

La France, paradis pour les entrepreneurs ?

par

■ **Fabrice Cavarretta** ■

Professeur à l'ESSEC

Auteur de *Oui! La France est un paradis pour entrepreneurs* (Plon, 2016)

En bref

Faut-il être un héros pour réussir comme entrepreneur en France ? Non, explique Fabrice Cavarretta : la France offre un des meilleurs écosystèmes pour les entrepreneurs en quête d'opportunités. Les domaines d'excellence y sont nombreux, le capital humain est exceptionnel et peu onéreux, l'argent ne manque pas. On peut même être rémunéré deux ans par Pôle emploi pour peaufiner son projet. Il y a certes le poids de l'Administration, du droit et du coût du travail, mais dans l'univers anglo-saxon, les risques judiciaires impliquent de lourdes dépenses de *lawyers*, et le fisc américain n'est pas tendre avec ceux qui réussissent. Quoiqu'il en soit, être entrepreneur est difficile partout. Il faut savoir mener son projet autrement qu'à coups de tableaux PowerPoint et de *business plans*. Les entrepreneurs n'ont même pas intérêt à quitter la France. Enfin, la réussite est affaire de réseaux, et où avoir de meilleurs réseaux que dans son propre pays ?

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} décembre 2016) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

En sortant de l'École polytechnique, en 1988, j'ai travaillé dans la Silicon Valley, chez Oracle, comme codeur. J'ai vécu dix-huit mois dans cet écosystème, et j'y ai aussi effectué ma première levée de fonds en 1990. À mon retour des États-Unis, j'ai suivi les cours de l'ENSTA (École nationale supérieure de techniques avancées), puis j'ai travaillé pendant trois ans dans une usine du groupe Schneider. Je suis ensuite retourné aux États-Unis pour effectuer un MBA à Harvard, car j'étais principalement intéressé par les aspects managériaux de la vie en entreprise. J'ai alors rejoint le groupe Vivendi où, durant quatre ans, j'ai monté une activité liée à l'accès à l'Internet, puis une société de vente de livres en ligne. En 2000, j'ai fondé ma propre entreprise. C'était juste avant l'éclatement de la bulle internet...

J'ai pris un peu de recul et, en 2003, je me suis lancé dans un projet auquel je pensais depuis longtemps, la préparation d'un doctorat. In fine, j'ai soutenu ma thèse à l'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires) sur ce que l'on appelle, dans l'approche anglo-saxonne, le *comportement organisationnel*, une science qui mobilise des disciplines variées (psychologie, sociologie, anthropologie, etc.). Mon diplôme en poche, j'ai été recruté comme professeur permanent à l'ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales) pour enseigner l'entrepreneuriat et le leadership.

Enseigner l'entrepreneuriat

Au départ, j'étais très mal à l'aise car, en tant qu'ancien praticien, je ne me reconnaissais pas dans les théories de l'entrepreneuriat que j'étais censé enseigner. Je me suis donc contenté d'inviter des entrepreneurs à venir s'exprimer devant les élèves et d'analyser ensuite leurs exposés avec ces derniers : « *Avez-vous remarqué qu'à aucun moment ce chef d'entreprise n'a évoqué la rédaction d'un business plan ?* »

Aujourd'hui, on dispose de théories et d'analyses qui s'approchent un peu plus de la réalité de l'entrepreneuriat. Je pense notamment à la théorie de l'*effectuation* proposée par Saras Sarasvathy, élève du prix Nobel d'économie Herbert Simon (popularisé en France par l'ouvrage de Philippe Silberzahn), ou encore à l'ouvrage d'Eric Ries, *Lean Startup*, qui applique à la création d'entreprise les pratiques inspirées du management de Toyota – *Lean*, *Kanban*, TQM (Total Quality Management).

C'est sur ces perspectives que j'appuie désormais mon enseignement. Pour résumer, il s'agit de substituer à une approche taylorienne, prédictive et causaliste du management (définir un objectif, fixer un budget, mettre en œuvre le programme qui a été arrêté...) une vision de l'entrepreneuriat comme une démarche émergente, sociale et "expérientielle".

Une catégorie particulière d'entrepreneurs

Le livre que je vais vous présenter est issu de ma pratique pédagogique. Au fil du temps, j'avais pris l'habitude de faire remarquer à mes élèves les avantages qu'il y a à créer son entreprise en France. Ce sont eux qui m'ont suggéré, il y a déjà plusieurs années, d'en faire un ouvrage : « *La plupart des gens de notre âge sont endoctrinés à l'idée que la France est une vraie catastrophe pour l'entrepreneuriat. Ce que vous nous avez raconté nous a convaincus, il serait dommage que d'autres n'en profitent pas.* »

Mon livre est focalisé sur une catégorie d'entrepreneurs bien particulière. Le *Global Entrepreneurship Monitor* distingue, d'une part, les créateurs d'entreprises "de subsistance" – par exemple, un chômeur de 50 ans qui reprend une sandwicherie dans une gare – et les entrepreneurs "d'opportunité", dotés d'un capital humain et social qui leur permet de s'engager dans une activité à vocation de croissance.

