

Noreen O'SHEA • Madjid YAHIAOUI

Préface de Julien Noronha et Dominique Restino

CRÉER SON ENTREPRISE



Tous les conseils d'experts
à chaque étape pour mener
votre entreprise au succès

Vuibert

Noreen O'SHEA • Madjid YAHIAOUI

CRÉER SON ENTREPRISE



Tous les conseils d'experts
à chaque étape pour mener
votre entreprise au succès

Vuibert

Vuibert s'engage
durablement pour l'environnement



Couverture : Valérie Le Roux
Conception graphique : Sébastienne Ocampo
Mise en page : Hervé Soulard

ISBN: 978-2-311-62837-1

© Vuibert, avril 2026
5, allée de la 2^e D.-B.
75015 Paris
www.vuibert.fr

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit aux ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, aliéna 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Table des matières

Préface : L'entrepreneuriat pour tous.....	7
--	---

Introduction	9
--------------------	---

CHAPITRE 1

L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL	13
État des lieux.....	15
Profil moyen de l'entrepreneur en 2024.....	16
Trois profils types : développeurs, frileux et slasheurs	17
Motivations des porteurs de projet	18
IEF 2023 : les dynamiques de création par publics.....	18
L'image des entrepreneurs : l'entrepreneuriat pour toutes et tous.....	22
La force du collectif.....	23
Mutation des pratiques d'accompagnement	23
Conclusion.....	24
Retours d'entrepreneurs et d'accompagnateurs	25

CHAPITRE 2

QUESTIONNER SON DÉSIR D'ENTREPRENDRE.....	29
Êtes-vous prêt à entreprendre ?.....	31
Quelles sont vos compétences entrepreneuriales ?.....	36
Pourquoi entreprendre ?	38
Conclusion.....	42
Retours d'entrepreneurs et d'accompagnateurs	43

CHAPITRE 3

L'ÉMERGENCE DE L'IDÉE.....	47
Déceler des opportunités entrepreneuriales	48
Problématiser les situations	52
Explorer la dimension créative de vos idées	54
Quatre techniques de créativité à utiliser à bon escient.....	56
Valider votre idée/solution	61
Formaliser votre projet à l'aide de la fiche concept	64
Conclusion.....	65
Retours d'entrepreneurs et d'accompagnateurs	66

CHAPITRE 4

STRUCTURER ET CHALLENGER SON CONCEPT	69
Quelle valeur créez-vous avec votre projet entrepreneurial ?	71
Adoptez l'approche « lean » pour bâtir votre projet entrepreneurial !	74
Connaître votre client	76
Construire votre persona en trois étapes	77
Clarifier votre proposition de valeur	85
Construire votre MVP	88
Formaliser votre offre	90
Conclusion	91
Retours d'entrepreneurs et d'accompagnateurs	93

CHAPITRE 5

BÂTIR SON PROJET	97
Qu'est-ce qu'une étude de marché ?	99
La chaîne de l'information	101
L'état d'esprit optimal pour réaliser votre étude de marché	102
Par où commencer ?	104
1. Définissez votre marché	105
2. Analysez la demande sur votre marché	108
3. Approfondissez votre compréhension de la demande de vos clients potentiels	110
4. Confirmez votre compréhension de la demande	111
5. Analysez l'offre	112
6. Positionnez votre offre	115
Conclusion	118
Retours d'entrepreneurs et d'accompagnateurs	119

CHAPITRE 6

CONSTRUIRE ET PROMOUVOIR SON OFFRE	123
Votre démarche de marketing entrepreneurial	125
Faire entendre votre voix sur le marché	126
Les cinq étapes de promotion de votre offre	127
Conclusion	143
Retours d'entrepreneurs et d'accompagnateurs	144

CHAPITRE 7

DÉTERMINER SA STRUCTURE JURIDIQUE	147
Questionner la nature de l'activité et son éventuelle réglementation	149
Entreprendre seul ou à plusieurs	159
Définir le véhicule juridique pour son projet	162
Protéger une idée, est-ce possible ?	170
Conclusion	172
Retours d'entrepreneurs et d'accompagnateurs	174

CHAPITRE 8

CHIFFRER ET FINANCER SON PROJET.....	177
Chiffrer son projet	178
Financer son projet.....	191
Conclusion.....	204
Retours d'entrepreneurs et d'accompagnateurs	205

CHAPITRE 9

LE LANCEMENT DE L'ENTREPRISE.....	209
Comment s'assurer que votre activité sera performante ?.....	210
Promouvoir son offre.....	217
Mobiliser, développer et gérer son réseau.....	223
Conclusion.....	227
Retours d'entrepreneurs et d'accompagnateurs	228

