

# À quoi sert l'entrepreneuriat ?

Regards sur son utilité économique, sociale,  
territoriale et environnementale



**Directeur de publication**

Thibault de Saint Simon (Fondation Entreprendre)

**Conception et coordination éditoriale**

Les Echos Publishing

Fondation Entreprendre, sous la coordination d'Eric d'Engenières

**Rédaction**

Les Echos Publishing (partie 1)

Virginie Commelin, Eric d'Engenières,

Thibault de Saint Simon & Stéphanie Duclos

(Fondation Entreprendre, parties 2 et 3)

**Relectures**

Agathe Billette, Virginie Commelin, Louise Cougoulat,

Thibault de Saint Simon, Eric d'Engenières, Stéphanie Duclos

(Fondation Entreprendre)

**Création graphique**

Les Echos Publishing

Louise Cougoulat (Fondation Entreprendre)

**Crédits photo**

Fondation Entreprendre

iStock

Ticket for Change

Xavier Sarrat

**Impression**

SPRINT – décembre 2025

Imprimé sur papier FSC

recyclé à 40 % issu de forêts gérées durablement

# Éditorial

A quoi sert l'entrepreneuriat ? La première réponse qui vient à l'esprit est souvent « créer de la valeur économique ». C'est tout à fait juste mais cela ne dit pas tout. L'entrepreneuriat, c'est aussi permettre à des personnes de trouver leur place, de s'épanouir, de répondre à des besoins sociaux, sociétaux et environnementaux, de favoriser l'innovation et de dynamiser des territoires.

Pourtant si l'entrepreneuriat dispose d'un potentiel conséquent pour la société, il ne peut s'exprimer qu'à condition d'être encouragé, accompagné et soutenu par tout un écosystème associatif d'intérêt général.

C'est donc pour questionner et mesurer le rôle de l'entrepreneuriat que la Fondation Entreprendre lance « l'Observatoire de l'utilité d'entreprendre ». Il a pour objectif d'explorer ce que représente l'entrepreneuriat en France aujourd'hui : ses perceptions, ses motivations, ses impacts. Il donne la parole à des experts sur le sens de l'entrepreneuriat, sa dimension collective, son ancrage dans les territoires et son impact sociétal. Il invite à découvrir à quel point la notion d'entreprendre peut-être extensive.



**Éric Coisne**  
Trésorier et administrateur  
de la Fondation  
Entreprendre

Cet Observatoire met également en lumière le travail de terrain des structures associatives, qui aux côtés des porteurs de projets, activent tout le potentiel de l'utilité d'entreprendre. Par leur accompagnement, elles développent l'esprit entrepreneurial pour une société en mouvement, créative et engagée. Elles transforment des parcours de vie en permettant à des idées de devenir des projets viables et pérennes. Elles renforcent la dimension collective de l'entrepreneuriat et l'impact économique, social et environnemental de chaque projet

Grâce à cet Observatoire, nous souhaitons démontrer de façon objective et pragmatique que l'entrepreneuriat est un réel levier de transformation positive de notre société et de notre pays. Un levier qui rassemble économie et intérêt général, entreprise et citoyens.

Cette publication n'est pas un simple état des lieux. C'est une invitation collective à reconnaître, soutenir et amplifier l'utilité d'entreprendre. A faire de l'entrepreneuriat un projet de société.



**Thibault de Saint Simon**  
Directeur général  
de la Fondation  
Entreprendre

# Sommaire

## 1



- 3 Éditorial**  
de Thibault  
de Saint Simon  
& Eric Coisne

## 2



- 6 Présentation**  
de l'Observatoire  
de l'utilité  
d'entreprendre

## 3



- 7 Que représente  
l'entrepreneuriat  
en France  
aujourd'hui ?**  
Perception  
des Français,  
des entrepreneur-e-s  
et regards d'experts

- 8 Pourquoi entreprendre ?  
10 Entreprendre,  
une aventure collective  
12 Entreprendre  
sur le territoire  
16 Entrepreneuriat,  
société et planète  
21 Entreprendre  
autrement

## 4



### 23 **Comment faire de l'entrepreneuriat un levier d'intérêt général ?**

- 24 Le rôle clé du secteur associatif de l'accompagnement
- 30 Les effets positifs du levier entrepreneurial
- 34 Les enjeux et besoins du secteur associatif

## 5



### 37 **Comment déployer largement le levier entrepreneurial ?**

- 38 Analyse des freins et des leviers
- 42 Conclusion

## 6



### 39 **Remerciements**

---

## L'OBSERVATOIRE DE L'UTILITÉ D'ENTREPRENDRE

---

En 2023, la **Fondation Entreprendre** a publié les résultats de sa démarche prospective « L'Entrepreneuriat Souhaitable 2040 » qui dressait les scénarios et les piliers d'un entrepreneuriat repensé et engagé sur les défis sociaux, territoriaux et environnementaux de notre société.

Pour démontrer la portée positive d'un entrepreneuriat souhaitable, la Fondation Entreprendre a choisi de créer un observatoire pour d'une part interroger les Françaises et les Français sur leur vision de l'entrepreneuriat en France, et d'autre part pour questionner l'écosystème associatif entrepreneurial sur les freins et leviers à mettre en place pour faire advenir cet entrepreneuriat souhaitable.

Cet observatoire a pour ambition de démontrer que l'entrepreneuriat peut être **un levier puissant d'intérêt général et transformation sociétale**, à même de proposer des solutions aux défis sociaux, territoriaux et environnementaux qui nous entourent. Il s'appuie sur un baromètre grand public, actualisé tous les deux ans, ainsi que la production de contenus documentés : enquêtes terrains, ateliers et études auprès des associations de l'accompagnement entrepreneurial, d'entrepreneure-s, d'experts, d'institutions, de mécènes.



---

## A PROPOS DE LA FONDATION ENTREPRENDRE

---

Créée en 2008, la **Fondation Entreprendre** a pour raison d'être de faire de l'entrepreneuriat un levier d'émancipation pour toutes et tous, au service d'une société inclusive et durable. Fondation reconnue d'utilité publique et labellisée IDEAS depuis 2016, elle finance et accompagne des structures de l'accompagnement entrepreneurial d'intérêt général. Elle produit également des connaissances sur les défis entrepreneuriaux et cherche à renforcer l'écosystème associatif de l'accompagnement entrepreneurial sur le long terme.

La Fondation Entreprendre est également une fondation abritante. Elle accompagne les particuliers et les entreprises qui souhaitent créer et développer leur propre fondation, sous son égide.

La Fondation Entreprendre gère également La Filature, une pépinière rassemblant une dizaine de structures associatives œuvrant en faveur de la cause entrepreneuriale.

# Que représente l'entrepreneuriat en France aujourd'hui ?

Perception des Français,  
des entrepreneur·e·s  
et regards d'experts

Cette partie a été rédigée par les Echos Publishing.

Elle s'appuie sur le sondage OpinionWay des représentations de l'entrepreneuriat réalisé pour la Fondation Entreprendre en 2025 auprès de trois échantillons :

- 527 entrepreneur·e·s,
- 1014 Français·es âgés de 18 ans ou plus,
- 95 associations de l'accompagnement entrepreneurial.

Ce "Baromètre" est disponible sur le site de la Fondation Entreprendre.





# Pourquoi entreprendre ?

Pour les entrepreneur-e-s comme pour le grand public, entreprendre c'est d'abord et surtout « créer son entreprise ». L'entrepreneuriat dépendrait donc davantage de la nature de la structure porteuse que du projet de celle-ci. Pourtant cette vision traditionnelle tend à évoluer puisque pour la moitié des répondants à notre baromètre, créer une coopérative, une association employeuse ou mener un projet agricole relève également de la démarche entrepreneuriale. Mais la notion de création de valeur reste centrale dans l'opinion : les projets purement artistiques, citoyens ou bénévoles sont souvent exclus des représentations. De leur côté, les acteurs associatifs mobilisés par l'accompagnement entrepreneurial adoptent une définition plus extensive, qui englobe toute forme de mobilisation collective visant un impact positif.

## Selon vous, les situations suivantes peuvent-elles être considérées comme de l'entrepreneuriat ?

Travailler à son compte / Créer une microentreprise



Créer une coopérative



Créer une association employeuse



■ Entrepreneur-e-s ■ Associations accompagnatrices ■ Grand Public

Sur le rôle même de l'entrepreneur, les points de vue divers montrent que l'entrepreneuriat occupe plusieurs fonctions dans la société : selon les entrepreneur-e-s, générer de la valeur (pour eux-mêmes et pour les autres) reste la priorité. Sans surprise, le grand public privilégie sa capacité à créer de l'emploi alors que les associations accompagnatrices escomptent un bénéfice pour la société et le territoire.

## ENTREPRENDRE C'EST DONNER DU SENS À SON ACTION

Bien que les entrepreneur-e-s reconnaissent la dimension économique de leur rôle, leur motivation première ne réside pas dans la recherche de gain financier. La quête de sens est l'affect moteur principal de la démarche entrepreneuriale, cette idée fait d'ailleurs consensus auprès des trois cibles de l'échantillon. 91% des porteurs de projet estiment qu'entreprendre leur permet d'accorder leurs valeurs avec leur travail. 90% des entrepreneur-e-s indiquent un impact positif sur le développement des savoirs et des savoir-être, 89% sur la capacité à gérer les difficultés, 78% sur l'autonomie financière. On entreprend aussi parce qu'il semble plus



89 % des  
entrepreneur-e-s



99 % des  
associations



96 % du  
grand public

estiment qu'entreprendre permet de trouver du sens à son travail

facile de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale que ne le craint généralement l'opinion : 55% de ceux qui tentent l'expérience jugent l'entrepreneuriat accessible, alors que seulement 27% du grand public est de cet avis. Pour encourager davantage la démarche et inclure un plus large public, il faut donc « démystifier » l'entrepreneuriat auprès de l'opinion et montrer qu'il est à la portée d'une grande diversité de profils. Pour déshinber les candidats potentiels, il convient également de réduire la crainte de l'échec qui reste un frein important et devance même les obstacles administratifs et financiers.



## QUELLE EST VOTRE VISION DE L'ENTREPRENEURIAT ?

Face aux défis sociétaux et environnementaux, l'entrepreneuriat n'est pas une finalité, mais un levier puissant pour impulser le changement. À l'opposé de l'entrepreneur solitaire, nous croyons en la force du collectif, qu'il soit interne à l'entreprise ou qu'il mobilise des acteurs clés à l'échelle locale ou nationale. L'innovation, véritable moteur de croissance selon Schumpeter, est au cœur de notre démarche. L'entrepreneur devient ainsi un acteur essentiel de la transition sociale et écologique, capable d'inventer les solutions audacieuses dont notre monde a besoin.

**“ L'entrepreneuriat n'est pas une finalité, mais un levier pour impulser le changement ”**

---

**Lena GEITNER**  
déléguée générale du Kiif,  
une alliance de dix  
incubateurs régionaux qui  
accompagnent le lancement  
et le développement de  
projets socialement innovants.

