



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de l'Égalité des chances

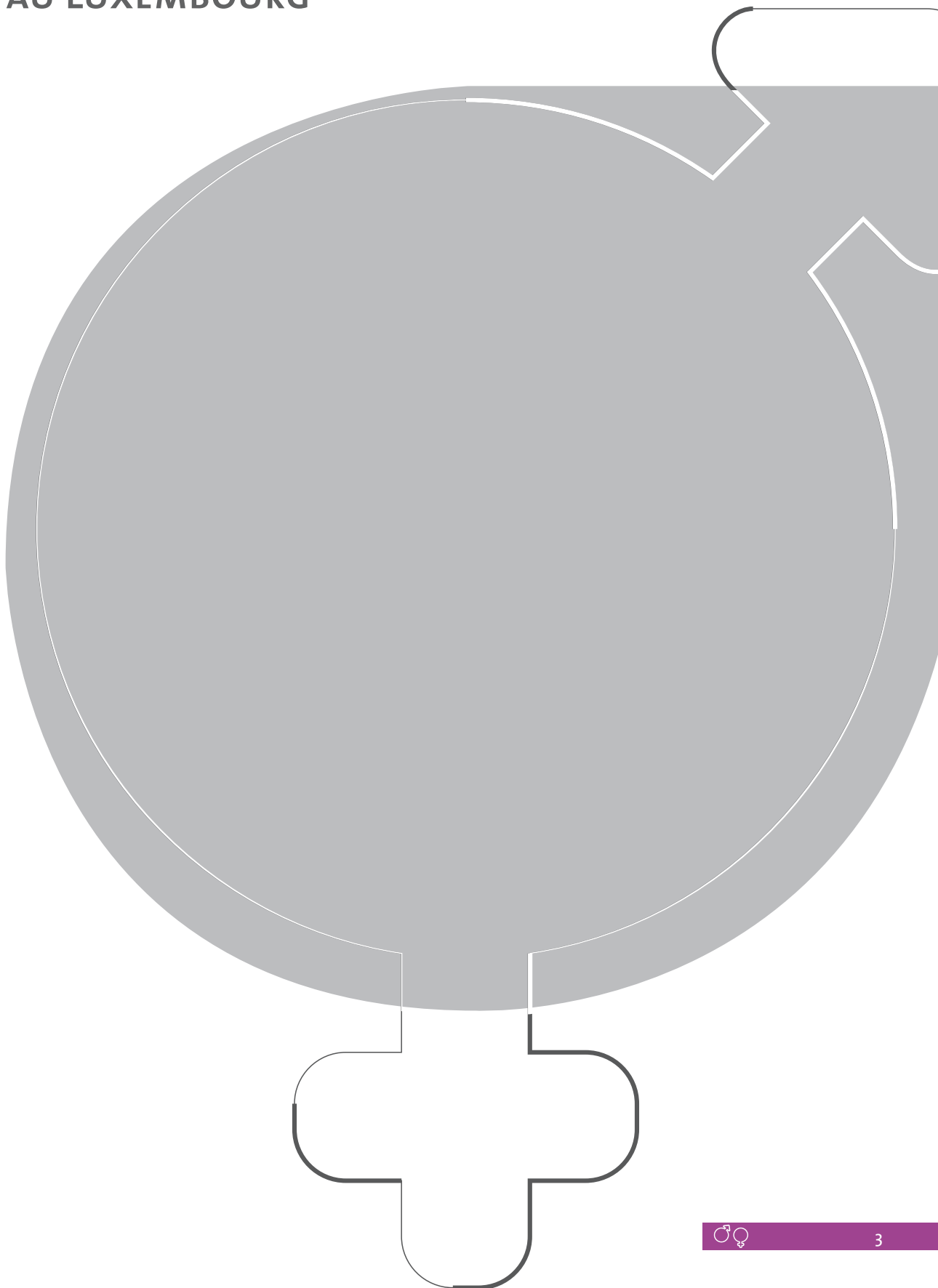
# L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ ET MASCULIN AU LUXEMBOURG







# L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ ET MASCULIN AU LUXEMBOURG



**Etude réalisée par le CEPS/Instead**

Sylvain ACKET

Carole BLOND-HANTEN

Blandine LEJEALLE

Ludivine MARTIN

Jordane SEGURA

**Edité par et disponible au**

Ministère de l'Égalité des chances

L-2921 Luxembourg

Tél.: 2478-5814

Fax: 24 18 86

[www.mega.public.lu](http://www.mega.public.lu)

e-mail: [info@mega.public.lu](mailto:info@mega.public.lu)

ISBN 978-2-919876-93-7

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	6
PREFACE .....	7
INTRODUCTION .....	8
CHAPITRE I : LES STATISTIQUES DISPONIBLES SUR L'ENTREPRENEURIAT AU FEMININ .....	10
CHAPITRE II : LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS A LA CREATION D'ENTREPRISE .....	22
1. LES OBSTACLES, DÉFIS ET INCITANTS À LA CRÉATION D'ENTREPRISE, DU POINT DE VUE DES ACTEURS ET ORGANISMES COMPÉTENTS .....	22
1.1. Les obstacles, défis et incitants indépendants du genre .....	22
1.2. Les obstacles, défis et incitants liés au genre .....	24
2. LES OBSTACLES, DÉFIS ET INCITANTS À LA CRÉATION D'ENTREPRISE DU POINT DE VUE DES CRÉATEURS ET DES CRÉATRICES .....	26
2.1. La réponse spontanée des créateurs et des créatrices .....	26
2.2. Les obstacles, défis et incitants institutionnels .....	27
2.3. Les obstacles, défis et incitants liés aux caractéristiques personnelles du créateur .....	30
2.4. Les obstacles, défis et incitants liés à l'entourage du créateur .....	33
2.5. Les obstacles, défis et incitants liés aux valeurs sociétales .....	36
2.6. Les obstacles, défis et incitants liés à la gestion de l'entreprise .....	38
CHAPITRE III : LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS A LA REPRISE D'ENTREPRISE .....	42
1. LA RÉPONSE SPONTANÉE DES REPRENEURS ET DES REPRENEUSES .....	43
2. LES OBSTACLES, DÉFIS ET INCITANTS INSTITUTIONNELS .....	44
3. LES OBSTACLES, DÉFIS ET INCITANTS LIÉS AUX CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DES REPRENEURS ET DES REPRENEUSES .....	45
4. LES OBSTACLES, DÉFIS ET INCITANTS LIÉS À L'ENTOURAGE DES REPRENEURS ET DES REPRENEUSES .....	47
5. LES OBSTACLES, DÉFIS ET INCITANTS LIÉS AUX VALEURS SOCIÉTALES .....	47
6. LES OBSTACLES, DÉFIS ET INCITANTS LIÉS À LA GESTION DE L'ENTREPRISE .....	49
CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES .....	51
SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS DE CETTE ÉTUDE .....	51
PROPOSITIONS .....	55
BIBLIOGRAPHIE .....	60
ANNEXES .....	63
ANNEXE 1 : LE PROJET DOING BUSINESS DE LA BANQUE MONDIALE .....	63
ANNEXE 2 : LES DONNÉES D'EUROSTAT .....	65
ANNEXE 3 : LES DONNÉES DU MINISTÈRE DES CLASSES MOYENNES ET DU TOURISME .....	67
ANNEXE 4 : LA MÉTHODOLOGIE RELATIVE À LA PARTIE QUALITATIVE DE L'ÉTUDE .....	69
ANNEXE 5 : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU STATUT D'ENTREPRENEUR .....	71
ANNEXE 6 : LES CLÉS DU SUCCÈS D'UNE CRÉATION/REPRISE D'ENTREPRISE .....	71

# REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de cette étude :

- Rachel GAESSLER, Laurent LUCAS et Cécile MERENNE de la Chambre de Commerce
- Charles BASSING de la Chambre des Métiers
- Françoise FOLMER de la Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg
- Magalie LYSIAK de la FEDIL
- Bernadette FRIEDERICI-CARABIN, Gilles SCHOLTUS et Christian SCHULLER du ministère des Classes moyennes et du Tourisme
- Yves GONNER du Registre du Commerce et des Sociétés Luxembourgeois
- Lucia GARGANO et Mike HARTMANN du Statec.

Nous tenons également à remercier les membres du Comité de pilotage de ce projet, du Comité national pour la promotion de l'esprit d'entreprise et le ministère de l'Égalité des chances, commanditaire de cette étude (en cofinancement avec le Fonds Social Européen).

Enfin, nous tenons à remercier vivement toutes les femmes et tous les hommes qui ont participé aux entretiens ainsi que Madame Clara Moraru du Groupe Clara Moraru sarl. Pour des raisons de protection de données et de vie privée, nous tenons à préserver leur anonymat. Ainsi, toutes les informations qui permettraient une identification sont proscrites.

# PREFACE

« L'entrepreneuriat féminin et masculin au Luxembourg » est la première étude de ce genre qui a été commanditée par le ministère de l'Égalité des chances, réalisée par le Centre d'Études de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-économiques/International Networks for Studies in Technology, Environment, Alternatives, Development (CEPS/INSTEAD) et cofinancée par le Fonds social européen.

L'objectif principal de cette étude est de définir les freins à la création et à la reprise d'entreprise, l'arrière-fond découlant du constat que les femmes sont toujours moins enclines que les hommes à créer une entreprise au Luxembourg.

Les autorisations d'établissement sont majoritairement délivrées à des hommes, celles délivrées à des femmes ne représentent environ qu'un cinquième de toutes les autorisations.

Au Luxembourg, comme dans la plupart des autres pays de l'Union européenne, l'esprit d'entreprendre ne semble pas être vraiment ancré dans les mentalités. Or la création d'entreprise est indispensable pour relancer et maintenir la croissance économique.

L'étude montre que c'est moins le genre qui entrave la création ou la reprise d'entreprise que les caractéristiques propres à l'individu.

En effet, bon nombre d'obstacles auxquels se heurtent les créateurs d'entreprise masculins et féminins sont les mêmes : l'accès au financement, le manque d'une qualification adéquate, des lacunes en matière de compétences de gestion et les formalités administratives pour ne citer que quelques uns.

Il s'en suit donc que la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre et à la promotion de l'entrepreneuriat en général doit rester un but majeur pour les acteurs politiques et économiques : à côté du soutien spécifique apporté par certaines associations aux femmes créatrices d'entreprise, l'étude nous enseigne qu'il faut continuer à encadrer et à accompagner l'ensemble des créateurs potentiels.

Je tiens à remercier tous les acteurs qui ont collaboré à la réalisation de la présente étude, notamment les membres du comité de pilotage mis en place, à savoir la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers, la Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprise du Luxembourg, le ministère du Travail et de l'Emploi, le ministère de l'Économie et du Commerce extérieur et le ministère des Classes Moyennes et du Tourisme.

**Françoise Hetto-Gaasch**  
Ministre de l'Égalité des chances

# INTRODUCTION

L'objectif principal de cette étude est de mettre en évidence les obstacles rencontrés par les femmes et les hommes dans les différentes phases de création ou de reprise d'entreprise au Luxembourg.

L'intérêt pour le développement de l'emploi par la création d'entreprise manifesté ici par cette étude commanditée par le ministère de l'Égalité des chances est grandissant tant au niveau national qu'au niveau européen et cela pour les femmes comme pour les hommes. En effet, parmi les cinq domaines prioritaires définis dans la Stratégie européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2010-2015<sup>1</sup>, figure l'indépendance économique égale pour les femmes et les hommes. A ce domaine prioritaire sont rattachées des actions-clefs dont l'une est la promotion de la place des femmes dans l'entrepreneuriat et dans l'activité indépendante. La création d'entreprise est également un des leviers-clefs de la Stratégie Europe 2020 pour atteindre les hauts niveaux d'emploi fixés par la Commission européenne. Les Etats membres sont ainsi invités à supprimer les obstacles à l'essor des activités indépendantes. En ce sens, la directive concernant l'application du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes exerçant une activité indépendante<sup>2</sup> rétablit une égalité en donnant pour la première fois aux femmes exerçant une activité indépendante ainsi qu'aux conjointes aidantes de travailleurs indépendants le droit de percevoir des prestations de maternité et crée des droits autonomes en matière de protection sociale pour les conjoints aidants de travailleurs indépendants. Enfin, la mise à disposition d'un instrument européen de microfinancement Progress offrant également des services d'orientation et d'encadrement soutenus par le Fonds Social Européen devrait augmenter les possibilités de financement pour les femmes comme pour les hommes<sup>3</sup>.

Au niveau national, de multiples mesures ont également été mises en place. Elles ont considérablement amélioré la visibilité du parcours du créateur au cours de ces dernières années. Plusieurs documents réalisés notamment par la Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers décrivent les différents étapes nécessaires à la création d'entreprise que ce soit les documents à fournir ou les organismes à consulter. Le recensement des organismes compétents et des mesures disponibles n'est donc pas l'objet de ce rapport. L'objet de ce rapport est en revanche de mettre en lumière les différences de parcours des hommes et des femmes dans le processus de création d'entreprise.

Le recensement des données statistiques disponibles permet dans un premier temps de conclure assez rapidement à une pauvreté des informations générées sur ce sujet. C'est l'objet du premier chapitre de ce rapport.

Le manque d'informations statistiques en la matière, mais aussi la volonté de mettre en évidence les processus qui mènent à la création d'une entreprise, nous ont tout naturellement conduits à recourir à des entretiens qualitatifs avec les organismes institutionnels contribuant au cheminement de la création d'entreprise (deuxième chapitre, première partie). Puis, au coeur du processus de création, ce sont les créateurs et les créatrices qui ont été interviewés dans la deuxième partie du chapitre II, afin de mettre en évidence les obstacles et les incitants rencontrés lors de leur(s) expérience(s) de création. Enfin, sachant qu'il est prévu, dans les 10 à 15 ans à venir<sup>4</sup>, qu'un certain nombre d'entrepreneurs seront en phase de transmission de leur entreprise en raison de départs à la retraite, et qu'il existe donc un fort potentiel d'emploi pour les femmes et les hommes, le chapitre III a été consacré aux repreneurs et repreneuses d'entreprise. L'objectif est, comme pour les créateurs, de mettre en évidence les obstacles et les incitants rencontrés, et de situer leur parcours par rapport à celui des créateurs. Bien que les repreneurs et les repreneuses n'initient pas le projet de la même manière que les créateurs, de nombreux points communs sont apparus entre ces deux profils. Ils contribuent tous positivement à l'emploi : les créateurs, en créant de l'emploi net, les repreneurs et les repreneuses, en maintenant de l'emploi qui aurait pu disparaître (et nous verrons que, dans de nombreux cas, l'emploi s'accroît également lors des reprises). Et tous sont très loquaces<sup>5</sup> et enthousiastes vis-à-vis de leur « création ».



Créer ou reprendre : la question ne s'est pas vraiment posée pour tout le monde. En fait, il existe de nombreuses conditions contraignantes à ce choix : la création s'impose pour ceux qui créent une nouvelle activité innovante en termes de produit ou de service ; ensuite, elle est contrainte pour ceux qui exercent des professions réglementées comme les pharmaciens, par exemple (très rares sont les créations), et finalement, elle s'impose pour ceux qui reprennent des affaires familiales.

Nous ne rentrons pas dans le difficile débat de la définition de l'entrepreneuriat<sup>6</sup>: dans la partie quantitative, nous nous contentons d'utiliser les définitions en usage par chacun des organismes compétents et, dans la partie qualitative, nous axons l'analyse sur le processus de création ou de reprise avec pour critère d'analyse les différences d'approche entre les femmes et les hommes.

---

1 *Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, 2010, Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2010-2015, SEC(2010), Commission européenne.*

2 *Directive 2010/41/UE du Parlement européen et du Conseil concernant l'application du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes exerçant une activité indépendante.*

3 *Ces mesures sont destinées à la population ayant des difficultés à accéder à un crédit bancaire. Cf. Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, 2010, Jeunesse en mouvement, une initiative pour libérer le potentiel des jeunes aux fins d'une croissance intelligente, durable et inclusive dans l'Union européenne, SEC(2010), 1047.*

4 *D'après la bourse d'entreprises disponible à la Chambre des Métiers, « dans les 10 années à venir environ 1500 entreprises artisanales se trouveront confrontées à des problèmes de succession ». Cf. <http://www.chambre-des-metiers.lu>.*

5 *En général, dans ce type d'analyse qualitative, rares sont les entretiens qui se déroulent avec autant de spontanéité, de loquacité et si peu de tabou. Même les données financières de l'entreprise et les revenus personnels du créateur sont abordés sans retenue alors que ces questions sur les revenus sont habituellement sensibles, particulièrement au Luxembourg. Le sujet y est sans doute pour beaucoup car nous avons affaire à des personnes passionnées qui, du fait que l'essentiel de leur temps soit consacré à cette création, ont beaucoup d'informations, d'expériences et de satisfaction à transmettre. Le caractère récent des événements relatés a également contribué à recueillir des récits détaillés.*

6 *D'autres recherches y sont déjà consacrées. Par exemple, le centre de recherche public Henri Tudor travaille à cette thématique de la définition des entrepreneurs et au soutien à la création d'entreprise, avec notamment l'incubateur d'entreprises Technoport.*

# CHAPITRE I : LES STATISTIQUES DISPONIBLES SUR L'ENTREPRENEURIAT AU FEMININ

Très peu de données genrées sont disponibles. Si nous devons nous en tenir à ce critère, ce chapitre serait très court. Nous avons donc retenu ci-dessous les données qui permettent, d'une part, de situer l'entrepreneuriat au Luxembourg vis-à-vis d'autres pays européens, même si la distinction de genre est souvent absente et, d'autre part, de cibler les différences entre les femmes et les hommes au Luxembourg.

## **Moins facile en théorie de créer son entreprise au Luxembourg que dans de nombreux autres pays de l'OCDE en raison notamment des délais de création et du capital minimum à apporter ... mais pas d'information genrée**

Dans une perspective de comparaison à l'échelle mondiale de la création d'entreprise, la source statistique principalement utilisée est celle de la Banque Mondiale. C'est à travers son projet « Doing Business » que la Banque Mondiale propose un classement de 183 pays selon un critère de facilité à faire des affaires (cf. Annexe 1) basé sur une analyse de la réglementation s'appliquant aux petites et moyennes entreprises tout au long de leur cycle de vie. Cet indicateur synthétique est construit à partir de dix indicateurs<sup>1</sup>, dont un sous-indicateur concerne précisément la création d'entreprise.

Selon ce classement, il est plus difficile de faire des affaires au Luxembourg que dans la plupart des autres pays de l'OCDE : le Luxembourg se situe à la 24<sup>ème</sup> position sur les 30 pays de l'OCDE<sup>2</sup> (cf. tableau 1). Un constat similaire peut être établi en ce qui concerne le sous-indicateur de création d'entreprise puisque le Luxembourg se classe à la 22<sup>ème</sup> place<sup>3</sup>. Par rapport à ses proches voisins, il est moins facile de créer une entreprise (et de faire des affaires) au Luxembourg qu'en France (7<sup>ème</sup>) et qu'en Belgique (11<sup>ème</sup>) mais un peu mieux qu'en Allemagne (24<sup>ème</sup> pour la facilité à créer une entreprise).

Tableau 1 : Classement Doing Business 2011

	OCDE	Allemagne	Belgique	France	Luxembourg
Facilité de faire des affaires (rang mondial ; rang OCDE)		22 / 14	25 / 15	26 / 16	45 / 24
1. Création d'entreprise (rang mondial ; rang OCDE)		88 / 24	31 / 11	21 / 7	77 / 22
1.1. Procédures (nombre)	5,6	9	3	5	6
1.2. Délai (jours)	13,8	15	4	7	19
1.3. Coût (% du revenu par habitant)	5,3	4,8	5,4	0,9	2,1
1.4. Capital minimum versé (% du revenu par habitant)	15,3	0	19,6	0	23,8

Source : La Banque Mondiale – Projet Doing Business

Ce sont surtout le nombre de jours moyen pour créer son entreprise<sup>4</sup> (19 jours contre 13,8 en moyenne dans l'OCDE) et le capital minimum à verser (23,8% du revenu par habitant contre 15,3% en moyenne dans l'OCDE) qui contribuent à la position peu favorable du Luxembourg.

Entre 2006 et 2010, la durée nécessaire pour démarrer une entreprise a pourtant baissé de 7 jours au Luxembourg (-27%) ; mais une baisse de la même ampleur peut être relevée en moyenne dans l'ensemble des pays de l'OCDE (6 jours ; -30%) (cf. tableau 2).

Tableau 2 : Durée nécessaire pour démarrer une entreprise (en jours pour les années 2003 à 2010)

Niveau géographique	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Monde	51	49	50	46	43	39	36	
Pays membres de l'OCDE	34	28	23	20	18	15	14	14
Union européenne	41	35	26	23	20	17	15	
Belgique	56	34	34	27	4	4	4	4
France	41	7	7	7	7	7	7	7
Allemagne	45	45	24	24	18	18	18	15
<b>Luxembourg</b>				<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>19</b>

Source : La Banque Mondiale - *Projet Doing Business*

De la législation à la pratique : le Luxembourg mieux placé que ses voisins en termes de taux de création et de création nette ... mais toujours pas de données genrées.

Au niveau européen, à l'exception de l'enquête FoBS (Factors of Business Success) qui est un projet européen lancé par EUROSTAT ayant pour but d'étudier les raisons du succès des entreprises créées en 2002 et encore actives en 2005, il n'existe pas de données genrées (cf. détails de cette enquête dans les données infra du Statec).

Les données les plus récentes disponibles à Eurostat (2007) montrent que le taux de création<sup>5</sup> au Luxembourg (cf. Annexe 2) se situe au niveau de la moyenne de l'Union européenne (cf. graphique 1) : il s'établit à 10,4% contre une moyenne européenne de 11%. Vis-à-vis de ses proches voisins, le Luxembourg affiche un taux de création plus élevé (France : 10,1% ; Allemagne : 9,5% ; Belgique : 7%).