Il s'adresse principalement à cette deuxième catégorie d'entrepreneurs, les mêmes que ceux que je rencontre dans le cadre de mes cours : pour l'essentiel, des élèves de grandes écoles qui veulent créer leur start-up et s'apprentent à lever des fonds avec l'objectif clair de croissance. C'est pour ce type d'entrepreneurs que notre pays est véritablement un "paradis".

Facteurs d'hygiène et facteurs de motivation

Abraham Maslow a montré qu'il existait une hiérarchie dans nos besoins (besoins physiologiques, sécurité, appartenance, estime, accomplissement) et, par conséquent, dans le poids respectif des différents paramètres aboutissant à une prise de décision.

Frederick Herzberg a affiné ce modèle en soulignant que l'on ne cherche pas forcément à assouvir complètement les besoins les plus élémentaires avant de s'intéresser aux autres besoins. Il propose plutôt de distinguer les *facteurs d'hygiène* et les *facteurs de motivation*. Un facteur d'hygiène entraîne un bénéfice jusqu'à un certain point, au-delà duquel il n'apporte plus grand-chose. Prendre une douche par semaine, c'est déjà bien; une douche par jour, c'est mieux; mais est-il recommandable d'en prendre une toutes les heures? Un facteur de motivation, en revanche, apporte un bénéfice sans limite. Par exemple, plus on s'épanouit dans son travail, plus on est motivé à travailler.

Cette distinction peut s'appliquer à la création d'entreprise. Les classements internationaux cherchant à identifier les pays les plus favorables à l'entrepreneuriat s'appuient généralement sur plusieurs dizaines de critères. Mais tous ces critères ne doivent pas être pris en compte de la même manière dans la décision de créer une entreprise. La plupart d'entre eux sont réduits à une valeur binaire de type 0/1, le 1 désignant une situation acceptable, même si elle n'est pas optimale. Par exemple, la France n'apparaît qu'en treizième position mondiale dans la lutte contre la corruption, mais, par rapport à l'ensemble des pays considérés, elle peut être rangée parmi ceux qui, globalement, ne présentent pas de problème de corruption.

En d'autres termes, sur de nombreux critères, les candidats à la création d'entreprise se contentent d'une performance "acceptable" parce qu'il s'agit de facteurs d'hygiène, et non de facteurs permettant la croissance entrepreneuriale.

Les facteurs d'hygiène

Je voudrais montrer que, sur la plupart des facteurs, la France se trouve dans une situation qui n'est pas réellement problématique.

La difficulté à trouver du capital

Une représentation très répandue est qu'il est très difficile, dans notre pays, de trouver de l'argent pour fonder sa société. C'est un mythe! L'existence de taux d'intérêts négatifs témoigne qu'il y a beaucoup trop d'argent sur le marché. Les entrepreneurs qui portent un bon projet n'ont aucun problème pour lever des fonds.

Les relations avec l'Administration

La Banque mondiale établit chaque année un classement appelé *Doing Business*, dont l'un des critères porte sur les relations de l'entreprise avec l'Administration. Comme l'objectif est de comparer tous les pays du monde, l'indicateur choisi est très simple : il consiste à compter le nombre d'interactions se produisant chaque année entre l'entreprise et l'Administration. Dans ce classement, la France arrive en 27^{ème} position. On peut estimer que ce n'est pas une très bonne performance, mais il se trouve qu'elle est meilleure que celles des États-Unis, de l'Allemagne, de l'Angleterre ou d'Israël...

De fait, la plupart des acteurs de terrain conviennent que créer et gérer une entreprise en France n'est pas si compliqué que cela. Les pays de droit romain se caractérisent par une abondance de textes législatifs, à laquelle s'ajoute, dans notre pays colbertiste, une très grande vigilance de l'État pour les faire appliquer. Il suffit cependant

de faire appel à un comptable et, pour quelques centaines d'euros par mois, celui-ci se chargera d'écrire tous les courriers nécessaires à l'Urssaf ou au fisc, que ce soit pour obtenir de ne pas payer de charges tant que l'entreprise ne dégage pas de revenus ou pour trouver d'autres accommodements du même type.