CONCLUSION

TOUT UN ÉCOSYSTÈME AU SERVICE DE VOTRE PROJET	233
--	------------

ANNEXE 1

L'ŒIL DES CHERCHEURS.....	237
Faire de la place pour les motivations internes et externes.....	238
Questionner les compétences clés de l'entrepreneur	240
Faire attention aux opportunités entrepreneuriales	242
Assumer la valeur choisie pour la création d'entreprise.....	244
Prendre en compte la dimension collective dans la création de l'entreprise	245
Les conseils des chercheurs	246

ANNEXE 2

BIOGRAPHIES DES GRANDS TÉMOINS ET CHERCHEURS.....	249
Biographies des chercheurs	250
Biographies des grands témoins	251

ANNEXE 3

RESSOURCES UTILES	253
Collectif Cap Créa.....	254
Dispositif Mon Pass Créa	254
 Remerciements	 256

Préface : L'entrepreneuriat pour tous

Nous partageons une conviction : entreprendre n'est jamais un acte solitaire.

Derrière chaque projet, il y a une chaîne d'accompagnement, un écosystème, une solidarité entrepreneuriale qui rendent l'aventure possible.

Depuis vingt ans, la France a connu une véritable révolution entrepreneuriale : naissance du statut d'auto-entrepreneur, création de structures comme Bpifrance Création, montée en puissance de la French Tech, diffusion du mentorat, multiplication des réseaux associatifs et territoriaux. Ces évolutions ont contribué à démocratiser l'acte d'entreprendre et à l'ancrer dans le quotidien des Français.

Entreprendre ne doit jamais être un chemin solitaire. Nous plaçons pour un GPS de l'accompagnement : un système lisible qui permette à chaque porteur de projet de s'orienter parmi la richesse des dispositifs disponibles. La France dispose d'un écosystème unique, qui va de la sensibilisation dès le lycée à l'accompagnement des dirigeants confirmés, en passant par le financement, le mentorat et le rebond après l'échec. Encore faut-il rendre cet écosystème compréhensible et accessible à tous.

Nous plaçons également pour un entrepreneuriat plus visible et plus authentique. Les entrepreneurs doivent prendre la parole, non pas seulement pour raconter des *success stories* spectaculaires, mais pour partager avec sincérité leurs parcours, leurs doutes, leurs échecs comme leurs réussites. Dire « haut et vrai » ce qu'est l'entrepreneuriat, c'est inspirer les nouvelles générations et redonner confiance à ceux qui hésitent à franchir le pas.

Enfin, nous affirmons que l'entrepreneuriat doit rester une aventure collective et responsable. Collective, car la réussite ne se construit qu'avec des équipes, des mentors, des partenaires. Responsable, car l'entreprise est au cœur du contrat social : elle crée de l'emploi, de la valeur durable, de la fierté partagée.

À travers ce livre, nous souhaitons encourager chaque lecteur à voir dans l'entrepreneuriat non pas un parcours solitaire ou une quête d'exception, mais un voyage collectif, porté par un écosystème riche et généreux. Parce qu'en France, entreprendre, c'est aussi faire partie d'une équipe.

Julien Noronha

*Directeur exécutif en charge
de la communication, Bpifrance*

Dominique Restino

*Président de la CCI
Paris Île-de-France*

Introduction

Nous vous invitons à explorer les origines et les premiers usages du verbe « entreprendre », qui puise ses racines dans le latin *prehendere* signifiant « prendre, saisir ». Le français médiéval en fait *entreprendre*, c'est-à-dire « se charger de », « se mettre à faire ». L'« entrepreneur » est alors celui qui se lie par un engagement, qui prend une tâche à sa charge. La dimension juridique et morale est forte : entreprendre, c'est promettre, parfois même se mettre en gage.

DU RISQUE À L'AUDACE

À partir de la Renaissance et jusqu'au XVIII^e siècle, le mot glisse vers une acception plus dynamique. *Entreprendre*, c'est oser. Les textes littéraires et philosophiques évoquent des actions hardies, parfois périlleuses, où se mêlent courage et ambition. Montaigne ou encore les dictionnaires de l'époque témoignent de cette dimension de défi, de tentative, voire de transgression.

L'ENTREPRENEUR DANS LA PENSÉE ÉCONOMIQUE

Avec la modernité industrielle et les premières théories économiques, le terme acquiert une dimension nouvelle. Cantillon, puis Jean-Baptiste Say, distinguent l'entrepreneur comme figure économique à part entière : celui qui organise, qui anticipe l'incertitude, qui prend des risques pour innover. Au XX^e siècle, Schumpeter parachève cette vision en en faisant l'agent du changement, l'innovateur qui bouleverse les routines et introduit de nouvelles combinaisons productives.