*1 Ces dix indicateurs concernent la création d'entreprise, l'octroi de permis de construire, l'embauche des travailleurs, le transfert de propriété, l'obtention de prêts, la protection des investisseurs, les paiements des impôts, le commerce transfrontalier, l'exécution des contrats et la fermeture d'entreprise.*

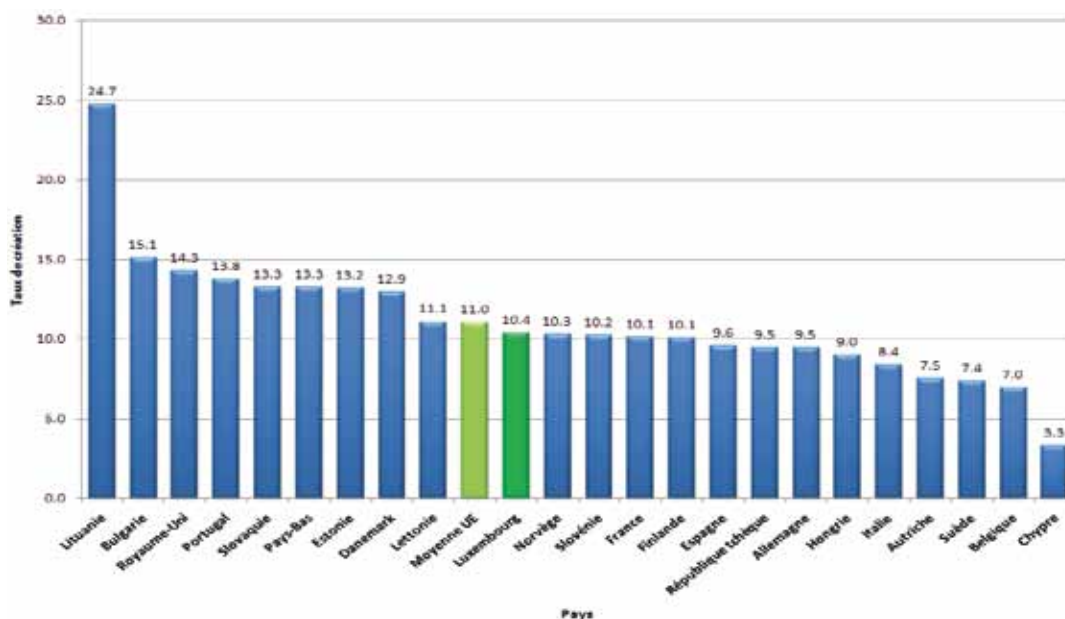
*2 Au niveau des 183 pays concernés par le projet, il est à la 45ème place.*

*3 Au niveau des 183 pays concernés par le projet, il est à la 77ème place.*

*4 Le temps nécessaire pour créer une entreprise est le nombre de jours calendaires requis pour remplir toutes les procédures permettant d'exploiter en toute légalité une entreprise.*

*5 Taux de création : nombre de créations d'entreprises durant la période de référence (t) divisé par le nombre d'entreprises actives en t.*

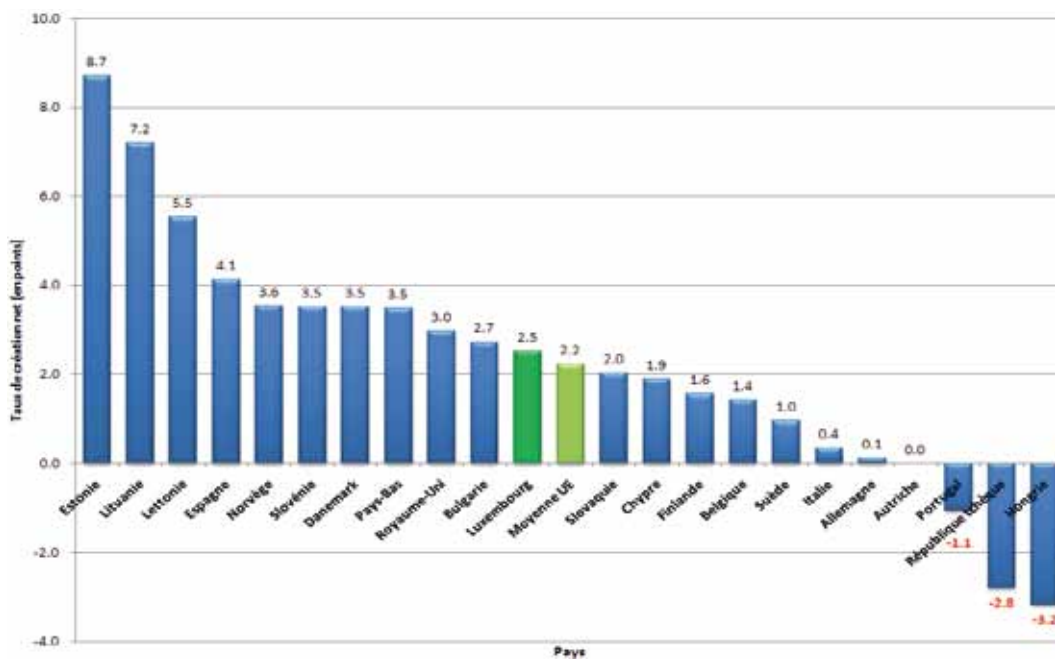
Graphique 1 : Taux de création d'entreprise dans l'Union européenne (2007)



Source : EUROSTAT

Il est important de relativiser ce taux de création d'entreprise avec le taux de disparition<sup>1</sup>. Ceci se lit dans le taux de création nette d'entreprise, qui est défini effectivement par la différence entre le taux de création et le taux de disparition. Au Luxembourg, en 2006, avec un différentiel de +2,5 points, il est légèrement supérieur à la moyenne des pays de l'Union européenne (+2,2 points) et à celles des pays limitrophes (Belgique : +1,4 point ; Allemagne : +0,1 point)<sup>2</sup> (cf. graphique 2)<sup>3</sup>.

Graphique 2 : Taux de création nette d'entreprise dans l'Union européenne (2006)<sup>4</sup>



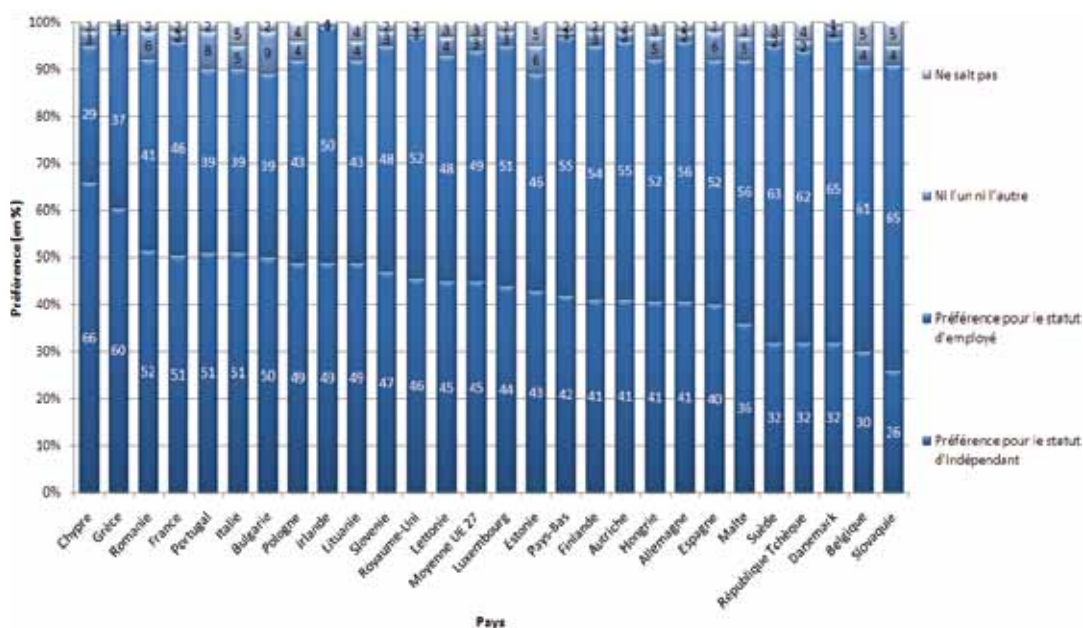
Source : EUROSTAT

Depuis 2001, le taux de création au Luxembourg oscille entre 9% et 11% et le taux de disparition est resté (quasiment) stable passant de 9% en 2001 à 8% en 2007. Depuis 2001, le taux de création est ainsi toujours supérieur au taux de disparition.

**L'esprit d'entreprise : pas moins développé au Luxembourg que dans le reste de l'Union européenne... enfin une statistique genrée mais uniquement au niveau de l'Union...**

La Commission européenne sonde régulièrement l'opinion publique des Etats membres à travers l'Eurobaromètre : le thème de l'esprit d'entreprise<sup>5</sup> y est abordé. Dans l'ensemble de l'Union européenne, en 2009, le statut de salarié est préféré par 49% des personnes interrogées. Cette préférence l'emporte sur celle d'être à son compte (45% des personnes interrogées) (cf. graphique 3) mais d'assez peu. Au Luxembourg, cette préférence pour le statut d'employé est d'un niveau équivalent à la moyenne européenne puisqu'elle concerne 51% des personnes interrogées, contre 44% pour le statut d'indépendant. D'un extrême à l'autre, on trouve une forte préférence pour le statut d'indépendant chez les Chypriotes (66%) et, à l'inverse, une nette préférence pour le salariat chez les Slovaques (seulement 26% de préférence pour le statut d'indépendant). Du côté des pays voisins, la France affiche une préférence identique à celle du Luxembourg pour le statut d'indépendant (51%), alors que cette préférence est moindre en Allemagne (41%) et en Belgique (30%).

Graphique 3 : Préférence pour le statut d'employé/d'indépendant des citoyens européens (2009)



“Suppose you could choose between different kinds of jobs, which one would you prefer?”

Source : **Commission Européenne – Eurobaromètre FB 283, 2009**

1 Taux de disparition : nombre de disparitions d'entreprises durant la période de référence (t) divisé par le nombre d'entreprises actives en t. Une disparition représente la dissolution d'une combinaison de facteurs de production avec la restriction qu'aucune autre entreprise ne soit impliquée dans l'événement. Les disparitions ne comprennent pas les sorties de la population en raison de fusions, les absorptions, les dissolutions ou encore la restructuration d'un ensemble d'entreprises. Elles ne comprennent pas les sorties d'une sous-population consécutives à un changement d'activité.

2 Les données pour la France sont indisponibles en 2006.

3 En 2008, cet indicateur s'est encore amélioré au Luxembourg en passant à + 3 points (+ 2,8 points en 2007).

4 Les données pour la France sont indisponibles en 2006. Les valeurs négatives pour certains pays expriment un nombre de disparitions plus important que le nombre de créations.

5 Une série de cinq sondages est dédiée à cette évaluation dont les résultats sont publiés sous forme de rapports. Cf. Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway, Flash EUROBAROMETRE n°283, The Gallup Organization, 2009.

Pour tous les pays, les écarts entre ces préférences et la réalité du marché du travail sont importants, ce qui peut laisser supposer un important gisement d'entrepreneurs potentiels.

Un pas plus loin que la déclaration de préférence, certains ont envisagé de démarrer une entreprise : le Luxembourg est le pays de l'Union européenne qui affiche le taux le plus élevé d'individus déclarant n'avoir jamais envisagé de démarrer une entreprise (65% contre 50% en moyenne)<sup>1</sup>. Les Belges ne sont pas loin derrière avec 63%, puis ces taux sont de 53% en France et 48% en Allemagne.

Cette spécificité du Luxembourg par rapport aux autres pays européens n'est pas la seule. En effet, le Luxembourg se démarque par le taux le plus élevé de personnes déclarant la stabilité de l'emploi comme l'avantage principal du statut de salarié (parmi les personnes qui préféreraient le statut de salarié) : 67% contre 35% en moyenne dans l'Union européenne (47% en France, 38% en Belgique et 12% en Allemagne). A l'inverse, le Luxembourg se démarque par le taux le plus élevé de personnes ayant déclaré « la liberté de choisir le lieu et les horaires de travail » comme l'avantage principal du statut d'entrepreneur (parmi l'ensemble des personnes qui préféreraient le statut d'entrepreneurs) : 68% contre 35% en moyenne (44% en France, 24% en Belgique et 21% en Allemagne).

A en croire le taux relativement élevé de résidents luxembourgeois qui déclarent apprécier les situations où ils sont en compétition avec d'autres (69% contre 55% en moyenne, 59% en Belgique, 48% en France et 46% en Allemagne), ce n'est en tout cas pas cet aspect qui freine davantage les Luxembourgeois que les habitants des autres pays de l'Union européenne à se lancer dans l'entrepreneuriat. Ils se perçoivent également plus souvent inventifs que la moyenne (91% contre 81% en moyenne, 87% en Allemagne, 83% en Belgique et 78% en France).

Par contre, on trouvera peut-être quelques éléments d'explication de ce désintérêt plus important pour l'entrepreneuriat au Luxembourg dans les statistiques suivantes : alors qu'en moyenne dans l'Union européenne, l'image des fonctionnaires n'est perçue positivement qu'à 35%, au Luxembourg, cette part atteint 52% (49% en France, 39% en Belgique et seulement 23% en Allemagne) ; de même, l'image des tops managers dans les grandes entreprises industrielles ou dans les banques y est en moyenne bien plus souvent positive. D'autres statuts que celui d'entrepreneur sont donc fortement valorisés au Luxembourg, sans pour autant que celui-ci soit dévalorisé. Plutôt qu'un désintérêt pour l'entrepreneuriat, ce serait donc l'attrait pour d'autres professions qui jouerait en défaveur du développement de l'entrepreneuriat.

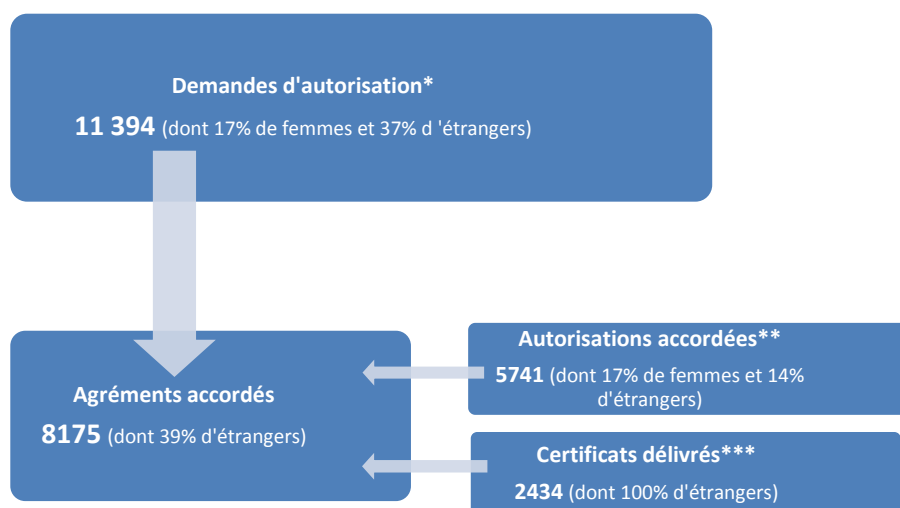
Les données genrées de cette enquête ne concernent malheureusement que l'Union européenne dans son ensemble. Les femmes préfèrent plus fréquemment le statut de salarié que les hommes : 54% des femmes préfèrent être salariées contre 43% des hommes. Les raisons motivant cette préférence sont toutefois les mêmes pour les hommes et les femmes, laissant ici supposer une forte proximité des profils masculins et féminins lorsqu'ils sont entrepreneurs. Enfin, cette enquête montre que les femmes, notamment les plus âgées, les moins qualifiées et sans modèle familial entrepreneurial, présentent moins que les autres individus une propension à l'entrepreneuriat. A l'inverse, ce sont donc les hommes de 40 à 54 ans, avec des niveaux de qualification élevés, ayant évolué au sein d'un modèle familial entrepreneurial et ne connaissant pas de difficultés financières, qui y sont les plus disposés.

### Du côté du ministère des Classes moyennes et du Tourisme : des demandes d'autorisation d'établissement de la part des femmes bien moins nombreuses que celles des hommes mais en adéquation avec la part des agréments accordés

Le ministère des Classes moyennes et du Tourisme est l'organe décisionnel de l'Etat luxembourgeois qui délivre les autorisations d'établissement, premier pas vers la création d'entreprise puisqu'une création ne peut se faire sans cette autorisation (cf. annexe 3).

Toutes les demandes n'aboutissent toutefois pas à une création parce que toutes ne sont pas accordées, que toutes ne sont pas déposées dans ce but (dans le cas de changements au sein d'entreprises déjà existantes) et que certains abandonnent le processus<sup>2</sup>. C'est pourquoi, il existe un décalage entre le nombre de demandes, le nombre d'agréments accordés et finalement le nombre d'entreprises créées. Le schéma suivant représente le nombre de demandes et agréments accordés par le ministère des Classes moyennes et du Tourisme pour l'année 2009.

Schéma 1 : Demandes d'autorisation et agréments accordés par le ministère des Classes moyennes et du Tourisme (2009)



\* Y compris les demandes pour changement ou extension de l'objet social d'une entreprise, pour changement de dirigeant, pour un transfert d'un établissement ou pour la création d'une succursale.

\*\* Y compris les professions libérales.

\*\*\* Certificats de reconnaissance mutuelle pour des entreprises étrangères voulant prester des services sur base des directives européennes.

Source : **ministère des Classes moyennes et du Tourisme**

Le nombre de demandes d'autorisation d'établissement introduites auprès du ministère des Classes moyennes et du Tourisme a connu une forte augmentation sur la période 2000-2009 (cf. graphique 4) avec toutefois, comme conséquence de la crise, une baisse en 2008 et en 2009.

<sup>1</sup> Wagner parle d'ailleurs à ce propos d'un paradoxe (Wagner, 2008).

<sup>2</sup> De plus, le délai de validité de l'autorisation étant de deux ans, la durée entre l'émission de l'autorisation et la création est elle-même variable.

Le nombre d'agrèments accordés, qui correspond à la somme du nombre d'autorisations d'établissement accordées et du nombre de certificats délivrés spécifiques aux étrangers<sup>1</sup>, suit la même tendance que l'évolution des demandes d'autorisation avec toutefois un effet différé de la crise puisque la baisse n'a eu lieu qu'en 2009.

Graphique 4 : Evolution du nombre de demandes d'autorisation d'établissement introduites et d'agrèments accordés (2000-2009)



Source : **ministère des Classes moyennes et du Tourisme – Département des Classes Moyennes**

Il est possible de décliner ces informations selon le genre : en 2010, seulement 17% des demandes (en premier établissement ou en modifications) ont été formulées par des entreprises comptant au moins une femme parmi les gérants de la future entreprise ou de l'entreprise actuelle. Du côté des autorisations, on retrouve le même pourcentage (17%). Il ne semble donc pas y avoir de déperdition de l'implication féminine entre les demandes et les autorisations. Ces pourcentages sont toutefois faibles mais sont en adéquation avec les données disponibles par ailleurs sur la place des femmes à la tête d'entreprises. En effet, en 2003, les femmes représentaient 22% des chefs d'entreprises de moins de quinze salariés et 11% des entreprises de plus de quinze salariés (Lejealle, 2005).

Du côté des nationalités, le nombre d'agrèments accordés à des Luxembourgeois (uniquement des autorisations) est globalement à la hausse depuis 2000, ainsi que le nombre d'agrèments accordés à des ressortissants étrangers (autorisations et certificats de reconnaissance mutuelle).

Enfin, le nombre d'autorisations accordées dans le secteur commercial est très largement supérieur à celui des autorisations accordées dans le secteur artisanal. Alors que, globalement sur la période 2000-2009, les autorisations accordées pour le secteur commercial sont à la hausse, celles accordées au secteur artisanal sont à la baisse depuis 2004.

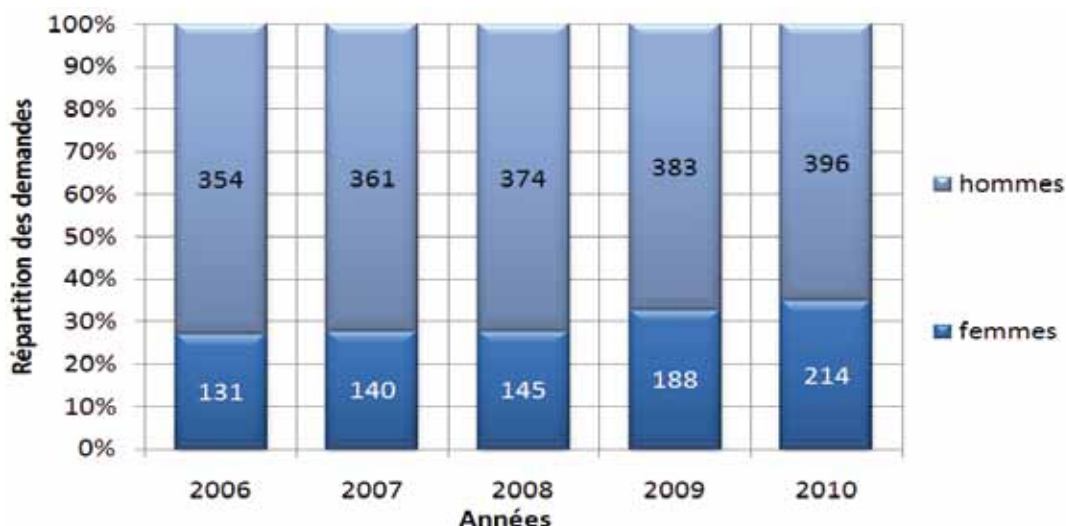


### Des dossiers accompagnés par la Chambre de Commerce<sup>2</sup> qui concernent un nombre faible, mais croissant de femmes

La Chambre de Commerce enregistre des données qui concernent les dossiers accompagnés<sup>3</sup>, c'est-à-dire les demandes d'autorisation d'établissement introduites via la Chambre de Commerce au ministère des Classes moyennes et du Tourisme. Ces dossiers ne concernent pas uniquement des créations d'entreprises mais aussi des modifications, par exemple des changements de gérance, ainsi que des autorisations pour une extension d'activité.

Le nombre de ces demandes a plus que doublé depuis 2004 : 280 dossiers accompagnés en 2004 pour 610 en 2010. Et les femmes ont, plus que les hommes, participé à cette progression puisqu'elles représentent 35% des accompagnements en 2010 contre 27% en 2006 (cf. graphique 5). Même si le taux de demandes déposées par des femmes reste relativement faible, il témoigne néanmoins d'une avancée significative et d'une plus grande implication des femmes dans les secteurs couverts par la Chambre de Commerce, comparativement à d'autres secteurs.

Graphique 5 : Evolution du nombre de demandes d'autorisation d'établissement accompagnées par la Chambre de Commerce selon le genre (2006-2010)



Source : **Chambre de Commerce**

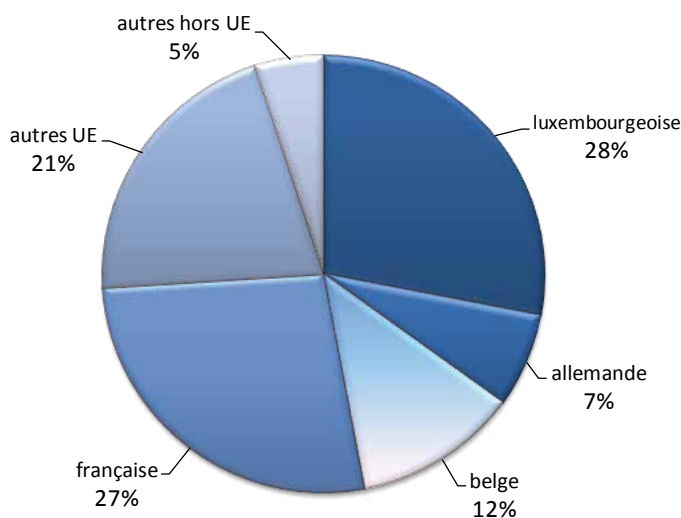
Le nombre de ces demandes par des personnes de nationalité luxembourgeoise représente seulement 28% du total des demandes en 2010 (cf. graphique 6). Près des  $\frac{3}{4}$  des demandes accompagnées sont donc des demandes de la part d'étrangers. Les demandes émanant de Français y sont particulièrement nombreuses puisqu'elles représentent la même part que celle des Luxembourgeois, soit 27% du total des demandes ; les Belges : 12%, les Allemands : 7% et les ressortissants des autres pays de l'Union européenne : 21%.

<sup>1</sup> Les certificats délivrés correspondent à des certificats de reconnaissance mutuelle à des entreprises voulant prester des services sur base des directives européennes.

<sup>2</sup> « En tant que chambre professionnelle et établissement public regroupant les entreprises de tous les secteurs économiques – hormis l'artisanat et l'agriculture – la Chambre de Commerce conçoit sa raison d'être et son rôle dans la défense des intérêts des entreprises luxembourgeoises qui la constituent. Les entreprises affiliées à la Chambre de Commerce constituant un ensemble hétéroclite avec des intérêts sectoriels souvent divergents, la Chambre de Commerce – dans un esprit d'équité envers ses membres – conçoit sa mission primaire dans l'articulation, la représentation et la défense des intérêts de ses ressortissants. La Chambre de Commerce peut également défendre des intérêts sectoriels à condition que ceux-ci ne soient pas préjudiciables à ceux de l'ensemble de ses ressortissants. » cf. <http://www.cc.lu>.

<sup>3</sup> Aucune distinction n'est faite entre les demandes clôturées, celles en cours et celles classées sans suite. De même, il est impossible de déterminer le nombre d'autorisations accompagnées qui ont mené à une création effective d'entreprise.

