

# Favoriser la diffusion de l'esprit entreprenant

par

■ **Denis Dementhon** ■

Directeur général de France Active

■ **Christian Sautter** ■

Président de France Active

## En bref

Comment, d'entrepreneur, devient-on entrepreneur? Chômeur désireux de sortir de l'impasse, travailleur social soucieux d'efficacité, jeune diplômé issu des quartiers sensibles et discriminé de ce fait à l'embauche, femme isolée en quête d'une activité compatible avec ses charges de mère de famille, jeune génie des réseaux rêvant de créer sa start-up, sénior? Tous, peu au fait des arcanes administratives et bancaires, ont besoin d'être accompagnés et financés pour réussir leur mutation. À la croisée du monde de l'entreprise et de celui de l'économie sociale et solidaire, France Active rompt leur isolement et leur offre, depuis 1988, cet accompagnement à travers l'expertise de ses bénévoles et l'efficacité de ses structures.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

*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 en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> avril 2016) :

• Airbus Group • Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan<sup>2</sup> • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>1</sup> • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

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

### Une frontière qui s'estompe

**Denis DEMENTHON:** L'entrepreneuriat aujourd'hui est extrêmement divers. Naguère, le stéréotype de l'entrepreneur montrait quelqu'un qui, avec plus ou moins d'ambition et généralement seul, créait une activité marchande. Ce que l'on constate aujourd'hui, c'est la grande variété des motivations, des types d'entreprises et des formes de l'entrepreneuriat.

Parmi les projets que France Active a récemment soutenus, je citerai ainsi Colombbus, association créée en 2006 avec, pour objet social, de rendre accessible à ceux qui en sont généralement exclus, une bonne utilisation de l'informatique. Elle a démarré dans un quartier de Paris puis s'est structurée autour des premiers bénévoles en recrutant du personnel grâce à des emplois aidés, comme c'est très souvent le cas dans le milieu associatif. Elle compte désormais six permanents et une cinquantaine de bénévoles. Les dirigeants se sont alors retrouvés avec une fonction supplémentaire, celle d'employeur. Ils ont ainsi été amenés à réfléchir à leur *business model* et à diversifier leurs ressources en passant des accords avec la ville de Paris, des écoles, etc. Puis, progressivement, le modèle initial s'est hybridé et l'on s'est retrouvé face à une entreprise qui a besoin de fonds propres et d'un banquier, non seulement pour la tenue des comptes mais, éventuellement, pour investir. Lorsqu'une telle structure vient nous voir, dans ses premières années d'exercice, c'est, en général, avec pour objectif de réaliser ce type de basculement et le souhait que l'on puisse l'y aider. On le fait généralement sous forme de contrat d'apport associatif, ce qui permet de lui procurer un peu de fonds propres et de garantir un éventuel prêt bancaire, toutes choses relativement simples sur le plan financier mais qui ne sont pas forcément évidentes pour des gens qui, initialement, n'avaient créé qu'une association.

Le deuxième projet que je citerai est celui d'une "lutherie urbaine", en Seine-Saint-Denis, qui emploie aujourd'hui cinq équivalents temps plein et huit bénévoles. Dans le cadre de la politique de la ville, elle a pour enjeux non seulement d'avoir un rôle d'animation et de pédagogie auprès d'enfants, mais aussi de procurer à des artistes une source de revenus complémentaires. C'est un très bel équipement qui rayonne sur l'ensemble du département. Nous sommes intervenus à hauteur de 30 000 euros d'apport associatif.

Une troisième démarche, éthique et foncièrement responsable, a été initiée par une personne seule, diplômée, qui, après avoir travaillé en Angleterre pour l'association Ethical Property, est revenue en France afin de dupliquer son système. Son but est d'offrir des espaces de travail et des services mutualisés à ces nouveaux entrepreneurs qui cherchent, outre la réussite économique de leur activité, à avoir des impacts sociaux et territoriaux importants. Cette entreprise, qui se développe très rapidement, a également pour particularité de fonctionner, de façon majoritaire, avec des investisseurs solidaires. France Active est ainsi intervenue à son capital à hauteur de 150 000 euros, mais c'est également le cas de particuliers ou d'associations qui placent dans ce type d'initiative une partie de leurs capacités d'investissement. Le premier immeuble de ce projet a été ouvert à Vaulx-en-Velin, le prochain verra bientôt le jour à Montreuil et d'autres suivront. Soixante-deux emplois ont été créés depuis trois ans.