HÉRITAGE ET ACTUALITÉ

Aujourd'hui, le verbe *entreprendre* conserve cette double force sémantique : à la fois *agir* (prendre une initiative, transformer un état de fait) et *créer* (une entreprise, une valeur, une innovation). L'acte d'entreprendre déborde le champ économique : il concerne aussi l'art, le sport, la recherche, l'engagement citoyen.

Ainsi, la généalogie du mot révèle que l'entrepreneuriat, loin d'être une notion récente, est inscrit dans la langue et la culture comme un mouvement vital : prendre, tenter, construire. Une manière de rappeler que chaque entrepreneur, qu'il fonde une société, qu'il mène un projet collectif ou qu'il s'engage pour une cause, s'inscrit dans une histoire longue où se conjuguent audace, responsabilité et transformation.

NOTRE INTENTION GÉNÉRALE POUR CET OUVRAGE

Entreprendre n'est pas seulement créer une entreprise : c'est avant tout se mettre en mouvement, accepter l'incertitude et imaginer ce qui n'existe pas encore. Dans un monde où l'innovation est devenue le moteur de la transformation économique et sociale, les entrepreneurs occupent une place singulière : celle de celles et ceux qui osent.

Ce livre incarne cet esprit et est né de la rencontre de deux regards complémentaires. Celui de Noreen, enseignante-chercheuse, qui observe, analyse et met en perspective les dynamiques entrepreneuriales avec les outils de la recherche académique. Celui de Madjid, praticien de l'accompagnement, qui vit au quotidien la réalité des porteurs de projet et des entrepreneurs qu'il conseille. Ces approches croisées forment l'ADN de l'ouvrage et lui donnent sa force : articuler théorie et pratique, distance analytique et ancrage opérationnel. Cet ouvrage bénéficie également de l'expertise de l'équipe éditoriale de Bpifrance Création, site web vers lequel nous faisons régulièrement des renvois.

Nous replaçons la personne de l'entrepreneur, avec toute sa singularité, dans un écosystème où d'autres acteurs interviennent : les accompagnateurs, les entrepreneurs déjà installés et les chercheurs qui s'intéressent à ce domaine. Notre ambition est d'articuler chaque étape de la démarche de création, avec une résonance et des regards croisés de l'ensemble de ces protagonistes.

Nous ferons dialoguer l'ambition du porteur de projet, avec l'expérience vécue de l'entrepreneur en activité. Un panel d'accompagnateurs, également interviewés, viendront apporter un éclairage opérationnel sur chaque phase de l'élaboration du projet. Notre collectif de chercheurs, de sa place distanciée à la fin de cet ouvrage, proposera un décryptage sur un certain nombre de concepts académiques.

Nous espérons que notre démarche aidera le lecteur-entrepreneur à être plus au clair concernant ses ambitions entrepreneuriales.

L'ARTICULATION DE NOTRE OUVRAGE

Afin de guider le lecteur, nous avons structuré cet ouvrage en neuf chapitres qui suivent pas à pas la logique de cette démarche :

- Le **premier chapitre** plante le décor en présentant l'écosystème entrepreneurial dans lequel évoluent les porteurs de projet et les acteurs de l'accompagnement.
- Le **deuxième chapitre** invite à questionner son désir d'entreprendre : motivations, aspirations et compétences, mais aussi la valeur qu'il souhaite créer pour lui et pour les autres.
- Le **troisième chapitre** explore l'émergence de l'idée : détecter les opportunités, stimuler la créativité, problématiser les situations porteuses et formaliser un premier projet.
- Le **quatrième chapitre** propose de structurer et challenger son concept, en clarifiant la valeur créée, en connaissant ses clients, en construisant des personas et en formulant une proposition de valeur solide.
- Le **cinquième chapitre** s'attache à bâtir le projet, en détaillant les étapes d'une étude de marché rigoureuse et la posture nécessaire pour comprendre et analyser son environnement.
- Le **sixième chapitre** est consacré à la construction et à la promotion de l'offre : marketing entrepreneurial, démarche commerciale, business model et canvas adaptés.
- Le **septième chapitre** aborde les choix juridiques : structures disponibles, protection sociale et fiscale, entreprendre seul ou à plusieurs, ainsi que la protection des idées et des créations.
- Le **huitième chapitre** traite du chiffrage et du financement : plan de financement, compte de résultat, tableau de trésorerie, indicateurs financiers et panorama des solutions de financement.
- Enfin, le **neuvième chapitre** se focalise sur le lancement de l'entreprise : performance, mise en œuvre des outils de pilotage, posture du dirigeant, art du pitch et mobilisation du réseau.