---



DR



DR

---

**Thomas HURIEZ**  
fondateur et dirigeant  
de 1083, marque  
de vêtements fabriqués  
en France

---

**“ On ne valorise pas assez le fait d'essayer ”**

L'entrepreneuriat a plutôt le vent en poupe depuis quelques années en France. D'ailleurs votre étude montre que les jeunes sont moins négatifs que les générations qui les précèdent. Mais l'idée d'entreprendre garde un côté presque mystique dans l'imaginaire parce que la réussite reste mystérieuse. C'est dû, à mon sens, à une très mauvaise connaissance des Français des règles de base de l'économie qui devraient être davantage enseignées à l'école pour justement démystifier la notion d'audace ou de risque mais aussi celle d'échec. On ne valorise pas assez le fait d'essayer. Alors que vivre des moments difficiles en tant qu'entrepreneur est d'abord une manière de devenir meilleur et de se renforcer, un peu comme le corps humain se renforce à mesure qu'il est soumis au stress et à l'effort. C'est le principe de « l'antifragilité » décrite par l'essayiste Nassim Nicholas Taleb, qu'il considère comme une vertu.

# L'entrepreneuriat, une aventure collective

Alimenté par les « success stories » et le mythe américain du « self-made man », l'entrepreneur est souvent idéalisé comme un héros visionnaire : seul à prendre les décisions, à porter les risques et à définir la direction de son entreprise. Cette vision, cependant, peut décourager les personnes qui aspirent à se lancer, car elle occulte une dimension essentielle : l'entrepreneuriat, bien plus qu'une aventure individuelle, est avant tout une entreprise collective où l'épanouissement des individus est central.

Cette évolution est confirmée par une attention croissante portée à la création d'emplois au service de l'intérêt général et à un environnement de travail privilégiant le bien-être des salariés.

La quasi totalité des jeunes entreprises mettent en place ou ont prévu de mettre en place des politiques RH axées sur le bien-être, le développement des compétences et l'égalité salariale.

## L'ENTREPRENEUR ET LE VIRAGE SOCIÉTAL : ENTRE ATTENTES ET RÉALITÉS

L'entrepreneur est désormais attendu sur le terrain sociétal. Bien que la pérennité

et la croissance restent prioritaires, les entrepreneur-e-s sont de plus en plus conscients de leur impact social, une opinion partagée par une grande majorité d'entre eux.



83 %

Des entrepreneur-e-s considèrent que l'entrepreneuriat devrait jouer un rôle demain pour résoudre les problèmes sociaux.

Selon les Français,



62 %

Pérennité



49 %

Croissance du chiffre d'affaires

sont les **objectifs prioritaires** pour les entrepreneur-e-s, devant



45 %

l'engagement des salariés



42 %

création d'emploi

Le grand public considère également l'engagement des salariés et la création d'emplois comme des objectifs importants, juste derrière la performance économique. Cette transformation se reflète aussi dans une volonté des entrepreneur-e-s d'impliquer davantage les collaborateurs dans les décisions, avec des employés consultés dans 57% des cas. Cependant, bien que l'entrepreneuriat évolue vers une approche plus humaine et collaborative, la réalité demeure nuancée.

En effet, le faible taux d'implication des salariés dans la gouvernance (2 cas sur 5) indique que le pouvoir décisionnel reste encore concentré au sommet.



75 %

des jeunes entreprises mettent en place des politiques RH axées sur le bien-être au travail, le développement des compétences et l'égalité salariale. Un signal fort qui témoigne d'une volonté de placer l'humain au cœur de leur projet.

### COMMENT LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ÉVOLUE-T-ELLE VERS DAVANTAGE DE PARTICIPATION ET D'HORIZONTALITÉ ?

---

**Elisabeth LAVILLE**  
experte de la responsabilité  
sociétale des entreprises  
et fondatrice de l'agence  
Utopies

---



P. Zamora

**“ Un modèle plus inclusif  
et équitable améliore  
la réputation de  
l'entreprise ”**

Les nouvelles générations exigent davantage de transparence et de participation au sein des entreprises, ce qui influence leur rapport au travail. La fidélisation des employés requiert de répondre à ces besoins. Les consommateurs, issus de la même génération, attendent également des entreprises une gouvernance responsable, axée sur la solidarité, la responsabilité collective, la transparence et la coopération. En outre, la diversité des points de vue améliore la prise de décision et les résultats de l'entreprise, comme le prouvent de nombreuses études. Un modèle plus inclusif et équitable améliore la réputation de l'entreprise et soulage le stress de l'entrepreneur, car les décisions sont partagées et mieux acceptées. Cette approche, impliquant un partage du pouvoir, représente la nouvelle norme sociale.

Il faut distinguer la participation et la gouvernance selon moi. L'implication des collaborateurs par exemple est fondamentale. Les entreprises ont tout à gagner à rompre avec les approches « top-down » et créer des dynamiques positives en impliquant leurs salariés. Votre étude montre que les entrepreneur-e-s semblent de plus en plus concernés par le bien-être de leurs salariés et pour moi les deux vont de pair : participer à un projet d'entreprise à impact positif rend les collaborateurs fiers et les rassure sur leur capacité à agir. Ouvrir la gouvernance aide à penser l'entreprise comme un lieu qui contribue à l'intérêt général, plutôt qu'à celui du dirigeant ou des actionnaires. Il faut intégrer dans des instances de gouvernance plus de jeunes, plus de femmes, des représentants du CSE, des clients, des fournisseurs, de représentants de la société civile... chez Norsys nous avons même un porte-parole de la nature.



BS

---

**Thomas BREUZARD**  
directeur permaentreprise  
de norsys (entreprise de  
services numériques)  
et co-président  
de B Lab France

---

**“ Ouvrir la gouvernance aide  
à concevoir l'entreprise  
comme un lieu qui contribue  
à l'intérêt général ”**

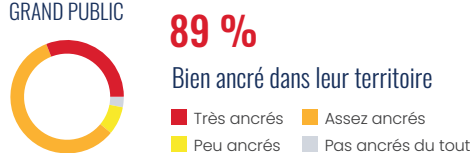
# Entreprendre sur le territoire

## DES ENTREPRENEUR-E-S DE PLUS EN PLUS IMPLIQUÉS SUR LE TERRITOIRE

L'ancrage local des entrepreneur-e-s et de leurs entreprises constitue l'un des principaux leviers pour répondre aux enjeux d'inclusion, de durabilité, de préservation des savoir-faire et plus largement de développement des territoires. L'opinion publique est donc très demandeuse de l'implication des entrepreneur-e-s sur leurs territoires.

### Selon vous, à quel point les entrepreneur-e-s devraient-ils être ancrés dans leur territoire ?

GRAND PUBLIC



71 % des entrepreneur-e-s eux-mêmes s'estiment assez ou très ancrés localement.

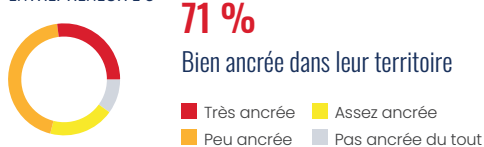
Cet attachement prend deux formes :

- la création d'emplois, comme l'atteste le taux de réponse particulièrement élevé des entreprises ayant des salariés (86 %)

- le recours à des fournisseurs locaux, comme le pratique une écrasante majorité des entreprises (84 %), même si rares sont celles dont l'activité économique fonctionne essentiellement grâce à des circuits courts. Effectivement moins d'1/3 a plus de 60 % des fournisseurs basés dans sa région.

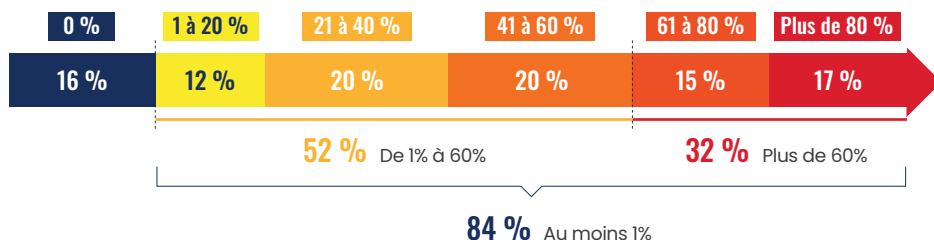
### Dans quelle mesure votre entreprise est-elle ancrée dans le territoire où elle est implantée ?

ENTREPRENEUR-E-S



Un ancrage qui pourrait donc se développer, s'alignant ainsi avec les considérations du grand public. Créer de vrais écosystèmes économiques locaux est donc l'un des enjeux importants pour le développement d'entreprises sur les territoires. Les entrepreneur-e-s souhaiteraient d'ailleurs une plus grande implication de leurs pairs à leurs côtés.

### Quelle proportion de vos fournisseurs est basée dans la région où se trouve votre entreprise ?



## LE REGARD DE NOS EXPERTS

**Marie ADELIN-PEIX**  
directrice exécutive en  
charge des partenariats  
régionaux, de la création  
et de l'action territoriale  
de Bpifrance.



### COMMENT BPIFRANCE PARTICIPE-T-ELLE À LA CRÉATION D'ÉCOSYSTÈMES LOCAUX FAVORABLES À L'ENTREPRISE ?

Bpifrance s'engage d'abord en assurant un accès équitable à son réseau de soutien à l'entrepreneuriat sur l'ensemble du territoire (Cap Créa). Consciente des inégalités territoriales, Bpifrance renforce son action dans les zones plus fragiles, telles que les quartiers prioritaires et les zones rurales, en réalisant des missions d'intérêt général. Au-delà de ces initiatives ciblées, Bpifrance se positionne comme une banque ancrée dans toute la France, comme en témoigne sa forte présence auprès des TPE (80% de ses clients). Son intervention via la garantie bancaire est équilibrée sur l'ensemble du territoire, sans distinction entre zones rurales et urbaines.

### COMMENT BPIFRANCE ANIME-T-ELLE LES RÉSEAUX D'ENTREPRENEUR-E-S QU'ELLE SOUTIENT ?

Bpifrance se définit comme une banque dotée d'un vaste réseau d'entrepreneur-e-s. Elle anime ce réseau autour de problématiques communes et à l'échelle territoriale. L'initiative « French Fab », par exemple, se décline localement, permettant aux entrepreneur-e-s industriels de s'organiser, de partager leurs enjeux et de promouvoir le secteur, contribuant ainsi à son attractivité.



**Amir REZA-TOFIGHI**  
président de la  
Confédération des petites  
et moyennes entreprises  
(CPME).

### QUEL RÔLE JOUENT / OU DOIVENT JOUER SELON VOUS LES PME DANS L'ÉCONOMIE LOCALE ?

Les PME jouent un rôle crucial dans l'économie locale en tant que moteurs de l'emploi et de l'innovation. Elles créent des emplois, constituent un véritable maillage social favorisant ainsi la stabilité et le développement économique du territoire lui-même. En sollicitant et travaillant avec les fournisseurs locaux, elles contribuent non seulement au dynamisme du monde économique local, mais également au rayonnement de la région dans laquelle elles évoluent. De plus, les PME sont souvent plus agiles et réactives aux besoins des consommateurs, ce qui leur permet d'innover et de s'adapter rapidement. Pour maximiser leur impact, elles doivent également s'engager dans des pratiques durables et responsables.