Dans les pays de *Common Law*, le nombre de textes est bien moindre, mais le pouvoir du juge est très grand et les décisions beaucoup plus imprévisibles. Aucune entreprise ne peut se dispenser de faire appel à des avocats qui lui réclameront des sommes astronomiques. J'ai rencontré un entrepreneur français qui possède deux magasins à Paris et envisageait d'en ouvrir un à New York. Se rendant compte que le nom de sa société ressemblait à celui d'un commerce du New Jersey, il a demandé à des avocats combien cela lui coûterait de résoudre cette question : entre 50 et 200 000 dollars. Avec deux ou trois autres menus détails de ce genre à régler, il coulait sa société ! Il a renoncé à s'implanter là-bas.

Si l'on compte, en plus des interactions avec l'Administration, les interactions avec les avocats, la France apparaît comme offrant un cadre très avantageux à cet égard, comparé à la plupart des autres grands pays.

Le droit du travail

Je ne nie pas que le droit du travail français pose de graves problèmes dès qu'une entreprise rencontre des difficultés et connaît une situation de décroissance. Tout le système juridique et administratif se grippe alors, les procédures deviennent épouvantablement compliquées et les relations se dégradent entre patron et salariés. En revanche, tant que l'entreprise est dans une dynamique de croissance, elle n'a aucune difficulté à appliquer le droit du travail. Lorsque j'assure des formations pour les dirigeants, je leur explique qu'il est de leur responsabilité de respecter l'esprit des lois Auroux, voire de s'inspirer des modèles de cogestion à l'allemande, de façon à créer un climat propice au bon fonctionnement de l'entreprise, même en période difficile.

Le fait que la complexité de notre droit du travail est très surestimée a beaucoup profité à certains de mes camarades qui ont monté des fonds de LBO (*Leverage Buy-Out*) : « *Si nous avons gagné autant d'argent depuis trente ans, c'est que les Américains sont convaincus qu'il est impossible de reprendre une société en France. En réalité, on y arrive très bien.* » Ils m'ont expliqué que lorsqu'ils se présentent avec leurs capitaux pour monter un LBO, ils discutent aussi bien avec le patron qu'avec la CGT, et n'ont aucune difficulté à obtenir des réductions de personnel comme condition de l'investissement. Comme il n'y a pas d'autre solution et qu'ils montrent qu'ils veulent assurer la croissance de l'entreprise, cela peut très bien se passer, même avec la CGT.

Par ailleurs, il ne faut pas croire que le droit du travail soit moins règlementé aux États-Unis qu'en France. Un jour, alors que je faisais une conférence à New York, on m'a empêché de brancher mon ordinateur : « *Tu dois obligatoirement passer par un électricien du syndicat des électriciens new-yorkais.* » Chez nous, une situation de ce type aurait inmanquablement suscité le refrain connu : « *Il n'y a qu'en France que l'on voit des choses pareilles !* » Mais, de fait, nous croyons souvent avoir l'exclusivité de comportements qui existent ailleurs aussi. Aux États-Unis comme chez nous, les juridictions équivalant à nos tribunaux de prud'hommes donnent généralement la priorité à l'employé plutôt qu'à l'employeur. En revanche, lorsqu'un employé gagne un procès, le résultat ne se compte pas en nombre de mois de salaires à lui verser, mais en millions de dollars.

Un dernier exemple, à propos de la société Uber, souvent présentée comme un chevalier blanc du libéralisme qui serait parfaitement accepté aux États-Unis et rejeté uniquement dans cet horrible pays qu'est la France. La réalité est tout autre : Uber subit beaucoup plus de restrictions à Austin (Texas), Portland ou Berlin qu'à Paris. Aux États-Unis, deux employés de la société Homejoy, qui cherchait à dupliquer le modèle d'Uber dans le travail à domicile, ont demandé la requalification de leur contrat de travail, ce qui a amené cette société à déposer son bilan.

Le coût du travail

Peut-être le coût du travail est-il plus élevé en France que dans d'autres pays de même niveau de développement, mais j'ai peine à imaginer que ce facteur puisse réellement influencer la décision de localisation d'une start-up. À l'occasion d'une réunion avec des investisseurs et des *business angels*, j'ai demandé aux participants s'il leur

était arrivé de refuser un *business plan* en raison d'un surcoût du travail de 10% par rapport à l'Allemagne ou d'autres pays européens comparables. Aucun d'entre eux n'a levé la main. Cela étant, si le *business model* nécessite un coût de main-d'œuvre correspondant aux niveaux de salaire du Pakistan ou du Vietnam, je recommanderais naturellement à l'entrepreneur de produire là-bas. Chaque économie a ses forces et ses faiblesses, nous le savons depuis Ricardo et son avantage compétitif comparatif des nations.