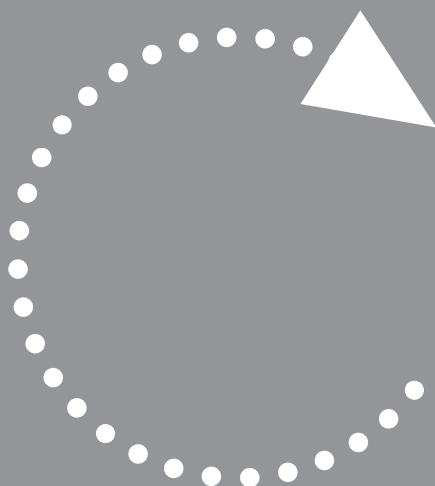
Ce parcours structuré doit permettre au lecteur-entrepreneur de passer progressivement de l'introspection personnelle au lancement effectif de son entreprise, en bénéficiant à la fin de chaque chapitre de regards croisés, proposés par des entrepreneurs confirmés et des accompagnateurs. **L'annexe « L'œil des chercheurs »** arrive à la fin de l'ouvrage et permet au lecteur-entrepreneur de converser avec eux sur un certain nombre de concepts, idées, notions académiques pour mieux comprendre l'acte d'entreprendre.

Cet ouvrage s'adresse à celles et ceux qui envisagent de se lancer, à celles et ceux qui les accompagnent, mais aussi à tous les lecteurs curieux de comprendre comment naissent et se développent les projets entrepreneuriaux. Il invite à s'interroger, à expérimenter et à se projeter.

Nous espérons que ces pages offriront aux porteurs de projet non seulement des repères concrets, mais aussi une source d'inspiration et de confiance. Car entreprendre, c'est toujours un voyage : une aventure personnelle et collective où se mêlent audace, apprentissage et transformation.

Chapitre 1

L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL



Notre intention dans ce chapitre est de vous faire découvrir l'écosystème entrepreneurial français dans lequel vous allez vous positionner et avec lequel vous allez avancer pas à pas.

Sans doute, comme des millions de personnes en France, vous aspirez à voler de vos propres ailes. En fonction du degré de maturité et de réflexion de votre démarche entrepreneuriale, on définit les trois catégories suivantes :

- **Les intentionnistes** : « ça les chatouille, ça les gratouille... », ils sont encore très en amont. Ils expriment le désir d'être leur propre patron. On estime qu'il y a près de 15 millions de personnes en France qui se rêvent entrepreneurs dans un coin de leur tête. Laissons-les mijoter encore un peu...
- **Les porteurs d'idées** : ils ont fait un pas de plus. Les idées se bousculent dans leur tête et ils voient les opportunités à chaque coin de rue !
- **Les porteurs de projet** : ils ont une idée bien arrêtée de ce qu'ils veulent faire et ont décidé de passer à la structuration de leur projet, seul ou en équipe.

Et vous, dans quelle catégorie vous situez-vous ? Vous sentez-vous capable de vous lancer dans cette aventure sans filet ?

Tout au long de ce chapitre, nous allons vous montrer à quel point l'écosystème entrepreneurial français est riche et que l'accompagnement est le cœur de métier de milliers de structures en France. Chaque porteur de projet trouvera la structure dédiée pour un accompagnement personnalisé.

Nous commencerons par brosser un panorama global de l'état des lieux de l'entrepreneuriat en France et de son évolution sur les dernières années. Puis nous avons choisi de faire un focus sur trois publics d'entrepreneurs (jeunes, femmes, QPV) afin de montrer la spécificité de ces publics et les structures qui se mobilisent pour les accompagner dans la formalisation et le développement de leur projet de création d'entreprise. Pour enrichir cette section, nous intégrerons les propos croisés de cinq « grands témoins » de l'entrepreneuriat français : Dominique Restino, Julien Noronha, Neila Tabli, Bénédicte Sanson et Aziz Senni. Leur diversité de parcours et de regards offre une vision plurielle et incarnée de l'évolution de l'écosystème entrepreneurial.

À la fin de ce chapitre, vous verrez que vous pourrez enfin vous permettre de vous lâcher, car tous ces acteurs ne vous lâcheront pas !

Pour fournir un aperçu de cet écosystème, nous nous appuyons sur le rapport GEM 2023/24 (le Global Entrepreneurship Monitor) coordonné

par Karim Messeghem pour la France, l'Indice entrepreneurial français (produit tous les deux ans par Bpifrance), l'enquête CCI France 2024 et les travaux de l'OCDE. Nous estimons que ces sources constituent un socle de données solide pour effectuer un état des lieux.

État des lieux

Selon le rapport GEM, depuis 2019, la dynamique entrepreneuriale française connaît une intensité inédite. Les données de l'INSEE montrent une croissance quasi continue des créations d'entreprises, malgré les crises successives (sanitaire, énergétique, inflationniste). En 2019, environ 865 000 entreprises ont vu le jour. La pandémie n'a pas ralenti cette tendance : en 2020, le nombre de créations a même dépassé les 900 000. En 2021, la barre symbolique du million de créations a été franchie pour la première fois ($\approx 1,05$ million), confirmant un engouement massif pour l'entrepreneuriat. L'année 2022 a prolongé ce mouvement (1,062 million), suivie d'une légère baisse en 2023 ($\approx 1,051$ million). Mais en 2024, un nouveau record est atteint : plus de 1,11 million de créations, soit une hausse de +6 % par rapport à 2023.

