

TENDANCES PROSPECTIVES

[ÉCONOMIE]



LES NOUVELLES MANIÈRES D'ENTREPRENDRE

Décryptage - Questions - Interviews

Geoffroy BING

Le business plan est mort,
vive « l'effectuation » !

L'entrepreneur culturel
sauvera-t-il la culture ?

Entrepreneur-slasheur,
entrepreneur-alterné,
entrepreneur-plateformeur,
les figures avancées
de la transformation
du travail

Entrepreneuriat social :
peut-on autofinancer
les missions d'intérêt
général ?

SOMMAIRE

DÉCRYPTAGE..... p. 3

- Un changement de regard sur l'entrepreneuriatp. 3
- Définir l'entrepreneuriatp. 3
- Des transformations du travail qui réinterrogent le statut d'entrepreneur et de salarié p. 3
- L'entrepreneuriat investit de nouveaux champs économiquesp. 4
- Le nouveau paradigme entrepreneurial de l'effectuation.....p. 5

QUESTIONS..... p. 6

- 1. Demain, tous entrepreneurs ?.....p. 6
- 2. Vers une éducation par l'entrepreneuriat ?.....p. 7
- 3. Disrupter ou se faire disrupter ?.....p. 7
- 4. La fin du business plan ?p. 7
- 5. Vers un repositionnement de l'offre d'accompagnement à l'entrepreneuriat ?p. 8
- 6. Les espaces collaboratifs, nouvelle vitrine de la ville entreprenante ?.....p. 8

INTERVIEWS..... p. 10

- Philippe SILBERZAHN**, professeur d'entrepreneuriat, stratégie et innovation
à EMLyon Business School et chercheur associé à l'École Polytechnique (CRG) p. 10
- Julie FABBRI**, professeure assistante à EMLyon Business School et chercheur associé
au Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique de Paris-Saclay (i3-CRG) p. 14

UN CHANGEMENT DE REGARD SUR L'ENTREPRENEURIAT

L'entrepreneur a longtemps été une figure iconique, incarnée par une personnalité hors du commun, capable d'avoir de grandes idées et animée par le goût du risque. Schumpeter, théoricien de référence sur cette question, a défendu la figure individuelle de l'entrepreneur, le self-made man unique et isolé. Cette vision de l'entrepreneuriat, qui réserve la capacité à entreprendre à quelques individus extraordinaires, est aujourd'hui largement discutée et commentée. Les travaux de Sarah Sarasvathy dans les années 90, ont contribué à tordre le

cou à ces idées reçues sur l'entrepreneuriat. Selon cette chercheuse, l'entrepreneuriat est un exercice éminemment social et collectif qui s'accommode finalement très bien de peu de ressources et de peu d'idées au départ. L'entrepreneur ne serait donc pas ce génie créatif relayé dans les médias mais un individu rationnel dont la qualité première serait d'être capable d'agir en partant des ressources qu'il a sa disposition. Ce changement de regard n'est pas sans impact sur la façon dont nous percevons les freins à l'entrepreneuriat.

DÉFINIR L'ENTREPRENEURIAT

Ces oppositions de vision sur l'entrepreneuriat rendent celui-ci difficile à définir de manière satisfaisante pour tout le monde. Si l'on se réfère à la définition qu'en donne la Commission européenne, l'esprit d'entreprendre serait « l'aptitude d'un individu à passer des idées aux actes. Il suppose de la créativité, de l'innovation et une prise de risques ainsi que la capacité de programmer et de gérer des projets en vue de la réalisation d'objectifs ». Cette définition semble cependant peu en phase avec ce que l'on pourrait appeler l'entrepreneuriat innovant caractérisé par un fort contexte d'incertitude qui rend impossible la planification de l'action. Elle souligne cependant au moins deux points importants. Le premier est la capacité de l'entrepreneur à passer à l'action. Alexandre Fourtoy, directeur d'1Kubator (incubateur lyonnais de start-up du numérique) précise à ce titre que « l'idée n'est que 5% de la valeur d'une innovation. Le reste de la valeur est dans

la capacité à réaliser cette idée ». Le deuxième point important est que l'entrepreneuriat ne se limite pas à la création d'entreprise. Il désigne plus largement une attitude, une posture, un ensemble de compétences qui peuvent s'exercer dans différentes situations et contextes professionnels et personnels, et mettent l'individu en capacité de prendre en main son destin ou de transformer son environnement.

Cette acception large de l'entrepreneuriat participe aujourd'hui à l'apparition de formes diverses d'entrepreneuriat à la fois valorisées mais aussi parfois rejetées par la société. Il semble bien en effet que les entrepreneurs aient un droit de cité sans équivalent auparavant et que les principes de l'entrepreneuriat fondés sur l'autonomie, l'engagement et la prise de risque conquièrent progressivement les esprits. Sous quelles formes ?

DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL QUI RÉINTERROGENT LE STATUT D'ENTREPRENEUR ET DE SALARIÉ

Les transformations que connaît aujourd'hui le marché du travail ont pour corollaire une montée en puissance de dynamiques entrepreneuriales. Nous assistons par exemple à une porosité croissante entre entrepreneuriat et salariat. En France, deux millions de personnes cumulent les deux activités d'entrepreneurs et de salariés. Cette porosité va de pair avec une tendance plus profonde où l'identité professionnelle se fonde de plus en plus sur la réalisation de projets. En effet, les individus construisent de plus en plus leur carrière professionnelle en reléguant la question du sta-

tut au second plan et en s'inscrivant davantage dans des dynamiques entrepreneuriales. Les travaux du Research Group Collaborative Spaces mettent en avant la montée en puissance de « l'entrepreneur-alterné », une nouvelle forme de trajectoire professionnelle où l'individu oscille au cours du temps entre un statut d'entrepreneur et un statut de salarié. La figure de l'entrepreneur-alterné serait ainsi le reflet d'une société du travail plus libertaire, donnant aux individus la possibilité de bifurquer plus facilement d'une option professionnelle à l'autre et de cumuler les expériences.