Graphique 6 : Répartition des demandes d'autorisation d'établissement accompagnées par la Chambre de Commerce selon la nationalité (2010)



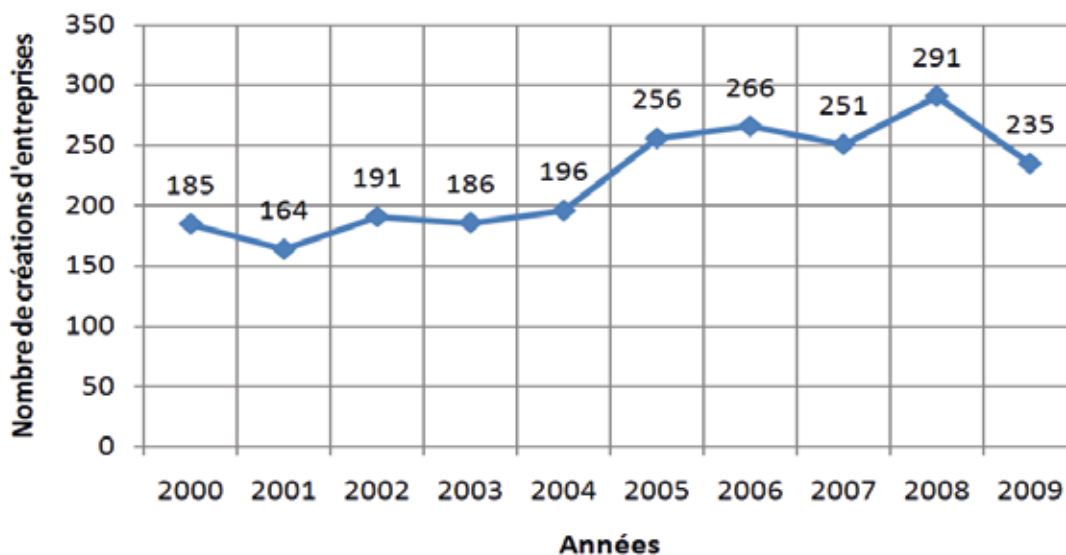
Source : **Chambre de Commerce**

**Du côté de la Chambre des Métiers<sup>1</sup>, un taux de création d'entreprise féminin lui aussi peu élevé mais en augmentation**

Comme pour la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers enregistre les dossiers d'accompagnement des demandes d'autorisation d'établissement qui sont ensuite introduites au ministère des Classes moyennes et du Tourisme<sup>2</sup>. Pour l'année 2010, 430 dossiers ont été accompagnés par la Chambre des Métiers avec, depuis 2006, une stabilisation du nombre de ces traitements puisqu'ils étaient déjà au nombre de 451 cette année-là.

A défaut d'informations genrées concernant les dossiers accompagnés par la Chambre des Métiers, cette dernière dispose directement de données sur la création d'entreprise et, cette fois-ci, selon le genre. Depuis 2000, entre 164 et 291 entreprises par année ont été affiliées à la Chambre des Métiers (cf. graphique 7). De manière générale, le nombre de création a augmenté sur l'ensemble de la période 2000-2009, à l'exception d'une baisse entre 2008 et 2009, témoin des effets de la crise.

Graphique 7 : Evolution du nombre de créations d'entreprises affiliées à la Chambre des Métiers (2000-2009)



Source : **Chambre des Métiers**



En 2009, une large part des créations d'entreprises dans l'artisanat est attribuée à la Construction et l'habitat (43%), mais la part de ce secteur est en constante baisse puisqu'en 2006, ces entreprises concernaient 57% du total des créations<sup>3</sup>. Stéréotypes obligent, les entreprises du secteur Construction et habitat sont fortement masculinisées (96% d'hommes en 2009) tandis que celles du secteur Mode, santé et hygiène sont fortement féminisées (77% de femmes).

Sur l'ensemble de la période 2006-2009, la part des femmes dans la création d'entreprises artisanales reste inférieure à celle des hommes, puisqu'elles ne représentent que 30% des créateurs. Cependant, comme pour les dossiers accompagnés par la Chambre de Commerce, une augmentation non négligeable se profile : leur part est ainsi passée de 22% en 2006 à 30% en 2009.

Dans l'artisanat, on ne crée pas son entreprise à la sortie de l'école. C'est, en tout cas, ce que montre l'âge des créateurs : en 2009, les créateurs avaient 42 ans en moyenne, et les créatrices avaient 38 ans.

Les niveaux de diplôme des créateurs sont variés<sup>4</sup>. Ainsi, en 2009, 42% avaient un diplôme d'aptitude professionnelle (DAP)<sup>5</sup>, 27% avaient un brevet de maîtrise, 17% étaient sans formation, 11% étaient bachelors ou plus et 3% avaient un diplôme de fin d'études secondaires. Depuis 2006, le nombre de créateurs sans formation a baissé alors que le nombre de créateurs titulaires d'un DAP a augmenté. Si le DAP est le diplôme le plus répandu, il l'est encore plus chez les femmes : une femme sur deux en est titulaire contre 38% des hommes.

---

1 « La Chambre des Métiers est un établissement public constitué par la loi modifiée du 4 avril 1924 portant création de chambres professionnelles à base élective et actuellement régie par les dispositions de l'arrêté grand-ducal du 8 octobre 1945. La Chambre des Métiers défend les intérêts de plus de 4 000 entreprises artisanales occupant environ 60 000 salariés, ce qui représente en moyenne 15 salariés par entreprise. L'artisanat représente un secteur important de l'économie nationale avec 16 % du nombre d'entreprises et 20 % de l'emploi total. » (cf. <http://www.chambre-des-metiers.lu>).

2 Comme pour les dossiers de la Chambre de Commerce, ces dossiers ne concernent pas uniquement des créations d'entreprises mais aussi des modifications, par exemple des changements de gérance, ainsi que des autorisations pour une extension d'activité ou un arrêt d'activité.

3 La baisse de ce rapport est imputable à la constante baisse du nombre de créations dans la Construction et l'habitat puisque le nombre de créations correspondant aux groupes de métiers (Mode, santé et hygiène ; Autres métiers) reste stable sur la période 2006-2009.

4 « Un certain nombre d'«Exigences en matière de compétence professionnelle » est nécessaire pour obtenir l'autorisation d'établissement. Une autorisation d'établissement avec comme libellé « commerce » est octroyée pour toutes les activités commerciales générales à condition que le demandeur dispose de connaissances approfondies en matière de gestion d'entreprise. Le règlement grand-ducal du 27 septembre 2004 précise les conditions d'accomplissement de la qualification des commerçants en matière de gestion d'entreprise :

- l'accomplissement d'une formation initiale (diplôme universitaire ou supérieur sanctionnant l'accomplissement avec succès d'un cycle complet de trois années d'études en sciences économiques, commerciales ou en droit des affaires) ;
- l'accomplissement d'une formation accélérée (réussite à un examen final de la formation accélérée organisée par la Chambre de commerce) ;
- la possession de pièces justificatives reconnues comme équivalentes (est considérée équivalente à la qualification en matière de gestion d'entreprise, la possession d'une preuve de la réussite à une épreuve sanctionnant des cours de gestion d'entreprise dispensés dans un État membre de l'Union Européenne par un établissement ou un organisme de formation reconnu dans cet État membre, et dont la durée et le contenu sont analogues ainsi que la possession d'un brevet de maîtrise luxembourgeois, ou d'un brevet de maîtrise délivré par un organisme de formation habilité d'un État membre de l'Union Européenne à condition qu'il comprenne des éléments de gestion d'entreprise analogues ou encore la possession d'une autorisation d'établissement) ;
- l'accomplissement d'un stage ne pouvant dépasser trois années (preuve de l'exercice effectif dans un État membre de l'Union Européenne d'une activité de nature commerciale, artisanale ou industrielle pendant deux ou trois ans selon les conditions) ».

Cf. Chambre de Commerce, Espace entreprise, La mallette du créateur, 2009.

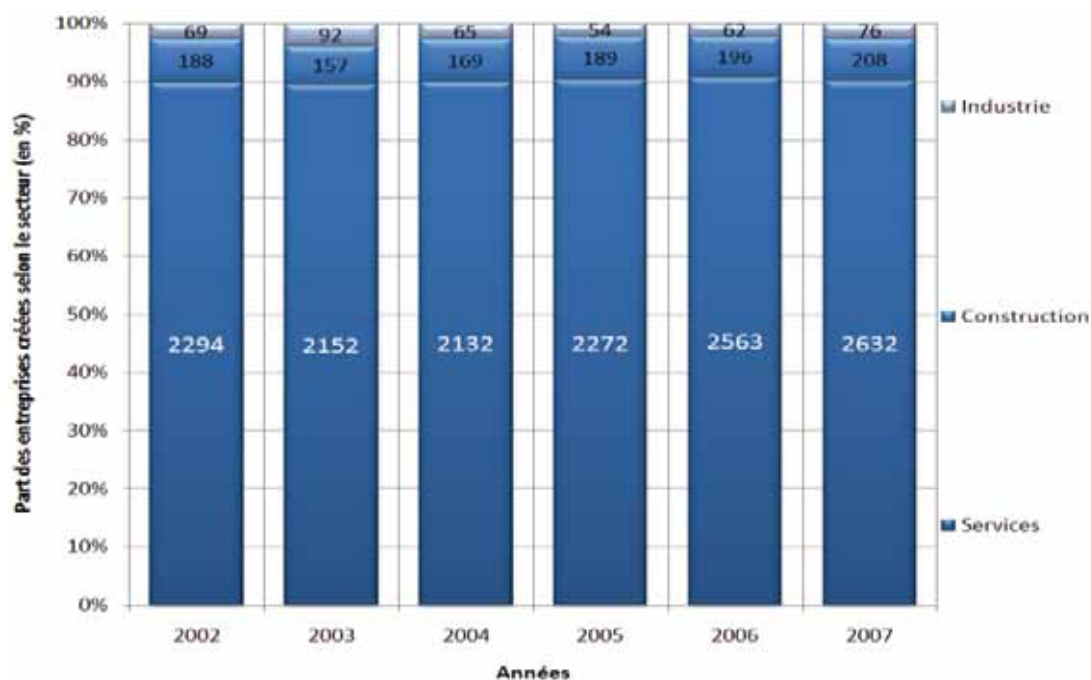
5 Cette formation professionnelle en cours du soir s'adresse aux adultes exerçant une activité professionnelle et permet de terminer, compléter ou acquérir une formation professionnelle dans le domaine de leur choix. Elle se caractérise par l'autonomie du candidat dans la gestion de son projet de formation. Toutefois, la durée normale de l'apprentissage est la même que celle de l'apprentissage initial, à savoir 2 à 4 ans.

C.f. <http://www.guichet.public.lu/fr/citoyens/enseignement-formation/formation-adultes/diplomante/secondaire-technique/dap/index.html>

**Des données centralisées au Statec qui ne permettent pas une approche genrée, mais des données d'enquête qui montrent que les entrepreneuses ont des motivations, des modes de financement et des difficultés différents de ceux des hommes**

En tant qu'organisme officiel des statistiques du Luxembourg, le Statec dispose de données sur la création d'entreprise issues du ministère des Classes moyennes et du Tourisme, de la Chambre des Métiers et de la Chambre de Commerce. Ces données exhaustives montrent que le nombre total de créations d'entreprises<sup>1</sup> est à la hausse : il est passé de 2551 créations en 2002 à 2916 en 2007<sup>2</sup>. Les créations sont en très grande majorité attribuées au secteur des Services (2632 entreprises soit 90% des créations en 2007), au secteur de la Construction en représentant 7% et à l'Industrie, 3% (cf. graphique 8).

Graphique 8 : Evolution du nombre de créations d'entreprises selon le secteur (2002-2007)



Source : Statec

Entre 2007 et 2008, le nombre de créations d'entreprises dans le secteur des activités de services et de soutien aux entreprises a augmenté alors que le nombre de créations dans l'industrie, les activités immobilières et dans le secteur de l'enseignement, santé et autres services a baissé (Gargano et Hartmann, 2011).

Les entreprises sont très majoritairement créées avec moins de cinq salariés (93% des entreprises), voire sans salarié (54% des entreprises) (cf. tableau 3). Plus précisément, 79% des entreprises créées dans le domaine de l'Industrie, 82% dans la Construction et 94% dans le domaine des Services le sont avec moins de 5 salariés, et respectivement, 41%, 26% et 57% le sont sans salarié. La part des entreprises créées sans salariés est la plus élevée dans le secteur de l'immobilier (77%), les Activités financières (70%), les services aux entreprises (62%) et les Hôtels et restaurants (62%).

Tableau 3 : Répartition des créations d'entreprise par branche d'activité et classe de salariés (2007)<sup>3</sup>

	sans	1-4	5-9	10 et +	Total
<b>Industrie</b>	31	29	13	3	<b>76</b>
<b>Construction</b>	54	116	29	9	<b>208</b>
<b>Services</b>	1500	968	130	34	<b>2632</b>
dont : Commerce	312	235	34	5	<b>586</b>
Hôtels et restaurants	49	154	38	7	<b>248</b>
Transports et communications	40	54	9	8	<b>111</b>
Activités financières	27	79	6	1	<b>113</b>
Immobilier et location	403	121	1	0	<b>525</b>
Services aux entreprises	437	227	32	13	<b>709</b>
Autres services	232	98	10	0	<b>340</b>
<b>Total</b>	<b>1585</b>	<b>1113</b>	<b>172</b>	<b>46</b>	<b>2916</b>

Source : Statec

En 2008, le taux de survie des entreprises créées cinq années plus tôt (en 2003) est de 49%. Concernant les entreprises créées l'année précédente, 90% ont survécu. Après cinq années, les taux de survie les plus élevés sont observés dans les secteurs de l'immobilier (60%) et des activités liées à la santé, à l'enseignement et à d'autres activités de services (57%). Les taux de survie les plus faibles concernent l'industrie et l'hôtellerie/restauration (35%).

Ces données ne nous permettent pas d'avoir une approche selon le genre, mais les résultats de l'enquête FoBS<sup>4</sup> initiée par l'Union européenne et réalisée par le Statec le permettent. Cette enquête porte sur les entreprises créées en 2002 et toujours en activité après trois ans. Elle permet d'isoler les motivations et les difficultés des entrepreneurs, les modes de financement, les types de coopération et d'étudier les facteurs ayant contribué à leur réussite. Une typologie d'entrepreneurs a été réalisée sur la base de ces données (Ries, 2005). Un des groupes mis en évidence, nommé à juste titre les « entrepreneurs », se caractérise par une forte présence de femmes (44% de ce groupe contre 14% dans l'ensemble de la population étudiée). Par rapport aux autres groupes, ces créateurs et créatrices ont plus souvent été poussés à la création d'une entreprise en raison d'un manque de satisfaction dans l'emploi précédent (21%) ou afin de mieux allier vies professionnelle et familiale (16%). Ce groupe se distingue également des autres groupes dans le financement de la création : davantage de fonds mis à disposition par leurs proches (31% contre 11% dans l'ensemble de la population étudiée), davantage de crédits bancaires sans garantie (37% contre 17%) et davantage d'aides étatiques (11% contre 1%). Du point de vue de la nationalité, les Luxembourgeois (44%) et les Portugais (21%) sont surreprésentés dans ce groupe. Près de la moitié a arrêté son cursus scolaire avant le diplôme de fin d'études secondaires et le secteur le plus représenté dans ce groupe est l'Hôtellerie/restauration (31% des entrepreneurs contre 1% de l'ensemble de la population étudiée).

<sup>1</sup> « Une création d'entreprise est une apparition d'une combinaison de facteurs de production sous réserve qu'aucune autre entreprise ne soit impliquée dans ce processus. Les créations n'incluent pas les entrées survenues dans la population des entreprises actives à la suite de fusions, de dissolutions (éclatements), de scissions ou des restructurations au sein d'un ensemble d'entreprises. De même, les entrées survenues dans une sous-population ne résultant que d'un changement d'activité ne sont pas incluses. Une création se produit quand une entreprise démarre de zéro et débute effectivement une activité. Si une unité « dormante » est réactivée dans un délai de deux ans, cet événement n'est pas considéré comme une création ». (cf. Bulletin du Statec n°5-2007).

<sup>2</sup> En 2008, les effets de la crise se font sentir par une stagnation du nombre de créations, qui passe à 2912 (Gargano, 2011).

<sup>3</sup> Les données concernant l'Artisanat ne figurent pas en tant que telles dans la nomenclature des activités économiques (NACE).

<sup>4</sup> L'enquête pilote européenne dite FoBS (Factors of Business Success) est un projet lancé par Eurostat en 2004 et se veut une extension du projet européen « Démographie des entreprises ». Parmi cette population, un échantillon de 920 entreprises a été interrogé et 477 questionnaires ont pu être retenus pour l'échantillon final.

## CHAPITRE II : LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS A LA CREATION D'ENTREPRISE

Avant de nous entretenir directement avec des créateurs et des créatrices, nous avons procédé à des entretiens<sup>1</sup> avec les acteurs et organismes compétents en matière de création d'entreprise au Luxembourg et, si possible, du genre (ministère des Classes moyennes et du Tourisme, Statec, Fedil, Registre du Commerce et des Sociétés, Fédération des Femmes cheffes d'entreprises, Chambre de Commerce, Chambre des Métiers, et I,,ADEM). Ces entretiens nous ont permis, dans un premier temps, de recueillir leurs avis, exposés ci-dessous, sur les obstacles et incitants à la création d'entreprise et, dans un second temps, de construire le cadre de référence des entretiens à mener avec les créateurs et créatrices. Même si cette analyse a pour but final d'identifier les obstacles rencontrés, les entretiens ont également permis de mettre en évidence les incitants à la création. Ainsi, les termes obstacles, défis (lorsque l'obstacle est perçu pour certains de manière positive) et incitants ont été choisis afin d'exprimer les facteurs incitatifs ou désincitatifs au processus de création d'entreprise.

### 1. LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS A LA CREATION D'ENTREPRISE, DU POINT DE VUE DES ACTEURS ET ORGANISMES COMPETENTS

Entre juillet et octobre 2010, plusieurs consultations ont été réalisées. Elles ont été menées de manière à distinguer, dans un premier temps, les obstacles et défis à la création d'entreprise de manière générale sans distinction de genre et, dans un deuxième temps, les obstacles et défis spécifiques aux femmes.

#### 1.1. LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS INDEPENDANTS DU GENRE

Trois types de freins ont été évoqués : des obstacles institutionnels, des obstacles liés aux caractéristiques personnelles du créateur et de son entourage, et des obstacles liés aux valeurs sociétales, une sorte de « macro-obstacle ». Si les obstacles institutionnels se doivent d'être surmontés, les obstacles liés aux caractéristiques personnelles et de l'entourage sont parfois tout aussi cruciaux.

- Les obstacles, défis et incitants institutionnels

De manière spontanée<sup>2</sup>, certaines démarches administratives ont été qualifiées comme trop longues et difficiles à comprendre pour des néophytes<sup>3</sup>. Comparativement à d'autres pays, certaines formalités seraient plus sévères. Toutefois, pour de nombreux acteurs, les très faibles taux de faillites d'entreprises constatés (même après quelques années d'existence) semblent justifier positivement le poids de ces difficultés administratives. Selon eux, en plus d'être un gage de pérennité, la difficulté de l'obtention d'une autorisation permet aussi de contrôler la qualité des entreprises créées. Nous verrons que c'est un avis également relayé par les créateurs eux-mêmes.

Même si les démarches administratives constituent, selon les différents points de vue, un frein ou un garde-fou, les acteurs compétents qui exercent leur fonction depuis un certain nombre d'années dans le domaine de la création d'entreprise témoignent d'une amélioration des procédures et d'une augmentation des moyens mis à la disposition des créateurs. Les améliorations suivantes ont été citées : une réduction du nombre d'années d'expérience nécessaires à l'exercice, un raccourcissement des délais de réponse, une simplification administrative impulsée par les directives européennes<sup>4</sup>, la création du guichet unique, les différentes actions en faveur de la promotion de l'esprit d'entreprise (les incubateurs d'entreprises, 123 go, Jonk Entrepreneuren Luxembourg, concours « Creative Young Entrepreneur Luxembourg », les journées de création d'entreprise, le Business Mentoring, Youth@work, Trau dech !, ...). D'autres actions, spécifiques aux femmes, ont été évoquées : le prix Woman Business Manager of the Year, les actions de la Fédération des Femmes Cheffes d'Entreprises du Luxembourg, les réseaux d'ambassadrices de l'entrepreneuriat féminin, Luxembourg pionnières, ... La liste n'est pas exhaustive mais montre déjà le nombre important d'actions ciblant la promotion de l'entrepreneuriat.

Le financement constitue un autre frein possible. Selon les acteurs, les critères des financeurs, notamment des banques, pour l'accès à un prêt sont très contraignants. La crise semble avoir renforcé le niveau des garanties exigées par les banques, contraignant l'Etat à intervenir davantage. L'accès à une information centralisée sur les différentes possibilités de financement semble faire défaut. L'un des interlocuteurs souligne également que le trop grand nombre de sources de renseignements a pour conséquence de réduire la compréhension et la lisibilité du processus de création.

Enfin, la recherche d'un terrain et/ou d'un local a été identifiée par l'un des acteurs comme le frein le plus important. Ce sont surtout les prix élevés des terrains et des locaux à l'achat ou à la location qui sont mis en cause, en comparaison de ce qui peut être observé dans les pays voisins. La mise en place d'une instance centralisant les offres de locaux vacants, de terrains constructibles, permettrait à la fois d'éviter la perte de temps liée à la multitude des agences immobilières privées à contacter, et de diminuer les coûts de recherche.

- **Les obstacles, défis et incitants liés aux caractéristiques personnelles du créateur et à son entourage**

En tête de ces caractéristiques, la dotation en capital humain et social du créateur est vue comme un élément déterminant de la réussite d'une création<sup>5</sup>. Outre le niveau de diplôme, les connaissances en matière de gestion d'entreprise, l'expérience professionnelle dans le domaine d'activité visé, les réseaux sociaux et professionnels ainsi que les connaissances du marché investi sont également des éléments déterminants dans le montage des projets. L'obligation de détention d'un minimum de compétences professionnelles<sup>6</sup> est d'ailleurs un moyen d'imposer un minimum requis et ainsi d'éviter un nombre excessif d'échecs au moment de la création ou lors des premières années de vie de l'entreprise.

---

*1 La méthodologie relative aux entretiens qualitatifs est présentée dans l'Annexe 4.*

*2 Il s'agit de la réponse spontanée à une question d'ordre général sur les obstacles potentiels.*

*3 Les difficultés administratives évoquées ici sont essentiellement celles liées à l'obtention d'une autorisation d'établissement.*

*4 La simplification administrative des procédures et des formalités de l'Etat n'est pas achevée : le ministère à la Simplification administrative a présenté un programme pour 2010-2014.*

*5 Le manque de capital économique, social et culturel constitue l'un des freins possibles à l'entrepreneuriat (BOURDIEU, 1980).*

*6 Le règlement grand-ducal du 27 septembre 2004 précise les exigences en matière de compétence professionnelle : l'accomplissement d'une **formation initiale** (diplôme universitaire ou supérieur d'un cycle complet de trois années d'études en sciences économiques, commerciales ou en droit des affaires), l'accomplissement d'une **formation accélérée** (formation accélérée organisée par la Chambre de commerce), la **reconnaissance d'équivalences** (preuve de la réussite à une épreuve sanctionnant des cours de gestion d'entreprise dispensés dans un État membre de l'Union Européenne par un établissement ou un organisme de formation reconnu dans cet État membre, et dont la durée et le contenu sont analogues ainsi que la possession d'un brevet de maîtrise luxembourgeois, ou d'un brevet de maîtrise délivré par un organisme de formation habilité d'un État membre de l'Union Européenne à condition qu'il comprenne des éléments de gestion d'entreprise analogues ou encore la possession d'une autorisation d'établissement), ou l'accomplissement d'un **stage** ne pouvant dépasser trois années (preuve de l'exercice effectif dans un État membre de l'Union Européenne d'une activité de nature commerciale, artisanale ou industrielle).*

En deuxième lieu, le soutien moral de l'entourage et notamment familial est souvent considéré comme une condition sine qua non à la réussite d'une création d'entreprise.

En troisième lieu, la participation à des réseaux « efficaces » est également signalée comme un atout non négligeable. Selon le secteur d'activité choisi, certains réseaux sont plus efficaces que d'autres ; ainsi, les réseaux les plus pertinents peuvent être d'ordre para-public, professionnel, associatif ou tout simplement le bouche à oreille.