L'ESSOR DU STATUT DE MICRO-ENTREPRENEUR

Cette croissance est largement portée par les micro-entrepreneurs, qui représentent en moyenne 63 % des créations depuis 2019. Ce statut, créé en 2009 sous le nom d'auto-entrepreneur, visait à simplifier les démarches administratives et fiscales pour encourager l'entrepreneuriat individuel. Ses avantages – régime fiscal simplifié, charges sociales proportionnelles au chiffre d'affaires, formalités légères – en font une porte d'entrée accessible pour tester une activité sans lourdeur administrative ni risque financier élevé.

IMPACT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DU MICRO-ENTREPRENEURIAT

L'impact du micro-entrepreneuriat est double :

- **Économique** : il a contribué à faire de la France le pays d'Europe avec le plus fort nombre de créations d'entreprises. Toutefois, beaucoup d'activités générées restent modestes (chiffre d'affaires limité, peu de

perspectives d'embauche). Cela soulève la question de la pérennité et de la montée en gamme des micro-entreprises.

- **Social** : le statut a permis une démocratisation de l'entrepreneuriat. Il a élargi le cercle des porteurs de projet, en offrant une première expérience accessible. Pour certains, il constitue un tremplin vers la création d'une société plus structurée ; pour d'autres, il demeure une activité de complément ou de survie.

« Le statut d'auto-entrepreneur a massifié l'acte d'entreprendre. »

DOMINIQUE RESTINO

LICORNES ET START-UP DE CROISSANCE

Parallèlement à ce foisonnement entrepreneurial « de masse », la France s'est illustrée par l'essor des licornes. En 2018, seules deux start-up françaises avaient atteint une valorisation supérieure à 1 milliard de dollars (Doctolib et Veepee). En 2025, elles étaient plus de trente, couvrant des secteurs variés : santé (Doctolib, Alan), fintech (Qonto, Spendesk, PennyLane), deeptech et IA (Mistral AI, Exotec, Ledger), commerce et marketplaces (Back Market, Mirakl, ManoMano), énergie et climat (Vekor).

Ces succès traduisent la capacité de l'écosystème à générer non seulement un volume élevé de créations, mais aussi des champions mondiaux. La multiplication des licornes est encouragée par des dispositifs publics tels que le Next40, le French Tech 120 et le plan France 2030.

Profil moyen de l'entrepreneur en 2024

L'enquête quantitative menée par CCI France en janvier 2024 apporte un éclairage précieux sur les profils actuels des entrepreneurs et leurs motivations. Elle met en évidence une évolution significative de la figure de l'entrepreneur, désormais plus diversifiée, plus diplômée, mais toujours marquée par certaines inégalités.

L'âge moyen de l'entrepreneur est de 38,5 ans, ce qui confirme la tendance observée dans l'Indice entrepreneurial français (IEF 2023) : l'entrepreneuriat attire de plus en plus tôt dans les parcours professionnels. Les entrepreneurs sont en moyenne plus diplômés qu'il y a dix ans, avec une part croissante de titulaires d'un diplôme du supérieur. Toutefois, l'écosystème demeure majoritairement masculin, même si la progression des femmes est réelle. Cette photographie renforce l'idée d'un entrepreneuriat en voie de démocratisation, mais encore marqué par un plafond de verre pour certains profils.

Trois profils types : développeurs, frileux et slasheurs

L'étude distingue trois grands profils de porteurs de projet :

- **Les développeurs autonomes (43 %)** : ils incarnent le cœur dynamique de l'entrepreneuriat français. Motivés par l'indépendance et la passion, ils sont persévérants et ont une vision claire de leur projet. Ce sont eux qui portent le plus souvent les initiatives susceptibles de croître et de se pérenniser. Leur autonomie traduit une volonté de construire une activité solide, parfois dans une logique de long terme.
- **Les frileux (34 %)** : prudents, hésitants, ils envisagent l'entrepreneuriat comme une possibilité mais restent freinés par la peur du risque et l'incertitude économique. Ils représentent une part importante du vivier potentiel mais peinent à franchir le pas. Leur accompagnement nécessite un travail de réassurance et de simplification des démarches.
- **Les slasheurs (23 %)** : ils pratiquent une pluriactivité, combinant emploi salarié, missions en freelance et projets entrepreneuriaux. Leur motivation réside dans la flexibilité, la recherche d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle et l'adaptation aux incertitudes économiques. Ce profil illustre l'émergence de l'entrepreneuriat hybride, également soulignée par l'OCDE. Les slasheurs brouillent la frontière entre salariat et entrepreneuriat, ce qui oblige les accompagnateurs à inventer des dispositifs plus souples et adaptés à des trajectoires non linéaires.