Plus globalement, les individus aspirent à une autonomie croissante dans leur travail. Ce phénomène se traduit notamment par la montée en puissance des travailleurs indépendants, qui représentent une part de plus en plus importante de la population active (1/3 aux USA, 14 % en UK, 11 % en France). Le statut d'auto-entrepreneur, mis en place en France en 2008, a dopé les chiffres de la création d'entreprises, bien que un tiers d'entre eux exercent une activité salariée en parallèle selon l'INSEE. Ces aspirations à plus d'autonomie, voire à la création de son propre emploi, sont aussi et pour beaucoup, la réponse apportée aux difficultés à rentrer sur le marché du travail et à trouver un emploi dans l'économie salariée. En France, 40 % des entrepreneurs viennent de Pôle emploi. Enfin, le phénomène de « platformisation » du travail génère aujourd'hui un certain discours sur l'entrepreneuriat. Les plateformes (Uber, Airbnb, etc.) reposent en effet sur un marke-

ting de l'accomplissement de soi, de l'autonomie, et démocratisent l'accès à l'initiative économique. Ces micro-entrepreneurs du numérique ont en effet la possibilité de se brancher de façon autonome sur une plateforme, d'y développer une réputation individuelle sur la qualité de leur service et, dans une certaine mesure, de développer un business pour générer des revenus supplémentaires. Nouvelle forme d'entrepreneuriat pour les défenseurs du modèle, ces micro-entrepreneurs ne seraient pour d'autres que des salariés déguisés et l'incarnation d'une précarisation croissante de l'emploi.

Entrepreneur-slasheur, entrepreneur-alterné, entrepreneur-plateformeur, ces nouvelles figures de l'entrepreneuriat semblent marquer la fin du modèle dual entrepreneur/salarié. Qu'elles soient voulues ou subies, ces transformations dans notre rapport au travail font la part belle à l'autonomie et l'initiative économique des individus.

L'ENTREPRENEURIAT INVESTIT DE NOUVEAUX CHAMPS ÉCONOMIQUES

Les manières classiques d'entreprendre dans un secteur peuvent être nouvelles dans d'autres. Force est de constater que l'entrepreneuriat trouve aujourd'hui de nouveaux terrains d'expression dans des champs qui en étaient jusque-là culturellement éloignés. Les cas de la culture et du social en sont une illustration intéressante.

Dans le champ de la culture, la crise économique a conduit à multiplier les coupes budgétaires dans les subventions culturelles, et poussent les acteurs du secteur à adopter une posture entrepreneuriale. Ce changement de paradigme, qui rompt avec la vision monopolistique de la culture aux mains des pouvoirs publics, est fondé à la fois sur la recherche de nouvelles sources de financement et, de manière plus fondamentale, sur la quête d'une capacité renouvelée d'innovation et de création artistique qui se situerait en dehors des grandes institutions culturelles. Le récent rapport du Ministère de la Culture sur l'entrepreneuriat culturel souligne cependant les difficultés de ce dernier à émerger, car enfermé dans des logiques de subventions ou de mécénat qui n'ouvrent pas sur des réflexions sur le modèle économique. Seul le financement collaboratif (ou *crowdfunding*) semble trouver

un écho favorable dans le champ de la culture en permettant de placer le projet de l'entrepreneur culturel en relation directe avec son public.

Le discours ambiant autour de l'entrepreneuriat social participe de la même dynamique. En voulant s'affranchir d'impératifs statutaires prédominants dans l'économie sociale et solidaire (reposant sur les principes de non-enrichissement personnel et de gouvernance démocratique), l'entrepreneur social conçoit son projet autour de finalités sociales (aide aux plus démunis, aux personnes âgées, projets éducatifs, de santé, etc.) associées à un modèle économique pérenne. Même si l'on peut s'interroger sur la diversité des acceptions de la notion d'entrepreneuriat social, le développement de cette sphère de l'entrepreneuriat tend aujourd'hui à consacrer les individus et entreprises sociales en supplétifs à l'action publique, incapable de résoudre seule les problèmes sociaux et environnementaux qui fragilisent la société. L'entrepreneur social est de ce point de vue le reflet d'une forme de désinstitutionnalisation de l'action sociale

LE NOUVEAU PARADIGME ENTREPRENEURIAL DE L'EFFECTUATION

Nous assistons depuis quelques années au développement de nouvelles approches de l'entrepreneuriat innovant (Design Thinking, Lean Start-up, effectuation) qui partagent des caractéristiques communes : une exigence d'investissement en amont faible, l'intrication croissante entre les temps de conception et les temps de mise en œuvre, et le poids important des interactions sociales dans la définition et le développement du projet entrepreneurial. Deux approches en particulier font aujourd'hui échos à ces principes : l'effectuation et la méthode du Lean start-up.

L'approche effectuale repose sur l'idée selon laquelle, dans un environnement incertain, l'entrepreneur ne suit pas un parcours linéaire (une grande idée, un plan d'affaires, la création de l'entreprise, la levée de fonds) mais se lance, sans forcément une vision claire, en partant de ses ressources existantes. Dans cette approche, l'entrepreneuriat repose fondamentalement sur l'action. C'est l'action qui crée les opportunités et non l'inverse. Cette approche a été théorisée par Sarasvathy dans les années 90 en étudiant le comportement des entrepreneurs.

En écho à l'approche effectuale, le Lean start-up, théorisé par Eric Ries, consiste à développer le plus tôt possible le retour client, à

confronter directement l'idée au marché, et à déclencher très rapidement un acte d'achat. Axée sur une mobilisation minimaliste des ressources et sur un apprentissage rapide issu d'une mise en situation réelle en vue d'une validation terrain de la proposition de valeur (sur le principe du Build, Measure and Learn), cette méthode fait aujourd'hui des émules dans le monde des start-up du numérique en particulier où les entrepreneurs disposent d'un grand nombre d'outils prêts à l'emploi. Cette forme d'entrepreneuriat prône en quelque sorte la vitesse de réalisation du projet pour limiter le coût de l'échec.

Ces deux approches sous-tendent une part importante des logiques entrepreneuriales à l'ère numérique. Elles sont opérantes dans des situations d'incertitude forte, là où la planification n'est pas faisable. Elles marquent également le passage d'une conception plutôt linéaire et séquentielle de la préparation d'une création d'entreprise à une conception par itérations successives. Enfin, elles consacrent l'acte d'entreprendre comme une démarche éminemment sociale, dans laquelle l'entrepreneur doit être capable d'ajuster et de consolider son projet en interaction avec une multitude de parties prenantes.