Les impôts

Il y a trente ans, plusieurs de mes amis sont partis travailler en Californie et sont devenus très riches. Dans les débuts, ils faisaient des pieds et des mains pour obtenir la carte verte puis la nationalité américaine. Mais en fin de compte, à la dernière minute, ils y renonçaient. Je m'en suis étonné : « *Pour les impôts, il vaut bien mieux être français!* » m'ont-ils répondu.

L'administration fiscale américaine perçoit les impôts de façon extraterritoriale, c'est-à-dire sur l'ensemble de la planète, et à des taux relativement élevés (de l'ordre de 40%). Le cofondateur de Facebook, Eduardo Saverin, avait la double nationalité brésilienne et américaine. Une fois devenu riche, il a découvert qu'il allait devoir payer des impôts colossaux. Il s'est installé à Singapour et a renoncé à sa nationalité américaine afin de ne pas payer d'impôt. Or, ses avocats lui ont expliqué que s'il remettait un jour les pieds aux États-Unis, il y avait de fortes chances qu'il se retrouve instantanément en prison. Jamais ce genre de situation ne pourrait se produire en France : pour notre administration fiscale, dès que vous vivez à l'étranger, vous n'êtes plus imposable. Nous sommes de plus très tolérants vis-à-vis de l'abus de droit, c'est-à-dire au fait d'engager une action uniquement pour échapper à l'impôt, ce que le fisc ne pardonnera pas à Eduardo Saverin s'il retourne aux États-Unis.

Pourtant, tout le monde est convaincu que c'est en France que la fiscalité des entreprises est la plus dure. Sans doute est-ce parce que, lorsque les jeunes entrepreneurs font fortune, la presse accourt pour leur tendre les micros, généralement au moment où ils viennent d'apprendre que sur les 100 millions d'euros qu'ils viennent de gagner, ils vont devoir en rétrocéder plusieurs dizaines à l'État français. D'où leur colère : « *C'est scandaleux. Dans ces conditions, personne n'a envie de créer une entreprise dans ce pays!* » Les gérants de fonds d'investissement sont particulièrement virulents sur cette question. Or, si les jeunes entrepreneurs que je leur envoie leur disaient « *Écoutez, j'ai envie de créer une start-up, mais, vraiment, je m'interroge compte tenu du taux d'imposition en France* », ils seraient les premiers à leur répondre : « *Ça, c'est le discours qu'on doit tenir à la presse. Mais si tu veux que nous investissions, il faudra nous convaincre que tu es passionné par ton produit, ton client, ton processus, et non que tu t'inquiètes inutilement de savoir si tu seras taxé à 20, 30 ou 40% quand tu seras riche.* »

En réalité, pour peu que l'entrepreneur ou son comptable sachent négocier avec le fisc, le taux d'imposition ne dépasse pas 13 à 15%, ce qui ne mérite même pas que l'on en discute. D'où le fait que nombre d'entrepreneurs tels Xavier Niel déclarent que la France est un paradis *fiscal* pour entrepreneurs.

Les facteurs de motivation

Nous avons beaucoup parlé des critiques habituelles contre la France, il serait temps que l'on discute des raisons positives pour lesquelles il est intéressant d'y créer son entreprise. À côté des facteurs d'hygiène, c'est-à-dire des paramètres sur lesquels la situation française n'est pas réellement problématique, on trouve aussi de nombreux facteurs de motivation ou, en d'autres termes, des domaines dans lesquels notre pays offre aux entrepreneurs des avantages certains.

L'investissement public

Chacun sait que les entreprises high-tech bénéficient fortement de l'existence d'un secteur public et militaire très puissant. Steve Blank, professeur d'entrepreneuriat à l'université Stanford, a expliqué, dans une vidéo publiée sur YouTube, tout ce que la Silicon Valley doit aux commandes militaires et à l'argent public qui s'est déversé sur ses entreprises pendant des décennies, bien avant que les *venture capitalists* deviennent les "chouchous" des médias. Le cas de l'écosystème israélien est moins souvent cité que celui de la Silicon Valley, mais il est tout

aussi révélateur : ce pays est l'un de ceux où la consommation d'argent public dans l'industrie de l'armement est la plus élevée. La France dispose également d'un complexe militaro-industriel puissant, et celui-ci ne s'est jamais aussi bien porté qu'actuellement, avec des conséquences très positives pour notre écosystème entrepreneurial high-tech.

Les aides publiques

Je ne m'étendrai pas sur les nombreuses aides publiques offertes aux entrepreneurs et aux entreprises en France. Je n'en mentionnerai qu'une, la possibilité pour un chômeur de préparer le lancement de son entreprise tout en étant rémunéré pendant deux ans par Pôle emploi. Quel autre pays offre une telle opportunité ?