Motivations des porteurs de projet

L'enquête CCI France met en évidence des motivations en mutation :

- **La quête de sens** : les entrepreneurs veulent donner une cohérence à leur activité, en accord avec leurs valeurs.
- **La passion** : moteur essentiel de l'engagement, elle traduit la volonté de faire de son intérêt personnel une activité professionnelle.
- **L'équilibre vie privée / vie professionnelle** : de plus en plus cité, il illustre une évolution culturelle où l'entrepreneuriat est choisi pour gagner en liberté et en maîtrise du temps.
- **Le changement de vie** : pour beaucoup, entreprendre est une réponse à un besoin de rupture, qu'il s'agisse de reconversion ou de réponse à une insatisfaction professionnelle.

*« L'entrepreneuriat, c'est un manège émotionnel :
la clé, c'est la détermination. »*

AZIZ SENNI

IEF 2023 : les dynamiques de création par publics

L'Indice entrepreneurial français (IEF 2023) produit par Bpifrance permet d'affiner l'analyse du GEM en mettant en lumière les différences selon les catégories de population. Trois groupes ressortent comme stratégiques pour comprendre l'évolution de l'écosystème : les jeunes, les femmes et les habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

En 2023, les moins de 30 ans représentent près de 30 % de la chaîne entrepreneuriale, soit deux fois leur poids démographique dans la population adulte. Leur présence est particulièrement marquée parmi les intentionnistes et les porteurs de projet, signe que l'entrepreneuriat constitue de plus en plus une option de carrière envisageable dès l'entrée dans la vie active. Leur dynamisme est soutenu par la multiplication des dispositifs d'accompagnement adaptés : incubateurs étudiants, concours Pépité, dispositifs French Tech Tremplin.

« Chaque jeune doit pouvoir se dire : moi aussi, j'ai le droit d'essayer. »

NEILA TABLI

Nos « grands témoins » constatent unanimement que la jeunesse s'est emparée de l'entrepreneuriat bien plus tôt qu'auparavant. Là où les générations précédentes attendaient d'avoir acquis une longue expérience professionnelle, les jeunes d'aujourd'hui n'hésitent pas à se lancer dès leurs études ou au début de leur carrière.

Julien Noronha insiste sur l'influence des médias et des récits : les jeunes s'inspirent des *success stories*, mais risquent aussi de se comparer à des modèles inaccessibles. Pour lui, il est crucial de montrer des exemples diversifiés et de rappeler que la valeur d'un projet ne se mesure pas uniquement à sa capacité à devenir une licorne.

Neila Tabli souligne l'importance des dispositifs institutionnels comme le statut d'étudiant-entrepreneur et le réseau des Pépites, qui ont permis à de nombreux jeunes de légitimer leur démarche entrepreneuriale tout en poursuivant leurs études. Elle insiste aussi sur l'idée que l'école doit préparer non seulement au salariat mais aussi à l'entrepreneuriat, en donnant aux élèves des outils d'initiative et de créativité.

Bénédicte Sanson rappelle que l'accompagnement des jeunes doit être à la fois technique et humain. Le mentorat joue ici un rôle déterminant : il aide les jeunes à se projeter, à affiner leurs ambitions et à prendre confiance. Le Moovjee, dont elle est cofondatrice, a été conçu précisément pour donner une visibilité nouvelle à la jeunesse entrepreneuriale, jusque-là absente du paysage médiatique et institutionnel.

LES FEMMES : UNE PROGRESSION CONTINUE MAIS ENCORE FRAGILE

Les femmes entrepreneures sont aujourd'hui trois sur dix à être engagées dans la chaîne entrepreneuriale, contre 26 % en 2018. Cette progression témoigne d'un rattrapage lent mais réel. Le profil des femmes entrepreneures diffère de celui des hommes : elles sont en moyenne plus jeunes et plus diplômées. Leurs motivations se concentrent sur l'indépendance, mais aussi sur la volonté de « réaliser un rêve » ou de mener une activité en accord avec leurs valeurs personnelles.

« Les femmes doivent apprendre à demander plus pour obtenir plus. »

BÉNÉDICTE SANSON

Si l'entrepreneuriat féminin a progressé en France, il reste encore un chemin à parcourir pour atteindre la parité. Nos grands témoins convergent sur la nécessité de renforcer la visibilité, l'accompagnement et les dispositifs dédiés aux femmes entrepreneures.