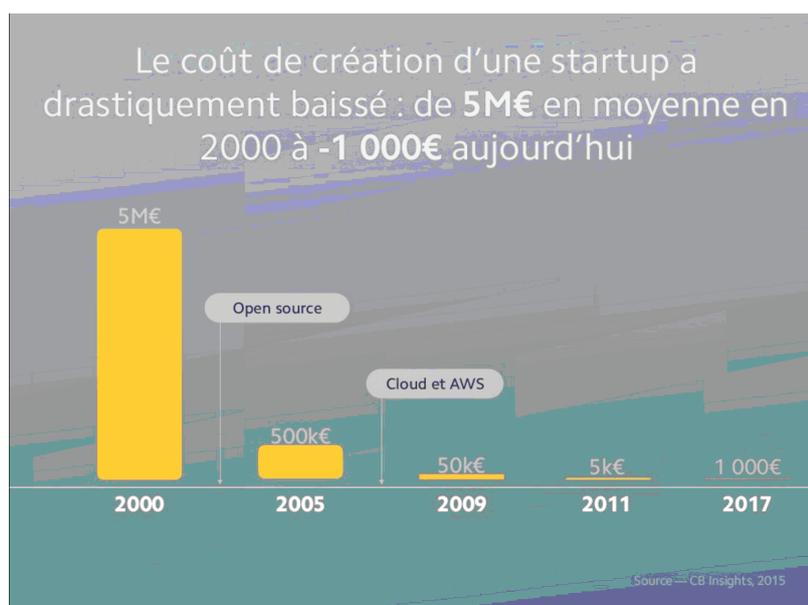
- La France du Bon Coin, *Le micro-entrepreneuriat à l'heure de l'économie collaborative*, Institut de l'Entreprise, par David Ménascé, septembre 2015
- *Nouvelles pratiques de travail : la fin du clivage salariat-entrepreneuriat ?*, par le Research Group Collaborative Spaces, 2015-2016
- *Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France*, par Steven Hearn pour le Minsitre de la Culture et de la Communication et le Ministre du Redressement Productif et du Numérique juin 2014
- Eric Ries, *Lean startup. Adoptez l'innovation continue*, Pearson, 2012
- Amandine Barthélémy et Romain Slitine, *Entrepreneuriat social, innover au service de l'intérêt général*, 2012, Vuibert

1. DEMAIN, TOUS ENTREPRENEURS ?

L'entreprise de demain nous destine-t-elle à devenir tous entrepreneurs ? Plusieurs signaux semblent aujourd'hui indiquer la diffusion du paradigme de l'entrepreneuriat et de ses principes d'actions dans la société. La valorisation de la culture du risque, de l'initiative individuelle, la volonté et la nécessité d'agir à l'échelle des individus ou de groupes d'individus pour répondre aux défis sociaux et environnementaux actuels, structurent fortement notre système de pensée et de valeurs. Ces aspirations sont aujourd'hui exacerbées par le développement d'une économie plus collaborative et horizontale dans laquelle de nouvelles formes de travail et de parcours professionnels font voler en éclat le dualisme salariat/entrepreneuriat. Tout porte à croire que nous passons d'un capitalisme managérial fondé sur la grande entreprise à un capitalisme entrepreneurial où les forces de transformations et d'initiatives passent aux mains des individus.

Par ailleurs, l'accès demain facilité à des ressources matérielles et immatérielles (machines de prototypage rapide, plateformes et API, nouvelles sources de financement comme le *crowdfunding*) va continuer à faire baisser les barrières à l'entrée de l'entrepreneuriat, participant à une forme de « démocratisation » de l'entrepreneuriat. Le coût de création d'une start-up a en effet considérablement baissé en quelques années grâce à l'arrivée de nouveaux outils du web prêts à l'emploi (comme Amazon Web Service par exemple).

Cependant, cette survalorisation de l'entrepreneur dans la société d'aujourd'hui n'est-elle pas aussi la manifestation d'un effacement du politique et de l'action publique en général pour faire face aux défis actuels et à venir ? En outre, faut-il se réjouir d'une société entrepreneuriale sans l'accompagner d'une réflexion sur de nouveaux mécanismes de protection individuelle et collective ?



- *Entrepreneurial Society*, David B. Audretsch, 2007

- *Effectuation, les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, par Ph. Silberzahn, édition Pearson, 2014

2. VERS UNE ÉDUCATION PAR L'ENTREPRENEURIAT ?

L'entrepreneuriat, qu'il se traduise par la création d'une entreprise, d'une association ou d'un projet pérenne, est aujourd'hui devenu un terrain d'apprentissage en tant que tel dans les universités et grandes écoles. Il est en effet un moyen d'acquérir de nouvelles connaissances et savoir-faire qui contribuent à accroître l'employabilité des individus. Le dispositif de l'étudiant-entrepreneur est autant un dispositif éducatif destiné à développer la posture d'engagement, d'aventure et d'effort propre à l'entrepreneuriat chez les étudiants, qu'un dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise. Les jeunes en particulier entretiennent un rapport utilitariste à l'entrepreneuriat en considérant ce dernier autant comme un moyen d'accroître leur employabilité sur le marché du travail que comme une fin en soi.

Plus fondamentalement, dans un contexte économique d'affaiblissement du salariat et de fin du plein emploi, les discours politiques font de l'éducation entrepreneuriale un incontournable des programmes scolaires et universitaires. Au-delà des méthodes et approches pédagogiques qui se proposent d'enseigner l'entrepreneuriat, l'intégration croissante du paradigme de l'entrepreneuriat dans l'éducation est assortie d'un débat idéologique entre ceux qui y voient le signe de l'affaiblissement de l'école comme sanctuaire du savoir et de l'éducation citoyenne, et ceux qui y voient un lieu de conquête et d'affirmation de l'autonomie des individus. L'école contribuerait ainsi à entretenir la mythologie entrepreneuriale dont le sociologue Alain Ehrenberg montre qu'elle soutient l'imaginaire d'une société caractérisée par l'incertitude et la compétition, facteurs de fragilisation des individus.

- Ehrenberg A., *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Odile Jacob, Paris, 1998
- Verzat C., *Éduquer l'esprit d'entreprendre. Bilan et questionnements de recherche, Habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion*, Université Pierre-Mendès-France, Grenoble, 2012

3. DISRUPTER OU SE FAIRE DISRUPTER ?

Aujourd'hui, la start-up qui incarne un entrepreneuriat innovant (« disruptif ») et à fort potentiel de croissance rapide (« scalable ») est devenue le modèle de création d'entreprise qui attire toutes les attentions. La lame de fond qui traverse aujourd'hui tous les secteurs économiques est celle qui balaie les modèles économiques d'hier pour en proposer de nouveaux à plus forte valeur ajoutée pour le consommateur. Les entrepreneurs du numérique incarnés dans les Gafa (Google, Apple, Facebook, Amazon), leurs équivalents chinois les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) et les Natu (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber) se sont affranchies de la plupart des règles classiques de l'administration des entreprises pour en adopter d'autres, issues de la révolution numérique. Ces entreprises mettent la data et l'expérience utilisateur au cœur de leur modèle économique. Le modèle entrepreneurial qui le sous-tend est celui qui consiste à acquérir très rapidement une situation de monopole sur le marché afin de pouvoir par la suite engranger des revenus. Le principe du « winner takes all » est aujourd'hui l'adage principal de l'économie numérique et place les entrepreneurs de cette économie dans une course effrénée à la taille critique.