### LES ENTREPRENEUR-E-S ESTIMENT QUE LES CITOYENS S'ENGAGENT AUPRÈS D'EUX ET AIMERAIENT QU'ILS LE FASSENT ENCORE DAVANTAGE. QU'EN PENSEZ-VOUS ?

L'association directe ou indirecte au projet entrepreneurial est non seulement un gage de réussite mais également d'acceptation par la population. Plus globalement, l'entreprise est un vecteur d'engagement civique quand, intégrant des valeurs sociales et environnementales dans son modèle économique, elle attire, mobilise et fidélise salariés, clients et citoyens autour de causes communes.

## L'ENTREPRENEURIAT, CATALYSEUR DE COOPÉRATION SUR LE TERRITOIRE

L'accompagnement des entrepreneur-e-s est crucial pour le succès des dynamiques locales. Les associations de l'accompagnement s'engagent ainsi à renforcer leurs actions en mobilisant les collectivités territoriales et les entreprises, dont l'implication est jugée perfectible. L'ancrage local, complexe à favoriser, peut être stimulé par le partage d'expériences réussies (relance d'activités, création de formations, filières locales autonomes...). Un échange que le tissu associatif appelle de ses vœux pour améliorer l'accompagnement. Les entrepreneur-e-s, quant à eux, reconnaissent l'implication des citoyens lors de la création de leur entreprise et souhaitent la pérenniser, notamment via la consommation locale et la publicité faite

### Quels sont vos besoins pour renforcer cette dimension dans vos actions ?

Besoin de partage d'expériences par des pairs

41 %

Besoin de référentiels communs

37 %

Besoin d'outils pratiques

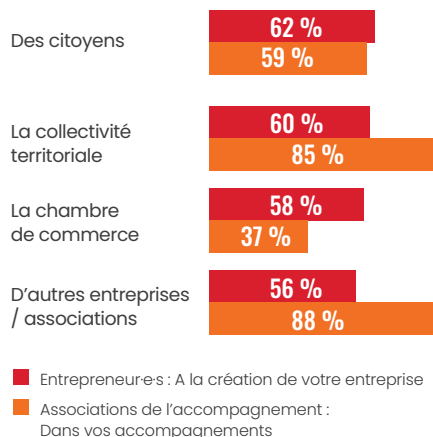
31 %

**86 %** des associations de l'accompagnement citent au moins un besoin pour renforcer cette dimension

à leur entourage. Mais une grande variété d'acteurs locaux s'investissent autour du projet entrepreneurial : collectivités, chambres de commerce, réseaux d'entrepreneur-e-s.... L'entrepreneuriat est

un levier de développement et agit comme un catalyseur de coopération en alignant les intérêts des acteurs publics, privés et citoyens autour de projets qui valorisent les atouts locaux. Il favorise la création de réseaux, encourage l'innovation et l'inclusion, tout en renforçant l'attractivité et la résilience des territoires.

### Quel a été le niveau d'implication des acteurs locaux ?



On trouve d'ailleurs l'implication des différents acteurs dès la création du projet entrepreneurial : notamment les citoyens (62%), la collectivité territoriale (60%), la chambre de commerce (58%). Les jeunes entrepreneur-e-s souhaiteraient néanmoins une implication plus forte de pairs. Côté associations, outre les collectivités territoriales, les autres associations et réseaux sont les acteurs les plus attendus dans les programmes d'accompagnement. Une dimension bien intégrée par ces dernières, qui ont besoin de partage d'expériences de pairs (41%) et de référentiels communs (37%) pour la renforcer.

# L'aventure locale et durable de 1083

Thomas HURIEZ, partage les engagements qui ont permis à son entreprise 1083 de réussir son pari d'être une marque de jeans produits en France et répondant à des standards exigeants.

## 1. PROMOUVOIR ET AMÉLIORER LES SAVOIR-FAIRE LOCAUX

Nous essayons de produire du jean vosgien dans les Vosges, marseillais à Marseille... Pour cela, nous avons repris une filature et créé des ateliers près des lieux où est exploitée la matière première. Pour préserver et encourager la transmission de savoir-faire, et créer de nouveaux emplois locaux, nous avons aussi fondé l'école du jean qui a déjà accueilli des dizaines de personnes en formation.

## 2. PRIVILÉGIER LES CIRCUITS COURTS

Notre objectif est de créer une filière en réseau, pas de tout centraliser autour de la marque. Nous cherchons donc aussi à favoriser l'approvisionnement local qui me semble être un enjeu important. Le fait que dans votre étude, un tiers des entreprises interrogées affirment avoir plus de 60 % de fournisseurs locaux me paraît très encourageant pour l'avenir.

## 3. ADOPTER UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

L'économie circulaire conduit inéluctablement à la relocalisation de l'économie puisqu'elle fait du produit fini la ressource du produit neuf. Evidemment, produire et vendre localement réduit aussi l'impact carbone de l'activité de l'entreprise; cela crée un cercle vertueux. Notre projet MonCoton, une technologie pour produire du fil de coton recyclé à partir de vieux jeans, illustre cet engagement.

## 4. ÊTRE TRANSPARENT ET ENGAGÉ

Il est évident que les entreprises ne peuvent pas toujours tout produire ou acheter localement sans que cela ne menace leur viabilité économique. Nous importons par exemple un coton bio de Tanzanie qui n'est pas disponible en France mais nos clients en sont informés (un QR code permet de connaître tout le processus de fabrication des produits); ce qui renforce la confiance et la proximité avec la marque. Au-delà de l'emploi, participer à la résolution de problèmes locaux est essentiel pour s'inscrire dans un territoire : pendant la crise du COVID, 1083 a produit à Romans-sur-Isère des masques pour le CHU de Grenoble qui était le plus proche du siège de l'entreprise.

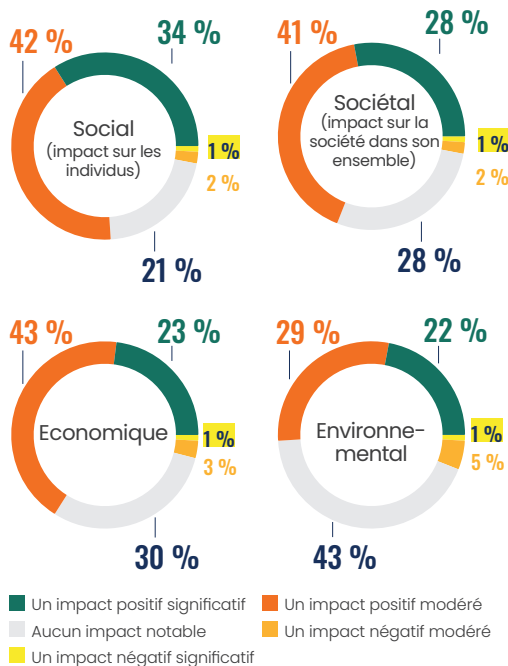


# L'entrepreneur, la société et la planète

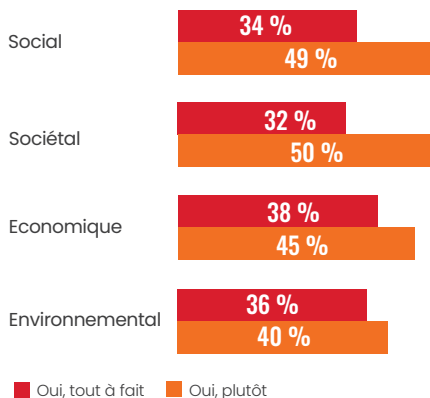
## L'IMPACT SOCIAL DE L'ENTREPRENEURIAT

Comme nous l'avons vu précédemment, l'entrepreneuriat est à la fois un levier d'émancipation des individus et un outil de développement des territoires. Pour l'opinion publique, il joue également un rôle important sur le plan social, la création d'emplois restant en tête des attentes. La question sociale arrive aussi largement en tête des réponses des entrepreneur-e-s et cette préoccupation restera leur priorité pour l'avenir, 83% des répondants s'étant d'ailleurs fixés des objectifs concrets en la matière à horizon 2030.

Objectivement, comment évaluez-vous l'impact de votre entreprise sur les enjeux suivants ?

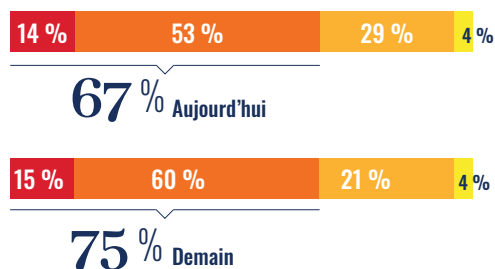


À horizon 2030, vous fixerez-vous des objectifs tangibles pour améliorer votre impact ...



Parmi ces objectifs, les entrepreneur-e-s déclarent avoir mis en place des actions pour la protection de la santé des consommateurs, ou pour lutter contre la corruption et les discriminations. Mais l'opinion publique attend des efforts supplémentaires – notamment les jeunes, dont 25% estiment que l'entrepreneuriat devrait jouer un rôle essentiel sur le front social.

Selon vous, dans quelle mesure l'entrepreneuriat joue-t-il un rôle pour résoudre les problèmes sociaux ?



---

## LE REGARD DE NOS EXPERTS

---

### L'ENGAGEMENT SOCIAL DES ENTREPRENEUR-E-S VA-T-IL AU-DELÀ DE LA CRÉATION D'EMPLOIS ?

---

**Lena GEITNER**  
déléguée générale du kiif,  
alliance de dix incubateurs  
régionaux qui accompagnent  
le lancement et le  
développement de projets  
socialement innovants.

---



La création d'emplois rend en effet la valorisation de l'action sociale plus évidente, mais pour les associations accompagnant les entrepreneur-e-s de l'économie sociale et solidaire (ESS), l'impact social est bien plus vaste : il englobe la prise en charge des populations précaires et l'adaptation des services pour une inclusion et une accessibilité universelle, etc.

L'entrepreneur génère de la sociabilité et crée de l'emploi mais les enjeux sociaux vont au-delà : entreprendre c'est l'occasion de réfléchir aux formes d'organisation, au partage de la valeur, ou encore à la manière dont fonctionne le processus de décision. Le recours à des fournisseurs locaux dont l'étude montre que c'est un vrai phénomène fait aussi partie d'une nouvelle manière de travailler dans son écosystème et de nouer de nouvelles relations avec les partenaires de l'entreprise.