En quatrième lieu, le choix des collaborateurs, que ce soit un associé, un employé ou un comptable, peut se révéler crucial dans les premiers mois de vie de l'entreprise. Certains citent le manque de personnel qualifié, mais nous verrons que cela ne sera pas évoqué par les créateurs eux-mêmes, peut-être en raison de la petite taille des structures créées observées.

- **Les obstacles, défis et incitants liés aux valeurs sociétales**

Les acteurs identifient des freins liés à la faible présence d'une culture entrepreneuriale au Luxembourg, que ce soit au sein de l'éducation parentale, mais aussi de l'environnement social, familial ou institutionnel. L'entrepreneuriat y serait peu encouragé, car il existe peu de promotion du monde entrepreneurial pour les jeunes<sup>1</sup>. De plus, ces derniers, notamment les jeunes luxembourgeois, privilégieraient le fonctionariat avec ses conditions favorables, notamment sa garantie de l'emploi.

De l'avis de certains acteurs, avoir échoué dans la création d'une entreprise serait mal vu dans l'ensemble de la société et donc mal vécu par ceux qui s'y sont risqués. Le poids sociétal de cet échec n'encouragerait pas de nouvelles tentatives alors que celles-ci pourraient se révéler plus prometteuses grâce à l'expérience acquise en ce qui concerne les démarches à effectuer et, surtout, grâce à l'enrichissement par les erreurs commises dans le(s) essai(s) précédent(s).

Au niveau européen, la volonté de développer cette culture entrepreneuriale se manifeste à travers un certain nombre de programmes (par exemple, Stratégie européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes, Stratégie Europe 2020, Jeunesse en mouvement), dont l'objectif est de promouvoir, au niveau local, des actions concrètes incitatives à la création et au goût pour le risque, notamment auprès des jeunes.

## 1.2. LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS LIES AU GENRE

Sollicités sur l'existence d'obstacles spécifiques au genre, les acteurs ont également identifié des freins institutionnels, des freins liés aux caractéristiques personnelles et des freins liés aux valeurs de la société, en lien avec le fait d'être une femme.

- **Les obstacles, défis et incitants institutionnels**

A priori, et selon les acteurs, il ne semble pas y avoir de spécificité masculine ou féminine à l'obtention d'une autorisation d'établissement.

En revanche, en ce qui concerne l'obtention de financements, un effet structurel semble jouer en défaveur des femmes. En effet, un financement semble plus difficile à obtenir dans le cas d'une petite activité où les montants d'investissements minimum sont faibles. Pour les financeurs potentiels, les petits prêts sont synonymes de petites activités avec de faibles rentabilités et de faibles garanties que l'activité dégage un bénéfice suffisant pour le remboursement du prêt. Sachant que les petites activités sont plus souvent créées par des femmes, ces dernières auraient donc plus de difficultés que les hommes à obtenir des financements.

Du côté de la collecte d'informations et du montage des dossiers, les femmes se posent et posent plus de questions que les hommes aux différents interlocuteurs rencontrés : leur manque de confiance en elles et la peur de l'échec les conduisent à consolider davantage leur projet que ne le font certains hommes. D'un côté, les dossiers semblent mieux préparés, mais, d'un autre côté, cela pourrait jouer en leur défaveur par le manque d'assurance qu'elles peuvent dégager de cet excès de précautions. Un acteur fait remarquer que, de manière générale, le business plan présenté par les femmes ne paraîtrait « pas assez solide », dans le sens où, les femmes faisant davantage part de leurs doutes que les hommes face aux banquiers, leurs dossiers apparaîtraient de ce fait plus fragiles. De manière générale, les femmes manqueraient donc de crédibilité vis-à-vis de la collecte de fonds.



- **Les obstacles, défis et incitants liés aux caractéristiques personnelles du créateur et à son entourage**

En grande majorité, les acteurs évoquent le fait que les femmes sont systématiquement attentives aux conséquences de la création d'entreprise sur leur vie de famille, ce qui n'est pas le cas des hommes. D'ailleurs, les acteurs observent que les charges familiales incombent encore très souvent aux femmes, ce qui surcharge le travail des cheffes d'entreprises.

La peur et le manque de confiance en soi semblent être des freins plus présents chez les femmes que chez les hommes. Un acteur met en avant le fait que les femmes doutent plus de leurs capacités et de leur projet que les hommes.

L'accès au brevet de maîtrise a été signalé comme une condition d'obtention de l'autorisation d'exercer. Il n'est pas, en soi, plus difficile à obtenir pour les femmes – car elles réussissent mieux que les hommes dans les études –, mais il s'agit d'une voie de formation moins souvent choisie par les jeunes filles lors de leur orientation scolaire que les garçons (Lejealle, 2011). En effet, un acteur signale que, dans l'artisanat, la palette des métiers offerts à l'apprentissage a plus souvent une connotation masculine et donc que la demande féminine y est plus faible. Associé à cela, il est parfois difficile de trouver un apprentissage pour les jeunes femmes du fait de certaines obligations d'équipements professionnels pour les entreprises qui emploient des femmes (par exemple, un vestiaire séparé) et sont coûteux.

Enfin, selon les acteurs, les femmes souffriraient moins d'un manque de réseau que du mauvais choix de réseaux. Elles privilégient en effet davantage des réseaux amicaux et locaux plutôt que des réseaux plus efficaces en termes de retombées économiques, comme les réseaux professionnels nationaux et internationaux, auxquels adhèrent plus facilement les hommes.

- **Les obstacles, défis et incitants liés aux valeurs sociétales**

Malgré de nombreuses avancées significatives, les stéréotypes et rôles sociaux des hommes et des femmes sont, pour certains acteurs, encore très répandus (de façon explicite ou implicite) dans la société et particulièrement dans les médias.

Comme pour les hommes, mais plus encore, l'émulation à l'entrepreneuriat ne fait pas partie des valeurs transmises dans l'éducation des filles ; de ce fait, la grande majorité des femmes ne s'intéresse pas à l'entrepreneuriat. Les valeurs traditionnellement transmises aux jeunes filles sont plus éloignées de la prise de risque que celles transmises aux garçons.

Les femmes souffriraient également de la peur de perdre une certaine féminité en accédant au statut d'entrepreneuse, statut largement dominé par les hommes. Le schéma où l'homme est chef de famille resterait encore très présent.

Les représentations du chef d'entreprise véhiculées par les médias semblent parfois trop éloignées du quotidien des créateurs potentiels, empêchant une certaine identification. En ce sens, les actions de communication qui mettent en avant des personnages un peu atypiques auraient un effet attendu contraire à celui souhaité, en ne permettant pas cette identification. Des modèles plus proches en termes de niveau de formation, de niveau de catégorie sociale ou de chiffre d'affaire dégage permettrait peut-être une meilleure identification.

Enfin, les femmes seraient, plus que les hommes, victimes du fait que l'apparence physique reste parfois plus importante que les compétences. C'est en partie ce que montrent Doorley et Sierminska à travers des montants de salaire supérieur perçus en raison d'apparence physique plus « favorables » (Doorley, Sierminska, 2010).

---

*1 A l'exception de quelques initiatives comme celles proposées par Jonk Entrepreneuren Luxembourg ASBL, il existe peu de promotion du monde entrepreneurial auprès des jeunes.*

## 2. LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS A LA CREATION D'ENTREPRISE DU POINT DE VUE DES CREATEURS ET DES CREATRICES

*Remarque* : L'analyse des entretiens qui suit ne concerne que des entrepreneurs ayant finalement réussi leur création d'entreprise. Il aurait été pertinent d'inclure également dans le champ d'analyse ceux et celles qui ont échoué dans cette création, à quelque moment que ce soit dans le processus de réflexion ou de mise en œuvre de la création. Or, la réalisation de cette exigence méthodologique n'a pas été possible en raison de l'absence d'un recensement de cette population particulière. En effet, il n'y a pas d'inscription systématique de ces individus et donc aucun moyen de les repérer. Aussi nous espérons que le biais créé par cette sélection est atténué car, d'après les avis des acteurs compétents dans le domaine de la création, d'une part, nous aurions été confrontés à des expériences parfois immatures et peu instructives sur la nature même des obstacles et, d'autre part, les obstacles rencontrés par ceux qui ont échoué sont certainement les mêmes que ceux qui ont été surmontés lors des créations abouties ; c'est surtout leur degré de nuisance qui nous échappe.

Entre octobre et décembre 2010, quinze entretiens avec des créateurs (9) et des créatrices (6) ont été réalisés. Après avoir laissé les créateurs répondre spontanément à l'existence de défis et obstacles lors de leur propre expérience de création (paragraphe 2.1.), chacun des obstacles et incitants identifiés a priori, sur la base d'un revue de littérature mais aussi des entretiens avec les organismes compétents précédents, a été revisité (paragraphe 2.2.).

### 2.1. LA REPONSE SPONTANEE DES CREATEURS ET DES CREATRICES

L'obstacle qui est spontanément le plus souvent cité est d'ordre administratif. Il s'agit du manque d'informations concernant la rédaction du business plan ou du sentiment de mauvaise coordination des procédures entre les acteurs de la création d'entreprise.

En deuxième lieu, les créateurs évoquent des difficultés avec les banques, comme celle d'obtenir un prêt ou l'absence d'aides financières au démarrage de l'entreprise. La frilosité des banques est souvent mise en avant.

*« Le business plan a été très bien préparé et même les banques me l'ont dit. Ma banque qui me suit déjà depuis 14 ans a accepté mais le dossier est passé en commission et il a été refusé. Donc le prêt de 25000 euros au titre de l'entreprise m'a été refusé. La banque m'a juste avancé le capital de 12500 euros que je rembourse à titre personnel. Entretemps, j'ai contacté une deuxième banque où le Monsieur qui m'a reçu m'a ouvertement répondu que si mon mari gagnait 7000 ou 8000 euros, ils m'accepteraient le crédit. J'ai simplement répondu à ce Monsieur que, si mon mari gagnait 7000 ou 8000 euros, je ne serais pas en face de lui à demander la somme de 25000 euros. Et pourtant, il m'a dit que mon projet était viable. Et une troisième banque n'a pas daigné me répondre. Donc ça vraiment, c'est un obstacle énorme ! »*

En troisième lieu, il est question de la lenteur du processus de création : la lenteur de certaines démarches administratives (délais de réponse trop longs), la perte de temps dans la recherche du bon interlocuteur, ou le temps pour réunir les fonds indispensables à la création d'entreprise. Il faut être patient et surtout avoir les moyens financiers de l'être. Mais, nous le verrons plus tard, certains créateurs y voient a posteriori une durée salutaire pour que le projet atteigne un degré de maturité indispensable à la viabilité future de l'entreprise.

*« Nous avons travaillé 3 ans en parallèle de notre projet. »*

Enfin, certaines personnes disent n'avoir rencontré aucun obstacle, souvent parce qu'elles ont confié la partie administrative de leur dossier à un tiers.

*« En fait, j'ai fait le choix dès le départ de tout confier à ma fiduciaire parce que vous savez : chacun son métier ! Moi il fallait que je développe mon activité. »*

Et quand certains voient un obstacle, d'autres y voient un défi ou une opportunité :

*« Je suis même parfois du genre à considérer l'obstacle comme une opportunité. Face à une tuile ou un problème, je vais parfois me dire : mais quel avantage, quelle richesse peut-on tirer de ce qui se présente ? »*

Suite à la réponse spontanée des créateurs, chacun des facteurs incitatifs ou désincitatifs à la création d'entreprise, défini a priori selon la méthodologie décrite dans l'annexe 4, a été revisité avec le créateur. Comme l'analyse du discours des personnes compétentes dans la création nous l'avait suggéré, nous avons distingué les facteurs institutionnels, les facteurs liés aux caractéristiques personnelles du créateur, les facteurs liés à son entourage et les facteurs liés aux valeurs de la société en général. Enfin, nous avons également identifié des facteurs qui n'interviennent pas au moment même de la création mais suffisamment tôt après le lancement de l'entreprise pour que la bonne marche, voire la survie, de l'entreprise en dépende.

## 2.2. LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS INSTITUTIONNELS

Parmi ces facteurs incitatifs ou désincitatifs, figurent les démarches administratives, la recherche d'un financement et la recherche et l'aménagement d'un local.

### • Les démarches administratives

Certains n'ont rencontré aucune contrainte administrative. C'est le cas notamment des entrepreneurs ayant utilement profité des conseils des organismes parapublics comme les chambres professionnelles, ou ayant les moyens financiers de s'offrir les services d'acteurs ou de sociétés privés, comme un comptable ou une fiduciaire.

D'autres, en revanche, citent la lenteur de certaines démarches administratives comme, par exemple, la durée nécessaire à l'obtention d'une autorisation d'établissement, sans toutefois aller toujours jusqu'à considérer cela comme un véritable obstacle.

*« La création a quasiment pris 10 mois dans la mesure où l'expert qui devait valider l'aménagement a mis 6 mois à venir. »*

*« J'aurais tendance à dire que les formalités administratives sont des lourdeurs, par exemple, le temps de réaction de certaines administrations... mais ce ne sont pas vraiment des obstacles. »*

Une personne interviewée a pointé l'absence de structure compétente en matière de conseil personnalisé. Ceci peut au premier abord surprendre au vu de la visibilité des mesures et aides existantes. Or, l'entrepreneur aurait souhaité avoir un interlocuteur susceptible de lui procurer des conseils individualisés, c'est-à-dire spécifiques à son modèle de création, ce qui lui aurait permis de perdre moins de temps. Les outils existants, comme les brochures ou les conférences, lui semblent largement inadaptés et coûteux en temps, car trop généraux, c'est-à-dire manquant de pertinence par rapport aux spécificités de chacun des créateurs.

*« Einen der sich damit beschäftigt und sagt was Sie für Ihr Projekt machen können, hier vielleicht einen Antrag stellen auf Fördermittel oder das geht so. (...) Individuell, das heisst, man gibt seinen Businessplan ab, man spricht mit jemandem, man erklärt die Situation (...) und der sagt, Die Idee ist gut, ich hab,, hier ein paar Investoren die immer anfragen wenn gute Projekte da sind,,»*

L'absence de parcours fléché a également été soulignée dans le sens où il existe beaucoup d'informations disséminées, mais pas vraiment de fléchage des démarches à effectuer pour créer ou obtenir de l'information sur les aides dont les acteurs pourraient bénéficier.

Aucune spécificité de genre n'a pu être relevée dans les démarches administratives : femmes et hommes éprouvent, en effet, les mêmes facilités ou les mêmes difficultés.

### • La recherche de financement

Dans la mesure où les entretiens n'ont concerné que des créations ayant abouti, les échecs dus à l'absence de financement n'apparaissent pas ici.

Pour beaucoup, un apport personnel a été nécessaire et la moitié des interviewés estime que s'ils n'avaient pas bénéficié d'un apport personnel, par exemple par transmission familiale ou capitalisation personnelle, la création aurait été plus difficile. L'obtention de prêts auprès des banques est, de l'avis de ceux qui en ont eu besoin, une étape très difficile à franchir. C'est sans doute, pour ceux qui n'ont pas d'apport personnel, un coup d'arrêt au processus de création.

*« J'avais de l'apport personnel donc ça m'a aidé. Mais, c'est vrai que si je n'avais pas eu cet apport personnel, je pense que j'aurais peut-être eu un peu plus de soucis. »*

*« Au niveau des banques, les crédits ont été refusés. J'ai contacté 3 banques, j'ai demandé un prêt de 25.000 €, cela m'a été refusé par les 3 banques. Après au niveau des aides étatiques j'ai contacté les ministères, la mutualité des artisans, le SNCI et tout ça, je n'ai droit à rien ! J'ai actuellement un dossier ouvert auprès du ministère des Classes moyennes qui est en attente, donc je verrai bien, mais pour le moment, il n'y a pas eu d'aide financière. »*

D'autres ont complété leur financement par une aide étatique. Ces aides se font toutefois beaucoup attendre et les conditions à remplir pour les obtenir sont parfois disproportionnées par rapport au risque de ne pas les recevoir et au montant versé.

*« J'ai eu une aide financière qui est substantielle mais cette aide est venue tard. C'est-à-dire que j'ai eu le premier Euro la semaine dernière. C'est une aide qui vient de l'État et qui est donnée aux jeunes entreprises innovantes. C'est un élément clef dans mon développement à ne pas en douter, en ce sens que ça a donné de la visibilité au projet, de la crédibilité au projet parce que j'ai un projet qui travaille, enfin ce n'est plus un projet aujourd'hui, j'ai une société qui travaille sur des termes où la pérennité est un élément essentiel donc avoir un support, un soutien de l'état était quelque chose qui avait une valeur énorme. »*

Les critères de sélection des projets à financer, que ce soit ceux fixés par les banques, par les organismes pourvoyant des aides financières ou par l'Etat, semblent plus restrictifs pour les commerces et/ou les petites structures. En tout cas, les entrepreneurs œuvrant dans ces domaines se sentent exclus de certaines aides, ce qui crée un sentiment d'exaspération face à un tapage médiatique qui, de leur avis, est trompeur à leur égard.

Enfin, certains entrepreneurs se félicitent d'avoir débuté leur activité dans un contexte économique avant crise plus favorable qu'aujourd'hui, et reconnaissent que les conditions se sont durcies, allant même jusqu'à douter de la faisabilité de leur projet s'il avait été monté aujourd'hui.

*« On a eu la possibilité de bénéficier du support de nos partenaires financiers et bancaires au moment où ils étaient ouverts à ce type d'investissements. Je viendrais maintenant moi proposer un projet comme ici, je peux faire toutes les banques du pays, je n'aurais jamais le moindre support, il y a trop de risques, c'est un secteur sensible. A l'époque on sortait de très belles années avec la construction, on avait des fonds propres suffisants pour amener la confiance. C'est quand-même beaucoup une question de contexte économique et qui s'est fortement dégradé par après. »*

Et pourtant, dans certains pays, la crise et son lot de chômeurs suscitent de nombreuses vocations qui n'auraient pas été déclenchées en période prospère. C'est le cas d'un entrepreneur qui, paradoxalement, considère l'entrepreneuriat comme une garantie de l'emploi face à un salariat en perte de vitesse en raison des licenciements<sup>1</sup>.

*« Vu qu'on était dans une période de crise, je voulais, quelque part en étant indépendant, assurer une certaine pérennité financière à mes enfants. »*

Comme nous le verrons dans la partie consacrée spécifiquement au genre, les femmes se sentent moins à l'aise que les hommes dans les négociations financières et d'autres témoignent de l'impact, sur ces négociations, de la charge familiale qui leur incombe.

*« Il faut savoir qu'il y a certaines choses que je demande à mon mari ; je demande par exemple quelques fois à mon mari de téléphoner, contacter les banques etc. parce que si c'est moi, je peux peut-être me tromper, mais j'ai le sentiment qu'il y a moins de crédibilité. Si je parle, on me regarde un petit peu comme si je faisais pot de fleurs. On voit vraiment un discrédit. »*

« Je me suis retrouvée une heure et demie dans le bureau du directeur de l'agence avec les enfants qui étaient là. Donc, je suis sûre que c'est un frein, je ne pense pas qu'un homme irait à la banque avec ses trois enfants. »

#### • La recherche et l'aménagement d'un local

Les modalités de la recherche du local sont différentes selon le type d'activité exercé. En effet, pour certains, le domicile familial a été investi, ce qui n'engendre aucune difficulté. Les avantages en termes de temps de recherche (nul), de coût (faible) et de flexibilité horaire (par exemple, pas de temps de déplacement mais aussi disponible à toute heure) ne sont pas négligeables. Cela n'est toutefois possible que dans le cadre de petites entreprises, en l'absence de besoin d'accueil de la clientèle et en l'absence de besoins de stockage.

Pour la plupart, la recherche d'un local a été nécessaire et s'est déroulée avec plus ou moins de difficultés ou de chance. En effet, certains ont eu l'opportunité de trouver un local grâce à des personnes de leur entourage, ce qui leur a permis ainsi d'épargner du temps et, parfois, d'obtenir des prix de location ou d'achat inférieurs à la moyenne du marché. Ici, c'est le capital social et, notamment, le réseau de connaissances qui est mis à contribution.

« La durée de création a été assez courte vu qu'un local s'est libéré. C'était un imprévu et il fallait rapidement prendre une décision. »

Certains évoquent avec regret la création tardive – par rapport à leur propre création – de l'incubateur d'entreprises et de l'avantage financier que cela procure.

Quant à l'aménagement des locaux, aucune aide matérielle institutionnelle n'est évoquée. Tous se sont débrouillés seuls pour trouver et aménager un local.

« C'était moi and myself, comme dit la chanson. Même les armoires je les ai choppées sur internet, je les ai fait livrer par un copain qui avait une camionnette. Je les ai cherchées du côté de Bruxelles. Pour l'installation : le local, c'est le propriétaire qui m'a mis à disposition trois chaises et une table. Donc tout ce qui est rentré ici, c'est rentré par moi, y compris les poubelles. »

« C'était un ancien entrepôt. Il n'y avait que le bureau de la secrétaire qui était muré. Quand on a vu ce local-là : le loyer n'était vraiment pas cher, il convenait à notre petite structure parce qu'on avait besoin d'un dépôt, on avait besoin d'une cour intérieure pour mettre du matériel, on avait besoin d'un parking mais il n'y avait pas assez de locaux. Donc, les week-ends, on a mis des cloisons, on a fait tous nos travaux de peinture et c'est nos amis et notre famille qui nous ont aidés. Le propriétaire était d'accord pour qu'on aménage. Et donc, ça nous a aidés. On a peut-être fait appel aux électriciens et c'est tout. Le reste, on l'a fait nous-mêmes. »

Par ailleurs, le lieu de résidence de l'entrepreneur au moment de la création apparaît comme une contrainte en termes d'éloignement vis-à-vis de certaines instances à contacter. En effet, les entrepreneurs situés dans le Nord du pays soulignent le fait qu'un rendez-vous avec les administrations de l'Etat, toutes situées dans la capitale, leur fait parcourir une distance conséquente.

L'implantation géographique de l'entreprise ne se fait pas non plus au hasard : pour certains, en raison des tarifs de location, notamment dans la capitale, leur affaire serait impossible à créer à Luxembourg-Ville.

Les femmes ne déclarent pas plus de difficultés que les hommes dans la recherche d'un local. C'est sans doute parce que les difficultés dans ce domaine sont plus souvent liées au type d'activité et à l'envergure de l'entreprise qu'à des considérations de genre.

---

<sup>1</sup> Le niveau de création de l'emploi salarié étant positif, c'est sans doute en partie pour cela que, dans les sondages d'opinion, la déclaration d'intention à entreprendre diffère de la réalité.

### 2.3. LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS LIES AUX CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DU CREATEUR

Des caractéristiques propres aux individus facilitent ou entravent la création : le mode d'éducation parentale, le modèle entrepreneurial, le genre, la nationalité et le capital humain (dans le sens aptitudes, talents, qualifications et expériences accumulés).

#### • Le mode d'éducation parentale

Très majoritairement, les créateurs déclarent avoir reçu une éducation plutôt « stricte » ou « traditionnelle » ou encore « catholique ». Et, même lorsqu'ils ne considèrent pas que l'éducation qu'ils ont reçue durant leur enfance a été stricte, ils déclarent presque tous avoir grandi avec des valeurs liées au respect des autres et au respect du travail avec, souvent, une émulation à être indépendant, à la responsabilisation et à une certaine ouverture d'esprit. Beaucoup font très spontanément le lien entre leur mode d'éducation et leur esprit d'entreprendre.

*« J'ai été éduqué dans des valeurs du respect du travail, de la fierté de soi et des valeurs qu'on peut qualifier de chrétiennes, (...) une place importante à la responsabilité, au fait finalement de nous donner les possibilités d'entreprendre plus tard, donc finalement c'est assez cohérent. »*

*« On a eu une éducation plutôt cool, plutôt riche en culture, donc je pense que ça nous a donné une certaine ouverture d'esprit, une très bonne éducation, genre les bonnes manières. Et tout ça, on l'a appris très, très tôt, je dis d'ailleurs merci à mes parents pour ça, parce que ça permet de se retrouver à n'importe quel endroit, dans n'importe quelle situation. »*

Quelques entrepreneurs expriment avoir ressenti durant leur enfance un manque dans le temps de présence de leurs parents et y voient un vrai stimulant à la création car ils ont été amenés, en quelque sorte, à se débrouiller seuls et à apprendre par eux-mêmes.