Dans ce contexte, l'exigence d'hypercroissance conduit l'entrepreneur du numérique à agir d'emblée à une échelle mondiale en cherchant à se connecter à la multitude, c'est-à-dire à l'ensemble des individus pouvant créer de la valeur dans l'organisation sans pour autant être employés ou mandatés par cette organisation (Airbnb n'aurait aucune valeur sans les milliers d'utilisateurs qui proposent leur logement en location). La logique de plateforme est précisément conçue pour capter la valeur créée à l'extérieur de l'organisation. Ce mouvement de plateformes et de désintermédiation (plus communément appelé « uberisation ») est aujourd'hui de nature à transformer des pans entiers de l'économie locale si nos entreprises ne parviennent pas à adopter les principes qui les animent.

- Gilles Badinet, 2016, « Transformation digitale : l'avènement des plateformes »
- Nicolas Colin et Henri Verdier, *L'Age de la Multitude*,

4. LA FIN DU BUSINESS PLAN ?

Le business plan ou plan d'affaires est encore aujourd'hui largement considéré comme le graal de l'entrepreneur. Il cristallise cependant un débat entre deux approches de l'entrepreneuriat. L'une, positiviste et rationnelle, défend le business plan comme un outil de prédiction et de planification. Elle postule en effet que l'entrepreneur est celui qui est capable de reconnaître des opportunités d'affaires qui ont par conséquent une existence propre. L'autre, constructiviste et inductive, pose que les opportunités d'affaires ne préexistent pas et par conséquent ne peuvent faire l'objet d'une prévision et d'une planification de l'action. Elle sous-entend que l'entrepreneur se situe dans une logique de contrôle de son environnement plutôt que de prévision et que c'est son action qui est productrice d'opportunités.

De façon encore dominante, le business plan s'inscrit dans l'approche positiviste et rationnelle de l'entrepreneuriat. Outil de prédiction et de planification par excellence, il ne prend pas suffi-

samment en compte le processus itératif et inductif qui caractérise l'entrepreneuriat innovant en particulier.

Ce débat autour du business plan invite à reconsidérer certaines situations d'accompagnement à l'entrepreneuriat où le business plan est encore utilisé à mauvais escient. Il invite à adapter la fonction du business plan aux diverses situations entrepreneuriales, en étant selon les cas un outil de gestion et de contrôle, ou un outil d'apprentissage et d'expérimentation au service du processus créatif de l'entrepreneur.

- Haithem Chaabouni et al., « L'entrepreneur effectual face aux limites du plan d'affaires », *Entreprendre & Innover* 2012/3 (n°15), p.25-32
- Cohen, R. & Ananou, C.(2007), « Faut-il brûler les plans d'affaires ? », 5^e congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke

5. VERS UN REPOSITIONNEMENT DE L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT ?

Les nouvelles approches de l'entrepreneuriat soulignent l'importance des compétences sociales de l'entrepreneur. Elles amènent par conséquent à repenser l'accompagnement à la création d'entreprise non plus seulement sous un angle technique et mécanique (répondre aux attentes en termes de modalités de création, montage de dossiers, simplification administrative, recherche de financements) mais en mettant l'accent sur la capacité de l'entrepreneur à renforcer l'implication de parties prenantes dans son projet, à convaincre, à faire avancer son projet à moindre coût. Il s'agit ainsi pour l'accompagnant de passer d'une posture de d'expert en méthodologie de création d'entreprise à une posture de facilitateur, de co-concepteur de *business model* cohérents, ou innovants. Cette évolution dans la posture de l'accompagnant se justifie d'autant plus que de nouveaux services automatisables apparaissent aujourd'hui et seront capables demain de prendre en charge une part croissante de l'aide technique aux entrepreneurs. Les « legaltech » par exemple offrent des services de créations d'entreprise à la demande (Legalstart, Guacamol, Lawcracy, etc.) et traitent la partie standard du droit dans la rédaction des contrats.

Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise sont de plus assujetties à des objectifs chiffrés de créations d'entreprises sur un territoire et de taux de pérennité. Au-delà de ces objectifs quantitatifs, n'y a-t-il pas lieu de leur attribuer un rôle plus large de sensibilisation à l'entrepreneuriat, de valorisation aussi bien des échecs que des réussites des entrepreneurs pour faire évoluer la culture entrepreneuriale ? Par ailleurs, l'émergence de nouvelles figures de l'entrepreneuriat telles que le « plateformeur » qui s'adosse à des plateformes de service pour se constituer des revenus, l'entrepreneur-slasher qui combine une activité entrepreneuriale avec une activité salariée, l'entrepreneur-hacker qui décide de valoriser une invention produite dans un *makerspace*, conduit à repenser les offres d'accompagnement pour les adapter aux attentes et motivations de ces nouveaux profils.

- Christophe Schmitt, Julien Husson, « Du réparateur au facilitateur : changement de regard sur l'accompagnement », *Entreprendre & Innover* 2014/2 (n° 21-22), p. 10-18.

6. LES ESPACES COLLABORATIFS, NOUVELLE VITRINE DE LA VILLE ENTREPRENANTE ?

Les nouvelles manières d'entreprendre, plus agiles, plus interactives et sociales se déploient aujourd'hui à la faveur du numérique qui permet non seulement un accès plus facile et direct au marché pour les entrepreneurs, mais aussi un levier très efficace de collaboration et de mise en réseau de ces derniers. Elles reposent également pour partie sur l'émergence de nouveaux espaces de travail, collaboratifs et communautaires, au sein desquels les entrepreneurs peuvent trouver des points d'appui essentiels pour leurs projets.

Qu'ils se nomment fablab, espaces de coworking, makerspaces, hackerspaces, ces nouveaux espaces de collaboration maillent progressivement les territoires et les métropoles en particulier. S'ils ne sont pas au service exclusif des entrepreneurs, ils constituent à plusieurs titres des ressources nouvelles et importantes au service d'un écosystème entrepreneurial.

Tout d'abord, ces espaces collaboratifs interviennent dès l'amont du processus entrepreneurial. Ils ne sélectionnent pas beaucoup les entrants (contrairement aux incubateurs et pépinières) : ils ont une fonction inclusive qui contribue à « démocratiser » l'action d'entreprendre. Ensuite, ils drainent des individus de différentes générations, avec des niveaux d'expérience hétérogènes, ce qui enrichit l'apprentissage du métier pour les jeunes entrepreneurs. La fréquentation de ces espaces permet également aux entrepreneurs de dynamiser leur démarche en intégrant progressivement le marché à la faveur des séances de pitch et de test de concept organisées au sein de ces espaces. Ce sont en outre des lieux d'exposition de projet où l'entrepreneur peut donner envie à d'autres de devenir parties prenantes et d'entrer à moindre frais dans un processus social vertueux qui lui permettra de dynamiser son projet. Enfin ces espaces contribuent à l'auto-sélection des projets, intègrent le droit à l'erreur et permettent à l'entrepreneur de rebondir plus facilement en cas d'erreur, soit en réorientant son projet au bon moment, soit en lui donnant l'occasion de s'investir dans le projet d'un autre membre de la communauté du lieu.