Dominique Restino reconnaît que des efforts considérables ont été accomplis, mais estime que l'écosystème reste encore trop masculin. Les réformes et dispositifs doivent continuer à évoluer pour favoriser la parité. Selon lui, l'égalité des chances passe nécessairement par un soutien accru aux femmes créatrices d'entreprise.

Julien Noronha met en lumière l'image médiatique de l'entrepreneuriat : il observe que les modèles féminins sont encore trop rares dans l'espace public. Or, l'absence de représentation contribue à entretenir un sentiment d'exclusion. Il plaide pour une plus grande diversité dans les récits médiatisés afin de permettre aux jeunes femmes de se projeter.

Neila Tabli insiste sur l'importance de l'accompagnement spécifique des femmes, en rappelant que les freins rencontrés sont souvent structurels : accès au financement, conciliation vie professionnelle et familiale, légitimité perçue. Elle considère que l'entrepreneuriat est aussi un levier puissant d'égalité des chances entre les genres.

LES QPV : UN RATTRAPAGE SPECTACULAIRE

Les habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville affichent un taux d'engagement de 25 % en 2023, contre 20 % en 2021. Cet essor

montre que l'entrepreneuriat devient une voie privilégiée d'insertion et d'émancipation dans ces territoires. Les habitants des QPV expriment des intentions plus fortes que la moyenne nationale, mais rencontrent davantage de difficultés à passer de l'intention à la concrétisation.

Leurs motivations sont marquées par la recherche de revenus et l'indépendance : « être son propre patron » est cité par 44 % d'entre eux. Cependant, la pérennité des projets est plus faible : seuls un tiers des ex-chefs d'entreprise des QPV relancent un nouveau projet (contre deux tiers au niveau national). Les freins majeurs concernent la complexité administrative, le manque de financements accessibles, et une faible exposition entrepreneuriale (seuls 10 % des habitants des QPV ont un entourage proche d'entrepreneurs).

*« L'accompagnement doit être pensé par nous,
pour nous, avec les autres. »*

AZIZ SENNI

Nos grands témoins s'accordent sur l'importance de l'entrepreneuriat comme levier d'inclusion sociale et économique dans les quartiers prioritaires. Mais tous soulignent aussi que l'accès reste inégal et que des efforts spécifiques doivent être poursuivis.

Dominique Restino insiste sur le fait que l'égalité des chances doit inclure les habitants des quartiers. Pour lui, il ne s'agit pas seulement d'y installer des dispositifs, mais de bâtir une chaîne d'accompagnement complète qui permette aux porteurs de projet d'être accompagnés dès l'idée jusqu'au développement.

Julien Noronha pointe la question de la visibilité médiatique. Selon lui, les entrepreneurs issus des QPV sont trop souvent invisibilisés dans les récits dominants. Cette absence de représentation contribue à entretenir des stéréotypes négatifs sur les quartiers et à priver de nombreux jeunes de rôles modèles inspirants.

Aziz Senni, issu lui-même d'un QPV, apporte un témoignage de première main. Il décrit la débrouillardise qui caractérise les entrepreneurs de ces quartiers, mais aussi leur manque d'accès aux financements et aux réseaux. Pour lui, l'entrepreneuriat des QPV n'est pas une question sociale, mais bien une opportunité économique pour la France.

L'image des entrepreneurs : l'entrepreneuriat pour toutes et tous

« *Les rôles modèles inspirent et démocratisent l'entrepreneuriat.* »

JULIEN NORONHA

L'image des entrepreneurs est un enjeu central, car elle façonne la perception collective de ce que signifie « entreprendre ». Nos grands témoins soulignent que cette image est le fruit d'un double mouvement : la mise en avant médiatique et la valorisation de parcours inspirants.

Julien Noronha apporte un regard critique : il rappelle que les médias fabriquent des images d'entrepreneurs qui ne sont pas toujours représentatives. Trop souvent, on valorise les *success stories* exceptionnelles, notamment les licornes, au détriment des entrepreneurs du quotidien. Il met en garde contre le risque d'une image biaisée qui pourrait décourager ceux qui ne se reconnaissent pas dans ces modèles.

Bénédicte Sanson rappelle que l'image véhiculée par les rôles modèles est aussi un outil pédagogique. Elle cite des exemples comme Farid Lahlou ou Charline Goutal, qui incarnent des parcours authentiques et inspirants. Pour elle, ces histoires variées permettent à chacun de se reconnaître et de nourrir son propre projet entrepreneurial.

Aziz Senni insiste sur la nécessité de montrer que les quartiers populaires recèlent aussi des talents et des entrepreneurs exemplaires. Son moteur personnel a été de casser les stéréotypes et de démontrer que l'entrepreneuriat n'est pas réservé aux élites. Pour lui, changer l'image des entrepreneurs, c'est aussi changer l'image des territoires.