---

**Rodolphe DURAND**  
professeur et directeur  
académique du centre Purpose  
à HEC

---



---

**Amir REZA-TOFIGHI**, président  
de la Confédération des petites  
et moyennes entreprises  
(CPME).

---



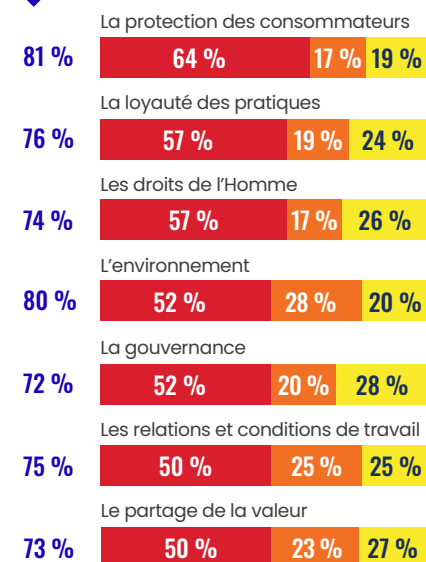
Si le chef d'entreprise a pour principale boussole le développement de son activité et la création de valeur, il est également très soucieux de l'impact positif qu'il peut avoir auprès de ses salariés et du rôle social qu'il joue à leur égard. Garantir leurs droits, veiller à la qualité de vie au travail, à leur sécurité est non seulement une obligation mais aussi, dans les TPE-PME que je représente, un engagement fort du dirigeant qui sait ce qu'il doit à ses salariés, premières des parties prenantes de l'entreprise.

## L'ENVIRONNEMENT, UNE PRÉOCCUPATION EN HAUSSE

La question environnementale apparaît légèrement en retrait de ces aspects sociaux. D'abord parce que les entrepreneur-e-s semblent moins confiants dans leur capacité à agir, à peine la moitié d'entre eux estimant avoir un impact positif en matière écologique. Cette situation évolue toutefois puisque 80 % des porteurs de projets assurent avoir mis en place des actions ou déterminé des objectifs tangibles de réduction de leur impact écologique. Si on cumule ce que les entrepreneur-e-s font déjà et ce qu'ils prévoient de réaliser, la préoccupation environnementale devient même leur deuxième priorité, juste derrière la protection des consommateurs.

**Concrètement, avez-vous mis en place des actions concernant les sujets suivants :**

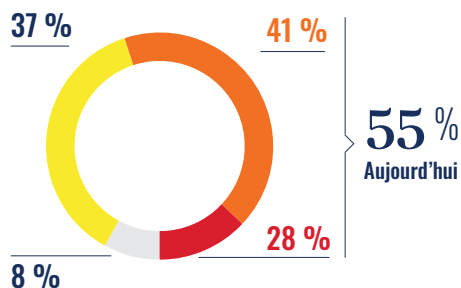
Total Oui/prévu



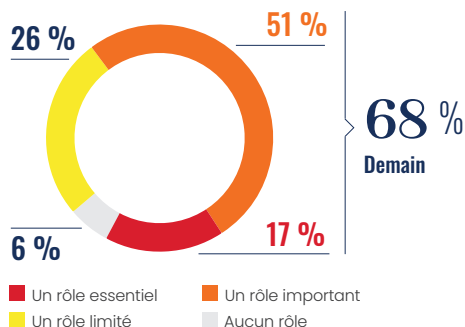
■ Oui ■ Non, mais c'est prévu  
■ Non, ce n'est pas prévu pour le moment

Cette ambition trouve là encore écho dans la population, puisque deux tiers de l'échantillon estiment que les entrepreneur-e-s devraient jouer un rôle important à l'avenir. Comme c'était le cas sur le plan social, les jeunes sont encore plus en attente d'une telle mobilisation, les 18/24 ans sont ainsi 82 % à plébisciter un engagement environnemental des porteurs de projet.

**Selon vous, dans quelle mesure l'entrepreneuriat joue-t-il un rôle aujourd'hui pour résoudre les problèmes environnementaux (changement climatique, biodiversité, énergies renouvelables, etc.) ?**



**À quel point pensez-vous que l'entrepreneuriat devrait jouer un rôle demain pour résoudre les problèmes environnementaux ?**



## VERS UNE TRANSFORMATION PROFONDE DE L'ENTREPRENEURIAT ?

L'opinion publique attend donc des entrepreneur-e-s qu'ils ou elles adoptent de meilleures pratiques sociales et environnementales. Sur ce dernier point, la moitié d'entre eux indiquent avoir déjà mis en place des mesures de réduction de leur empreinte carbone ou de recyclage. Mais les jeunes générations sont pour leur part demandeuses d'une transformation plus profonde de l'objectif d'entreprendre. 59% des 18/24 ans souhaitent ainsi que l'activité même de l'entreprise soit axée sur un enjeu social ou environnemental.

Cette envie coïncide avec la manière dont les associations accompagnatrices envisagent le rôle des entrepreneur-e-s. Pour promouvoir cette évolution, elles affirment d'ailleurs que l'engagement sociétal et environnemental sera au cœur de leur mission de soutien dans les années à venir. La démarche entrepreneuriale est donc appelée à devenir proactive et à aller au-delà de la réduction de l'impact environnemental de l'activité économique ou de la création d'emploi.

### LE REGARD DE NOS EXPERTS



DR

**Thomas BREUZARD**  
directeur permaentreprise de norsys  
(entreprise de services numériques)  
et co-président de B Lab France

#### COMMENT MOBILISER LES ENTREPRENEUR-E-S SUR LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ?

Mobiliser les entrepreneur-e-s sur le plan environnemental est complexe car il n'est pas simple de mettre en place des indicateurs écologiques qui contribuent à la santé financière de l'entreprise. Comment définir par exemple une trajectoire de décarbonation du chiffre d'affaires ? Nous avons mis en place chez norsys des critères permettant de mesurer l'intensité carbone par million d'euros d'activité générée, ce qui nous permet d'objectiver notre ambition de réduction d'impact. Mais globalement, évaluer les apports sociaux est plus évident. Ceci étant dit, l'engagement environnemental peut être un atout social pour l'entreprise. En se mettant à la hauteur de l'enjeu écologique, les entreprises pourront à l'avenir gagner en attractivité, en sentiment d'appartenance, en plus de renforcer la résilience de leur modèle d'affaires.

## LE REGARD DE NOS EXPERTS

**Elisabeth LAVILLE**  
experte de la responsabilité  
sociétale des entreprises  
et fondatrice de l'agence  
Utopies



P. Zamora

**Les entreprises considèrent que leur impact positif est le plus significatif sur les enjeux sociaux (76%), dépassant leur influence sur les enjeux sociétaux et économiques. L'impact environnemental des entrepreneur-e-s est perçu comme moins important (51%).**

### COMMENT EXPLIQUER LA PRÉVALENCE DE L'IMPACT POSITIF DES ENTREPRENEUR-E-S SUR LE SOCIAL VERSUS L'ENVIRONNEMENTAL ?

**E.L. :** Plusieurs raisons expliquent cet écart. D'abord, l'activité économique génère naturellement des retombées sociales positives, comme la création d'emplois et le développement de la richesse locale. A l'inverse, avoir un impact environnemental positif nécessite des efforts intentionnels et ciblés. Ensuite, les entrepreneur-e-s, souvent focalisés sur le court terme, perçoivent plus facilement les bénéfices directs de l'impact social, qui est plus visible, immédiat et gratifiant. L'impact environnemental est perçu comme plus éloigné dans le temps, plus complexe et moins facile à monétiser directement. Par conséquent, ils ont tendance à se concentrer sur la réduction des impacts négatifs plutôt que sur l'augmentation des impacts positifs.

### COMMENT CONCILIER SOUCI DE LA RENTABILITÉ ET ENGAGEMENT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL ?

Selon une étude du Boston Consulting Group (2023), 25% des entreprises tirent des bénéfices de la décarbonation équivalant à plus de 7 % de leurs ventes, qui se traduisent par des gains financiers significatifs, une amélioration de leur image et une efficacité énergétique accrue. L'étude souligne que ces bénéfices résultent notamment de la réduction des coûts d'exploitation (réduction des déchets, utilisation d'énergies renouvelables). Il est donc crucial de cibler des actions pertinentes et différenciantes sur le plan environnemental, et d'intégrer la RSE comme un levier stratégique d'innovation afin d'attirer talents, clients et investisseurs.

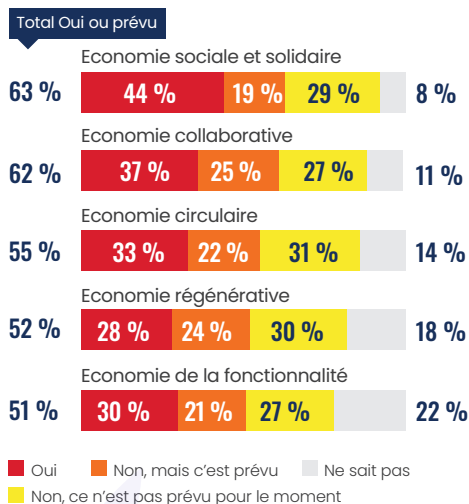
### L'ENTREPRISE PEUT-ELLE ÊTRE UN VECTEUR D'ENGAGEMENT CIVIQUE AU MÊME TITRE QUE LES ASSOCIATIONS OU LES STRUCTURES PARTISANES ?

L'entreprise a la capacité d'influencer positivement la société par son modèle économique, ses valeurs, ses produits et ses actions. Elle peut s'engager dans des initiatives citoyennes via le bénévolat, le mécénat, la philanthropie et des programmes collectifs comme «1% for the Planet». De plus, l'entreprise peut jouer un rôle préventif et éducatif en sensibilisant ses employés et partenaires à des causes sociales, environnementales ou de santé publique. Bien que cette approche puisse sembler secondaire, elle est souvent la plus simple à mettre en place car elle ne nécessite pas de modifier l'activité principale de l'entreprise.

# Entreprendre autrement

Si pour l'opinion publique comme pour les entrepreneurs la structure entrepreneuriale de référence reste l'entreprise (voir la section « Pourquoi entreprendre »), cette dernière tend à évoluer. Une large majorité des répondants à notre étude affirme ainsi avoir défini une raison d'être. En outre, la responsabilité sociale environnementale (RSE) est souvent intégrée dans leur stratégie globale. Près des 2/3 du panel affirment même avoir entrepris une démarche socio-économique innovante.

## Votre projet entrepreneurial s'inscrit-il dans une des démarches socio-économiques suivantes ?

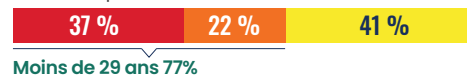


Ces nouveaux modes devraient se généraliser à l'avenir si l'on en juge par les réponses des entrepreneurs de moins de 29 ans interrogés dans notre panel. Leur projet entrepreneurial s'inscrit, ou a prévu de s'inscrire, dans une démarche d'économie sociale et solidaire (81% vs 63% de l'échantillon global), d'économie régénérative (66% vs 52%), d'économie

de la fonctionnalité (67% vs 51%) ou d'économie collaborative (78% vs 62%). Ces jeunes porteurs de projet sont également plus enclins que leurs aînés à obtenir des labellisations ou des certifications qui légitimeraient leur engagement. Ainsi, le statut d'entreprise à mission suscite un véritable engouement auprès de cette génération.