La régulation

La régulation publique qui s'exerce dans l'industrie française et européenne, par exemple dans le secteur agroalimentaire, est souvent perçue comme une contrainte. Mais c'est aussi une opportunité et une source de création de valeur. Lorsque les Chinois ont été confrontés à une grave crise de leur filière du lait, ils sont venus étudier de près nos mécanismes de régulation et l'organisation de nos laiteries. En ce moment, ils achètent même toutes les laiteries qu'ils peuvent ! La régulation dans ce marché est donc également un atout.

De nombreux clusters et secteurs d'excellence

Michael Porter et Anna-lee Saxenian ont montré que le fait, pour une entreprise de croissance, d'être intégrée à un cluster, peut jouer un rôle décisif pour son succès. Or, même si les États-Unis sont les champions incontestés en la matière, la France fait partie des rares pays à disposer de clusters dans des domaines très divers (high-tech, énergie, luxe, mode, design, tourisme, agroalimentaire...). Par contraste, Israël est appelé la "nation start-up", mais cela ne vaut que dans un seul domaine, celui des high-tech.

Ce large choix de clusters ouvre une très grande palette de possibilités aux candidats à la création d'entreprise. Prenons le cas de quelqu'un qui voudrait créer une société dans le domaine de l'énergie. Quel autre pays en Europe que la France dispose d'une activité importante et de clusters industriels à la fois dans le pétrole, dans le nucléaire et dans l'électricité ?

Au-delà même des clusters, la France offre de nombreux domaines d'excellence qui constituent un environnement favorable pour la création d'entreprises. Quelqu'un qui veut se lancer dans l'agroalimentaire, par exemple, qu'il s'agisse de créer une entreprise à grosse volumétrie ou de produire du bio, aura tout intérêt à le faire dans notre pays. On observe aussi un renouvellement de la gastronomie, qui s'était un peu endormie dans les années quatre-vingt-dix. D'innombrables entrepreneurs viennent des quatre coins du monde ouvrir des restaurants dans les 9^e, 10^e et 11^e arrondissements de Paris. Une fois qu'ils ont réussi à lancer deux ou trois établissements et à les faire fonctionner correctement, le passage à un niveau international est presque automatique. On ne s'en rend pas compte, mais il existe peu de pays dans le monde à partir desquels on peut lancer des chaînes de restaurants qui s'implanteront à la fois à Barcelone, à Riyad et à Melbourne.

Évidemment, on ne trouve pas en France des écosystèmes favorables à tous les secteurs d'activité. Si quelqu'un veut créer une entreprise dans les énergies renouvelables, il aura probablement intérêt à le faire plutôt en Allemagne, qui, actuellement, subventionne mieux ce secteur. De même, la France n'offre plus le meilleur environnement possible pour créer une entreprise dans la santé, domaine où la densité et la qualité des investisseurs ne sont pas à un haut niveau (contrairement aux technologies de l'information).

Le capital humain

Dans notre pays, les ingénieurs sont rémunérés à un niveau incroyablement faible par rapport à celui des salaires américains, surtout si l'on tient compte de leur qualité. Avec 60 000 euros par an, on peut recruter un excellent ingénieur français. Or, même en multipliant cette somme par deux pour tenir compte des charges, on ne peut pas recruter un mauvais ingénieur américain ou même anglais – tout au plus, une bonne secrétaire de direction. C'est un élément important à prendre en compte pour une start-up technologique qui veut s'implanter à l'étranger.

Quand le groupe Universal a décidé de se lancer dans l'animation, il est venu réaliser son premier film en France, et il y est resté pour les suivants. Il a fait ce choix car il considère que nos ingénieurs sont extrêmement bien formés sur le plan technique et ont un "jus créatif" exceptionnel. Aujourd'hui, Universal réalise quatre films en parallèle dans notre pays et a été obligé d'aller chercher des recrues complémentaires en Allemagne, en Espagne et en Angleterre. Il préférerait employer uniquement des Français, mais malheureusement il a "asséché" le marché national.

La qualité du système d'éducation français ne vaut pas uniquement pour les formations d'ingénieurs. L'un des deux fondateurs de Michel et Augustin, une marque de biscuits et produits alimentaires créée en 2004, a grandement profité du fait de pouvoir faire un CAP en boulangerie en complément de sa formation initiale en grande école. C'est une excellente formation, gratuite de surcroît, qui a joué un rôle fondamental dans la capacité de l'entreprise à tester de nouveaux produits et a contribué au succès qu'on lui connaît.

Une chance pour les femmes !