*« J'avais toujours cette soif d'apprendre et je l'ai toujours fait moi-même. Même si à l'école ça ne marchait pas, j'ai toujours lu beaucoup de livres, je m'intéressais toujours à l'histoire, à la culture générale, aux mathématiques et j'avais toujours vraiment cette idée d'apprendre. Et ça m'impressionnait toujours, le pouvoir des connaissances (...). Je trouve que c'est très, très dommage [aujourd'hui de ne pas lire] parce que ça vous permet d'avoir des idées supplémentaires, non standards. »*

Du côté des femmes, certaines déclarent spontanément avoir reçu une éducation plutôt masculine et donc, implicitement, avoir été incitées à la prise de risque, ou en tout cas ne pas avoir été freinées dans une quelconque prise de risque. Ces dernières se sentent spontanément atypiques en comparaison avec des modes d'éducation typiquement féminins. Certaines déclarent avoir été préparées très tôt à la nécessité d'une indépendance financière compte tenu des conditions de la femme dans la société et des risques encourus dans un contexte notamment de fragilisation des relations du mariage.

*« Mes parents m'ont toujours éduquée en tant que femme, en me disant : tu seras toujours moins bien payée, tu devras toujours justifier plus, donc tu dois avoir un meilleur diplôme que ton équivalent homme ; et tu dois toujours pouvoir subvenir aux besoins de ta famille si ton homme n'y arrive pas, ou s'il n'est plus là, qu'il soit parti ou que tu te retrouves veuve. Et donc c'était la perspective de pouvoir vivre sans compter sur le salaire de quelqu'un d'autre. Et la vie a donné raison à mes parents parce que je me suis retrouvée divorcée. Je reconnais qu'ils ont eu raison de me pousser. »*

#### • Le modèle entrepreneurial

Lorsqu'il s'agit de faire le lien entre les modèles entrepreneuriaux qui gravitent autour d'eux et le fait qu'ils se soient eux-mêmes lancés dans l'entrepreneuriat, certains le font très spontanément et d'autres, en y réfléchissant bien, se rendent vite compte de l'importance numérique de cas similaires dans leur entourage, que ce soit la famille ou les amis. Si parfois ce ne sont pas des entrepreneurs, de nombreux cas d'indépendants (sans salariés) sont souvent également cités et assimilés spontanément à des entrepreneurs.

« C'était un projet familial (...). Rien que dans la famille – c'est une grande famille aussi – j'ai au moins une bonne dizaine d'entrepreneurs à différents niveaux et certainement plus encore dans mes amis, ou environ le même nombre. Finalement, on est, sans s'en rendre compte directement, dans une culture pro-entrepreneuriat. »

La forte imprégnation du milieu entrepreneurial est un élément moteur important dans l'accès à l'idée d'entreprendre car ceux qui ont baigné dans cet environnement dès leur enfance en connaissent les avantages et les inconvénients : ils s'engagent donc en connaissance de cause et ne sont pas surpris des contraintes liées au statut d'entrepreneur. L'annexe 5 présente une synthèse des avantages et inconvénients évoqués par les entrepreneurs.

Ceux qui n'ont pas d'environnement « pro-entrepreneuriat », mais ils sont rares, font spontanément l'opposition entre, d'un côté, l'entrepreneuriat et, de l'autre côté, le salariat et le fonctionnariat.

« Je suis dans une famille essentiellement d'enseignants, donc des gens qui sont extrêmement conservateurs dans leurs approches. Mes parents étaient toujours stressés chaque fois que je changeais d'emploi. Donc je dirais que c'est quelque chose [l'absence de modèle entrepreneurial] qui n'a pas, je ne pense pas, influencé ma démarche et mon parcours. »

Les femmes qui ont baigné dans un milieu entrepreneurial dès leur enfance réagissent assez similairement aux hommes qui ont été élevés dans les mêmes conditions. Toutefois, même au sein des familles, de l'avis des parents, les conditions de travail de l'entrepreneuriat conviennent quand même mieux à leurs garçons qu'à leurs filles.

#### • Le genre

Une grande majorité des personnes a souligné des obstacles et défis liés au fait d'être une femme ou un homme. Il n'y a que des hommes parmi ceux qui affirment qu'il n'y en a pas, alors que toutes les femmes et quelques hommes déclarent que ces obstacles existent bel et bien.

Les freins sont de deux ordres. Tout d'abord, il existe des freins liés à sa propre capacité à concilier vies familiale, domestique et professionnelle. Ensuite, sont mentionnés des freins liés aux stéréotypes, que ce soit au sein de sa propre famille/entourage ou de la société en général, que nous avons choisi de regrouper avec les obstacles liés aux valeurs sociétales (cf. infra).

Des entrepreneuses, car il n'y a pas d'hommes concernés, déclarent avoir subi directement l'impact de leur double, voire triple charge de travail (professionnelle, familiale et domestique) lors des démarches de la création. C'est le cas notamment d'une femme venue avec ses enfants à une réunion avec un banquier pour l'obtention d'un prêt.

« Oui, d'ailleurs il y a une banque où malheureusement, je n'ai pas eu le choix, le rendez-vous était en plein milieu du mois d'août et j'ai dû y aller avec les trois enfants. Je me suis retrouvée une heure et demie dans le bureau du directeur de l'agence avec les enfants qui étaient là. Donc, je suis sûre que c'est un frein, je ne pense pas qu'un homme irait à la banque avec ses trois enfants. Ils étaient calmes, ils se sont bien tenus, mais le regard du monsieur était assez marrant : il était en train de regarder le business plan, il me posait des questions, je répondais du tac au tac et puis, à côté de ça, les enfants qui jouaient avec les fleurs, qui touchaient aux pots. C'est peut-être pour ça qu'ils ne m'ont jamais répondu, même pas de réponse, qu'elle soit négative ou positive. »

De l'avis des femmes, leur propre responsabilité face aux enfants reste plus forte que chez les hommes.

« En étant une femme, on est responsable de ses enfants et là, c'est toujours un obstacle. Mon mari, il part travailler le matin et il revient le soir et il n'a pas l'engagement envers les enfants comme une femme l'a peut-être. »

Une autre personne interviewée a illustré la triple charge qui incombe aux femmes en parlant des tabliers que ces dernières n'enlèvent jamais.

*« Nous, on garde tous nos tabliers, de mère, de patrons d'entreprise ou d'employé (...). Je ne connais pas d'hommes, là je vous le dis honnêtement, entrepreneurs, même dans les copains que j'ai autour de moi, qui s'occupent de la lessive. »*

#### • La nationalité

Aucun frein ou incitant lié à la nationalité, ni à la race, n'a été signalé.

Certains entrepreneurs disent toutefois avoir rencontré quelques réticences avec certains clients, non pas à cause de leur nationalité, mais à cause du fait qu'ils ne parlent pas la langue luxembourgeoise.

#### • La formation

De manière spontanée, les entrepreneurs interrogés n'ont pas rencontré d'obstacle majeur dû à la formation, mais ils sont quasiment tous plutôt qualifiés, voire très qualifiés, et ne déclarent pas avoir rencontré de problème à remplir les conditions nécessaires à l'obtention de l'autorisation d'établissement. Cependant, beaucoup d'entre eux disent avoir rencontré des difficultés liées à la fonction d'entrepreneur. En effet, la gestion de cette nouvelle fonction occasionne une organisation et un mode de pensée différents de ceux qu'ils ont souvent connus dans le salariat. Ce sont notamment les compétences en matière de gestion financière et de gestion des ressources humaines qui font défaut.

Des problèmes d'homologation de diplômes pour des créateurs étrangers ont été relevés.

*« Etant donné que je suis belge, je devais faire homologuer mon diplôme ici au Luxembourg et ce n'était pas si facile que ça. Mais j'y suis quand même arrivé. C'est un peu bizarre d'être en Europe et que l'on n'arrive pas à accepter les diplômes d'un autre pays. Mais bon maintenant, j'ai tous mes papiers et tout est en ordre. »*

Enfin, les coûts liés à certaines formations (coûts directs ou de déplacement dans le cas de formation non disponibles au Luxembourg) sont décourageants.

*« Un élément sur lequel j'aurais aimé être aidé par exemple, c'est avoir des facilités au niveau de l'accès aux formations de l'IFBL par exemple. Être exonéré par exemple, ou bien payer un petit forfait. (...) La prise de participation, par exemple, c'est un phénomène assez complexe. On ne rentre pas dans le capital d'une entreprise comme ça. (...) J'avais trouvé à Paris, en France, une association, et là, il y avait pas mal de formations qui étaient bien spécifiques et ça ici, je n'ai pas trouvé alors c'était un peu compliqué. (...) Le prix était assez élevé, mais en même temps j'avais besoin donc... J'avais un petit peu de quoi financer (...) Prochainement, j'ai une formation en ingénierie financière, ça se passera à Luxembourg. Je finis par faire mes certifications. Maintenant, l'offre est là, il n'y a pas de soucis. C'est quand même plus agréable. S'il y a l'offre, il n'y a pas de soucis ».*

Les femmes, aussi diplômées que les hommes, ne sont pas confrontées à plus de difficultés dans ce domaine. Certaines manifestent toutefois des craintes dans leurs capacités à gérer les affaires financières.

Un frein qui n'a pas encore été soulevé au cours de cette étude est le facteur âge : certaines personnes ont mis en relation leur jeune âge – moins de 35 ans – avec l'observation d'un certain manque de crédibilité vis-à-vis de la clientèle ou des fournisseurs. Et une autre personne a mis en avant son âge avancé – 50 ans – comme étant également un frein à l'entrepreneuriat mais aussi au salariat, bref un frein à se lancer dans une nouvelle activité. De l'avis des entrepreneurs, la tranche d'âge pour créer son entreprise est donc assez limitée. C'est d'ailleurs ce que l'on constate dans les faits à travers les chiffres de la Chambre des Métiers sur l'âge des créateurs.



#### 2.4. LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS LIES A L'ENTOURAGE DU CREATEUR

Le créateur est rarement seul dans son aventure de création. Il a souvent exprimé un important besoin d'un soutien de l'environnement familial, amical et professionnel favorable. Le choix des collaborateurs est également déterminant.

##### •Le soutien moral de l'entourage

Tous évoquent un soutien moral, au moins de la part de l'entourage proche (la famille, les amis), mais aussi, pour certains, de la part de réseaux ou d'organismes compétents dans la création d'entreprise : les institutionnels, mais aussi les associations.

Ces soutiens ont plus ou moins d'importance, c'est-à-dire sont plus ou moins cruciaux selon les différentes phases de création d'une entreprise : avant le lancement, l'approbation familiale est indispensable ; au début de la création, ce sont les amis conseillers qui jouent un grand rôle, mais le soutien familial reste nécessaire (s'il y a famille) ; et enfin, quand « les affaires » tournent, c'est le soutien de tous qui reste le moteur de leur investissement.

Globalement, les propos laissent à penser que l'absence de soutien psychologique des plus proches n'aurait pas permis la création et, même une fois l'entreprise créée, pourrait conduire à un échec à moyen terme. Il semble d'ailleurs émaner, en conséquence directe de ce soutien, une grande confiance en soi : assez peu de doutes sont formulés sur les perspectives d'avenir de l'entreprise et une attitude proactive quant à l'adaptation nécessaire de leur activité aux évolutions du marché est souvent affichée. Tout semble fortement lié : le soutien, la confiance en soi, l'énorme investissement personnel et la volonté d'anticiper les changements, des éléments qui font de ces entrepreneurs des gens très déterminés.

L'accord préalable de la famille proche est souvent décisif pour se lancer dans l'aventure et, par la suite, le soutien de la famille au quotidien est une condition indispensable pour supporter des conditions de travail très prenantes en termes d'horaires.

*« Donc, je me suis appuyé sur elle [sa femme]. Donc, je lui ai dit clairement que ça allait être compliqué pendant trois à cinq ans. Et elle m'a dit : « Ok, je te soutiens ». Donc ça libère. J'ai un ami qui s'est mis à son compte, il n'a pas pu se mettre à son compte tant qu'il était avec sa femme. Ce n'est pas pour les raisons-là qu'il a divorcé mais c'est quand il a divorcé qu'il a pu enfin y aller ! C'est impossible si à la maison on n'a pas le soutien. C'est beaucoup trop de travail pour que ça tienne si on n'a pas ça. »*

*«Ca vaut de l'or, ça vaut toutes les aides de l'Etat. »*

*« Elle [mon ex-femme], au bout d'un mois, elle ne croyait plus trop en ce que je faisais (...). Et là, depuis quelque temps, je suis avec une nouvelle personne qui croit en moi et qui m'aide beaucoup plus. C'est plus facile qu'avant. »*

Le soutien familial est parfois très fort, au point que certains couples se lancent ensemble dans l'aventure, y trouvant le moyen de concilier une vie familiale avec une vie professionnelle passionnante mais envahissante.

*« On a une chance, c'est qu'on travaille ensemble. Mais, ce qui est bien c'est que chacun a son domaine d'action. Mon mari est dans le technique et dans le commercial et moi, je suis dans l'administratif, le juridique et les ressources humaines et, ensemble, on fait le point financier. Le fait qu'on travaille ensemble, je suis au courant des projets. Donc le soir, quand on raconte nos journées, ça relève plus des réunions de travail. Mais on n'est pas en désaccord sur les projets, puisque chacun a son domaine bien spécifique. »*

---

<sup>1</sup> Les conditions sont les suivantes : accomplissement d'une formation initiale, accomplissement d'une formation accélérée, possession de pièces justificatives reconnues comme équivalentes, accomplissement d'un stage ne pouvant dépasser trois années. Cf. Chambre de Commerce, Espace entreprise, La mallette du créateur, 2009.

Le soutien des amis est également important pour tester une idée ou rechercher une approbation, mais il n'est pas un frein si ces derniers n'adhèrent pas. On note une forte proximité professionnelle dans les réseaux amicaux des entrepreneurs, c'est-à-dire que les entrepreneurs ont souvent des amis entrepreneurs. Deux hypothèses sous-tendent cette liaison : leurs affinités communes sont peut-être à l'origine de leur même engouement pour l'entrepreneuriat ou bien l'exemple de proches s'étant lancés dans l'aventure est un stimulant à la création, entraînant un phénomène d'imitation. Certains ont même des amis qu'ils considèrent un peu comme des coachs – des mots comme coach, parrain ou mentor ont été utilisés – ayant un grand rôle à jouer. Ces derniers leur apportent soit une connaissance professionnelle spécifique à l'un des nombreux domaines qu'il s'agit de couvrir lorsqu'on crée une entreprise, soit l'expérience de la création d'une entreprise.

*« J'ai un copain qui est aussi entrepreneur à Luxembourg et qui m'a aidé dans la création et ça, ça m'a beaucoup apporté parce qu'il me soutenait. Quand des fois je n'arrivais pas à avancer, il venait, on faisait des réunions ensemble, comme un coaching. Il me disait : voilà, il faut que tu fasses ci, ça et ça dans tel ordre, faut que tu fasses ça proprement. Après, le soutien moral, on l'a tous les jours avec les personnes qui nous entourent. C'est pour ça que l'entourage est très important. Parce que si vous avez du mal des fois à croire en votre projet, et que vous n'êtes plus trop sûr, la personne qui est avec vous, même l'entourage, peut vous dire : non, on y croit, vas-y, lance-toi. Et quand on a du soutien, c'est plus facile d'avancer. »*

Très souvent, le soutien de l'entourage est plutôt positif, voire encourageant. Mais même lorsqu'il ne l'est pas, c'est-à-dire, lorsqu'on leur déconseille de se lancer dans un tel projet, les créateurs se voient au défi de prouver qu'ils peuvent réussir et mettent encore plus en œuvre les moyens pour y réussir.

Ces soutiens familiaux ou amicaux se manifestent de différentes manières : cela va du simple encouragement au conseil. Certains entrepreneurs disent tester leurs idées sur leurs proches, d'autres rapportent les effets positifs du questionnement perplexe et des inquiétudes de certains de leurs proches car, finalement, cela leur permet de faire les « bons » choix. Tous ces éléments de réflexion combinés leur permettent de réaliser une étude de marché informelle.

*« Côté familial, on m'a dit que j'étais un peu... pas net ».*

*« Ceux qui vous prennent pour un fou, ils sont plutôt destructifs et ceux qui vous admirent, à la limite, ils ne sont pas réalistes. Et donc j'ai beaucoup aimé travailler avec cette tranche des circonspects, des gens qui disaient : mais enfin est-ce que tu es sûr ? Et qui reposaient des questions. A un moment donné, on a pris des portes dans la figure mais ces portes, à la limite, croiser quelqu'un qui va à la perpendiculaire de votre chemin, ce n'est pas toujours négatif. Ça vous remet en place et tout déséquilibre, à un moment ou à un autre, ça renforce les fondations. Je dis toujours que si les fondations sont bonnes alors on peut continuer à construire. »*

Enfin, les soutiens viennent aussi des salariés eux-mêmes parce qu'à la fois leur motivation est un moteur pour les entrepreneurs, et leur présence – et donc la responsabilité d'avoir à maintenir leur emploi – impose que l'entreprise réussisse.

*« Ce qui est beau, c'est qu'on a quand même des gens qui sont fidèles, des gens qui ont une ancienneté, depuis la création, qui nous ont suivis et ça c'est vrai que ça nous donne un peu un esprit familial qui nous motive aussi. On est motivé par nos propres salariés. »*

Il existe une vraie différence de soutien entre les femmes et les hommes. Même si les femmes semblent tout aussi soutenues que les hommes une fois que leur projet est bien avancé, elles ont le sentiment d'avoir plus souvent (que les hommes) besoin de convaincre leur entourage que leur projet est viable. De plus, elles se disent plus souvent exposées à des mises en garde, voire à des dissuasions, implicitement compte tenu de leur genre et de leur rôle à tenir dans la société.

#### • Le soutien des réseaux

D'autres soutiens, qui sont plutôt d'ordre professionnel, s'avèrent être des soutiens psychologiques importants lors des différentes phases de la création. Certains citent les associations, les fédérations, le mentoring, les chambres professionnelles qui, par leurs conseils, leur ont permis de ne pas se décourager. Le mentoring est d'ailleurs pour certains une proposition pour améliorer mais surtout accélérer le processus de création. Tous n'appartiennent pas à un réseau mais presque tous y voient un intérêt évident pour le développement de leur activité et certains souhaitent s'y engager prochainement, dès qu'ils auront un peu plus de temps à y consacrer. Les rares cas qui n'y voient aucun intérêt exercent en fait une activité professionnelle qui peut se passer de réseaux, du moins temporairement.

Souvent, les entrepreneurs cumulent le recours aux réseaux formels – institutionnels ou associatifs – et informels, trouvant chez chacun une palette variée de conseils spécifiques. Par exemple, à la différence des organismes institutionnels qui fournissent des informations plutôt administratives, les associations permettent d'avoir des réponses très concrètes à des questions très précises du quotidien ; les foires et les galas permettent également de se faire connaître.

*« Je fais partie de l'association depuis un an et demi. J'ai adhéré à la fédération, je n'avais pas encore créé la société. Ça permet d'avoir un soutien au niveau des démarches : « Tiens, toi, comment tu as fait, comment ça marche chez toi... ? » On discute d'expériences réelles. Si demain vous allez à la Chambre Y, ils pourront vous répondre d'un point de vue légal, ils vont prendre le texte, ils vont dire : « c'est comme ça » alors que avec l'association on discute de cas humains, plus concrets et quotidiens qui arrivent tout le temps. »*

La participation à des réseaux « professionnels » semble moins fréquente pour les femmes que pour les hommes en raison notamment du temps disponible qui leur reste pour s'y investir, les temps familiaux et domestiques entravant cet investissement. En effet, ce temps consacré aux relations sociales est très limité pour ces femmes entrepreneuses. C'est d'ailleurs par ce biais qu'elles régulent leurs agendas en sacrifiant finalement le temps qu'elles pourraient consacrer à la constitution de réseaux. Ainsi, toute activité additionnelle ou tout engagement supplémentaire est vécu comme une surcharge qu'elles n'ont pas nécessairement envie d'imposer à leur famille.

*« J'aimerais bien aller à l'association X. Ça pourrait être intéressant. Mais je n'ai pas le temps, tout simplement. (...) C'est venir les mardis, c'est sacrifier sur le temps des enfants. »*

#### • Le choix des collaborateurs

Certains entrepreneurs n'ont pas, ou pas encore, été exposés au choix d'un collaborateur car ils travaillent seuls, mais certains d'entre eux l'envisagent car ils entrevoient un développement de leur activité ; d'autres, en revanche, ne sont pas pressés.

Dans les cas où il y a eu embauche, certains n'ont rencontré aucun problème et sont fiers de travailler avec des salariés qui les suivent depuis la création de l'entreprise. Mais, à l'inverse, d'autres ont rencontré des problèmes qu'ils ont dû résoudre car la petite taille des entreprises ne permettait pas de garantir une viabilité financière avec des collaborateurs défaillants. Un cas de réclamation de propriété intellectuelle sur un produit créé par un salarié a été rapporté, entraînant des mois de procédures pour résoudre le conflit. Un autre cas d'incompatibilité d'humeur, de manque de diplomatie vis-à-vis de la clientèle a également entraîné la rupture d'un contrat de travail. Enfin, un cas de défaut d'investissement dans le travail a été relevé, justifiant un licenciement pour faute grave ; cependant, de l'avis de l'employeur, en raison de la petitesse du pays, cet acte aurait eu trop de conséquences négatives pour le salarié lui-même et, finalement, la séparation a eu lieu à l'amiable.

Aucune spécificité de genre n'a été relevée.

## 2.5. LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS LIES AUX VALEURS SOCIETALES

Comme les acteurs l'avaient déjà souligné, certaines valeurs dans la société sont des freins ou des incitants à l'entrepreneuriat. D'une part, des valeurs liées au travail et notamment à la sécurité de l'emploi défavorisent en partie les risques encourus dans l'entrepreneuriat et d'autre part, les stéréotypes de genre sont très prégnants quant au partage des rôles entre hommes et femmes et, encore plus lorsqu'il s'agit d'entrepreneuriat.

### • Les valeurs liées à la sécurité de l'emploi

Les créateurs font assez spontanément l'opposition entre, d'un côté, le salariat et le fonctionnariat, qui apportent une garantie d'emploi et de salaire et, de l'autre côté, l'entrepreneuriat qui ne garantit pas ces conditions mais qui apporte bien d'autres satisfactions.

*« La plupart [des proches] sont tous fonctionnaires. Soit ce sont des profs, soit ce sont des fonctionnaires. Donc pour eux, se mettre indépendant, c'est se mettre en danger financier. Ce qui est vrai. »*

Il semble difficile de sortir du salariat et du fonctionnariat, sorte de bulle en dehors de laquelle certains espèrent leur liberté.

*« Il y a cette bulle du salariat en fait. On ne sait pas le goût que ça a à l'extérieur, on sait que c'est de l'air pur et on veut aller le respirer, mais une fois qu'on le respire, on sent que ce n'est pas effectivement du même poumon et les gens nous l'ont dit, mais on s'en rendait pas compte. »*

En fait, l'extérieur de la bulle ressemble parfois à une caste dans le sens où les entrepreneurs se voient de nombreux points communs entre eux, augurant de bonnes raisons de tisser des ententes, des liens de concertation, des réseaux et conduisant à se distancier clairement des salariés du public ou du privé.

*« Je les vois mal [des salariés exerçant le même métier que cet entrepreneur] venir chez le client à 7h pour leur donner un coup de main s'il a un problème, ça on peut l'oublier. Par contre, nous on l'a déjà fait beaucoup de fois, parce que vous avez les indépendants qui travaillent plus tard et nous on est là parfois jusqu'à 7h et puis ils nous appellent : « ah, vous êtes aussi au bureau ! ». C'est comme ça que ça se passe entre les indépendants et on se comprend parce qu'en fait on mène la même vie (...) parce qu'on sait qu'on est prêt à rester jusqu'à 8/9h à travailler parce qu'on est tellement motivés par notre travail. Vous voyez un fonctionnaire, ou je ne sais pas un simple employé, qui reste jusqu'à 9h au bureau pour gagner des points chez son employeur, c'est rare. Ça existe peut-être, ça devrait exister, mais c'est rare. Par contre, parmi les entrepreneurs c'est vraiment quelque chose de très fréquent. »*

### • Les stéréotypes liés au genre

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les femmes en tant que créatrices d'entreprise ont eu à subir directement quelques obstacles du fait d'être une femme. Mais il existe aussi, au sein de la société en général, des stéréotypes sur les différences de compétences des femmes et des hommes dans l'exercice de certains métiers atypiques, dans les négociations financières et dans l'esprit même d'entreprendre.