## Votre entreprise est...

Une "entreprise à mission"



Une labélisée ESUS



Certifiée B-Corp



■ Oui    ■ Non, mais c'est prévu  
■ Non, ce n'est pas prévu pour le moment

Ce volontarisme des entrepreneurs à renforcer l'utilité sociale de leur projet trouve un écho dans les politiques RH : l'amélioration du bien-être des salariés, l'évolution de leurs compétences et l'égalité salariale hommes/femmes sont des sujets pris en charge par une écrasante majorité d'entre eux. En revanche, ils restent réticents à faire évoluer la gouvernance de leur structure. Pour l'essentiel, ils pilotent seuls la stratégie de l'entreprise et leurs employés sont consultés dans moins de la moitié des cas. Cela peut sembler contradictoire avec les principes en vigueur dans ces nouvelles formes d'entrepreneuriat qui ont tendance à encourager la participation des collaborateurs et la décentralisation des processus décisionnels.

**Rodolphe DURAND**  
professeur et directeur  
académique du centre  
Purpose à HEC



“ La notion  
d’entreprendre  
peut être vue  
de manière très  
extensive ”

**PENSEZ-VOUS, COMME SEMBLE LE MONTRER  
NOTRE ÉTUDE, QUE LES JEUNES GÉNÉRATIONS  
ONT UNE APPROCHE DIFFÉRENTE DE LA  
DÉMARCHE ENTREPRENEURIALE ?**

**R.D :** Complètement. Il y a quinze ans quand vous demandiez à des élèves entrant à HEC s'ils pensaient que leur business school devait leur parler développement durable ou de leadership responsable, seul un 1/3 répondait par l'affirmative, aujourd'hui ils sont 75%. Donc il est davantage important pour les jeunes générations de comprendre le fonctionnement économique pour résoudre certains problèmes que la société affronte, de pouvoir mesurer l'impact et être source de propositions. Ce phénomène se retrouve dans les pépinières d'entreprises et les incubateurs

qui hébergent de plus en plus d'entreprises engagées dès leur création dans la réduction de l'impact carbone ou l'amélioration des conditions sociales.

**CELA PASSE-T-IL PAR LE CHOIX DE NOUVELLES  
STRUCTURES ENTREPRENEURIALES ?**

Le fondement du vivre ensemble est la création d'organisations. Certaines sont à but lucratif, d'autres non et il y a même le cas d'entreprises lucratives qui appartiennent à des fondations ou des « non profit organizations » dont l'objectif est la transformation positive de la société. Il existe donc une grande variété de format pour entreprendre. Il s'agit selon moi du même effort, du même élan. Toute organisation a une structure de coûts, des principes de fonctionnement et un management à mettre en place pour que l'énergie qu'elle déploie ait un impact, qu'elle atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés. Donc la notion d'entreprendre peut en effet être vue de manière très extensive. La question centrale est : quelles pratiques faut-il mettre en œuvre pour susciter l'engagement nécessaire à l'atteinte des objectifs ? Il est important que la population soit éduquée au fait qu'il y a de nombreuses possibilités d'organisations, SAS, SARL, mais aussi coopérative, fondation, mutuelle, cabinet. L'essentiel est de trouver les bonnes règles de fonctionnement, les bons principes de gouvernance et de management qui vont permettre de réaliser les objectifs et de définir le partage de la valeur.



# 2 Comment faire de l'entrepreneuriat un levier d'intérêt général ?

---

Cette partie a été rédigée par la Fondation Entreprendre.

En plus du baromètre, elle s'appuie sur une "Enquête terrain" auprès des associations de l'accompagnement entrepreneurial, ainsi que sur l'expertise interne de la Fondation Entreprendre.

L'Enquête terrain a été réalisée par OpinionWay pour compléter qualitativement le baromètre, en s'entretenant avec 18 associations représentatives de la diversité de l'accompagnement entrepreneurial.

Elle est disponible sur le site internet de la Fondation Entreprendre.



# Le rôle clé du secteur associatif de l'accompagnement

## LES 4 DIMENSIONS DE L'ENTREPRENEURIAT

Notre baromètre et notre enquête terrain mettent en avant que l'entrepreneuriat, en France, est souvent perçu de façon étroite. Dans la première partie, nous avons commencé à explorer une vision élargie du fait d'entreprendre.

Nous proposons ici une définition basée sur l'expérience de la Fondation Entreprendre

et des acteurs associatifs de l'accompagnement entrepreneurial. Entreprendre, c'est agir pour transformer une idée en réalité concrète, en mobilisant des personnes et des ressources, en suscitant des coopérations afin de créer de la valeur économique, sociale, sociétale ou environnementale.

La démarche entrepreneuriale se caractérise ainsi par **4 dimensions** :



### POSTURE

C'est l'état d'esprit entrepreneurial (curiosité, confiance, prise d'initiative, créativité, engagement, sens du collectif) indispensable pour qu'un individu développe sa capacité à agir, à oser, à se réaliser et à "faire ensemble".



### INTENTION

C'est la démarche qui transforme une envie en un objectif concret et une idée de projet viable, et cela par l'observation, l'idéation, l'expérimentation, l'orientation et l'argumentation.



### PROJET

C'est la mise en œuvre concrète de l'idée comme projet par la création d'une micro-entreprise, d'une entreprise, d'une association, par exemple. Le projet s'incarne dans une organisation qui utilise des ressources humaines et financières, vise à durer et s'ancre dans un territoire.



### COOPÉRATION

C'est la dimension collective de l'entrepreneuriat, car on n'entreprend jamais seule. La coopération peut être la source même de l'entrepreneuriat : un projet peut naître de la coopération (entrepreneuriat collectif), et non de l'envie d'un unique porteur de projet.

## LE PAYSAGE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

Notre baromètre propose une première typologie des acteurs de l'accompagnement :

- les **acteurs institutionnels publics**, en particulier les chambres consulaires (CCI, CMA, chambres d'Agriculture) ;
- les **réseaux de pairs**, les **prestataires de services** à commencer par les experts comptables ;
- les **réseaux d'accompagnement associatif**.

L'étude française du Global Entrepreneurship Monitor menée en 2023 par le Lab Entreprendre, mentionne également les structures rattachées à des organismes de recherche scientifique ou technologique. Les acteurs de l'insertion professionnels, France Travail et l'Apec en premier, jouent également un rôle dans l'affirmation du potentiel entrepreneurial et le financement du projet via l'aide à la reprise et la création d'entreprise (ARCE).

La conception élargie de l'entrepreneuriat, met davantage en évidence les associations de l'accompagnement, souvent au second plan des politiques publiques de l'entrepreneuriat, excepté le collectif Cap Créa de BPI qui réunit une trentaine de réseaux emblématiques de l'accompagnement entrepreneurial associatif.

Les associations de l'accompagnement se distinguent par la diversité de leurs publics et de leur offre d'accompagnement. Certaines interviennent très tôt dans les parcours, par exemple auprès des jeunes, en considérant l'entrepreneuriat comme un bloc

de compétences clés pour un apprentissage tout au long de sa vie, tel que défini par le cadre de référence européen des compétences entrepreneuriales, EntreComp.<sup>1</sup>

D'autres se concentrent sur l'émergence de projets, en travaillant les phases d'idéation, de prototypage, en amont de toute formalisation juridique ou économique.



Parallèlement, un large ensemble d'associations accompagne la mise en œuvre concrète de projets. On y retrouve les réseaux nationaux précités (France Active, BGE, Adie, Réseau Entreprendre, Initiative France) ainsi que des incubateurs associatifs qui se spécialisent (publics, territoires, situations). Ces structures peuvent donc cibler de manière plus distincte des publics éloignés ou encore trop peu représentés dans l'entrepreneuriat (jeunes, femmes), des territoires avec des besoins d'accompagnement spécifiques (quartiers populaires, ruralités) ou des situations particulières comme l'accompagnement des entrepreneur-e-s en difficulté ou ayant déposé le bilan...

<sup>1</sup> (<https://entrecompeurope.eu/>).

Des associations accompagnent également un entrepreneuriat de territoire, connecté aux besoins locaux, qu'ils soient urbains ou ruraux, ou un entrepreneuriat ancré dans une démarche de coopération incluant différents acteurs : citoyens, entrepreneur-e-s, associations, acteurs publics...

D'autres associations accompagnent spécifiquement des porteurs de projets visant à développer des activités de l'économie sociale et solidaire (ESS), conciliant performance économique et utilité sociale. Le réseau national Emergence & Accélération de l'Avise favorisant l'émergence de projets de l'ESS compte près de 130 acteurs.

Ce panorama peut sembler foisonnant. Des traits communs les réunissent pourtant, illustrant leur finalité sociétale. On peut citer :

### **ENGAGEMENT & RESPONSABILITÉ**

Ces associations agissent de manière désintéressée, poursuivent des missions d'intérêt général et sont animées par la volonté d'accompagner un entrepreneuriat accessible à toutes et tous, et utile aux territoires.

### **ANCRAGE LOCAL**

Présentes sur le terrain, les associations connaissent les dynamiques locales, les réseaux et les problématiques des territoires.

### **FLEXIBILITÉ & ADAPTABILITÉ**

Elles adaptent leurs offres aux contextes, aux publics et à leurs besoins spécifiques. Elles développent des ingénieries pédagogiques, de gestion et d'évaluation souvent innovantes.

### **RÉSEAUX & MUTUALISATION**

Elles sont souvent liées à des réseaux inter-associatifs, permettant échanges, partages de bonnes pratiques, co-accompagnement, voire mutualisation des ressources.

### **ACCESSIBILITÉ & PROXIMITÉ**

Elles sont susceptibles de repérer des porteurs de projets en situation de vulnérabilité en conjuguant confiance et proximité sociale. Leurs services sont généralement gratuits.

Toutes ces associations sont des acteurs indispensables pour activer tout le potentiel de l'entrepreneuriat, avec des effets positifs multiples pour les individus, les territoires, et la société.



## LES QUATRE DIMENSIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL ASSOCIATIF

Les associations ne se contentent pas de soutenir la création et la pérennisation : elles conçoivent et mettent en œuvre des parcours mobilisant leur expertise, leur réseau, et leur connaissance pour faire de l'entrepreneuriat un levier de transformation sociétale.

L'accompagnement associatif se déploie autour des quatre dimensions de l'entrepreneuriat : posture, intention, projet et coopération.

“ **Les premiers freins qu'on rencontre sont avant l'accompagnement [...] Est-ce que les personnes se sentent intéressées et légitimes à se faire accompagner ?** ”

- Association locale

### Posture : la personne avant le projet

L'appui à la posture englobe une dimension personnelle qui est souvent sous-estimée au regard de l'enjeu du projet.

Les associations se distinguent en plaçant l'individu au cœur du dispositif, reconnaissant la singularité de chaque parcours et la nécessité d'une approche différenciée. Elles prennent en compte les besoins cognitifs (formation et compréhension), décisionnels (arbitrages et choix stratégiques), affectifs (gestion des émotions, confiance, croyances limitantes) et motivationnels (énergie et persévérance), à travers des pratiques combinant bilans de compétences, ateliers de positionnement, mentorat, coaching, et/ou groupes de parole entre pairs.