Parce qu'ils sont à la fois des lieux de créativité, de socialisation de l'entrepreneur, les espaces collaboratifs trouvent toute leur place dans les dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Ils questionnent ce faisant la posture de la collectivité par rapport aux dynamiques communautaires qui les animent : quelles nouvelles formes d'accompagnement direct ou indirect de ces espaces et communautés faut-il inventer ?

- Paris, T. (2010), *Les métropoles créatives*, Prospective et entreprise, Paris
- Cohendet, P., Grandadam, D., Simon, L. (2010), *The Anatomy of the Creative Cities*, Industry and Innovation, 17, 91-111
- Charles-Edouard Houiller-Guibert, « La mise en réseau des entrepreneurs innovants : un défi pour les dispositifs de soutien à l'innovation à l'échelle des métropole ? », Innovations 2017/1 (n°52), p 179-210



“
L’entrepreneuriat n’est pas une affaire
de super héros.”

Philippe SILBERZAHN, professeur d’entrepreneuriat, stratégie et innovation à EMLyon Business School et chercheur associé à l’École Polytechnique (CRG). Il intervient également à HEC Paris (itw 27/02/2017)

La culture entrepreneuriale semble aujourd’hui survalorisée dans la société. Qu’en pensez-vous ?

Au-delà d’une pensée dogmatique selon laquelle tout doit être « entrepreneurial », je pense que le vocabulaire et la logique d’action de l’entrepreneuriat imprègnent progressivement l’ensemble de la société, si bien que l’on ne parle plus seulement d’économie entrepreneuriale mais plus largement de société entrepreneuriale. Richard Straub, le président du Forum mondial Peter Drucker¹ expliquait très bien que ce qui est en jeu, est pour chacun « la capacité de s’emparer avec passion des problèmes auxquels nous sommes confrontés, et d’accepter la responsabilité de créer nos propres solutions. »

Quels sont selon vous les signes de l’émergence de cette société entrepreneuriale ?

Je le vois par exemple chez mes étudiants. Au départ, ils visent la grande entreprise internationale, le prestige. Souvent ils reviennent avec des désillusions et décident de devenir autoentrepreneur. **Il y a une moindre volonté de se plier aux règles de la grande entreprise.** L’entreprise ultra-hiérarchisée n’est plus en phase avec les aspirations des nouvelles générations, ce qui se traduit par une dynamique entrepreneuriale qui reflète des aspirations à plus d’autonomie et de liberté.

Je le vois également dans les grandes entreprises qui veulent toutes devenir plus « entrepreneuriales ». Elles développent leurs propres incubateurs pour exploiter le talent entrepreneurial à l’extérieur, elles ouvrent des « labs » et des espaces de « coworking » pour expérimenter de nouvelles approches, elles adoptent avec impatience de nouvelles méthodes telles que le « lean startup » ou le « design thinking » et elles organisent des « hackathons » et des « startup weekends », entre autres. Elles veulent devenir agiles en développant à la fois la maîtrise de leur activité actuelle et la capacité d’en créer de nouvelles.

Pour autant, je crois que la société entrepreneuriale a du mal à émerger véritablement car il ne s’agit pas uniquement de repenser les outils et les méthodes de l’entrepreneuriat mais plus fondamentalement les valeurs et les principes qui l’animent. Or sur ce point, la recherche a longtemps été insuffisante pour décrypter ces valeurs et principes. Mon analyse consiste à dire que ce sont les principes de l’effectuation qui portent en eux des valeurs fortes sur lesquelles peut reposer la construction d’une société entrepreneuriale au sens de Peter Drucker.

Qu’est-ce que l’effectuation ?

Deux approches ont prédominé pour comprendre l’entrepreneuriat. Celle qui défend l’idée de l’entrepreneur au sens du génie créatif, qui a une grande idée et qui la développe grâce à son génie. L’autre, celle de l’école d’Harvard, qui soutient que l’entrepreneuriat est une question

1. Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) était un professeur, consultant américain en management d’entreprise, auteur et théoricien. Il est à l’origine de nombreux concepts utilisés dans le monde de l’entreprise, comme l’esprit d’entreprise et l’innovation systématique.

de méthode de gestion. L'effectuation, à travers les recherches de Sarasvathy², ne repose ni sur l'une ni sur l'autre de ces approches, mais adopte une approche empirique et rationnelle de l'entrepreneuriat. Elle part en effet de l'observation de terrain des entrepreneurs pour comprendre comment ils procèdent concrètement, pour s'apercevoir que l'entrepreneur n'est ni le génie créatif, ni le preneur de risques inconsidérés, ni le visionnaire que l'on croit, qui n'aurait plus qu'à dérouler un plan d'action pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. Dans la réalité, l'entrepreneur commence souvent sans avoir une grande idée, il raisonne davantage en termes de pertes acceptables qu'en termes de risques inconsidérés, et surtout il part des ressources dont il dispose pour atteindre ses objectifs et non l'inverse ! C'est cela la démarche effectuale : c'est une logique d'action avant tout. Elle pose que **l'entrepreneur, plutôt que de prévoir l'évolution de son environnement, il le transforme**. L'effectuation établit par conséquent un certain nombre de principes (voir plus bas), qui ne constituent pas pour autant une méthode, mais qui rendent l'entrepreneuriat actionnable et enseignable à tout un chacun.

Est-ce que cette manière très pragmatique et finalement assez intuitive de considérer l'entrepreneuriat sous-entend qu'il y a un potentiel d'entrepreneurs qui est sous-estimé dans notre société ?

Dès lors que l'on dit que l'entrepreneuriat n'est pas une affaire de super héros mais relève de principes et valeurs relativement simples à comprendre et à appliquer, on peut les enseigner et les mettre en pratique sans invoquer un quelconque « gène de l'entrepreneur ». Ces valeurs se résument à un message simple : tout le monde peut apporter un changement entrepreneurial, indépendamment de sa race, de son âge, de son sexe, de son niveau d'éducation, de l'endroit où il vit, ou des ressources qu'il possède. Le changement commence par l'individu et n'est possible qu'avec lui. **Face aux tenants de l'ingénierie sociale, l'effectuation réaffirme l'importance de l'initiative individuelle**. L'avènement de la société entrepreneuriale ne sera ainsi pas seulement le fait de groupes responsables de la société, comme le pensait Peter Drucker, mais aussi et peut-être surtout des individus eux-mêmes, d'où qu'ils viennent et quels qu'ils soient.