La force du collectif

« On est passés d'un paysage dispersé à une véritable chaîne de l'accompagnement. »

DOMINIQUE RESTINO

Dominique Restino souligne le fait que la France est passée d'un paysage fragmenté à une véritable chaîne de l'accompagnement, qui couvre toutes les étapes : sensibilisation, incubation, accélération, financement, rebond après l'échec. Il met en avant le rôle du collectif Cap Créa comme un outil de fédération, de mutualisation des pratiques et de plaidoyer collectif.

Neila Tabli met en avant les avancées notables (comme les Pépites ou le statut d'étudiant-entrepreneur), mais rappelle que la démocratisation reste inachevée. Beaucoup de publics – jeunes défavorisés, femmes, habitants des quartiers – restent encore éloignés des dispositifs. Elle plaide pour un effort d'inclusion et d'accessibilité accru.

Bénédicte Sanson constate la richesse de l'écosystème, mais insiste sur la nécessité d'y intégrer davantage d'accompagnement humain. Selon elle, la réussite de l'entrepreneuriat ne repose pas uniquement sur les financements et les incubateurs, mais aussi sur le mentorat, l'écoute et la transmission entre générations d'entrepreneurs.

Mutation des pratiques d'accompagnement

Comme l'ont montré F. Bornard, D. Frugier, D.-A. Michel et O. Toutain dans leur article « L'accompagnement entrepreneurial : le point de bascule »¹, le rôle de l'accompagnateur ne peut plus se réduire à celui d'un expert technique. L'évolution des profils des porteurs de projet, la montée en puissance du numérique et les attentes nouvelles en termes de sens et de flexibilité imposent une redéfinition complète de la posture d'accompagnement. Les entrepreneurs, notamment les jeunes et les femmes,

1. F. Bornard, D. Frugier, D.-A. Michel et O. Toutain, « L'accompagnement entrepreneurial : le point de bascule », *Entreprendre & Innover*, 2019, n° 40, p. 77-93.

recherchent une relation de confiance, un soutien psychologique et humain qui dépasse les dimensions strictement économiques. L'accompagnateur devient ainsi un *sparring partner* (« partenaire de jeu ») capable d'encourager, de recadrer et de sécuriser l'entrepreneur dans un contexte d'incertitude.

Conclusion

Tous nos grands témoins s'accordent sur un point : l'écosystème entrepreneurial français s'est construit par étapes successives, jalonnées de lois, de dispositifs publics et d'initiatives privées. Ce cheminement progressif a transformé un environnement initialement fragile et dispersé au début des années 2000 en un écosystème foisonnant et structuré, à l'instar du collectif Cap Créa. Il regroupe les principaux réseaux d'accompagnement (ADIE, France Active, Initiative France, BGE, Pépite, Moovjee, Réseau Entreprendre...) et illustre la volonté d'instaurer un guichet universel pour tous les porteurs de projet, quels que soient leur profil et leur territoire. Il ne vous reste plus qu'à pousser leur porte et discuter avec eux de votre désir d'entreprendre. Il ne vous reste plus qu'à pousser leur porte et discuter avec eux de votre désir d'entreprendre.

Chaque année, plus d'un million d'entreprises voient le jour. Mais entre l'idée de départ et une activité pérenne, le chemin est jalonné de choix décisifs : valider son marché, bâtir une stratégie solide, trouver des financements...

Forts de leur longue expérience dans l'univers entrepreneurial, Madjid Yahiaoui et Noreen O'Shea vous livrent des **outils concrets**, des **méthodes éprouvées** et des **repères clairs** pour réussir, une à une, **toutes les étapes de la création d'entreprise** :

- questionner votre désir d'entreprendre ;
- structurer votre concept ;
- construire et promouvoir votre offre ;
- déterminer votre structure juridique ;
- chiffrer et trouver les financements pour votre projet.

Ce livre vous aidera à trouver votre place dans un écosystème où chaque acteur peut vous apporter un soutien précieux : accompagnateurs en entrepreneuriat, CCI, banques, business angels, entrepreneurs déjà installés...

Des témoignages d'entrepreneurs et d'accompagnateurs viennent apporter leur retour terrain à chaque étape de la création.



**Entreprendre, ce n'est pas seulement créer une entreprise :
c'est avant tout se mettre en mouvement, accepter l'incertitude
et imaginer ce qui n'existe pas encore.**



Noreen O'Shea est professeur associée émérite à ESCP Paris. Elle poursuit ses recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat. En parallèle, elle offre une activité de coaching en entreprise qui intègre une dimension neurocognitive.



Madjid Yahiaoui se consacre depuis 25 ans à accompagner et à former les entrepreneurs de demain. Il est enseignant en entrepreneuriat à PSB Paris School of Business et consultant auprès d'acteurs de l'accompagnement entrepreneurial.

24 €

ISBN 978-2-311-62837-1



Vuibert.fr