L'impact des stéréotypes de genre est vécu d'abord au sein même de la famille. Lorsque la famille ne croit pas au projet de celle qui veut créer ou pire, lorsqu'elle décourage cette dernière, cela n'est pas sans conséquences sur la décision de créer.

*« Au niveau familial, par exemple, comme j'ai des parents et une famille de fonctionnaires, c'était les deux pieds sur le frein en me disant : « Mais tu ne te rends pas compte, déjà tu n'es pas fonctionnaire, tu n'as pas la sécurité de l'emploi, mais en plus tu passes indépendante, tu as des enfants à nourrir ! » (...) Je ne pense pas qu'on dirait à un homme : « Tu as des enfants à nourrir. » Ça c'est une phrase par exemple que l'on entend et qui freine un petit peu l'enthousiasme. »*

Au niveau de la société en général, les stéréotypes sont encore opérants en ce qui concerne l'exercice de métiers typiquement masculins ou féminins.

« Disons que ça dépend un petit peu du genre de commerce que vous faites, si vous avez ce genre de commerce au détail comme celui-ci, si c'est un homme ou une dame qui le fait, je ne vois pas de problème. Mais si vous avez un commerce à créer ou si vous voulez créer une société qui est plutôt liée aux travaux, disons, du bâtiment, vous aurez plutôt des salariés masculins. Là, je pense qu'il y aurait éventuellement des contraintes pour une dame. »

« A part peut-être que les hommes sont plus compétents que les femmes en informatique. Peut-être, probablement. C'est vrai que l'on rencontre rarement des femmes ingénieures, informaticiennes. C'est plus souvent les hommes. Quand on parle d'accros à l'informatique et à l'ordinateur, c'est plus souvent des hommes que des femmes<sup>1</sup>. »

Si certains secteurs semblent plus propices aux hommes, l'argument inverse existe également et d'autres secteurs sont plus propices aux femmes.

« Et bien, dans le job que je fais, je pense que [si j'étais un homme] je serais moins crédible, entre guillemets. Parce que je suis une société de recrutement de nounous, le fait d'être associée à une femme donne une crédibilité. (...) Si on discute de la relation maternelle, je pense qu'un homme aura plus de mal. Si maintenant, on parle de l'aspect commercial et financier, un homme, étrangement, est toujours plus crédible. Pourquoi ? Je n'en sais rien. »

Des stéréotypes ont plus d'une fois été soulignés en ce qui concerne la négociation financière – compétence qui serait moins développée chez les femmes que chez les hommes – et cela même de l'avis de certaines femmes qui recourent à leur mari pour des démarches plutôt connotées masculines.

« Il faut savoir qu'il y a certaines choses que je demande à mon mari. Je demande par exemple quelques fois à mon mari de téléphoner, contacter les banques etc. parce que si c'est moi, je peux peut-être me tromper, mais j'ai le sentiment qu'il y a moins de crédibilité. Si je parle, on me regarde un petit peu comme si je faisais pot de fleurs. On voit vraiment un discrédit. »

Enfin, des stéréotypes typiquement liés à la fonction entrepreneuriale sont signalés. Les traits de caractère traditionnellement attribués aux entrepreneurs correspondent fortement aux traits de caractère attribués traditionnellement aux hommes : prise de risque, persévérance, réalisation de soi par la valeur travail, sacrifice de sa vie de famille, recherche du profit, etc. Les propos illustrant cette distinction sont tenus par des hommes.

« Les femmes : soit elles n'ont pas cet esprit d'entreprise en elles, soit elles sont plus occupées par autre chose, par la famille, par les enfants et elles n'ont pas le temps de faire ça tout simplement. (...) Les femmes sont plus scrupuleuses en fait, au niveau de tout ce qui est routine, les affaires de la maison etc. Alors déjà pour réussir dans une affaire, à mon avis, une femme elle doit être absolument sûre que ça marchera (...) parce que pour une femme se lancer dans quelque chose qui ne marchera pas c'est absurde. Pour un homme, déjà cet aventurisme d'entreprendre en soit, ça a une valeur : en se lançant dans une entreprise, il se sent différent des autres et ça lui plaît déjà, l'action en elle-même lui plaît et souvent les hommes ne pensent pas aux conséquences qui pourraient avoir lieu par après. »

« Un homme, il va créer quelque chose, il va tomber en faillite et après il ne va pas s'arrêter à ça, il va encore essayer d'entreprendre même s'il sait que ça ne marchera pas. Par contre, une femme, après être tombée en faillite, moi je pense qu'elle ne va jamais refaire la même erreur, jamais – parce qu'on ne peut pas dire qu'on est complètement pareils une femme et un homme, même si au niveau de la loi on est pareil, dans les instincts on n'est pas les mêmes. »

Cependant, nous pouvons également relever que les mentalités évoluent. Certains entrepreneurs affirment que des obstacles liés au fait d'être une femme ou un homme existent encore, mais que les mentalités ont évolué. C'est l'avis positif de certaines femmes.

---

<sup>1</sup> Ce témoignage confirme en quelque sorte toute l'importance de prêter de la visibilité à des femmes et des hommes qui exercent des métiers atypiques, car elles/ils ont une fonction de modèle pour la société.

« Les hommes ont déjà fait beaucoup de progrès. (...) Moi je ne veux pas du tout lancer la pierre aux hommes. Qu'ils continuent sur ce chemin-là. Même au niveau du ménage, il y a de plus en plus d'hommes qui repassent leurs chemises, qui font tourner le lave-vaisselle. Mon père est toujours dans la résistance de ce côté-là. Vous lui arracheriez un bras. Et pourtant il était ingénieur. Donc globalement, faire tourner un lave-vaisselle, il devrait pouvoir y arriver. Mais non, c'est bizarre il ne comprend pas les boutons ! »

« Je ne me formalise pas parce que ça fait partie des mentalités qui datent de la préhistoire, il y a des choses qui mettent un petit peu de temps à évoluer. »

A la question de savoir ce qu'il faut faire pour enrayer ces mentalités « de la préhistoire », la réponse est parfois au laisser-aller (pour les hommes comme pour les femmes).

« Il faut laisser le temps au temps. »

« Je pense qu'avec le temps, on a quand même énormément évolué. Avant les femmes, elles restaient au foyer, maintenant, il n'y a plus beaucoup de femmes qui restent au foyer. Elles ont toutes une activité professionnelle, et je pense que, là maintenant, les hommes sont aussi obligés de faire certaines tâches ménagères, de faire des tâches familiales, qui vont faire que ça va évoluer doucement, dans l'esprit des gens. On ne traînera plus la mentalité d'il y a vingt ans.»

« J'ai des amies qui sont entrepreneuses (...) et j'ai l'impression que ça évolue quand même. Mais elles doivent rencontrer des difficultés, ça c'est sûr. Il doit y en avoir un minimum quand même. »

Si quelques rares personnes interviewées n'ont pas d'opinion par rapport au fait qu'il puisse exister des obstacles liés directement à l'identité sexuelle de la personne, un petit nombre soit nie l'existence de freins qui seraient liés à l'identité sexuelle des créateurs et créatrices, soit répond de manière évasive en se référant à la personnalité plutôt qu'à l'identité sexuelle.

« Il y a toujours le problème des maternités. Ça c'est biologique. (...) Donc, je ne crois pas qu'homme ou femme aurait changé quoi que ce soit. Je pense aussi que c'est toujours lié à une personnalité et à des idées. (...) Alors, maintenant, culturellement, est-ce qu'une femme est peut-être moins conservatrice ou plus protectrice, peut-être ? Là, je m'interroge, je ne sais pas. En tout cas, je me dis que si j'avais été du sexe féminin, dans mon aventure, ça n'aurait pas changé les choses et que je connais aussi des femmes qui sont entrepreneuses,... je ne sais pas s'il y a un féminin.»

## 2.6. LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS LIES A LA GESTION DE L'ENTREPRISE

Les facteurs suivants n'interviennent pas au moment même de la création, mais suffisamment tôt dans le cycle de vie de l'entreprise pour qu'ils méritent d'être présentés : les démarches commerciales, de communication et de marketing, la gestion quotidienne de l'entreprise et la conciliation de cette activité d'entrepreneur avec la vie familiale.

### • Les démarches commerciales, de communication et de marketing

Les quelques entrepreneurs ayant eu recours à des sociétés de communication pour mettre en place des actions publicitaires se plaignent du coût prohibitif de ces services, au regard des retombées quasi inexistantes. Ils étaient prêts à investir puisqu'ils ont même fait appel à des services externes, mais les expériences mentionnées sont très négatives en termes d'impact économique.

« J'ai été conseillé par une boîte de com pour faire de la publicité. On m'a demandé une fortune pour ça. J'ai fait confiance, ça ne m'a absolument rien rapporté. Et aujourd'hui si j'avais cet argent là, je n'aurais pas de problème de cash. (...) C'est le pire investissement que j'ai fait. Donc ça demain, c'est clair que je ne veux plus jamais. 1000 euros, vous n'imaginez pas ce que je pourrais avoir en affiches et en flyers. (...) Ça ne m'a même pas rapporté les 1000 euros. Même pas un contrat ! Pas un contact ! Même pas un coup de fil où on m'a dit : tiens j'ai entendu dire que..., j'ai lu que... Rien ! »

D'autres avouent clairement que, compte tenu de leur chiffre d'affaires, ils ne peuvent pas rémunérer une société de communication pour élaborer un plan publicitaire. Certains recourent donc à des annonces ou articles publicitaires dans les médias, d'autres démarchent directement les clients potentiels ou font appel à leur réseau amical ou familial. Un peu d'imagination est parfois nécessaire et comparativement à un recours à des professionnels, jugés assez souvent inefficace et coûteux, ces démarches informelles semblent satisfaisantes.

*« J'ai téléphoné au journal X, j'ai dit : voilà, j'ai un petit projet de société, est ce que ça vous intéresse ? Ils m'ont fait un article, j'ai été inondée de coups de fil. J'ai eu 50 appels en 3 jours. C'était un truc de fou. Et encore aujourd'hui on m'en parle. »*

*« Ma collaboratrice, elle va mettre ses baskets et elle va aller mettre des affiches partout dans Lux-ville et elle va aller voir les gens (...) Et tu vas partout, tu vas en parler aux pharmacies, aux écoles... »*

D'autres estiment que les chambres professionnelles mettent à disposition un certain nombre d'outils déjà efficaces. Enfin, certains ne semblent pas considérer avoir eu besoin d'un tel service.

Les dépenses liées à la mise en place de sites Internet sont plutôt bien perçues, car ces sites permettent d'avoir une vitrine pour une clientèle sans limite géographique. De plus, ces sites fournissent de l'information en retour par l'intermédiaire de l'analyse des statistiques du site, sur les caractéristiques de la clientèle potentielle notamment.

*« Je regarde les statistiques de mon site internet et ça m'aide et je ne peux pas mentir. C'est un montant que je ne regrette pas d'avoir investi mais ça m'a coûté cher. Parce que j'ai fait ça dans une boîte de com, donc inévitablement, c'est cher. »*

Certains problèmes d'entrave à la concurrence ou de propriété intellectuelle ont été relevés en tant qu'obstacles commerciaux.

Les femmes semblent davantage prêtes à recourir à des démarches de communication informelles que les hommes mais ceci est peut-être lié davantage à l'activité de l'entreprise qu'au genre lui-même. Par exemple, du fait que les femmes créent davantage d'entreprises de services et notamment de services de proximité, les moyens de communication à mobiliser ne sont certainement pas les mêmes que ceux d'une entreprise de téléphonie par exemple, type d'activité plus souvent développé par les hommes.

#### • La gestion de l'entreprise au quotidien

Pour la plupart des personnes interviewées, le thème de la gestion de l'entreprise a directement évoqué en elles la gestion financière, notamment la déclaration de TVA annuelle ou encore les clients qui refusent de payer. Les entrepreneurs semblent d'ailleurs être sans recours dans ces cas-là et dénoncent l'absence de procédures.

*« Sous prétexte que l'on a des petites factures, les gens vous envoient balader. Vous voulez réclamer 60 euros à quelqu'un ? Causes toujours ! (...) Tu vas faire quoi ? Tu vas aller au tribunal pour 60 euros ? Evidemment, que je ne vais pas y aller ! »*

D'autres, au contraire, semblent avoir établi une certaine routine pour gérer ces mêmes obstacles et relativisent, sans nier toutefois l'existence de problèmes résultant du non-paiement des factures par les clients.

*« Après, tout dépend : C'est quoi une difficulté ? Clients pas contents, problèmes de paiements de factures, ça c'est un truc que les clients ont du mal à respecter : les délais de paiement. Par contre, ça peut mettre en danger une structure (...) l'histoire de la trésorerie, mais ça se règle aussi. Il y a des procédures, les courriers, les rappels, les procédures de mise en demeure, etc. Il y a des solutions à ça. »*

Le fait d'assumer de multiples tâches est plus ou moins bien vécu : pour les uns, il faut tout assumer tout seul, pour les autres, c'est plutôt passionnant.

« L'obstacle, c'est tout faire. Etre au four et au moulin. (...) Donc la difficulté est là, c'est d'avoir des grosses, grosses semaines et pas de vacances. »

« Alors, on doit être psychologue, patron, gestionnaire, on doit avoir 10.000 casquettes. »

Enfin, comme annoncé plus haut, les obstacles liés à la gestion de l'entreprise ont évoqué spontanément chez certaines personnes les difficultés liées à la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée.

« Oui, c'est parfois difficile de concilier vie privée et vie professionnelle pour une femme qui a des enfants. Il ne faut pas se lancer là-dedans si on n'est pas quelqu'un de courageux et de téméraire. »

Les problèmes de gestion au quotidien semblent se manifester de la même manière chez les entrepreneurs et entrepreneuses mais, comme nous l'avons vu dans la partie consacrée au genre, les femmes sont exposées aux stéréotypes qui règnent de manière plus ou moins forte selon les secteurs d'activité. Souvent, elles s'y adaptent, trouvent des astuces et se moulent dans le modèle masculin. Ce thème n'a toutefois pas été détaillé car l'étude portait sur la création plutôt que sur la gestion ; mais il mériterait sans doute de l'être.

#### • La conciliation avec la vie familiale

Pour une très grande majorité des personnes, femmes et hommes, la conciliation de la vie professionnelle en tant qu'entrepreneur et de la vie privée ou familiale est difficile, surtout lorsqu'il y a des enfants. La famille doit faire des sacrifices et, en même temps, être un support moral infaillible pour mener à bien les affaires. La fréquence à laquelle est répété le mot « difficile » est particulièrement élevée pour cette question. Les entrepreneurs ont pleinement conscience du mode de vie qu'ils ou elles imposent à leur entourage familial, mais faute d'alternatives, ils ou elles poursuivent dans cette voie.

Très souvent, la vie professionnelle empiète sur la vie privée et/ou familiale.

« Naturellement, on constate qu'on n'est pas si libre comme si on travaillait 8 heures par jour et qu'on retournerait à la maison. Donc, il y a quand même, en tant qu'entrepreneur, beaucoup de problèmes qu'on discute dans la soirée et pendant la journée, donc on est quasiment 24 heures sur 24 dans les commerces. »<sup>1</sup>

« Je travaille, avec une famille qui ne vous voit plus la semaine. Le week-end, qui se lève le matin ? Et qui vous voit devant votre ordinateur en train de continuer ce que vous avez fait la semaine ? Non, c'est très difficile. »

Il arrive que le débordement se fasse dans le sens inverse, à savoir que la vie familiale se déplace sur le terrain réservé à la vie professionnelle.

« Au début, c'était un peu plus difficile, il [son fils] venait chez moi au magasin pour faire ses devoirs. »

« Quand j'ai des livraisons à faire, quelques fois, j'y vais avec les enfants. Ils montent dans le van et hop, on va en livraison avec maman. »

De l'empiètement des sphères les unes sur les autres, on passe vite à l'impression d'un perpétuel « enchevêtrement » qui est difficile à vivre.

« Si je reste à la maison, il y a quelqu'un d'autre qui reste ici au magasin, alors je manque au magasin. Ce n'est pas facile, je manque toujours quelque part, soit à la maison, soit au magasin. C'est difficile. »

Une organisation très stricte et un soutien moral inconditionnel de la part de la famille semblent nécessaires au maintien de cet équilibre fragile. La notion de sacrifice et le sentiment d'en demander beaucoup à la famille ressort très fortement, tout comme l'impression d'avoir une appréciation claire des limites à ne pas dépasser afin de ne pas compromettre le fragile équilibre entre profession et famille. Aussi, ceux qui ont dépassé les limites sont peut-être ceux qui ont échoué. L'équilibre n'est en fait possible que si l'entourage est « supportif » et si l'expérience de création procure une grande satisfaction ou réalisation de soi.



*« C'est des métiers de passion en fait, donc, oui, j'ai une vie privée, j'ai quelqu'un dans ma vie, que je ne vois malheureusement pas aussi souvent que je voudrais, mais c'est comme ça. »*

En fait, si la conciliation semble plus facile pour les hommes, c'est souvent parce que leur conjointe n'exerce pas d'activité professionnelle ou qu'elle est elle-même salariée ou associée dans l'entreprise mais à temps réduit pour pouvoir s'occuper de la famille. Pour les femmes, les conjoints se font plus souvent absents du discours.

*« Il faut avoir un socle familial très solide, une épouse et des enfants qui croient en vous et qui sont tout à fait supportifs. »*

*« Il a fallu que je mette la famille en garde, notamment ma femme, il a fallu qu'elle soit derrière moi sur ce projet (...) Et, il faut maintenir le cap avec, de préférence, une famille qui soutient, plutôt que le contraire. »*

Alors que les hommes n'ont certes pas toujours une épouse au foyer pour s'occuper des affaires familiales – car un certain nombre de ces conjoints s'investit dans l'entreprise même ou exerce une activité à l'extérieur – rares sont les femmes dont le compagnon reste au foyer. Et même dans ces cas-là, les femmes se sentent plus redevables que ne le seraient les hommes dans pareille situation.

*« Même si mon mari est maintenant homme au foyer, c'est quand même moi qui dois penser à plein de détails pratiques, qui dois consoler les enfants, qui dois suivre un peu l'évolution à l'école, tout ça donc je peux moins oublier la famille pour me consacrer vraiment à l'entreprise et par moment, c'est vrai, je suis contente que mon équipe fonctionne bien parce que je peux pas toujours consacrer tout le temps qu'il faudrait. »*

Toutefois, pour un des entrepreneurs (homme), la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale ne constitue pas un obstacle, tout simplement parce que la gestion familiale est assumée par sa conjointe.

*« Non, c'est plutôt simple. (...) Parce que c'était convenu d'avance. Donc, il n'y avait pas de soucis. »*

Enfin, certains entrepreneurs ne croient pas à la réalisation d'un équilibre satisfaisant entre la vie familiale et la vie professionnelle. Ils estiment que le prix à payer pour créer une entreprise passe par l'acceptation d'une vie privée pas entièrement satisfaisante.

*« Je ne crois pas à la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle. Pour moi, c'est super beau, c'est de l'utopie. (...) C'est comme les capitaines sur les bateaux, vous croyez qu'ils ont une vie privée ? (...) J'ai une vie privée, j'ai quelqu'un dans ma vie (...) mais après, trouver un équilibre 50-50 qui me convienne à 100%, c'est compliqué, ça fait partie des conciliations et des choses à accepter en fait quand vous créez votre société. »*

---

*1 Ce sentiment de perte de liberté, en comparaison avec le salariat, pourrait être approfondi, car fréquemment, selon les dires des personnes interviewées, le statut d'entrepreneur procure un sentiment de liberté (ce que n'auraient pas les salariés).*

## CHAPITRE III : LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS A LA REPRISE D'ENTREPRISE

Entre février et mars 2011, huit entretiens ont été réalisés avec des repreneurs (4) et repreneuses d'entreprises (4).

Si l'analyse des obstacles, défis et incitants à la reprise d'entreprise fait l'objet d'une partie qui lui est propre, c'est en raison du fait que les processus en œuvre dans la reprise d'entreprise sont différents de ceux qui interviennent dans la création. En effet, comparée à une création d'entreprise, une reprise permet de faire face à moins d'inconnues. Dans la plupart des cas, une reprise d'entreprise inclut la reprise d'une structure de production, d'un mode de production, du savoir-faire des salariés qui restent dans l'entreprise, d'une clientèle et de relations privilégiées avec des partenaires/fournisseurs. A priori, les deux phénomènes pourraient donc véhiculer des expériences très différentes ; mais l'analyse a montré que les obstacles rencontrés sont certes un peu différents mais que les profils des créateurs et des repreneurs et des repreneuses sont très proches ainsi que tout ce qui gravite autour d'eux. La lecture de l'analyse qualitative qui suit est donc très proche de celle des créateurs.

Le recueil de données statistiques sur ce type de transaction est toutefois encore plus restreint que pour les créations car, à l'image des créations d'entreprise, les reprises d'entreprise ne passent pas nécessairement par les services des chambres professionnelles. De plus, le ministère des Classes moyennes et du Tourisme ne peut pas systématiquement repérer les reprises d'entreprise dans la mesure où celles-ci sont très souvent des modifications d'autorisations existantes.

La Chambre des Métiers dispose toutefois d'une bourse d'entreprises qui a pour but d'encourager et de faciliter la transmission d'entreprises. La bourse publie des annonces gratuites de cédants (ceux qui veulent transmettre) et de repreneurs et des repreneuses (ceux qui veulent reprendre) potentiels d'entreprises (cf. tableau 4). Sur base des annonces publiées au 4 mars 2011 sur le site de la Chambre des Métiers, 42 cédants et 66 repreneurs et repreneuses potentiels sont enregistrés. La moitié des cédants (soit 21 annonces) propose une entreprise affiliée au groupe de métiers Mode, santé et hygiène et près de 40% dans le secteur de la Construction.

Aucune donnée genrée n'est toutefois disponible.

Tableau 4 : Répartition des annonces de cédants et de repreneurs d'entreprise selon le groupe de métiers (données actualisées au 4 mars 2011)

	sur base des annonces mises en ligne au 4 mars 2011	Cédants		Repreneurs	
		Nombre d'annonces	Part (en %)	Nombre d'annonces	Part (en %)
Groupe de métiers	Alimentation	1	2	2	3
	Mode, santé, hygiène	21	50	16	24
	Mécanique	2	5	9	14
	Construction et habitat	16	38	35	53
	Communication, multimédia et spectacle	2	5	4	6
	Métiers de l'art et métiers divers	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Source : **Chambre des Métiers**

## 1. LA REPONSE SPONTANEE DES REPRENEURS ET DES REPRENEUSES

De manière générale, l'obstacle/défi qui est le plus souvent cité de façon spontanée est le financement du projet de reprise. Comme pour les créations, les repreneurs et les repreneuses recourent à trois types de financement et souvent les cumulent (financement personnel, prêt bancaire et aide de l'Etat).

*« L'obstacle était de trouver une banque durant la crise financière car celle-ci me disait que ça allait être difficile. »*

*« Bien entendu, le plus grand obstacle qu'il y a eu c'est avec la banque. Bon ça c'est tout à fait normal. »*

Toutefois, la majorité des repreneurs et des repreneuses interrogés disent ne pas avoir rencontré d'obstacle majeur pendant la reprise de leur entreprise. Les repreneurs et les repreneuses bénéficient en fait de certains avantages supplémentaires par rapport aux créateurs. En premier lieu, la relation privilégiée du cédant et des repreneur ou des repreneuses semble avoir fortement joué dans la réussite de la reprise. Cette relation/soutien s'est manifestée par la confiance du cédant envers son repreneur ou sa repreneuse et donc la mise en confiance du repreneur ou de la repreneuse dans la démarche de reprise, et/ou par l'accompagnement du cédant dans la reprise ou, plus encore, par l'introduction des repreneur et des repreneuses – par le cédant – auprès des fournisseurs et clients de l'entreprise.