Notre pays offre des conditions particulièrement favorables aux entrepreneuses. Une femme de 30 ans qui veut s'installer en Californie pour créer son entreprise devra surmonter d'énormes difficultés, non seulement pour se loger, car les loyers sont terriblement élevés, mais aussi parce que la plupart des compagnies d'assurance exigent des primes très élevées pour accorder une couverture complète aux femmes en âge de procréer. En effet, un accouchement coûte entre 30 000 et 50 000 dollars aux États-Unis. Si cette jeune femme reste en France, elle bénéficiera de tous les avantages du système français en termes de couverture médicale et sociale, ou encore de solutions de garde pour les enfants, sans parler, sur le plan symbolique, de la reconnaissance de la légitimité des femmes à travailler au lieu de rester à la maison.

Un paradoxe français

En dépit de tous les atouts que je viens d'énumérer, un grand nombre de nos concitoyens continuent à être convaincus que la France n'est pas le bon pays pour créer une entreprise. Avant de publier mon livre, je suis allé voir ce que l'on trouvait en librairie sur le même sujet. J'ai vu d'innombrables ouvrages sur le thème *la France va mal*. Ceux qui parlaient de façon positive de la création d'entreprises le faisaient en présentant les entrepreneurs comme des héros qui, à force de volonté et de courage, parvenaient à surmonter les terribles obstacles que dresse devant eux le système français. Aujourd'hui, quand j'essaie d'expliquer aux journalistes que, contrairement à l'idée reçue, notre pays offre aux entrepreneurs un environnement favorable, je me heurte généralement à un grand scepticisme. Comment comprendre ce paradoxe entre une réalité plutôt positive et des représentations catastrophiques ?

Une inaptitude au bonheur ?

On peut trouver une première explication dans *L'Économie du bonheur* (Sciences humaines, 2014), ouvrage de Claudia Senik, chercheuse qui s'efforce d'identifier les facteurs de bonheur et de classer les pays en fonction de ces facteurs. La France apparaît en très bonne position dans ce classement, mais les Français ont tendance à s'estimer moins heureux que les habitants d'autres pays bénéficiant d'une situation comparable. Nous aurions donc, tout simplement, une tendance à ne pas voir les avantages dont nous bénéficions !

Un sentiment de déclin ?

Cette perception obstinément négative traduit peut-être un sentiment de déclin par rapport à l'époque de flamboyance industrielle que notre pays a connue à la fin du XIX^e siècle. C'était le temps des colonies et nous pouvions exploiter à bas prix les ressources des quatre coins de la planète; notre pays formait les meilleurs chercheurs au monde; Paris pouvait organiser l'Exposition universelle en construisant à grand frais d'immenses bâtiments et en les détruisant aussitôt après, tellement notre pays regorgeait de richesses. Peut-être est-ce le souvenir plus ou moins inconscient de cette époque dorée qui nous donne un sentiment de déclin ? C'est d'autant plus étonnant

que la France conserve encore aujourd'hui une position enviable sur le plan économique. Avec seulement soixante-dix millions d'habitants, nous venons de retrouver le 5^{ème} rang des puissances économiques mondiales.

La coalition des anti-impôts et des pro-fonctionnaires

L'idée selon laquelle la France ne serait pas le bon pays pour créer une entreprise s'appuie sans doute aussi sur la coalition de fait qui existe, dans notre pays, entre le "peuple de gauche", pro-fonctionnaire, et le "peuple de droite", anti-impôts, pour maltraiter l'idée de création d'entreprise dans notre pays, chacun à sa manière.

Le peuple de gauche est, au mieux, indifférent aux enjeux de la création d'entreprise. Parler de l'entrepreneuriat ne fait pas partie de sa culture. Il ne voit pas l'intérêt de cultiver le leadership, d'apprendre aux enfants et aux jeunes à s'auto-organiser pour pouvoir créer plus tard ce qu'ils voudront, un parti politique, un syndicat, une maison de retraite ou une entreprise.

Quant au peuple de droite, il brosse souvent un tableau catastrophique de la situation de l'entreprise pour mieux dénoncer la pression insupportable des impôts. Peut-être a-t-il raison d'être défiant face à l'impôt, mais cela justifie-t-il de dénigrer la réalité pourtant positive de l'entrepreneuriat dans notre pays ?

Lors d'un de mes premiers entretiens après la parution de l'ouvrage, le journaliste qui m'invitait a eu l'idée d'organiser un débat contradictoire avec... un représentant du patronat ! Je lui ai fait remarquer que c'est un peu comme si un auteur publiait un livre à la gloire du football français et que l'on invitait le président de la Fédération française de football afin que celui-ci prenne le contrepied de sa description : « *Moi, président de la Fédération de football, j'affirme que, dans notre pays, les terrains de foot sont défoncés, les arbitres sont corrompus, et qu'il y a de la drogue dans tous les clubs.* »

Pris en cisaille entre ces représentations négatives, l'entrepreneuriat ne trouve guère d'espace pour s'épanouir en France comme il le devrait.