“ **Notre rôle c'est de les aider à avoir une certaine logique dans leur parcours de créateur, et puis aussi de les challenger, de faire effet de miroir** ”

- Association nationale

### Intention

Le processus entrepreneurial est en soi une démarche d'apprentissage et d'exploration par l'observation, l'idéation, la conception et l'analyse, où l'idée prend forme et se déploie en actions concrètes.

L'accompagnement entrepreneurial structure ces apprentissages au travers de parcours itératifs : diagnostic initial, émergence et sélection d'idées, prototypage, test, retours d'expérience et ajustements. Ce processus permet ainsi d'éprouver la pertinence de l'idée tout autant que d'accompagner la personne à qualifier sa capacité et son envie d'entreprendre.

L'entrepreneure ou le ou la futur-e entrepreneur-e apprend ainsi à expérimenter, à ajuster son modèle et formaliser une proposition de valeur claire. Le regard extérieur de l'accompagnant, de pairs et d'experts mobilisés sont alors clés, par l'apport de leurs connaissances et leur bienveillance. Ils peuvent aussi aider certaines personnes à se réorienter vers d'autres parcours d'accès à l'emploi que l'entrepreneuriat. Par son cadre sécurisé, l'accompagnement entrepreneurial permet ainsi l'acquisition d'apprentissages, que le projet entrepreneurial se concrétise ou non à son issue..

## Projet

Les associations accompagnent la structuration de l'idée en une activité réelle et en organisation, en levant les freins souvent rencontrés.

Trois d'entre eux sont particulièrement soulignés dans le baromètre et l'enquête terrain pour lesquels les associations apportent des appuis concrets :

### L'ACCÈS AU FINANCEMENT

Appui au montage de dossiers de crédit, de prêt ou de subvention, mise en relation avec des partenaires (réseaux d'accompagnement, finance solidaire, banques). Le dossier sera d'autant plus convaincant que le porteur aura travaillé en amont, avec l'appui associatif, la proposition de valeur et la modélisation économique de son projet.

### LE MANQUE DE RÉSEAU

Création de liens et de synergies entre pairs, acteurs locaux, repérage d'opportunités de coopération ou mutualisation de moyens.

### LA COMPLEXITÉ ADMINISTRATIVE

Aide au choix du statut, accompagnement aux formalités juridiques et fiscales, appui à la comptabilité ou à la protection sociale.

Le partage est aussi une dimension au cœur des pratiques d'accompagnement des associations proposant une dynamique de groupe : esprit de promotion, groupe de pairs, codéveloppement, travail en intelligence collective, etc. Ils permettent ainsi à l'entrepreneur de sortir de l'isolement, de prendre de la hauteur, de trouver de l'énergie auprès de pairs.

“ Une des clés du succès, c'est l'entraide.”

- Réseau national

## Coopération

Les associations accompagnent aussi de plus en plus les entrepreneur-e-s sur les nouveaux modèles socio-économiques qui mettent le partage du pouvoir (gouvernance) et de la valeur au cœur du projet. Elles développent ainsi la capacité des entrepreneur-e-s à penser leur projet de manière plus collective.



78 %

des associations proposent des accompagnements sur les nouveaux modèles socio-économiques.



91 %

souhaitent les avoir intégrées d'ici 5 ans



Enfin, les démarches de coopération ouvrent de nouveaux horizons à l'entrepreneuriat et à sa capacité à répondre aux enjeux des territoires.

Par exemple, le modèle des "fabriques à initiatives" (réseau animé par l'Avisé) est inspirant : sa mission est de développer des réponses entrepreneuriales créant des activités utiles aux territoires, en connectant acteurs publics, privés et citoyens, et s'inscrivant dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

Dans ces démarches, l'accompagnement a pour point de départ le territoire et ses acteurs. Et, dans une posture d'animateur de territoires, l'association va créer les conditions favorables qui permettront l'émergence et la réussite de projets entrepreneuriaux qui apporteront de la valeur au niveau local.

Dans ces dynamiques entrepreneuriales à l'échelle territoriale, les associations jouent souvent un rôle clé, voire unique, qui n'est pas encore suffisamment reconnu et valorisé.



Pour aller plus loin : nous vous recommandons la lecture du livre blanc ***"Entrepreneuriat de territoire, vers de nouvelles dynamiques en ruralités"*** édité par le collectif Entreprendre la ruralité.





# Les effets positifs du levier entrepreneurial

## CARTOGRAPHIE DES EFFETS POSITIFS

### Les effets sur l'économie

Le million de créations d'entreprises par an en France est un indicateur de vitalité économique. Il démontre l'attrait pour l'entrepreneuriat et sa capacité à créer de la valeur économique et des emplois.

“ Des travaux récents ont mis en évidence que les nouvelles et jeunes entreprises ont une contribution nette à l'emploi supérieure à celle des entreprises plus âgées ”

– Haut-commissariat à la stratégie et au plan (billet du 13/11/2023)

Ces effets sont renforcés par l'accompagnement entrepreneurial, puisque les entrepreneur-e-s accompagnés démontrent une meilleure pérennité (plus de 80% à 3 ans selon Bpi) et un plus fort développement.

Tout cela génère des recettes supplémentaires et des coûts évités. La dernière étude d'impact socio-économique de l'Adie, indique que pour 1€ de contribution à son accompagnement entrepreneurial, il est généré 4,94€ de valeur en deux ans (3,19€ pour les territoires et 1,75€ pour l'Etat).

### Les effets sur les individus

Entreprendre agit comme un accélérateur du pouvoir d'agir, de l'insertion professionnelle et de l'émancipation.

Les associations de l'accompagnement entrepreneurial constate tout d'abord un fort impact sur la confiance en soi.

“ Là où 75% des jeunes français disent que l'avenir est effrayant, on mesure qu'à l'issue de nos programmes, ils sont 93% à avoir confiance en leur avenir ”

– Association nationale

94% des entrepreneur-e-s indiquent dans notre baromètre que l'entrepreneuriat a développé leurs compétences techniques et 90% leurs compétences relationnelles.

Ainsi, l'individu renforce ses capacités d'insertion professionnelle. Le réseau BGE indique ainsi que 60% des personnes sont “actifs occupés” à l'issue de leur accompagnement, contre 21% à l'entrée.

Enfin, l'entrepreneuriat favorise la “réalisation de soi” : 91% des entrepreneur-e-s interrogés dans le baromètre indiquent qu'entreprendre leur permet d'aligner leurs valeurs avec leur travail, et 89% à trouver du sens et de la motivation.

### Les effets sur les territoires

Le baromètre démontre que l'ancrage territorial est très important pour les entrepreneur-e-s (71% d'entre eux se disent “bien ancrés”) et pour les associations de l'accompagnement (“au cœur de leurs actions” pour 88%).

Quand le projet répond à un besoin du territoire, l'entrepreneuriat favorise la création d'activités non délocalisables, d'emplois et de valeurs économiques pour le territoire, mais également de valeurs sociales, culturelles ou environnementales.

Par ailleurs, comme le montre le baromètre sur le niveau d'implication des acteurs locaux, l'entrepreneuriat stimule l'innovation locale et la culture du "faire ensemble" par la création de nouvelles coopérations territoriales.

L'entrepreneuriat peut ainsi contribuer fortement à la vitalité, à l'attractivité du territoire et à la qualité du vivre-ensemble.

### **Les effets sur la société**

Les associations de l'accompagnement mettent en avant la capacité de l'entrepreneuriat à favoriser le retour à l'emploi sur le long terme, même si le projet entrepreneurial ne se pérennise pas.

**“ L'entrepreneuriat est un vecteur d'accès à l'activité pour des publics qui en sont éloignés ”**  
- Réseau national

Plusieurs acteurs confirment que les effets positifs d'insertion et de reconnaissance sociale sont encore plus importants pour les personnes en situation de vulnérabilité. Ainsi, grâce à un accompagnement d'intérêt général accessible, l'entrepreneuriat peut réduire les inégalités sociales.

Enfin, en regroupant autour de projets communs citoyens, acteurs publics et privés, l'entrepreneuriat peut contribuer positivement à la cohésion sociale.

### **Les effets sur la planète**

Selon notre baromètre, 91% des associations incluent à minima une sensibilisation aux enjeux environnementaux, stimulant ainsi l'engagement des entrepreneures.

Les projets entrepreneuriaux font émerger, grâce à l'innovation, de nouveaux modèles économiques durables, qui inspirent la transformation des autres entreprises.

La coopération entrepreneuriale favorise aussi la création d'alliances territoriales, levier clé pour la transition écologique.

Enfin, si les impacts positifs des entrepreneures sur l'environnement restent en deçà des impacts économiques, territoriaux et sociaux, 76 % d'entre elles ont, selon notre baromètre, prévu de se fixer des objectifs pour les développer.

### **EXEMPLE : L'IMPACT DU COLLECTIF CAP CRÉA**

Fort de 25 réseaux associatifs, Bpifrance et la Fondation Entreprendre, Cap Créa constitue le plus grand collectif de l'accompagnement entrepreneurial.

En 2025, le collectif a fait un travail inédit pour démontrer son impact sur trois dimensions : économique, sociale et sociétale, territoriale.

Ainsi, en 2024, il a soutenu la création ou la reprise de 82 000 entreprises, a contribué à la création ou au maintien de 136 000 emplois, a rendu l'entrepreneuriat accessible aux personnes éloignées de l'emploi ou en situation de handicap. Grâce à ses 3 000 implantations et 57 000 bénévoles, il a mené des actions à destination des QPV et des ZRR, afin de réduire les inégalités territoriales.

Découvrez le rapport sur [www.capcrea.com](http://www.capcrea.com)

## DES EFFETS DE BORD NEGATIFS

Si ses effets positifs sont nombreux, le levier entrepreneurial peut produire aussi des effets de bord, c'est-à-dire des conséquences indirectes, inattendues et souvent indésirables. Le plus préoccupant des effets de bord rapporté dans les entretiens menés, est celui d'une précarisation involontaire des personnes accompagnées. Dans certains cas, des individus se lancent dans l'entrepreneuriat, encouragés par des dispositifs valorisant la création d'activité comme solution au chômage. Or, sans capital de départ, sans protection sociale adaptée, l'entrepreneuriat peut aggraver la vulnérabilité financière et psychologique, en cas d'échec dans le parcours.

**“ Est-ce que l'entrepreneuriat n'est pas parfois utilisé comme une bouée dans la lutte contre le chômage ? Ne fait-on pas plus de mal que de bien dans certains cas ? ”**

**– Association nationale**

Cet effet est d'autant plus fort que l'échec reste culturellement stigmatisé en France. Les associations se trouvent alors dans une position délicate : promouvoir la prise d'initiative, tout en veillant à ne pas précariser des publics déjà fragilisés.

Reconnaître les effets de bord, ce n'est pas remettre en cause la valeur du levier entrepreneurial, mais au contraire donner de la responsabilité sociale à l'accompagnement entrepreneurial : celle d'aider à entreprendre en conscience, avec des garde-fous, une préparation réaliste, et appréhender les phases après la création.