*« Très honnêtement, je pense que la reprise aurait été difficile si Monsieur X [cédant de l'entreprise] n'avait pas mis son grain de sel dans l'histoire et fait évoluer le projet. »*

En second lieu, la reprise a permis d'économiser les efforts de création d'un certain nombre de facteurs de production, comme par exemple ceux liés à la recherche d'un local, de moyens de production ou tout simplement de notoriété.

Pourquoi la reprise plutôt que la création ? Il est question de moyens financiers insuffisants, de connaissances du marché insuffisantes, de contraintes de mise aux normes, de la crainte de n'être pas suffisamment innovant ou encore du fait de l'existence d'un numerus clausus dans leur profession (dans le cas des officines, par exemple).

*« Ca demande un investissement trop élevé (...) Les banques, aujourd'hui – faut avoir un apport assez conséquent – ils demandent quand même au moins 20 % d'apport. Donc créer une affaire à partir de rien, c'est beaucoup d'investissement et puis en plus, on a 50 ans maintenant, donc on commence à penser un peu aussi à notre retraite, donc se remettre encore des gros crédits sur le dos... »*

*« On partait de zéro et, venant d'un grand réseau, je n'avais pas de réseau local ici à Luxembourg. Donc il m'était difficile de créer quelque chose de zéro sans avoir des connaissances locales. (...) Je me disais : par la suite, je créerai une société immobilière car j'aurais eu une certaine expérience et j'aurais rencontré énormément de gens pour me lancer dans l'immobilier. C'est ce qui a été chose faite en mars 2010. »*

*« Du point de vue démarches, si l'on crée une nouvelle entreprise on a beaucoup de problème de contrôles, il faut se mettre tout de suite aux normes. Les coûts étaient tellement énormes que c'était presque impossible à faire. Alors que ici, l'entreprise tournait, il y avait plus de garanties. »*

*« Je ne voulais pas commencer à zéro. Je ne pense pas être suffisamment innovant ou avec de bonnes idées qui révolutionneraient le marché donc je me voyais plutôt reprendre une affaire avec l'optique aussi qu'évidemment, tout le monde le sait, il y a pas mal de sociétés à reprendre ici au Luxembourg qui ne trouvent pas de successeurs (...) Comme je ne cherche pas dans un secteur déterminé et que je suis économiste à la base – je ne suis pas ingénieur, je ne suis pas menuisier – donc je ne cherchais rien de précis. »*

## 2. LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS INSTITUTIONNELS

A la différence des créateurs ex-nihilo, les repreneurs et les repreneuses se heurtent à moins d'obstacles et, lorsqu'ils y sont confrontés, c'est visiblement avec moins d'intensité. Certes, ils ont à surmonter les démarches administratives, la recherche de financement ou encore la difficulté liée à la reprise des anciens salariés mais ils s'épargnent la recherche et l'aménagement d'un local, ainsi qu'une bonne partie des démarches commerciales, de communication et de marketing. Et, comme dans le cas des créations, ils placent le soutien de l'entourage familial ou des réseaux en tête des facteurs incitatifs, en le considérant comme indispensable.

### • Les démarches administratives

Si d'un point de vue administratif, les personnes interviewées ne citent pas spontanément d'obstacle majeur, c'est en grande partie en raison du recours à l'aide d'acteurs privés ou publics, que ce soit le cédant, une chambre professionnelle, l'espace Entreprises, un confrère, un comptable ou encore une fiduciaire. Tous ces acteurs aident à la réalisation du business plan, à l'étude de marché et à la recherche de financements.

*« La fiduciaire nous a fait le business plan pour monter le dossier auprès de la banque. Sinon pour le reste, c'est nous qui avons fait toute la partie administrative. Il faut s'en occuper, c'est tout, mais ce n'est pas insurmontable. »*

*« D'un point de vue administratif, on a quand même notre fiduciaire qui est derrière nous, si on a la moindre question à poser ou doute ou quoi que ce soit, ils nous aiguillent bien. Et puis dans les administrations, je n'ai jamais eu à me plaindre des administrations au Luxembourg. »*

*« Heureusement qu'il y a l'Espace entreprise, ils vous aident et ils vous guident, pour l'autorisation d'établissement. C'est vrai qu'ils m'ont mis le pied à l'étrier, ça a été bien fait. »*

De façon mineure, certains repreneurs disent avoir eu du mal à obtenir des informations quant aux démarches spécifiques liées à la reprise de l'entreprise. Il semblerait que, dans le cas de certaines professions pour lesquelles les démarches peuvent être spécifiques, les informations ne soient pas toujours visibles.

*« Les démarches administratives, ça c'était un peu compliqué. Il n'y a pas vraiment d'endroit où on peut s'adresser pour savoir toutes les démarches à faire. Il faut demander un peu à gauche, un peu à droite. Donc si on n'a pas les connexions pour savoir quoi faire, ce n'est pas évident. »*

Si la durée de certaines démarches peut parfois sembler longue, elle est toutefois vécue, a posteriori, comme une période nécessaire à la maturation du projet, comme c'était d'ailleurs le cas pour les créateurs.

*« C'était début mai et j'ai obtenu le crédit fin juillet. En d'autres termes, si je me permets de faire un résumé, c'était assez... long »*

*« Je pense qu'on aurait peut-être même pu faire plus rapidement, on aurait pu boucler ça plus rapidement mais bon, il faut aussi un temps pour mûrir et pour prendre la décision. »*

### • La recherche de financement

De manière générale, les repreneurs et les repreneuses disent ne pas avoir rencontré d'obstacle financier majeur à la reprise de leur entreprise.

*« Non. Du point de vue financement, ça c'est quand même bien passé. On a trouvé une bonne banque qui a cru dans le projet et qui nous a épaulés. »*

Le financement de la reprise d'entreprise n'a jamais été réalisé par un apport personnel seul (en ce qui concerne les repreneurs et les repreneuses interviewés) : en effet, un prêt bancaire a toujours été sollicité.

Le conseil d'un intervenant extérieur à la banque est souvent indispensable dans les démarches générées par la recherche d'obtention d'aides de l'Etat car, en cas de reprise, certaines conditions sont à connaître et certains repreneurs et repreneuses regrettent de ne pas les avoir connues avant la réalisation de travaux par exemple.

« J'ai eu des soucis quand j'ai commencé les travaux. Du point de vue administratif, des autorisations pour les travaux : tout ça c'était très bien, mais après, c'était vraiment n'importe quoi. On m'avait dit : normalement si vous vous mettez aux normes, vous aurez des primes étatiques pour ça, ça et ça. Tout était en ordre. On a transmis le dossier aux autorités compétentes pour avoir les primes. Et après on nous a dit : oui mais il faut avoir un bilan positif. Quand on fait autant de travaux que j'en ai faits en même pas un an, comment voulez-vous avoir un bilan positif ? C'est impossible. Il faut au moins trois ans pour avoir un bilan positif. Donc en fin de compte la prime est une vaste bêtise car en somme, je ne sais pas comment je vais faire pour l'avoir. Et ça je trouve que c'est une honte parce que c'est quand même des gros montants. Je le dis franchement si je n'avais pas eu les ressources nécessaires avec ma femme, j'étais en faillite. Il fallait me le dire avant, j'aurais fait moins de travaux. »

Des institutions comme la SNCI, la mutualité de cautionnement et d'aides aux commerçants, sont citées comme des aides précieuses pour le financement, même si les montants prêtés doivent être complétés par des prêts auprès des banques, qui demandent des garanties souvent considérées comme excessives.

« On a eu deux banques qui sont allées avec nous vraiment en toute confiance, qui connaissaient déjà l'entreprise depuis des années et qui nous connaissent également. Moi je suis client chez l'une et mon frère, chez l'autre. Alors on a divisé les sommes pour l'investissement et là, on a eu de la chance qu'ils aient accepté. Il n'y a plus de problèmes mais au début, on a mis nos maisons pour avoir nos crédits. »

L'assujettissement des repreneurs et des repreneuses à des contrôles financiers du fait de l'accord de certains prêts est finalement vécu de manière positive, comme un moyen de garantir et de s'assurer de la bonne santé de l'entreprise.

Comme les créateurs l'avaient déjà souligné, les conditions de financement se sont durcies après la crise ou en tout cas depuis une bonne dizaine d'années.

« Il y a 10 ans en arrière, on a acheté un restaurant, on n'avait pas un sou de côté et ils nous ont prêtés l'argent parce que mon mari, il avait une bonne expérience professionnelle. Aujourd'hui, je ne suis pas sûre que ça suffise. Je ne crois pas. Parce qu'aujourd'hui, on demande 20 % d'apport personnel et tout le monde n'a pas 20 % de 300 000 euros. »

#### • La recherche et l'aménagement d'un local

De fait, les difficultés liées à la recherche d'un local ou à l'aménagement de ce local n'existent pas dans la mesure où la reprise d'une entreprise s'accompagne presque toujours de la reprise des lieux (local, terrain, ...) à l'achat ou à la location.

### 3. LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS LIES AUX CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DES REPRENEURS ET DES REPRENEUSES

Contrairement aux obstacles institutionnels qui diffèrent selon que c'est une création ou une reprise, les obstacles et incitants liés aux facteurs individuels sont les mêmes que pour les créateurs. En effet, ces facteurs définissent plutôt une sorte de motivation à l'esprit d'entreprise qui est finalement commune aux créateurs comme aux repreneurs et aux repreneuses : le mode d'éducation parentale, le modèle entrepreneurial, le genre et les stéréotypes qui y sont liés, la nationalité et le capital humain.

#### • Le mode d'éducation parentale

Comme pour les créateurs, les repreneurs et les repreneuses ont souvent baigné dans un milieu entrepreneurial dès leur enfance, mais encore plus pour ceux qui reprennent les affaires familiales.

« Ça a été une éducation très dure où j'étais souvent livré à moi-même vu que mon père travaillait énormément. Très dur également dans le sens où j'ai dû m'assumer seul très tôt car j'ai dû payer mes études. »

« Mais clairement, je ne serais pas ici, avec cet esprit d'entreprendre et cette façon de fonctionner, si je n'avais pas été éduqué comme ça. »

Aucune différence de genre n'est apparue.

- **Le modèle entrepreneurial**

Comme pour les créateurs, le modèle entrepreneurial est très développé dans la famille et le cercle d'amis, et encore plus lorsqu'il s'agit de transmissions.

Le modèle entrepreneurial, même s'il est déjà présent dans le milieu familial, n'est pas forcément, de l'avis des familles, le modèle idéal pour une jeune fille surtout si celle-ci a des frères. Les stéréotypes sur ce que doit être l'éducation d'une jeune fille, et notamment la recherche avant tout d'une certaine stabilité ou d'une garantie financière, sont encore fortement prégnants.

*« Déjà en tant que fille, on ne se fait pas toujours l'idée qu'elle va reprendre (...) J'ai voulu arrêter à 16 ans pour faire l'apprentissage. A ce moment là, ils [mes parents] ont dit non, tu continues le lycée, par après tu peux toujours faire le brevet et si ça ne va pas alors dans ce métier tu as quand même une base assez solide pour faire autre chose. »*

- **Le genre**

Le genre et les stéréotypes sur le genre jouent le même rôle que dans les créations. Ici, nous n'abordons que les freins rencontrés personnellement en tant que femme ou homme ; les stéréotypes de genre sont traités dans la partie consacrée aux valeurs liées à la société.

Pour ne pas avoir à lutter contre certains stéréotypes, certaines femmes se glissent dans le costume des hommes pour se faire intégrer, mais ceci n'est pas forcément vécu de manière négative.

*« Point de vue papiers, point de vue garanties, assurances, là, il n'y a pas vraiment d'obstacles, de différences. Ici, c'est le secteur de la construction. Moi je crois qu'ici, on fait moins la différence entre hommes et femmes que parfois dans le secteur financier. Ici, tu mets ton tablier pour travailler et si tu travailles comme les autres, on te traite comme les autres. Si tu connais comment ça fonctionne, alors tu as le respect, pour le reste, ce n'est pas important si t'es un homme ou une femme. Si tu parles avec eux comme il faut et que tu sais du point de vue technique, tu es à la hauteur. C'est plus facile dans le secteur de la construction que dans des secteurs intellectuels. Parfois, il faut être grossier et s'ils font une blague, il faut rigoler avec eux. Mais ça c'est seulement le début. Si chacun voit que tu peux faire la même chose et que tu peux, après le travail, également boire une bière avec eux, c'est vite fait. Je connais d'autres cheffes d'entreprises femmes, dans le secteur de la construction et là, je n'ai pas encore eu connaissance de problèmes. Si on est vraiment trop timide et on n'aime pas parler, là c'est plus difficile mais ici, je trouve que c'est agréable ».*

Enfin, certaines femmes considèrent le droit au congé maternité comme un obstacle pour une femme entrepreneuse parce qu'il est obligatoire. Ce « souci » peut se poser aux créatrices comme aux repreneuses puisqu'il est lié au statut d'indépendant.

*« Jusque maintenant, j'étais très satisfaite mais en fait, je trouve que, point de vue enfant, c'est assez délicat pour une femme entrepreneuse. Parce ce que je me suis renseignée un peu et là on m'a dit qu'il faut prendre le congé de maternité, c'est-à-dire, en principe, on n'a pas le droit d'aller travailler, on doit rester à la maison, même si on est en bonne santé et qu'on pourrait se rendre au travail. Et là, c'est un obstacle incroyable de ne pas pouvoir être à l'entreprise pendant 5 mois. J'étais vraiment sûre que j'aurais pu renoncer au congé de maternité et que si on est malade, alors le docteur dit : « Tu restes à la maison une semaine et si après ça te va alors tu reprends ». Mais apparemment ce n'est pas comme ça et la loi dit que le congé de maternité est obligatoire pour tout le monde et que je devrais rester à la maison, ce qui est impossible. Alors maintenant, je me demande si je viens quand même travailler si je me rends coupable envers la caisse de maladie ou je ne sais pas. (...) C'est un grand obstacle (...). Si on veut avoir des enfants, après on sait concilier la vie familiale et aller travailler mais ces 5 mois-là, moi je crois qu'ils sont un très grand obstacle pour les femmes. »*

- **La nationalité**

Les repreneurs, les hommes comme les femmes, déclarent que, de leurs expériences, la nationalité n'a pas été une source de problèmes. Mais comme pour les créateurs, quelques repreneurs ont rencontré quelques réticences face à certains clients potentiels en raison de leur méconnaissance de la langue luxembourgeoise.

« J'étais quand même bien intégré ici. Bon à part l'obstacle de la langue car je ne parle pas très bien luxembourgeois. »

« Par rapport à certains clients peut-être : „Ah, vous ne parlez pas luxembourgeois ? C'est dommage !". Mais enfin bon, j'arrive à comprendre certaines choses parce que j'avais pris des cours de luxembourgeois quand on est arrivé au Grand Duché. »

Pour certains, la nationalité serait même un atout dans certaines filières d'activités où un grand nombre d'étrangers travaille déjà.

« Dans ce métier là de toute façon, il y a beaucoup de Français, une communauté française, belge, ça n'a pas posé de problèmes. »

#### • La formation

De manière spontanée, aucun repreneur ou repreneuses n'a rencontré d'obstacle majeur lié à un manque de formation. En effet, avant de reprendre leur entreprise, tous avaient déjà des postes à responsabilités et travaillaient dans le même domaine, voire dans la même entreprise que celle qu'ils ont reprise.

Toutefois, les repreneurs et les repreneuses, tout comme les créateurs, révèlent avoir rencontré des difficultés liées à la fonction d'entrepreneur. En effet, la gestion de cette nouvelle fonction occasionne une organisation et un mode de pensée différents mais certains estiment, notamment dans le cas des transmissions familiales, avoir bénéficié d'un environnement favorable à cet apprentissage qui s'enseigne difficilement sur les bancs de l'école.

« A l'université, on a eu une formation là-dessus mais fort succincte. Je crois que si je n'avais pas vu un peu ce côté-là à la maison, ça aurait été plus difficile. Et puis, c'est quand même des sujets qui m'ont aussi toujours intéressé. Je me dis que j'aurais peut-être pu suivre des formations tant que j'étais employée, qu'on n'avait pas les enfants. »

« On se rend compte que pendant notre cursus universitaire, on n'a pas de notion de ce que ça peut être le management. Donc c'est essentiellement le problème de la gestion des cas difficiles, la façon d'aborder les problèmes ou les projets, les contraintes administratives vis-à-vis des employés, donc les revendications, comment y faire face. »

#### 4. LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS LIES A L'ENTOURAGE DES REPRENEURS ET DES REPRENEUSES

Tout comme pour les créateurs, les repreneurs et les repreneuses confirment la grande importance du soutien familial, amical et des réseaux. Le choix ou plutôt le non-choix des collaborateurs, en raison de la reprise des anciens salariés est toutefois un souci de plus.

#### • Le soutien moral de l'entourage

L'ensemble des repreneurs et des repreneuses disent avoir été soutenus moralement par leurs proches (famille, conjoint et/ou parents). L'intensité et l'importance de ce soutien sont différentes selon les phases dans lesquelles se trouve la reprise. Par exemple, l'accord préalable de la famille proche est généralement décisif de la décision de reprendre une entreprise.

« C'était très important pour me reconforter dans cette décision qui avait des conséquences relativement importantes. Parce que reprendre ce genre de magasin, ça veut dire énormément d'investissement et il y avait un risque financier assez important. »

Comme lors des créations, certains repreneurs ou repreneuses ont décidé de réaliser cette opération en couple, ce qui a permis un soutien et une compréhension mutuelle plus forte.

« On s'est soutenu l'un et l'autre. On s'est encouragé car parfois il y en avait un qui avait le moral à zéro. Le lendemain, c'était l'autre. Autrement, on a eu les encouragements, bien sûr, de nos enfants, de notre famille. »

- **Le soutien des réseaux**

Des soutiens professionnels s'avèrent être tout aussi importants pour une reprise que pour une création. Certains mentionnent le cédant, les chambres professionnelles, une fiduciaire, les banques comme des acteurs qui leur ont permis de ne pas se décourager et de leur fournir un soutien moral en plus du conseil administratif, financier ou commercial. Comme cela a été souligné précédemment, le soutien du cédant a permis soit une mise en confiance des repreneurs et des repreneuses, soit un suivi durant les premiers mois de la reprise, voire l'introduction des repreneurs et des repreneuses auprès de la clientèle ou des fournisseurs.

*« Très honnêtement, l'ancien propriétaire nous a très fortement encadrés, que ce soit d'un point de vue juridique, administratif ; il nous a mis dans des conditions commerciales idéales parce que nous sommes venus travailler un temps avant de reprendre. Donc il nous a fait connaître aux gens, on a été progressivement introduit auprès de la clientèle, ça c'est déjà un gros avantage. »*

- **Le choix des collaborateurs**

Les repreneurs et les repreneuses qui disent n'avoir pas connu de problèmes liés à la reprise des salariés de l'entreprise sont dans de très petites structures de moins de cinq salariés.

*« On était encore la même équipe qu'avant. »*

*« Jusqu'à présent, touchons du bois, j'ai beaucoup de chance avec mes collaborateurs. Il y avait au départ, une pharmacienne, deux assistantes. Elles sont toujours là. »*

D'autres, plus nombreux, disent avoir connu des problèmes liés à la reprise du personnel déjà présent dans l'entreprise. Des problèmes se sont alors posés avec le repreneur ou la repreneuse, principalement à cause de divergences de points de vue.

*« L'erreur que j'ai faite, c'était de reprendre dans la convention de cession le personnel qui était présent. Malheureusement, je me suis rendu compte que certaines personnes ne correspondaient pas à ma philosophie, à ma vision du travail et j'ai effectivement rationalisé énormément dans le personnel, pour ne garder que les personnes qui me comprenaient et qui avaient la même vision que moi. Donc sur neuf personnes, quatre sont parties. »*

*« J'ai fait l'erreur de reprendre l'ensemble du personnel existant. Quand j'ai repris et que les employés ont su, deux m'ont mis la pression. Comme j'avais repris leurs contrats existants avec leur ancienneté, ils m'ont dit : "moi je veux ça en plus, autrement...". Mais ça n'a pas duré et, malgré tout, ça m'a coûté en frais de licenciements. Parce que faire du chantage, ce n'était pas la solution. »*

## 5. LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS LIÉS AUX VALEURS SOCIÉTALES

À la différence des créateurs qui ont évoqué l'effet de certaines valeurs dans la société sur l'envie d'entreprendre, les repreneurs et les repreneuses n'ont pas évoqué de tels freins. Ils n'évoquent pas non plus le contraste de leur statut avec celui du salariat. En fait, de manière générale, ils évoquent moins de risques et de craintes vis-à-vis de leur activité que les créateurs, sans doute parce que la reprise de fait est moins risquée. En revanche, comme pour les créateurs, les stéréotypes de genre restent très prégnants.

- **Les stéréotypes de genre**

Une grande majorité des repreneurs et des repreneuses interviewés pense que les femmes et les hommes sont égaux face à l'entrepreneuriat.

*« Pourquoi y en aurait-il [des discriminations] ? Si quelqu'un a envie de faire quelque chose, il n'a qu'à le faire. Chacun est maître de ses choix. »*

*« Dans ma vision des choses, je viens du monde de la consultance, où là effectivement, hommes et femmes sont mis sur un pied d'égalité. Donc on m'a inculqué cela et lorsque j'engage aujourd'hui quelqu'un, je ne regarde pas son sexe, je regarde plutôt ce que la personne peut apporter de plus. »*

Mais en creusant un peu, certains repreneurs et repreneuses deviennent un peu plus nuancés selon le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise.



« Je crois que maintenant il y a une égalité des sexes mais peut-être que dans notre métier [Métier de l'alimentation], les femmes ont beaucoup plus de difficultés... »

Et bien au contraire, certaines femmes pensent que les rôles sociaux des femmes et des hommes sont encore bien présents dans la société et que l'entrepreneuriat ne déroge pas à la règle.

« Le plus grand problème, c'est de concilier vie familiale et vie professionnelle. Ce n'est pas évident, surtout quand les enfants sont encore en bas âge. Moi quand je compare tous les hommes qui sont entrepreneurs comme moi, ils se consacrent surtout à l'entreprise. Leurs femmes s'occupent de la vie familiale ainsi que de la vie des enfants. »

## 6. LES OBSTACLES, DEFIS ET INCITANTS LIES A LA GESTION DE L'ENTREPRISE

Certains freins ne sont pas directement liés à la reprise proprement dite mais déterminent fortement la survie de l'entreprise : il s'agit des démarches commerciales, de communication et de marketing, mais aussi de la gestion quotidienne de l'entreprise et de la conciliation avec la vie familiale. L'annexe 6 présente l'avis des entrepreneurs sur les clefs du succès de leur entreprise et des entreprises en général, d'autres aspects de la vie des entreprises et de leur impact y sont donc abordés.

### • Les démarches commerciales, de communication et de marketing

L'ensemble des repreneurs et des repreneuses interviewés ne citent spontanément aucun obstacle majeur d'ordre commercial ou marketing. L'une des raisons pour laquelle les reprises sont peu soumises à ces obstacles est la reprise des moyens de production, comme par exemple les fournisseurs, les collaborateurs, la clientèle ou encore la notoriété qui sont attachés à l'entreprise.

« L'entreprise a quand même une certaine renommée dans le nord du pays, donc c'est pour ça d'ailleurs que la dénomination n'a pas changé, c'était un souhait des anciens propriétaires et c'était de toutes façons pour nous, ce qu'il y avait de plus logique, une façon pour garantir, pour profiter encore de la renommée de l'entreprise. »

« Au début, je n'ai pas fait trop de publicité. On a juste fait un folder pour faire la transition où l'ancien propriétaire remerciait ses clients et annonçait que maintenant, c'était moi qui avais repris l'entreprise. Ça s'est très très bien passé. »

« La plupart des fournisseurs nous ont captés, ils ont changé le nom de l'ancienne entreprise. Ils ont placé notre nom dedans avec les mêmes conditions et tout. Il n'y a pas eu de changement. »

### • La gestion de l'entreprise au quotidien

Les soucis du quotidien rencontrés par les repreneurs et les repreneuses sont quasiment les mêmes que ceux rencontrés par les créateurs car, de fait, ce sont des soucis post-crédation ou post-reprise et ils n'ont donc rien à voir avec l'événement de création ou de reprise.