Débat



Peut-on enseigner l'entrepreneuriat ?

Un intervenant : *Les écoles de commerce ont été créées en s'inspirant des écoles d'ingénieurs, mais malheureusement on ne peut pas enseigner l'art de gérer une entreprise comme celui de fabriquer des avions. Pour construire un avion, il faut maîtriser de nombreuses connaissances théoriques et pratiques. Mais on a déjà vu un entrepreneur pratiquement illettré diriger son entreprise avec succès et même la transformer en un groupe international. Les entomologistes ont des théories contradictoires sur les fourmis, et les professeurs de management sur les entrepreneurs. Ni les fourmis ni les entrepreneurs ne lisent ces ouvrages, et ils continuent à vivre leur vie...*

Fabrice Cavarretta : Je suis, certes, un enseignant-chercheur, mais je suis aussi un praticien avec douze ans d'expérience – sans doute davantage que tous les "académiques" présents dans cette salle...

Int. : *Les chefs d'entreprise ne lisent pas, mais les étudiants ont besoin de s'informer et de comprendre l'environnement dans lequel ils vivent. Je suis convaincu que cet ouvrage leur sera très utile, car la plupart d'entre eux sont persuadés que l'on ne peut plus rien faire en France et ne rêvent que de partir aux États-Unis. Or, comme vous l'indiquez*

dans le livre, sauf s'ils sont des ingénieurs fous (car dans ce cas, ils seront très prisés dans la Silicon Valley), ou s'ils sont pâtisseries (car le monde entier est à genoux devant nos pâtisseries), ils ont tout intérêt à fonder leur entreprise dans notre pays. J'ai été frappé par le témoignage de Xavier Niel dans la préface de votre ouvrage : « La France est un terrain très favorable à l'entrepreneuriat. (...) Ce serait une preuve d'arrogance d'avoir créé tant d'entreprises, dont certaines avec succès, et d'en attribuer le mérite à mes seules qualités personnelles. »

La disponibilité des capitaux

Int. : *Je ne partage pas votre avis sur le fait que l'on trouverait facilement du capital pour créer et développer des sociétés en France. Certes, la masse monétaire mondiale représente plus de 75 fois le PIB de la planète, mais ce n'est pas pour autant que cet argent est investi dans les entreprises.*

F. C. : On trouve assez facilement de l'argent pour de l'amorçage ou pour de l'*equity*, mais il est vrai qu'il est plus difficile de financer la dette des entreprises de taille moyenne. Cela dit, c'est un problème partout : ce n'est pas une spécificité française.

Int. : *Lors d'une séance précédente, Henri Seydoux a formulé le même constat que vous : « Il existe désormais des investisseurs pour toutes les phases de développement d'une start-up. Que vous ayez besoin de 2, 5, 18 ou 25 millions d'euros, vous pouvez les trouver. L'entrée en Bourse est également beaucoup plus aisée qu'il y a vingt ans. »¹ Cela dit, cette affirmation ne vaut que pour la catégorie d'entreprises que vous avez choisi d'étudier, les entreprises d'opportunité, et pas pour les autres.*

F. C. : On peut même soutenir qu'il y a trop d'argent disponible actuellement, sauf pour certains secteurs d'activité comme la santé. Ainsi, dans ce secteur, les caisses d'assurance maladie (le payeur) n'ont pas été conçues pour exercer une mission de développement industriel et d'innovation contrairement à ce qui se passe aux États-Unis.

La fuite des cerveaux

Int. : *L'absence de perspectives pour la recherche médicale pousse nombre de chefs de service des hôpitaux publics à partir aux États-Unis, et on les comprend.*

F. C. : J'aurais même tendance à dire qu'il n'y en a pas suffisamment qui partent ! Dans l'ouvrage *Israël, la nation start-up*, Dan Señor et Saul Singer montrent que l'une des explications à la réussite des start-up israéliennes est que la plupart des jeunes Israéliens commencent par aller faire leurs études aux États-Unis. Quand ils reviennent dans leur pays pour créer leur entreprise, ils savent d'emblée comment vendre leurs produits sur le marché américain.

Une partie de notre difficulté à constituer des entreprises de taille intermédiaire s'explique paradoxalement par le fait que, contrairement à de plus petits pays comme Israël ou la Suède, notre marché intérieur suffit à permettre aux start-up de démarrer. Les problèmes viennent ensuite, lorsqu'elles doivent s'internationaliser. Certaines décident alors de se tourner vers les États-Unis pour chercher des fonds et accéder aux marchés internationaux. Parfois, cela fonctionne, comme pour Criteo, et tout le monde s'en désolé : « *Encore une preuve que les start-up ne trouvent pas de financement en France.* » Cette analyse est fautive, en l'occurrence, car de nombreux investisseurs français auraient bien aimé participer à la levée de fonds de Criteo et s'en sont d'ailleurs plaints.