## ÉVALUER LES EFFETS

Pour maximiser et rendre visible la portée de leurs accompagnements, les associations généralisent progressivement l'évaluation. Cette généralisation répond autant à des logiques de justification auprès des financeurs, qu'à une volonté de mieux comprendre les effets des accompagnements.

En pratique, les associations doivent réussir un exercice d'équilibriste : démontrer la valeur créée pour accéder au financement, tout en rendant compte honnêtement des réalités multiples de l'accompagnement et de l'entrepreneuriat.

Il est essentiel ici de rappeler deux distinctions.

La première consiste à bien considérer d'une part, les effets produits par l'accompagnement associatif et d'autre part, les effets produits par les individus, projets ou territoires accompagnés. Les termes d'impacts directs et indirects sont souvent utilisés.

La seconde distinction tient aux trois types d'indicateurs qui doivent être posés :

**LES INDICATEURS DE RÉALISATIONS** : ce qui a été fait (projets accompagnés, ateliers, formations, etc.). Ils reflètent l'activité mais pas les changements produits.

**LES INDICATEURS DE RÉSULTATS** : évaluent les transformations observables à court ou moyen terme (compétences, confiance en soi, création d'entreprise, etc.).

**LES INDICATEURS D'IMPACT** : visent les changements durables attribuables à l'action ou l'association (pérennité des entreprises, dynamisme local, insertion professionnelle durable, etc.).



## Les pratiques sur le terrain

Pour relever ces défis, les associations mobilisent différentes méthodes et outils : tableaux de bord pour les réalisations, questionnaires et récits de parcours pour les résultats. Au sein des grands réseaux, des référentiels communs révèlent la portée des actions au-delà de ce qui est mené au niveau local. Des observatoires sont créés, permettant de faire converser les effets constatés par les associations avec des données externes, plus globales ou spécifiques.

La démarche d'évaluation est souvent perçue comme technique, coûteuse, et chronophage. Elle constitue en réalité, un investissement pour l'avenir des projets associatifs, et devient un levier stratégique si elle est pensée de manière participative, contextualisée et mutualisée. Construire ensemble, associer mesures quantitatives et qualitatives, adapter les outils aux spécificités territoriales, partager les apprentissages, permettent de rendre visibles les transformations réelles, et de légitimer l'accompagnement associatif.

## Des défis majeurs

Si l'évaluation de l'accompagnement et des associations de l'entrepreneuriat est omniprésente, il reste des défis majeurs pour révéler tout le potentiel d'effet du levier entrepreneurial :

- Les indicateurs demandés par les financeurs sont trop souvent uniformes et axés sur le quantitatif, au détriment d'une lecture fine des effets humains et collectifs.
- Les données publiques agrégées masquent l'impact spécifique des associations ;
- La variabilité des accompagnements complique la comparaison des résultats ;
- Le suivi dans le temps reste limité alors que les effets durables se mesurent sur plusieurs années.

Ces limites soulignent que l'enjeu est avant tout collectif et stratégique.

# Les besoins et enjeux des associations

Les besoins et enjeux pour les associations s'appréhendent en croisant les perceptions des entrepreneur-e-s, du grand public et des associations recueillies au travers du baromètre et de l'enquête terrain.

Le baromètre met ainsi en avant :

- la nécessité pour les entrepreneur-e-s, d'avoir un accès facilité aux financements et d'être soutenus dans leurs démarches administratives et juridiques ;
- le besoin de prévention du risque d'échec et le soutien à la santé mentale des entrepreneur-e-s ;
- et pour les associations, un besoin de montée en expertise et d'outils pratiques pour accompagner de nouvelles formes d'entrepreneuriat, notamment collectif, exigeant d'innover dans leurs modèles socio-économiques

L'enquête terrain confirme le souhait des associations de renforcer la qualité et l'efficacité de leur accompagnement, mais aussi de relever d'importants défis structurels pour consolider leur organisation.



## ENJEUX SUR L'ACCOMPAGNEMENT

### Engager les publics cibles

La démocratisation de l'entrepreneuriat a ouvert de nouvelles perspectives et de nouveaux défis : comment toucher, accompagner et sécuriser des publics aux besoins très différenciés ? Certains se sentent encore peu légitimes à entreprendre, quand d'autres, mieux informés, attendent un accompagnement plus personnalisé et réactif.

Pour rester en phase avec ces évolutions, les associations doivent développer des stratégies de détection et d'engagement des publics, incluant par exemple, une veille active et une présence à la fois digitale et physique. L'objectif est de mieux comprendre les usages, les parcours et motivations des entrepreneur-e-s, pour ajuster les formats, valoriser la pertinence de l'accompagnement et renforcer l'attractivité des programmes.

### Adapter les contenus et méthodes

L'enjeu n'est plus seulement d'aider à créer ou développer une activité, mais de permettre d'autres formes d'entrepreneuriat plus inclusif, coopératif et en phase avec les enjeux sociétaux et environnementaux.

Cela suppose de renforcer l'ingénierie d'accompagnement associatif dans l'élaboration de modèles socio-économiques adaptés aux nouvelles logiques, issues par exemple de l'économie circulaire, régénérative, ou de la fonctionnalité...



Cela suppose également d'explorer de nouvelles formes de gouvernance et de partage de la valeur dans des projets multi acteurs. Cela implique enfin d'intégrer de nouvelles façons de mesurer la valeur créée, au-delà des seuls indicateurs économiques.

### **Former, outiller et capitaliser collectivement**

Il est essentiel que les associations puissent investir dans la formation continue de leurs accompagnateurs, ainsi que dans la capitalisation, le partage et la diffusion des savoirs et pratiques issus du terrain, en interne autant qu'en externe.

“ Un accompagnateur n'est pas un expert sur tout, et c'est un pool d'accompagnement qu'il faut coconstruire.”

- Association locale



### **ENJEUX STRUCTURELS**

Ces ambitions ne peuvent se concrétiser sans une base organisationnelle solide. Les enjeux structurels conditionnent directement la capacité des associations à faire évoluer leurs pratiques d'accompagnement et à déployer le levier entrepreneurial.

**La fragilisation des financements,** souvent axés “ projets”, sans prise en charge des frais structurels ou transverses, orientés vers des résultats quantitatifs à court terme, rendent difficile l'investissement dans la “recherche & développement” associative.

“ La recherche de financements, moi c'est 80% de mon temps cette année, ce qui n'était pas le cas avant.”

- Association locale

### **Le recrutement, la fidélisation et la montée en compétences des équipes**

sont des enjeux clés dans un contexte de précarité de l'emploi associatif. Prévenir l'usure professionnelle et reconnaître la valeur du métier d'accompagnateur deviennent des priorités.

### **La stratégie de bénévolat reste un levier sous-estimé et peu valorisé.**

Il ne se limite pas à recruter des volontaires. Il s'agit d'engager et de fidéliser des bénévoles qualifiés, de structurer l'engagement et de l'articuler finement avec les équipes salariées.

**La coopération inter-associative et partenariale** reste freinée par des appels à projets et des cadres de financement inadaptés. Ces dispositifs laissent peu de place au temps de réflexion, de conception et de coordination nécessaires à une coopération efficace et pérenne.



“ Il y a un sujet d'alliance d'écosystème, de créer des ponts [...] On nous demande notre différence [...] Cela crée de l'adversité alors qu'il faudrait plutôt se serrer les coudes”

- Association nationale

**La notoriété et la reconnaissance** sont deux enjeux majeurs, y compris auprès des entrepreneur-e-s de leurs territoires (potentiels bénéficiaires) et d'entreprises partenaires. Le baromètre souligne par ailleurs le souhait des associations de mener des coopérations renforcées. Plus largement, les associations sont déjà connectées avec les acteurs économiques et publics, et si leur rôle d'intérêt général est salué, leur rôle contributif aux enjeux économiques, sociétaux et environnementaux reste encore méconnu et sous-estimé.



# 3

## Comment déployer largement le levier entrepreneurial ?

---

Cette partie a été rédigée par la Fondation Entreprendre.

En complément du baromètre et de l'enquête terrain, la Fondation Entreprendre a questionné le moyen d'activer le levier entrepreneurial. Elle a initié deux ateliers de réflexion collective autour des freins et des leviers à l'utilité d'entreprendre, auxquels ont participé 25 associations de l'accompagnement entrepreneurial.



# Les freins

En croisant les données du baromètre avec les témoignages recueillis sur le terrain, nous avons identifié **douze freins majeurs** au déploiement des effets positifs du levier entrepreneurial.

Ces freins traduisent autant de points de tension dans les imaginaires et les relations entre les différents acteurs : grand public, entrepreneurs, associations de l'accompagnement, acteurs publics, institutionnels et financeurs.

## LA CULTURE ENTREPRENEURIALE

### 1 La vision restrictive de l'entrepreneuriat, en France, limite l'égalité des chances entrepreneuriales.

Le système éducatif ne considère pas les compétences entrepreneuriales comme clés dans la formation initiale. Les médias véhiculent majoritairement des rôles modèles entrepreneuriaux peu diversifiés en termes de type d'entrepreneuriat ou de profil d'entrepreneur. Certains publics ne se sentent pas légitimes ou pas équipés pour se lancer dans l'entrepreneuriat.

### 2 Les acteurs publics réduisent souvent l'entrepreneuriat à une démarche individuelle de création d'entreprise, centrée sur la production de valeur économique.

Par conséquent, les démarches entrepreneuriales collectives visant également à créer de la valeur sociale, territoriale, culturelle ou environnementale ne sont pas suffisamment favorisées et soutenues. D'autant plus que cette création de valeur qualitative n'est mesurable que sur le long terme.

### 3 Les instruments de financement privés favorisent un entrepreneuriat à forte capacité de croissance à court terme.

D'autres types d'entrepreneuriat, notamment d'utilité sociale, territoriale et environnementale, ou à rentabilité à moyen terme, et d'autres formes d'entreprises telles que les sociétés coopératives (SCOP, SCIC) ne se retrouvent pas toujours dans les grilles d'analyse ou instruments existants, et n'ont pas toujours accès à des outils de financement adaptés à leurs besoins.

## LA RECONNAISSANCE DES ACTEURS ASSOCIATIFS DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

### 4 Le rôle, les actions, les effets générés par les associations de l'accompagnement entrepreneurial sont souvent méconnus ou non reconnus.

Ces acteurs sont pourtant indispensables pour faire de l'entrepreneuriat une source de création de valeurs non seulement économique, mais également sociale, culturelle, territoriale et environnementale.

## LE FONCTIONNEMENT DES POUVOIRS PUBLICS

### 5 L'entrepreneuriat et son accompagnement relèvent de services cloisonnés de l'Etat.

Ces silos, situés au niveau ministériel (éducation, économie, travail, territoires, etc.) et territorial, privent d'interlocuteurs dédiés les associations qui mobilisent le levier entrepreneurial sur des causes plus larges qu'économique, ce qui limite leur réussite.

**6 L'échelle territoriale manque de relais d'information sur les dispositifs nationaux de soutien à l'entrepreneuriat.**

Les relais existants mériteraient d'être amplifiés et davantage coordonnés (en ruralité par exemple) pour favoriser une meilleure connaissance et diffusion des dispositifs nationaux au niveau local.