Je pense que derrière cette vision démystificatrice de l'entrepreneuriat, il y a un énorme potentiel de changement social. Pour autant, je ne crois pas du tout à la disparition du salariat et au discours du « tous entrepreneurs »

Est-ce que les inégalités de ressources culturelles, financières et sociales entre individus ne sont pas tout de même des facteurs discriminants qui ne permettent pas à tout le monde d'entreprendre ?

Il ne faut pas confondre les ressources et l'argent. **L'entrepreneur peut très bien accéder aux ressources dont il a besoin avec peu d'argent, voire sans argent**. Les ressources sur lesquelles l'entrepreneur va s'appuyer pour démarrer sont sa personnalité (qui va l'orienter dans telle direction plutôt que telle autre, ou le rendre sensible à tel problème), ses relations (qui vont constituer son vecteur) et ses connaissances (son expertise). Or tout le monde a ces ressources. Même quelqu'un de jeune ou démuné possède de nombreuses ressources de ces trois types. Il n'est pas forcément nécessaire de connaître un patron du CAC40 pour entreprendre ! Cela peut être un voisin qui va mettre à sa disposition une machine par exemple. Donc l'argent n'est en aucun cas un prérequis au démarrage d'une activité entrepreneuriale. En revanche, il peut être un facteur discriminant dans les étapes ultérieures de développement.

L'accompagnement à l'entrepreneuriat tel qu'il est aujourd'hui pratiqué est-il en phase avec les principes de l'effectuation ?

Je ne le pense pas car il est fondamentalement tourné sur une logique d'objectifs assignés

2. L'effectuation trouve son origine dans les travaux de recherche menés à la fin des années 90 par Saras Sarasvathy, une jeune doctorante d'origine indienne, ancienne entrepreneuse, conduits sous la direction d'Herbert Simon, prix Nobel d'économie, à l'université Carnegie Mellon

au projet entrepreneurial, en mettant justement le business plan au centre. Or si les objectifs ne sont pas fixés à l'avance comme c'est le cas dans des situations d'incertitude, l'accompagnant se trouve aujourd'hui démuné. **Il y a donc un enjeu pour l'accompagnant de passer d'une position de contrôleur à une position de co-créditeur.** Il doit pouvoir dire : « tu en es là aujourd'hui, quelles sont les choses possibles dans l'étape suivante ? ». C'est beaucoup plus créatif et engageant pour la personne qui accompagne. Il y a un vrai questionnement là-dessus dans les CCI qui se disent peu outillées pour accompagner « hors business plan ». Mais cette observation est surtout valable pour l'entrepreneuriat innovant. Si demain, il s'agit d'accompagner une personne qui veut monter sa pizzeria, la démarche planificatrice par le business plan reste pertinente. Par contre, dans les domaines nouveaux comme l'intelligence artificielle ou les technologies pour personnes âgées par exemple, où il y a beaucoup d'incertitude technologique, réglementaire, sociologique, économique, la vision que l'entrepreneur forme du marché aujourd'hui sera probablement obsolète dans deux ans ! Dans cet environnement d'incertitude, la prévision est coûteuse car compliquée, et de surcroît contreproductive. Dans ce cas, au lieu de se focaliser sur les éléments prévisibles d'un environnement qu'il contrôle, l'entrepreneur fait le contraire, et se focalise sur les éléments contrôlables d'un environnement qu'il ne peut pas prédire. Ces éléments contrôlables, ce sont les liens qu'il va pouvoir nouer avec certains acteurs. Pour reprendre l'exemple des technologies pour personnes âgées, il va par exemple se rendre en maison de retraite, passer du temps avec les personnes âgées, tester une technologie, et progressivement faire émerger des objectifs dans une logique itérative.

Est-ce que l'approche effectuale rend caduque le business plan qui repose sur des principes de prévisibilité et de planification ?

Le business plan est en effet un outil de contrôle et de gestion avant tout. À ce titre, c'est un outil qui se veut prédictif mais qui est inopérant en situation d'incertitude. Il ne faut surtout pas le prendre comme un dogme. Il y a une assertion assez juste que j'aime à reprendre selon laquelle **un business plan sert à peu près à tout sauf à planifier un business !** Les opportunités d'affaires n'existent pas à l'état brut, c'est l'entrepreneur qui les crée, les construit et les développe. Or le business plan postule que la réflexion précède l'action dans une logique causale et rationnelle, alors que la démarche de l'entrepreneur innovant est précisément inverse.

Vous parlez du réseau social de l'entrepreneur : est-ce que les espaces collaboratifs de type fablab, makerspaces, espaces de coworking sont vraiment de nature à dynamiser l'entrepreneuriat sur un territoire ?

Oui, ce sont des endroits, à condition qu'ils soient bien gérés, qui permettent la socialisation de l'entrepreneur, et de stimuler des rencontres improbables qui sont au cœur d'une démarche entrepreneuriale. Ils ont d'autant plus de valeur qu'ils sont un moyen d'accès à moindre coût à des partenaires pour les entreprises alors même que les entreprises françaises ont souvent du mal à adopter une culture partenariale.

Comment le numérique transforme-t-il les manières d'entreprendre ?

Des approches comme le lean start-up ou le *business model* viennent du monde du logiciel, et sont empreintes de la culture numérique. **Le numérique permet de faire des itérations de manière très rapide et par conséquent d'accroître l'agilité de l'entrepreneur sur un marché.** Par exemple, il n'y a pas deux utilisateurs d'Amazon qui voient la même page ! Amazon est capable d'adapter en continu son offre par rapport à votre profil et vos comportements. Le monde du logiciel a une vélocité qui est infiniment supérieure au monde du matériel. Plus globalement, nous allons vers une économie dans laquelle les entrepreneurs trouvent sur étagère des kits qui font qu'ils ont au final à leur disposition à peu près les mêmes facteurs de production que les grandes entreprises. C'est le modèle de la plateforme qui permet cela. Une plateforme comme Amazon par exemple vous permet de démarrer une activité très facilement en accédant aux ressources de la plateforme dont le coût peut être totalement

variabilisé. Vous payez 20€ par mois à Amazon pour un site en faible puissance, puis le jour où vous avez 1 million de visiteurs, vous payez peut-être 200€ mais comme ce sont des coûts variables, ils sont plus faciles à absorber pour l'entrepreneur. C'est vraiment disruptif selon moi. La petite entreprise dispose des facteurs de production de la grande, à la fois techniquement et financièrement grâce aux technologies numériques. Cela abaisse incontestablement les barrières à l'entrée de l'entrepreneuriat.

