. Les capitaux issus de la vente des parts sont immédiatement consacrés à la recherche puis à l'aménagement d'un local situé en plein centre d'Alençon. AidaDom voit le jour en décembre 2006. Les services de la Préfecture lui accordent l'indispensable agrément en février 2007. « La concurrence arrivant sur le marché, il fallait aller vite », précise Pierre Lefrançois. Spécialisée dans l'assistance à domicile des personnes fragilisées ou dépendantes, quel que soit leur âge, l'entreprise propose de multiples services : aide à la toilette, garde personnalisée, préparation des repas, accompagnement chez le médecin, aide à la prise des médicaments, etc. Les prestations vont d'une simple visite de 15 minutes deux fois par semaine à des forfaits assistance très complets. Pour se démarquer, AidaDom joue ainsi la carte de la disponibilité en se faisant fort de répondre quasi-immédiatement aux demandes formulées et ce 365 jours par an, 24 heures sur 24.

CORRIGE : La logique entrepreneuriale repose principalement sur 5 caractéristiques que l'on retrouve dans la démarche de M. Lefrançois :

- La prise de risques : M. Lefrançois a sacrifié une situation de rente (cabinet d'infirmier libéral) pour créer une entreprise ex nihilo. Le risque financier est réel (vente de ses parts, investissement dans AIDADOM). Le créateur se remet en question sur le plan personnel.
- La capacité à envisager l'avenir: Le créateur est porteur d'une vision du développement de l'entreprise (instituer un réseau en franchise à terme, construire un référentiel de qualité de services propre).
- La recherche d'opportunités : la canicule de l'été 2003 révèle à M. Lefrançois une opportunité de marché (demande latente de services aux personnes âgées, plan BORLOO). Par la suite, il saisit des opportunités de reprises de points de vente.
- L'implication personnelle dans l'entreprise : il s'implique dans le développement stratégique (seul décideur) et dans le fonctionnement opérationnel de l'entreprise.
- La réactivité : M. Lefrançois est apte à répondre aux évolutions de la demande.

Manager aujourd'hui consiste à gérer et à diriger une organisation (entreprise du secteur public, association, entreprise du secteur privé) afin d'atteindre les objectifs fixés en optimisant les moyens humains, matériels et financiers avec un souci de développement durable et de citoyenneté.

1/ La démarche managériale : à la recherche de la performance de l'entreprise

1.1. Les composantes de la démarche managériale

L'image de l'entrepreneur (cf. fiche 1), travailleur indépendant, apporteur de fonds et gestionnaire, est liée aux petites et moyennes entreprises. L'image du manager¹ (de la manageuse) est liée à la grande entreprise en raison de la dissociation qui existe dans ces entités juridiques (SA, SAS, SNC, ...) entre les propriétaires du capital et les dirigeants (les managers).

Remarque : pour **Henry MINTZBERG** le manager est à la fois un entrepreneur, un observateur, un régulateur, un répartiteur de ressources et un négociateur.

Le manager est celui à qui l'on confie comme mission de rendre l'entreprise performante. Cette notion de performance a deux volets essentiels :

- l'efficacité : c'est la recherche de la meilleure répartition possible des ressources entre les activités de l'entreprise ;
- l'efficacé : qui est de réaliser au maximum les objectifs fixés.

Selon l'auteur **Henry FAYOL** les cinq piliers du management sont :

- prévoir et planifier en fixant les objectifs à atteindre ;
- organiser en déterminant les besoins et les moyens (humains, financiers, matériels) à mettre en œuvre ;
- diriger avec le souci de motiver les salariés ;
- coordonner l'action des différentes parties de l'organisation ;
- contrôler de façon à pouvoir réagir en cas de problèmes.

Pour cela il doit avoir développé des capacités à :

- savoir définir le futur et fixer des objectifs ;
- organiser ;
- décider ;
- optimiser les moyens en fonction des coûts et des avantages ;
- accompagner un projet ;
- maîtriser les risques ;
- réfléchir.