## **LE FINANCEMENT DES ASSOCIATIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL**

**7 Le cadre des appels à projets publics et privés tend à se rigidifier.**

Leurs critères strictes et non strictes, avec un reporting et des contreparties accrus, négligent l'expertise des associations sur le terrain, limitent leur impact, leur capacité à innover et à coopérer, et renforcent les logiques de concurrence.

**8 Les cadres de financement reposent surtout sur des logiques de projet, sans soutien des frais de structure.**

Cette approche fragilise les fonds propres des associations, disperse leurs actions, et peut les conduire à se détourner de leur cœur d'activité.

**9 La coopération, que ce soit entre les acteurs de l'accompagnement ou avec des acteurs publics et privés, est peu financée.**

Les phases de conception, de coordination et de capitalisation sont le plus souvent exclues des financements, alors qu'elles garantissent l'efficacité de la coopération et son potentiel d'effets.

**10 L'insuffisance et la répartition inégale des financements aux collectivités territoriales, par rapport aux besoins locaux, renforcent les déséquilibres territoriaux.**

Cela limite l'accès à l'accompagnement et aux opportunités entrepreneuriales de manière équitable dans les territoires.

## **L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL**

**11 Le besoin ne rencontre pas toujours l'offre d'accompagnement entrepreneurial.**

Par défaut d'offre dans les territoires isolés et fragilisés, l'accompagnement entrepreneurial peine à atteindre celles et ceux qui en ont le plus besoin, renforçant une "inégalité d'entreprendre".

Par ailleurs, si l'offre disponible sur le territoire n'est pas suffisamment lisible, les porteurs de projets risquent de ne pas savoir vers qui s'adresser.

Enfin, certains porteurs de projets, dont ceux ne correspondant pas à la vision classique de l'entrepreneuriat (par exemple en milieu rural ou dans le secteur culturel), ne se reconnaissent pas comme entrepreneur-e-s et restent ainsi en dehors des dispositifs existants.

**12 L'ingénierie en matière d'accompagnement entrepreneurial est insuffisamment valorisée et soutenue.**

Elle est pourtant cruciale dans l'adaptation, voire la refonte des actions et dispositifs pour répondre aux besoins en évolution constante des entrepreneur-e-s (par exemple : leur santé physique et mentale) ou de leurs projets (par exemple : les nouveaux modèles socio-économiques).

# Les propositions

L'enquête terrain ainsi que l'expertise de la Fondation Entreprendre nous ont amené à identifier **10 propositions** pour déployer largement les effets positifs de l'entrepreneuriat. Ces propositions sont avant tout des pistes de travail. Et nous invitons les acteurs de l'écosystème entrepreneurial à s'en saisir.

## AXE 1 - TRANSFORMER LA CULTURE ENTREPRENEURIALE

### 1 Structurer un référentiel commun de l'entrepreneuriat

Coconstruire un référentiel qui présente les différentes formes de l'entrepreneuriat, détaille ses effets positifs et explique comment l'accompagnement les favorise, et qui fournit des argumentaires pour sensibiliser et convaincre

**Qui pourrait le porter ?** Un collectif d'associations, financeurs et experts...

### 2 Démontrer l'utilité économique, sociale, territoriale et environnementale de l'entrepreneuriat

1. Evaluer les effets positifs de l'entrepreneuriat et de son accompagnement :
  - en s'appuyant sur un référentiel commun de l'entrepreneuriat ;
  - en donnant la parole aux personnes accompagnées ;
  - en associant les acteurs locaux pour mieux identifier les effets produits.
2. Explorer des approches de type "coûts évités" et "perte de valeur créée".

**Qui pourrait le porter ?** Associations, Observatoire de l'utilité d'entreprendre, agences publiques, recherche académique...

### 3 Donner à voir l'entrepreneuriat dans sa diversité de profils et de formes

1. Faire émerger une diversité de rôles modèles
2. Embarquer des médias nationaux et de proximité, ainsi que des événements emblématiques, autour d'une vision élargie de l'entrepreneuriat.

**Qui pourrait le porter ?** Associations, médias, influenceurs, événement BIG (BpiFrance)...

### 4 Faire de l'esprit d'entreprendre une compétence clé des politiques éducatives

Intégrer les pédagogies entrepreneuriales dans la formation initiale de tous les jeunes dès le collège pour développer l'esprit d'entreprendre, lutter contre le décrochage, et favoriser l'orientation et l'insertion.

**Qui pourrait le porter ?** Ministères Éducation nationale & Enseignement supérieur...

## AXE 2 - COORDONNER ET OUTILLER L'ENSEMBLE DES ACTEURS

### 5 Créer des espaces de coopération territoriale

1. Concevoir des temps forts territoriaux pour partager la connaissance et l'expérience entrepreneuriales, qui s'appuient sur :
  - le partage de pratiques entre pairs (entrepreneurs, maires, etc.) ;
  - les échanges entre les différents acteurs (entrepreneurs, associations, entreprises, collectivités territoriales...) ;
  - la réflexion commune autour des besoins et opportunités du territoire.

2. Soutenir financièrement les associations afin qu'elles puissent coordonner et animer ces temps forts.

**Qui pourrait le porter ?** Associations, Collectivités territoriales, ANCT et Banque des territoires (pour les financements)...

## **6 Former les décideurs publics et territoriaux au levier entrepreneurial**

Concevoir des parcours de formation et d'immersion au levier entrepreneurial pour et avec les élus, techniciens et agents publics.

**Qui pourrait le porter ?** Acteurs institutionnels (CNFPT, Banque des territoires, AMF, AMRF, Régions de France, etc.)...

## **7 Soutenir des expérimentations territoriales du levier entrepreneurial**

1. Faire émerger et évaluer des innovations entrepreneuriales, qui répondent aux enjeux des territoires ;
2. Favoriser leur diffusion à d'autres territoires, voire leur généralisation en politiques publiques.

**Qui pourrait le porter ?** Acteurs institutionnels (Ministères, ANCT, Banque des territoires), Collectivités territoriales, Fondations territoriales...

## **AXE 3 - SÉCURISER ET RENFORCER DURABLEMENT L'ÉCOSYSTÈME DE L'ACCOMPAGNEMENT**

## **8 Transformer les modalités de financement des associations**

Financer les enjeux structurels et le cœur de métiers des associations (expertise de l'accompagnement, ancrage territoriale, mise en réseau des acteurs) :

- Prendre en compte les frais de structure pluri annuellement ;
- Coconstruire les indicateurs de réussite et leur suivi ;
- Renforcer leurs capacités d'innovation, et leur robustesse.

**Qui pourrait le porter ?** Financeurs publics et privés...

## **9 Financer les coopérations entre acteurs de l'accompagnement**

1. Financer l'ingénierie associative pour concevoir et opérationnaliser les formes de coopérations (mutualisation, partenariat, rapprochement, fusion).
2. Financer les outils de coopération.

**Qui pourrait le porter ?** Financeurs publics et privés...

## **10 Renforcer l'accessibilité de l'offre d'accompagnement**

1. Rendre plus lisible l'offre d'accompagnement d'intérêt général selon le public cible.
2. S'appuyer sur des prescripteurs ancrés localement ou thématiques (CCI, France Travail, etc.).
3. Travailler en réseau entre associations de l'entrepreneuriat pour développer les synergies et aller-vers les porteurs de projet en devenir.

**Qui pourrait le porter ?** Bpifrance, Collectif Cap Créa, l'Avisé...

# Conclusion

Ce document, premier travail de l'Observatoire de l'Utilité d'Entreprendre, a dessiné une nouvelle vision de l'entrepreneuriat.

Nous avons fait apparaître que, s'il crée indiscutablement de la valeur économique et des emplois, l'entrepreneuriat change également des parcours de vie : il développe les compétences et le pouvoir d'agir des individus, il ouvre au collectif et donne du sens à l'action.

Nous avons vu aussi que l'entrepreneuriat, par sa capacité à valoriser le territoire, à répondre à ses enjeux et à créer des dynamiques de coopération locale, est un levier clé de vitalité et d'attractivité des territoires.

Enfin, nous avons mis en avant qu'une transformation de l'entrepreneuriat est en cours, portée par une jeune génération qui s'engage pour développer son utilité sociale et environnementale, et que cela est souhaité par les Français.es.

Mais cette capacité incroyable qu'a l'entrepreneuriat de produire des impacts positifs sur les individus, l'économie, les territoires, sur les enjeux sociaux et environnementaux, a besoin d'être accompagnée ! Les associations d'intérêt général sont les catalyseurs indispensables de ces impacts, et pourtant elles restent encore méconnues et mal valorisées.

Le rôle de la Fondation Entreprendre, seule fondation reconnue d'utilité publique dédiée à l'entrepreneuriat en France, est de contribuer à déployer collectivement les effets positifs de l'entrepreneuriat sur les individus, les territoires et la planète. Nous n'avons jamais été autant convaincus de l'urgence et de l'importance de notre mission !

Grâce à notre Observatoire de l'utilité d'entreprendre, nous allons continuer à objectiver et documenter les effets positifs de l'entrepreneuriat et comment l'accompagnement associatif d'intérêt général les rend possibles.

Nous souhaitons aussi fédérer plus largement autour des dix propositions présentées dans ce livre blanc. Nous espérons qu'elles susciteront l'intérêt de nombreux acteurs, institutions, pouvoirs publics, mécènes, donateurs, philanthropes, médias, qui souhaiteront les explorer, les nourrir et les porter.

**Ensemble, agissons pour que l'entrepreneuriat joue pleinement son rôle d'intérêt général au service des individus, des territoires, de l'économie, et la planète !**

# Remerciements

Le projet de l'Observatoire de l'utilité d'entreprendre et ce livre blanc n'auraient pas vu le jour sans le soutien et la confiance du conseil d'administration et de toute l'équipe de la Fondation Entreprendre.

Nous remercions chaleureusement les nombreuses personnes des associations de l'accompagnement entrepreneurial qui ont donné de leur temps aux étapes décisives du projet : les sondages, les entretiens qualitatifs, les ateliers de réflexion collective.

Un des objectifs de l'Observatoire est de témoigner et de valoriser leur action au quotidien pour de l'entrepreneuriat un levier puissant de transformation sociétale. Nous espérons avoir rendu hommage à leur engagement sur le terrain.

Merci aux experts qui ont partagé leurs analyses et nous ont aidé à prendre de la hauteur sur les réalités de l'entrepreneuriat en France :

Marie Adeline-Peix, Thomas Breuzard, Rodolphe Durand, Léna Geitner, Thomas Huriez, Elisabeth Laville, Amir Reza-Tofighi.

Merci à OpinionWay et aux Echos Publishing qui ont été des partenaires déterminants pour cette première année de l'Observatoire.

Et nous remercions enfin nos mécènes et donateurs qui nous font confiance, nous soutiennent dans notre mission, et s'engagent avec nous dans nos actions.



[fondation-entreprendre.fr/observatoire](https://fondation-entreprendre.fr/observatoire)



Faire un don sur  
<https://don.fondation-entreprendre.org/don>