Un autre exemple emblématique est celui d'un jeune de vingt-cinq ans, originaire de Seine-Saint-Denis, habitué des petits boulots pour pouvoir vivre sa passion de la *street dance*. Ayant travaillé dans plusieurs entreprises de nettoyage, il a finalement souhaité devenir son propre patron. Il est aujourd'hui à la tête d'une entreprise employant deux cent quinze salariés. Cependant, parmi les sept mille personnes que nous avons soutenues en 2015, toutes n'avaient pas pour objectif un tel succès et nombre d'entre elles ont choisi de rester seules, ou presque, dans leur activité. L'important pour nous est alors de bien leur faire prendre conscience de l'ambition qu'elles veulent et peuvent avoir. Notre rôle n'est ni de les brider, si l'on sent un vrai potentiel en elles, ni de les pousser à croître, si tel n'est pas leur désir.

Quand a été créé France Active en 1988, deux cibles étaient visées: d'une part, les créateurs d'entreprise individuelle, souhaitant sortir du chômage et de la précarité, et, d'autre part, les entrepreneurs relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS). L'exemple précédent montre que, parti d'une volonté de créer son propre emploi, ce jeune homme collabore aujourd'hui avec un centre de travail adapté, notamment en matière de tri et de conditionnement des matériaux rejetés par les entreprises. De plus en plus, la frontière s'estompe entre les entreprises classiques et celles de l'ESS.

Il y a également l'Institut d'Éducation et de Pratiques Citoyennes (IEPC), créé par Mara Maudet. Cette association propose, à des mères de famille seules, une offre adaptée de crèches leur permettant de rechercher un emploi et d'avoir accès à quantité de services connexes. Le modèle économique est assez classique, mais de nombreux partenariats ont été établis avec les pouvoirs publics et diverses fondations. L'association compte aujourd'hui neuf crèches en région parisienne. Au-delà des cent vingt-neuf emplois créés et du nombre d'enfants accueillis, les impacts s'analysent donc en termes de retour à l'emploi autant que de rencontres et d'accompagnement pédagogique des mères.

Nous commençons à nous implanter outre-mer, à la Réunion et en Martinique, là où l'économie informelle est florissante et où le taux de chômage des jeunes est très élevé. Nous sommes face à un gros travail de structuration pour basculer d'un modèle dans lequel une jeune femme vendait quelques sandwiches sur le pas de sa porte, à quelque chose de plus organisé et qui fonctionne dans le quartier. Avec le Fonds de garantie à l'initiative des femmes (FGIF), nous avons cautionné un emprunt bancaire de 6 500 euros et, chose plus importante encore, nous avons accompagné cette personne afin que son activité sorte de l'informel et puisse se développer.

Le dernier exemple que je donnerai est celui d'une femme, originaire d'Amérique du Sud, porteuse d'un projet relativement classique, d'importation de café vert de Colombie. Elle a trouvé un partenaire qui lui torréfie ce café et elle développe un marketing original qui lui permet de diffuser ce produit bio sur des volumes significatifs. Il nous est possible de financer un tel projet, dès lors qu'il est bien formalisé, et nous avons ainsi permis à cette personne d'entrer dans une logique de tests dans une coopérative d'activités et d'emplois (CAE). Une telle structure permet à l'entrepreneur de tester son projet dans un cadre collectif, libre ensuite à lui d'y rester ou de devenir autonome. Ces nouvelles formes d'accompagnement sont très importantes car le pari de démarrer seul n'est pas simple. Permettre à une personne de tester son marché dans un tel cadre sécurisé, est désormais reconnu par la loi.

## Une grande diversité entrepreneuriale

Les deux formes d'entrepreneuriat, individuel ou collectif, sont aujourd'hui de plus en plus imbriquées. Pour mettre en œuvre des accompagnements et des financements adaptés face à cette diversité, nous avons élaboré une typologie simple.

Les *entrepreneurs individuels* créent leur propre emploi, souvent pour sortir de la précarité. Ils manquent généralement de ressources et de crédibilité, en raison soit de leur jeune âge, soit d'une problématique d'accompagnement spécifique, telles les femmes seules.

France Active intervient également auprès des *entrepreneurs responsables*, tels les structures d'activité sociale et les entreprises d'insertion.

Pour les *entrepreneurs collectifs*, telles les sociétés coopératives et participatives (SCOP), c'est la volonté de travailler ensemble qui détermine la forme et le mode de gouvernance.

Enfin, des formes plus innovantes nous questionnent. En effet, depuis quelques années, nous voyons arriver des gens, généralement jeunes, très rapides et souvent très diplômés, qui se lancent sur un marché jusque-là inexploré, avec un projet alliant utilité sociale et business plus classique, dans le cadre de partenariats nouveaux, de type public/privé, par exemple. Ils viennent chez nous avec l'envie d'entreprendre mais, également, celle de donner du sens à leur action. Nous les avons donc appelés les *défricheurs*. Nos modes habituels d'analyse des dossiers ne sont alors souvent pas en phase avec leurs attentes et cela nous a amenés à mettre en place