LES CINQ PRINCIPES D'ACTION SELON LA DÉMARCHE EFFECTUALE

Sarasvathy montre que l'action des entrepreneurs s'appuie sur cinq principes :

- 1. Partir de ses moyens.** Les entrepreneurs partent de leurs moyens disponibles pour imaginer ce qu'ils peuvent faire plutôt que se fixer un but et chercher ensuite les moyens pour l'atteindre. Quels sont ces moyens ? Leur personnalité, leurs connaissances et leur réseau. Ces moyens sont universels. Tout le monde en dispose que l'on soit docteur en physique dans la Silicon Valley ou vendeur de rue à Bombay. Si tout ce qu'il faut est sa personnalité, ses connaissances et son réseau, alors tout le monde peut agir de manière entrepreneuriale.
- 2. Raisonner en perte acceptable.** Les entrepreneurs ne décident pas sur la base d'un retour attendu, mais sur ce qu'ils sont prêts à perdre. Les entrepreneurs n'aiment pas le risque, ils acceptent d'en prendre et veulent les contrôler grâce à une exposition limitée. Ils raisonnent ainsi : « Je vais consacrer trois mois et un budget de X pour tester telle idée, et on verra bien. » Le niveau de perte acceptable peut être très bas. On peut ainsi démarrer avec des moyens très faibles.
- 3. Créer un patchwork fou.** Comme le patchwork qui consiste à créer un objet à partir de morceaux de tissu récupérés à divers endroits, l'entrepreneuriat consiste à assembler des ressources apportées par les parties prenantes engagées. Cela signifie que c'est un processus intrinsèquement social. L'entrepreneuriat repose ainsi moins sur le génie et la vision de gens extraordinaires que sur la capacité à créer de la valeur à partir d'une coopération mutuellement bénéficiaire entre gens normaux.
- 4. Profiter des surprises.** Les entrepreneurs sont pragmatiques au sujet de la nature imprévisible de l'environnement. Plutôt que passer des jours à développer une vision idéale et construire un plan parfait qui sera anéanti dès la première rencontre avec la réalité, ils agissent au quotidien et tirent parti des surprises, bonnes ou mauvaises. La certitude de surprises à venir ne se traduit toutefois pas par un fatalisme, mais au contraire par un optimisme quant à leur capacité à en profiter.
- 5. Être le pilote dans l'avion.** Pour l'effectuation, l'avenir n'est pas quelque chose qui survient et que l'on subit en étant, au mieux, capable de le prédire, mais quelque chose que les entrepreneurs créent. Il n'y a pas de fatalité ni de tendance inévitable. Le futur est le résultat de l'imagination des entrepreneurs et de leur action combinée à celles des autres. Dès lors, il n'y a pratiquement pas de limites à l'action entrepreneuriale. Elle peut commencer petit, mais changer le monde de manière imprévisible.

Source : issu de l'article de Philippe Silberzahn dans la Harvard Business Review, 24 octobre 2016
<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/10/12602-mode-demploi-pour-creer-une-societe-entrepreneuriale>



“
La fréquentation des espaces collaboratifs offre aux entrepreneurs une capacité de rebond plus forte.”

Julie FABBRI, professeure assistante à EMLyon Business School et chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique de Paris-Saclay (i3-CRG) (itw 3/03/2017)

Dans vos recherches, vous avez étudié le phénomène du coworking et ses évolutions. Quelles sont, à grands traits, ces évolutions ?

Il y a en effet plusieurs vagues.

Fin 2010, le coworking était encore très jeune en France. Le boom a eu lieu à partir de 2012 avec des relais médiatiques forts et des porteurs très divers mobilisés autour des enjeux du télétravail, du bureau « intelligent », de la réfection de nouveaux sièges sociaux, etc.

La première génération de coworkers comprend des personnes qui ont avant tout besoin d'un endroit pour travailler. Ils y viennent pour travailler, pas pour se faire des amis ou trouver des financements pour développer leurs projets. Ils sont cependant sensibles à la socialisation accrue qu'offrent ce nouveau type d'espaces de travail et découvrent au fil du temps, en expérimentant le lieu, que le choix de cette localisation peut de plus être favorable au développement de leur projet professionnel (accélération, changement d'échelle...).

La deuxième génération, celle de 2013-2016, qui rassemble les « adopteurs précoces », est attirée par le discours médiatique sur la socialisation et les effets de réseaux que produisent ces lieux. Mais les espaces de coworking ne savent pas encore bien valoriser et promouvoir cette fonction de socialisation et de réseaux et l'offre reste encore très focalisée sur un argumentaire technique et fonctionnel (surfaces de bureaux, équipements, abonnement ou réservation en fonction du temps passé selon les prix de l'immobilier d'affaires au mètre carré).

La troisième génération, celle qui émerge aujourd'hui, opère une bascule importante. Pour ces coworkers, rejoindre un espace collaboratif signifie avant tout rejoindre une « communauté ». La notion de communauté reste cependant très floue... De quel type de communauté s'agit-il ? Qu'est-ce qui fait communauté entre les membres ? L'on parle le plus souvent de communauté de pratiques, qui permet à chaque membre de devenir un meilleur praticien. Mais de quelles pratiques parle-t-on ? Elles sont aujourd'hui très éparpillées car les projets entrepreneuriaux qui se développent dans ces espaces sont eux-mêmes très divers, même dans les espaces spécialisés dans un domaine donné, par exemple l'innovation sociale ou le numérique.

Dans vos recherches, vous avez étudié les espaces de coworking qui s'adressent en particulier aux entrepreneurs innovants. Qu'est-ce qui caractérise précisément ces espaces selon vous ?

Les espaces collaboratifs les plus porteurs sont généralement des espaces qui accueillent une population entrepreneuriale et qui mettent en place des principes de sélection à l'entrée. Certes, ces critères de sélection sont moins forts et formels que dans un incubateur, mais ils existent. **La sélection ne se fait pas sur la maturité du projet ou la robustesse du plan d'affaires, mais sur des principes d'adoption mutuelle entre le candidat et l'espace en question et sa communauté.** Il convient en effet de vérifier que le candidat a compris le type de communauté où il met les pieds, ses règles de fonctionnement et ses valeurs. Et inversement, le candidat doit s'assurer que l'environnement social et matériel qui lui est proposé soit

de nature à l'aider dans son projet. C'est bien une relation gagnant-gagnant qui est recherchée.