Malheureusement, souvent, cette démarche se passe mal pour les start-up françaises. Quand elles échouent à trouver des investisseurs américains et reviennent en chercher en France, l'investisseur local estime, à raison, qu'elles ne sont pas prêtes et refuse de les suivre. Ce refus est alors à nouveau interprété – à tort – comme la preuve d'un problème français.

1. Henri Seydoux, "[Parrot, les paris d'une entreprise fureteuse](#)", séminaire Aventures industrielles de l'École de Paris du management, 15 mars 2016.

La difficulté à faire parler de cet ouvrage

Int. : *Je suis déçu de la faible affluence à la présente séance. Si elle s'était intitulée "La France, un enfer pour les investisseurs", il y aurait sans doute eu beaucoup plus de monde...*

F. C. : Vous avez raison et ce n'est pas la première fois que cela se produit. J'ai l'impression qu'en voyant le titre du livre, les gens se disent « *Cet auteur ne doit pas connaître son sujet* » et ne viennent pas.

Int. : *Quelqu'un a défini les Français comme des gens qui vivent dans un paradis et le prennent pour un enfer...*

Un livre scandaleux ?

Int. : *Je crois que la raison pour laquelle vous avez du mal à faire parler de votre livre est tout autre. Votre livre est scandaleux parce que vous démontrez que la France est un pays libéral alors que les partis de gauche comme de droite prétendent que l'État actuel est socialiste.*

Si la France est réellement un pays libéral, alors cela signifie que tout le monde triche – pas tout le monde, en réalité, mais seulement les initiés, en particulier ces élèves des grandes écoles qui savent saisir les opportunités et faire appel à des comptables qui sauront comment s'adresser à l'Urssaf. Les autres se retrouvent au chômage...

Votre analyse est probablement juste et elle décrit un monde complètement fou. C'est de cette folie qu'il faudrait parler, mais cela nous mènerait sans doute trop loin.

J'ai quatre filles en âge de se marier. Elles fréquentent des cafés branchés pour essayer de trouver la "perle rare". Les jeunes gens qu'elles rencontrent ont tous créé une start-up, mais quand elles creusent un peu, elles s'aperçoivent que ce sont les parents qui paient le loyer et que les start-up en question ne font que brûler du cash et faire semblant d'exister. Mes filles se disent que ces entrepreneurs ne seront pas forcément de bons pères pour leurs futurs enfants. Il serait peut-être plus sûr qu'elles épousent des pâtisseries...

Int. : *La plupart des jeunes entrepreneurs qui présentent des conférences sur leur entreprise omettent un détail important : le rôle qu'a joué leur famille dans leur réussite. Il est plus facile de lever des fonds quand le banquier sait qu'il existe dans sa banque d'autres comptes, bien approvisionnés, portant le même nom.*

F. C. : Ce sont de bonnes remarques. On peut, en effet, estimer que mon livre "sert la soupe" à un système moralement critiquable dans la mesure où ce sont majoritairement des personnes déjà favorisées qui ont la possibilité de s'engager dans l'entrepreneuriat d'opportunité. Il se trouve que mon métier d'enseignant de grande école consiste à former les jeunes qui sont principalement issus de la caste que vous évoquez. L'une des motivations du livre est de leur dire : « *Arrêtez de vous plaindre ! Le système est extraordinairement avantageux et va vous permettre de faire des choses incroyables !* »

Dans la plupart des pays, la création d'entreprises d'opportunité est un sport de riches, et l'est même de plus en plus. On accorde souvent des financements à des projets ridicules, alors que d'autres activités, qui en auraient vraiment besoin, n'en trouvent pas.

Par exemple, dans le domaine de la santé, un certain nombre de rentes se sont constituées au fil des années et certaines entreprises en ont tiré de gros profits, sans toujours reconnaître leur chance ni le fait qu'un impôt élevé était peut-être le prix à payer pour ces rentes...

Tout cela pose de nombreuses questions sur les interactions entre notre système d'économie politique et notre système d'entrepreneuriat. Cela ne me dérange pas que mon livre fasse naître ce type de débat, bien au contraire !

■ Présentation de l'orateur ■

Fabrice Cavarretta: est professeur de leadership et d'entrepreneuriat à l'ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales); il a également été directeur de division d'un grand groupe de média/télécom et fondateur d'une start-up dans le domaine des réseaux sociaux; il est ingénieur de l'École polytechnique et a un MBA de Harvard Business School; son doctorat de gestion de l'université Paris-Dauphine et de l'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires) portait sur l'influence de la diversité sur la performance des équipes.

Diffusion décembre 2016