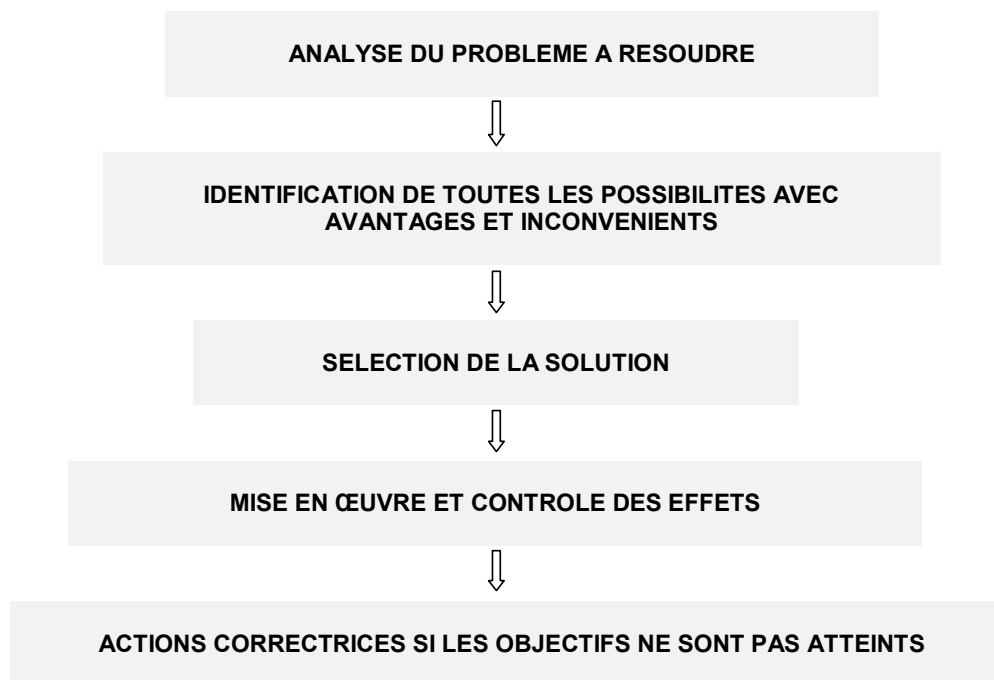
Pour **Peter DRUCKER**, le manager efficace est celui qui :

- connaît l'usage de son temps ;
- se concentre sur les résultats plutôt que sur le travail ;
- construit sur les forces ;
- se concentre sur quelques champs principaux d'activité qui produisent une performance supérieure et qui produiront des résultats exceptionnels ;
- prend des décisions fondamentales.

¹ On verra également parfois le terme d'*administrateur*.

Les managers ne sont pas uniquement les plus hauts responsables de l'entreprise. Un directeur de fonction (directeur commercial, ...), un chef de service, de département, d'atelier ou de rayon sont, à leur niveau hiérarchique, des managers.

1.2. Les étapes de la démarche managériale (cf. schéma)



2/ Les différences et la complémentarité des logiques entrepreneuriale et managériale

2.1. Les différences entre logique entrepreneuriale et logique managériale (cf. tableau)

	LOGIQUE ENTREPRENEURIALE	LOGIQUE MANAGERIALE
OBJECTIFS	Assurer la pérennité et le développement de l'entreprise INNOVER	Organiser l'entreprise et développer ses performances CREER DE LA VALEUR
GESTION DES RISQUES	L'entrepreneur investit ses capitaux et assume les risques. Les délais de réaction sont très courts car il est orienté vers l'action	Le manager agit dans le cadre d'un budget et doit optimiser les ressources financières qui lui sont confiées. Au niveau personnel, les risques sont plus limités Les délais de réaction sont longs en raison de la recherche de la réduction des risques (recherche et traitement de l'information)
RECRUTEMENT DES COLLABORATEURS	L'entrepreneur est libre du recrutement. Il choisit librement ses collaborateurs	Le manager partage le pouvoir avec d'autres décisionnaires. Il mobilise le plus souvent des ressources humaines existantes
DEFINITION ET MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE	L'entrepreneur définit les stratégies et choisit les moyens pour les mettre en œuvre. Il est guidé par toute opportunité d'affaire nouvelle.	Le manager définit les objectifs stratégiques mais n'est pas le seul décisionnaire dans ce domaine. Il faut l'accord des apporteurs de capitaux. Il est guidé principalement par le contrôle des ressources.
POLITIQUE D'INNOVATION	L'entrepreneur est un innovateur né. Il crée, dans le cadre de son projet d'entreprise, un nouveau produit, un nouveau process, une nouvelle forme d'organisation du travail ou un marché	Le manager recherche l'innovation dans la mesure où elle lui permet de faire face à la concurrence et de créer sans cesse de la valeur. La survie de l'entreprise en dépend
CARACTERISTIQUES	L'entrepreneur est : - imaginaire, créatif, visionnaire ; - actif et réactif ; - volontaire, obstiné ; - intuitif. Il aime : - prendre des risques, - convaincre.	Le manager est : • très structuré ; • fiable, constant dans ses choix. Il sait : • faire travailler les gens ensemble, animer une équipe ; • agir avec méthode et analyse ; • contrôler et mesurer, se fixer des objectifs et s'y tenir ; • reporter à d'autres ; • travailler dans le cadre donné d'une stratégie.
STRUCTURES	L'entrepreneur met en place des structures horizontales avec de nombreux réseaux informels	Le manager s'appuie sur une structure très hiérarchisée et beaucoup plus bureaucratique