Le modèle du Liberté Living Lab dans le Sentier est très intéressant de ce point de vue. Thématisé sur l'innovation citoyenne, cet espace fournit des postes de travail à des entrepreneurs ou petites structures qui sont en adéquation avec leur positionnement. Les termes de l'échange sont les suivants : les occupants ne paient pas de loyers mais s'engagent à consacrer un certain nombre de jours au fonctionnement du lieu. Ce dernier tire en effet 80% de ses revenus de la vente de prestations à des grands groupes. Les occupants peuvent être sollicités pour participer à l'animation d'un workshop pour un grand compte par exemple. C'est intéressant pour l'entrepreneur car cela lui évite d'une part de décaisser de l'argent pour un loyer, et d'autre part cela lui donne l'occasion de tester son savoir-faire ou son projet auprès de potentiels clients.

En quoi les logiques communautaires qui sous-tendent aujourd'hui ces espaces sont-elles une ressource importante pour un projet entrepreneurial ?

Elles contribuent à l'émergence et au soutien de projets innovants en général, qu'ils soient portés par des individus, des entreprises, des associations ou des institutions publiques. Les communautés qui fonctionnent bien reposent sur des logiques de don/contre-don, des relations gagnant/gagnant. La norme dans ce type de communauté est de sortir des relations fournisseurs/clients et des relations business basées sur la domination. Une dimension intéressante, développée par le Professeur François-Xavier de Vaujany (Université Paris-Dauphine), est la dimension émotionnelle de la communauté. Elle repose sur des relations de confiance, d'entraide et de valeurs partagées, mais aussi d'expériences sensibles par l'intermédiaire du design du lieu, son atmosphère et son organisation. Tout cela contribue à la création de liens interpersonnels plus forts, au développement de compétences relationnelles indispensables à un porteur de projet et à la co-construction de son projet avec un certain nombre de parties prenantes.

En outre, **la fréquentation de ces espaces offre aux entrepreneurs une capacité de rebond plus forte**. En effet, ils sont placés en situation d'exposer régulièrement l'état d'avancement de leurs projets, de les tester auprès de la communauté. Cela contribue en quelque sorte à la précipitation de l'échec ou à les faire pivoter plus rapidement, et donc à moindre coût. Cela permet de se reconcentrer plus vite sur des projets à plus haut potentiel. On constate par ailleurs qu'un entrepreneur qui échoue ou décide d'arrêter son projet à un moment donné est en capacité de se replacer très facilement, en rejoignant des projets entrepreneuriaux portés par d'autres membres de la communauté par exemple, ce qui n'exclut pas qu'il revienne par la suite à un projet en propre.

C'est ce que vous décrivez dans vos recherches par la notion d'entrepreneuriat-alterné. Pouvez-vous préciser cette tendance ?

On a tendance à opposer les statuts, celui de salarié d'une part et d'entrepreneur d'autre part. J'observe que cette dualité est caduque et que le paradigme a changé. La question n'est plus tant celle du statut du travailleur, mais plutôt celle du statut du projet : quel est le meilleur statut pour réaliser mon projet ? Ai-je intérêt à créer une entreprise ? À le développer au sein d'une entreprise existante en tant que salarié ? **Dans ce nouveau paradigme, ce sont d'abord l'individu et son projet qui prévalent et qui font voler en éclat la question du statut**. Si la tendance se confirme, les individus vont de plus en plus jongler entre ces statuts et se construire un parcours professionnel hybride où un projet entrepreneurial peut par la suite être valorisé dans un poste salarié. Les recherches menées en 2015 et 2016 par RGCS montrent ainsi que certains étudiants voient l'entrepreneuriat comme une nouvelle compétence transversale à acquérir pour... séduire les entreprises et développer de l'employabilité ! Inversement, les salariés sont de plus en plus amenés à adopter une posture entrepreneuriale/intrapreneuriale. Les espaces collaboratifs que j'ai étudiés accélèrent à mes yeux l'émergence de ces nouveaux parcours professionnels.

Y a-t-il d'autres effets bénéfiques de ces espaces collaboratifs sur l'entrepreneur innovant ?

J'en vois au moins deux autres.

Il y a ce que l'on peut appeler l'effet « label ». Fréquenter tel ou tel espace peut donner plus ou moins de poids et de crédibilité à un projet entrepreneurial. Certains espaces permettent à l'entrepreneur de sortir du lot dans un contexte de course à l'entrepreneuriat. **La notoriété du lieu et le domaine d'expertise qu'on lui reconnaît concourent tous deux à crédibiliser l'entrepreneur auprès d'éventuelles parties prenantes, notamment des partenaires financiers.** La Ruche à Paris, par exemple, confère aux entrepreneurs qui y résident une crédibilité certaine dans le domaine de l'économie sociale et solidaire.

Ensuite, il y a l'effet vitrine. Ces espaces deviennent également des lieux qui permettent à l'entrepreneur de montrer à des clients ou partenaires externes la dynamique créative dans laquelle l'entrepreneur évolue. Les visites qui y sont faites provoquent ainsi un effet « waouh », persuasif, auprès de clients comme par exemple des grands comptes. Ces derniers peuvent ainsi se rendre compte en une unité de lieu, des ruptures en cours ou de tout ce qui va se passer demain dans un domaine particulier, des innovations sociales ici, des nouveaux usages numériques par là. Ces espaces sont donc de très bons leviers au service des entrepreneurs.

Comment une collectivité locale peut-elle accompagner ce mouvement efficacement ?

En la matière, l'enfer est pavé de bonnes intentions. Les aides publiques sont parfois trop nombreuses. On en arrive même à payer des cabinets de conseil pour aider les entrepreneurs à monter des dossiers de subventions, c'est un comble ! À vouloir trop aider, la collectivité risque également de fausser la dynamique de marché et beaucoup d'espaces, notamment de coworking ne survivront pas suite au désengagement public.

Cela ne signifie pas que les pouvoirs publics n'ont pas un rôle à jouer. **La ressource clé d'un espace de coworking étant sa communauté, les pouvoirs publics, notamment locaux, ont un rôle important à jouer pour faciliter la constitution de cette communauté.** Cela peut passer par des actions de diffusion de l'information sur l'ouverture de ces espaces dans le territoire ou des actions de gestion du turnover des membres dans la durée. La Fonderie et la Région Ile-de-France ont par exemple imaginé mettre en place des tickets coworking sur le modèle des tickets restaurants pour inciter différents types de population de travailleurs à tester ces espaces.



WWW.
MILLENAIRE3.
COM

RETROUVEZ
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MÉTROPOLE DE LYON
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE
ET DU DIALOGUE PUBLIC
20 RUE DU LAC - 69399 LYON CÉDEX 03