Des problèmes de trésorerie sont signalés, des problèmes qui semblent s'être amplifiés au cours de cette dernière année.

« Les administrations, elles ont tellement des délais de paiement (...), on doit toujours attendre après son argent (...) ça dure des fois deux/trois mois mais les fournisseurs, eux n'attendent pas trois mois. Ça, c'est le problème. Et c'est tout le monde dans le même cas. (...) Sur un an de temps, ça a énormément changé. Avant : on avait son argent beaucoup plus vite que maintenant. Maintenant, on voit bien que les gens tirent jusqu'à la dernière minute pour vous payer. »

### • La conciliation avec la vie familiale

De manière générale, tout comme les créatrices, les repreneuses femmes parlent spontanément de cet obstacle ou défi et le qualifient comme quelque chose de très contraignant, d'autant plus si elles ont des enfants. Dans le discours, elles semblent attacher plus d'importance à leur famille que les hommes.

*« On a quatre enfants et à l'époque ils étaient jeunes, surtout la dernière. Elle n'avait que sept ans et là, ça a été très dur. Pour moi surtout, parce que je ne travaillais pas avant, donc j'avais l'habitude de m'occuper de ma famille. »*

En revanche, les hommes ont plus souvent tendance à relativiser cet obstacle et consentent à l'idée de ne pas passer beaucoup de temps au sein de leur famille, surtout avec les enfants ; avant d'ajouter que, même dans le cas d'un couple de repreneurs, la compagne s'occupe plus de la famille que le conjoint.

*« Au niveau des enfants, c'est un quart d'heure le soir pour dire bonsoir quand ils vont dormir et le matin un quart d'heure quand on les voit. Et, le temps de midi, parce qu'il n'y a pas de cantine et qu'ils reviennent manger, je les vois, si tout va bien, une heure et demie par jour. C'est parfois frustrant. Mais heureusement, j'ai la maman qui fait quand même ce qu'il faut pour bien les encadrer, mais moi, malheureusement, c'est un regret que j'ai, mais bon, il faut faire fonctionner l'entreprise... On a engagé un employé supplémentaire pour pouvoir dégager du temps pour mon épouse et qu'elle s'en occupe un petit peu plus quoi. »*

# CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

En guise de conclusion, nous proposons, dans un premier temps, la synthèse des principaux apports de cette étude en ciblant les obstacles et incitants à l'entrepreneuriat au cours de la création ou de la reprise d'entreprise et, notamment, les obstacles spécifiques aux femmes. Dans un second temps, nous recensons les nombreuses et pertinentes propositions de la part des créateurs, créatrices, repreneurs et repreneuses en y ajoutant quelques propositions d'extension à cette étude.

## SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS DE CETTE ÉTUDE

Après avoir recensé les statistiques disponibles en rapport avec les femmes et la création ou la reprise d'entreprise, nous avons procédé à une analyse qualitative des obstacles et incitants à la création/reprise sur la base d'entretiens avec des créateurs, des créatrices, des repreneurs et des repreneuses d'entreprise. Auparavant, des entretiens avec les organismes compétents dans la création d'entreprise et/ou le genre au Luxembourg ont également servi de cadre d'interview et de cadre d'analyse des discours des entrepreneurs.

Un premier constat peut être fait : les statistiques disponibles concernant la création d'entreprise selon le genre et, plus encore, celles concernant la reprise ou la transmission d'entreprise selon le genre sont très peu nombreuses. Voici les principaux enseignements de ces rares informations.

Même si, en théorie, il est moins facile de créer son entreprise au Luxembourg que dans de nombreux autres pays de l'OCDE, en raison notamment des délais de certaines procédures et du capital minimum à verser, la création d'entreprise au Luxembourg se trouve au même niveau que la moyenne de l'Union européenne ; elle est même plus élevée que chez ses proches voisins (Allemagne, Belgique et France). Sur ce point, l'absence de données genrées ne permet cependant pas de situer les femmes vis-à-vis des hommes, ni surtout, vis-à-vis de leurs consœurs européennes.

Concernant l'esprit d'entreprise, celui-ci ne serait pas moins développé au Luxembourg que dans le reste de l'Union européenne mais, par contraste avec les autres pays, les raisons de cet engouement en seraient différentes. Au Luxembourg, ce ne serait pas le statut d'entrepreneur qui ne serait pas attractif, mais plutôt l'attrait pour le fonctionariat et les fonctions de top managers dans l'industrie et les banques qui seraient fort développés et feraient donc fortement concurrence au statut d'entrepreneur. Des considérations liées à la sécurité de l'emploi et au niveau des salaires joueraient en défaveur de ce statut. Au niveau national, les femmes sont sous-représentées dans les statistiques du ministère des Classes moyennes et du Tourisme (17% des autorisations accordées en 2009), de la Chambre de Commerce (35% des dossiers accompagnés en 2010) et de la Chambre des Métiers (30% des créateurs en 2009), mais leur participation est en augmentation.

Les prévisions sur la reprise d'entreprise semblent indiquer que, dans les dix prochaines années, le stock d'entreprises à reprendre sera important en raison de la structure de la population par âge des

entrepreneurs. Les statistiques sur ces reprises d'entreprise font toutefois encore plus défaut que celles sur les créations, et à notre connaissance, il n'existe aucune statistique genrée en matière de reprise.

La consultation des **acteurs et organismes compétents** en matière de création d'entreprise et de genre (ministère des Classes moyennes et du Tourisme, Statec, Fedil, Registre du Commerce et des Sociétés, Fédération des Femmes cheffes d'entreprises, Chambre de Commerce, Chambre des Métiers, et I,,ADEM) a permis d'identifier, de leur point de vue, les obstacles, défis et incitants à la création.

Trois types de facteurs incitatifs ou désincitatifs à la création d'entreprise ont été identifiés par les acteurs. Le premier, lié aux **institutions**, comprend les freins liés aux démarches administratives (trop longues), au financement (trop de garanties à fournir) et à la recherche d'un local et d'un terrain (offre trop limitée et onéreuse). Le second type de facteurs, lié aux **caractéristiques personnelles et à l'entourage du créateur**, comprend les freins liés au manque de connaissances spécifiques à la fonction d'entrepreneur, au choix inadéquat de certains collaborateurs, au manque de personnel qualifié, au soutien plus ou moins fort de l'entourage familial et des réseaux. Enfin, le troisième type de facteurs, lié aux **valeurs sociétales**, comprend un déficit national, voire international, de la promotion de l'esprit d'entreprise ainsi que la peur de l'échec et le culte de la réussite<sup>1</sup>.

Des spécificités liées au genre ont aussi été identifiées. Au niveau des facteurs institutionnels, les femmes semblent avoir plus de difficultés à obtenir des financements en raison d'un effet de structure lié au type d'activités développées spécifiquement par les femmes (petites activités, petits prêts, peu de rentabilité). Pourtant, elles semblent être plus performantes que les hommes dans la collecte des informations et dans le montage des dossiers, ce qui les laisse paraître, paradoxalement, plus fragiles et moins crédibles. Au niveau des caractéristiques propres aux créateurs et créatrices, la conciliation avec la vie familiale, le manque de confiance en soi ou l'activation de réseaux « inefficaces » (amicaux et locaux plutôt que professionnels) apparaissent comme des éléments qui entravent fortement les femmes dans leur création d'entreprise. A cela s'ajoutent les valeurs véhiculées par la société sur les stéréotypes de genre comme la répartition des rôles entre hommes et femmes dans la société en général et notamment leur rôle sur le marché du travail, l'affectation stéréotypée des métiers pour les femmes comme pour les hommes, ainsi que l'idée d'aversion pour le risque chez les femmes.

Les entretiens menés avec des **créateurs et des créatrices d'entreprise** permettent de mettre en évidence les mêmes difficultés et incitants évoqués ci-dessus par les différents acteurs compétents, mais de manière différente. De plus, certains éléments nouveaux apparaissent.

Du point de vue institutionnel, la lenteur des démarches administratives et l'absence de centralisation ou de fléchage de l'information concernant à la fois les démarches à effectuer et les possibilités de soutien ainsi que les organismes à contacter ont été signalés. Ceux qui n'ont rencontré aucune difficulté dans ce domaine se sont entourés de personnes compétentes dans chacune de ces démarches, notamment par le biais de fiduciaires. Aucune spécificité de genre n'a pu être relevée : femmes et hommes éprouvent les mêmes facilités ou les mêmes difficultés dans les démarches administratives. Pour beaucoup, un apport financier personnel a été nécessaire car l'obtention de prêts auprès des banques est difficile et certaines aides étatiques se font attendre. Dans les situations de recherche de financement, les femmes éprouvent plus de difficultés et disent elles-mêmes ne pas être à l'aise au cours de ce type de démarche. Enfin, les modalités de recherche et d'aménagement d'un local sont très variables selon que le domicile familial est investi ou qu'un local est recherché car, dans ce cas, les montants des loyers sont souvent jugés inabordable, certains évoquant avec regret la création tardive – par rapport à leur propre création – de l'incubateur d'entreprises et de l'avantage financier que cela procure. Enfin, l'éloignement géographique de certains organismes publics ou parapublics est parfois décourageant. Et, de l'avis des créateurs, la crise semble avoir durci l'ensemble de ces conditions.

Certaines **caractéristiques propres aux individus** facilitent ou entravent la création d'entreprise. La description du mode d'éducation parentale montre très souvent des créateurs ayant reçu une éducation plutôt « stricte » et/ou avec des valeurs liées au respect des autres et au respect du travail avec, fréquemment, une émulation à être indépendant, à la responsabilisation et à une certaine ouverture d'esprit. Du côté des femmes, certaines déclarent spontanément avoir reçu une éducation plutôt masculine et donc, implicitement, avoir été incitées à la prise de risque ou, en tout cas, ne pas avoir été freinées durant leur enfance à la prise de risque face à des situations nouvelles. Les modèles entrepreneuriaux sont très fréquents dans le cercle familial ou amical au point que certains font spontanément le lien entre leur envie d'entreprendre et cette imprégnation. Les femmes qui ont baigné dans un milieu entrepreneurial réagissent assez similairement aux hommes mais, de l'avis de certains parents, les conditions de travail de l'entrepreneuriat siéent quand même mieux à leurs garçons qu'à leurs filles. Le genre en tant que tel est vu comme un frein lorsqu'il s'agit d'aller chercher un financement ou lorsqu'il s'agit d'assumer les tâches familiales et

domestiques qui laissent moins de temps pour les activités professionnelles ou sociales. La nationalité ne semble pas avoir joué en faveur ou en défaveur des étrangers. Les niveaux de formation en soi n'ont pas freiné les entrepreneurs : en fait, ils sont plutôt qualifiés, voire très qualifiés. En revanche, l'absence de préparation à la fonction d'entrepreneur, des problèmes d'homologation de diplômes et des coûts élevés de certaines formations (notamment de déplacement) ont été signalés.

L'âge n'a quasiment pas été abordé par les personnes interviewées, sans doute parce que les créateurs ont tous un âge compris entre 35 et 45 ans et qu'ils ne sont pas concernés par l'absence de maturité, ou bien parce que leur niveau de formation plutôt élevé ou leur expérience professionnelle dans l'activité envisagée<sup>1</sup> atténuent les effets de l'âge. Lorsque l'âge (jeune) est évoqué, c'est le manque de crédibilité vis-à-vis de la clientèle ou des fournisseurs qui est mis en avant.

Du point de vue de l'**entourage**, tous évoquent un soutien moral indispensable, que ce soit de la part de la famille proche ou des amis. Le soutien des uns et des autres n'est pas seulement important pour le moral, il est également déterminant pour tester la faisabilité de l'activité envisagée. En effet, que ce soit à travers un conseil, en testant une idée ou en remettant en cause la détermination et les idées du créateur, ce soutien permet de compléter utilement et de manière informelle l'étude de marché indispensable au lancement de l'entreprise. Les femmes considèrent qu'elles doivent être encore plus convaincantes que les hommes auprès de leur entourage, car elles sont plus souvent exposées à des mises en garde, voire à des tentatives de dissuasion, implicitement compte tenu de leur genre. D'autres soutiens, à travers des réseaux d'ordre professionnel, s'avèrent être importants ; toutefois, les femmes semblent moins y recourir par manque de temps ; elles développent plutôt des réseaux informels de type familial, amical et local. Enfin, les mauvais choix des collaborateurs sont vite « résolus » dans le cas de ces petites structures car, de toutes manières, celles-ci ne supporteraient pas la défaillance d'un seul des salariés de l'entreprise.

Un certain nombre de **valeurs** véhiculées au sein de la société en général ne contribuent pas à promouvoir une culture entrepreneuriale ni à réduire l'écart entre hommes et femmes, particulièrement important au sein de l'entrepreneuriat. Des valeurs liées à la sécurité de l'emploi et à l'absence de risques sont spontanément associées au salariat et au fonctionnariat, en opposition à l'entrepreneuriat, qui procure, en revanche, un sentiment de liberté et de réalisation de soi. Des stéréotypes liés au genre sont fortement ancrés dans le milieu entrepreneurial dans lequel la prépondérance masculine est plus forte que chez les salariés ou les fonctionnaires : il en est ainsi, notamment, des stéréotypes sur les différences de compétences des femmes et des hommes dans l'exercice de certains métiers atypiques, dans les négociations financières, dans l'esprit même d'entreprendre et dans le goût du risque. Mais, de l'avis de certains, les mentalités ont déjà évolué vers plus d'égalité, et le temps devrait permettre la poursuite de cette évolution.

Enfin, certains facteurs n'intervenant pas au moment même de la création mais suffisamment tôt dans le **cycle de vie de l'entreprise** méritent d'être soulignés. Quelques actions de communication ont parfois été vécues comme un échec car inefficaces et onéreuses, laissant la place à des démarches informelles, souvent considérées comme efficaces et peu coûteuses ; en revanche, des dépenses pour la mise en place de sites Internet sont bien perçues car efficaces. Lors de la gestion de l'entreprise au quotidien, sont signalés des soucis de déclaration de TVA, de factures impayées ou avec des délais trop importants au regard de ceux des fournisseurs, ou encore la difficulté à assurer la diversité des fonctions nécessaires au poste de chef d'entreprise. Enfin, des difficultés liées à la conciliation avec la vie familiale touchent essentiellement les femmes, même si les hommes y sont aussi confrontés ; ceux-ci semblent toutefois s'y accoutumer, sûrement sous l'effet des stéréotypes de genre à l'égard des hommes. De l'empiétement des sphères professionnelles et familiales les unes sur les autres, les femmes ont vite l'impression d'un perpétuel « enchevêtrement » qui est difficile à vivre, au point où certaines personnes pensent qu'il est utopique pour les entrepreneurs d'espérer trouver un équilibre satisfaisant.

---

*1 Les statistiques sur les Facteurs de succès des entreprises (enquête FoBS, 2005, Statec) témoignent de l'engouement pour le fonctionnariat et le culte des professions de prestige : le Luxembourg se démarque des autres pays européens par le taux le plus élevé de personnes déclarant la stabilité de l'emploi comme l'avantage principal du statut de salarié ; l'image des fonctionnaires et des top managers dans les banques ou l'industrie y est également plus positive qu'ailleurs. Dès lors, le fait de valoriser d'autres statuts que celui d'entrepreneur contribue à dévaloriser, de façon relative, ce dernier.*

*2 Les entrepreneurs ont souvent au moins 10 ou 15 années d'ancienneté dans le salariat.*

Les entretiens réalisés avec des **repreneurs et des repreneuses d'entreprise** montrent que, d'une manière générale, les repreneurs rencontrent moins d'obstacles que les créateurs en raison de facteurs de production déjà établis, d'une relation parfois privilégiée entre le cédant et le repreneur ou d'une intervention positive d'un tiers durant la reprise.

Des obstacles et incitants **institutionnels** existent néanmoins. D'abord, la durée des démarches liées à la reprise, perçue dans un premier temps comme un élément décourageant, a souvent été considérée a posteriori, comme un moyen pour que le projet arrive à maturation. Ensuite, les démarches administratives, pour beaucoup, n'ont pas pesées car elles ont parfois été facilitées par une intervention extérieure d'ordre privé ou publique. Toutefois, des difficultés d'accès aux informations spécifiques à certains métiers et aux conditions d'octroi des primes ont été signalées. Enfin, aucun obstacle financier n'a été souligné en raison d'un apport personnel de capital et du recours à une tierce personne pour la recherche de financements. De fait, aucune difficulté liée à la recherche d'un local ou à l'aménagement de ce local n'a été signalée.

Parmi les difficultés et incitants liés aux **caractéristiques personnelles** du repreneur, de fortes similitudes avec ceux exposés pour les créateurs apparaissent quant au mode d'éducation parental, au modèle entrepreneurial ; les repreneurs bénéficiant d'une transmission familiale sont encore plus imprégnés de ces modèles que les autres créateurs ou repreneurs. Le fait d'être une femme est parfois plus difficile au sein de familles d'entrepreneurs où, finalement, les frères restent prioritaires dans la succession. Certaines femmes adoptent une stratégie d'adaptation, voire d'immersion dans un univers typiquement masculin afin d'éviter des discriminations qu'elles anticipent. La nationalité des repreneurs n'apparaît pas comme étant un élément significatif, mais l'absence de connaissance de la langue luxembourgeoise peut être un frein lors de l'exercice de l'activité. La formation des repreneurs ne semble pas avoir freiné la reprise dans la mesure où les repreneurs interviewés avaient déjà occupé des postes à responsabilité ou avaient déjà travaillé dans le même domaine, voire la même entreprise que celle reprise.

Comme pour les créateurs, le **soutien moral de l'entourage** est vital. L'implication du repreneur dans les réseaux du cédant – par le cédant lui-même – est souvent importante pour que l'activité se poursuive sans changement déstabilisant (clients, fournisseurs, environnement local). Les conseils fournis par des tiers sont souvent cités comme des moteurs à la réflexion et notamment ici les conseils de la part des cédants peuvent largement faciliter la reprise. Quelques difficultés liées à la reprise du personnel en place dans l'entreprise avant la reprise ont été signalées en raison de divergences de points de vue, mais elles semblent plus ou moins vite résolues.

Du point de vue des **valeurs sociétales**, on relève les mêmes valeurs que celles dévoilées chez les créateurs. En général, la culture entrepreneuriale est peu développée et les stéréotypes de genre renforcent ce phénomène pour les femmes qui affichent un plus grand déficit en la matière. Et pourtant,

de plus en plus d'hommes et de femmes pensent que les femmes et les hommes sont égaux,... mais pas dans tous les secteurs d'activité, ni dans tous les métiers, ni en ce qui concerne le congé de maternité (qui peut même être considéré comme un handicap dans l'exercice d'une activité indépendante).

Finalement, concernant les obstacles et incitants concernant la **période post-reprise**, les difficultés liées aux démarches commerciales ou de communication sont quasi-nulles dans un premier temps, car il y a reprise des moyens de production ; les obstacles et incitants liés à la gestion quotidienne sont les mêmes que chez les créateurs et les soucis de conciliation avec la vie familiale, également. Les femmes ont plus souvent tendance que les hommes à parler spontanément de la conciliation avec la vie familiale, en la qualifiant de très difficile, notamment lorsqu'elles ont des enfants. Elles semblent accorder plus d'importance à leur famille que les hommes, tant dans le discours que dans le temps qu'elles y consacrent. Les hommes relativisent quant à eux cet élément et concèdent le fait que leurs compagnes s'occupent du domaine familial et qu'ils passent moins de temps qu'elles au sein du cercle familial. Les aspects de la conciliation sont toutefois les mêmes que ceux évoqués par les créateurs.

Il ressort de l'analyse comparée des discours des créateurs, d'un côté, et des discours des repreneurs, de l'autre côté, une forte proximité dans les obstacles mais aussi dans les incitants en ce qui concerne les caractéristiques personnelles, le soutien de l'entourage, les difficultés de la conciliation avec la vie familiale et les valeurs sociétales. Seuls les obstacles institutionnels sont atténués pour les repreneurs, alors que le financement par apport personnel reste indispensable ; en revanche, la reprise des collaborateurs ayant travaillé avec le cédant pose davantage de soucis que le recrutement de nouveaux collaborateurs, sans doute en raison de la petitesse des structures.

Les créateurs et les repreneurs sont très imaginatifs sur les aides qu'il serait pertinent de mettre en place pour améliorer le parcours de la création ou de la reprise. Nous avons choisi de les recenser ci-dessous.

## PROPOSITIONS

La pertinence des propositions émanant de ces discours mérite l'exhaustivité de leur présentation. Nous les avons toutefois regroupées de manière thématique. Certaines de ces propositions sont clairement en référence à ce qui existe déjà dans d'autres pays. Bien que certaines mesures citées ci-dessous existent déjà, leur mention dans le discours des créateurs et des repreneurs signifie, soit qu'elles viennent d'être mises en place (attestant ainsi de leur utilité), soit qu'elles ne sont pas suffisamment développées, soit qu'elles ne sont pas suffisamment connues.

L'essentiel des mesures dont ils auraient aimé bénéficier sont de nature **financière** : ces propositions vont soit dans le sens d'aides financières directes, de type subventions, soit dans le sens d'un allègement de certains coûts. Les propositions suivantes ont été relevées :

- attribution de bourses à la création après sélection par une commission, avec un remboursement de cette bourse à long terme à taux réduit, et pas seulement pour les entreprises high-tech ;
- suppression ou allègement des frais de notaire ;
- réduction fiscale, voire exonération pour la (ou les) première(s) année(s) d'exercice ;
- engagement de l'Etat en tant que garant, avec une prise de risque très élevée de la part de l'Etat ;
- baisse du niveau des garanties exigées par les banques lors de l'octroi de prêts ;
- allègement ou suppression des frais de formations (inscriptions et déplacements) ;
- réduction du montant des franchises en matière d'assurance ;
- mise en place d'un système de micro-crédits ;
- aide financière pour les frais liés aux TIC qui pourrait prendre différentes formes, comme par exemple la gratuité d'une ligne Internet pendant un temps défini, une prime pour l'acquisition de matériel informatique ou pour la création d'un site Internet ;
- contribution financière aux frais de déplacements (parking, frais kilométriques) auprès des instances publiques compétentes ;
- mise à disposition d'un crédit-temps (au sein de l'activité professionnelle précédente) pour monter un projet d'entreprise tout en continuant à être salarié pour se constituer un apport financier personnel.

Sur le plan de l'**information**, ce n'est pas le manque d'information qui est évoqué, mais plutôt le manque d'information structurée et coordonnée quant aux démarches nécessaires pour créer une entreprise et quant à l'offre en matière d'aides et de supports disponibles :

- mieux « flécher » le parcours de création : proposer un diagramme fléché des différentes conditions et démarches à remplir tout au long du parcours, avec les différents organes à contacter pour mettre en évidence leurs spécificités et leurs différences ;
- proposer un séminaire d'information d'une semaine sur les rôles et l'offre des différentes institutions compétentes ;
- mettre en place une structure compétente dans le traitement de situations particulières à certains métiers ;
- réduire les délais d'attente de réponse et fournir une information régulière, voire automatique, de l'avancement des dossiers (par courriel ou contact téléphonique sans nécessité de se déplacer) ;

- mettre à disposition sur Internet une base documentaire complète contenant les documents administratifs nécessaires à la création, voire à la gestion, d'une entreprise (documents-types, contrats-types,...) ;
- décentraliser une partie des services des administrations en créant des guichets locaux ou, mieux, des bureaux locaux d'aide à la création d'entreprise ;
- des besoins précis d'informations ont été évoqués sur :
  - l'existence et les possibilités de location de bureaux dans les incubateurs d'entreprise ;
    - les possibilités de débloquer des fonds ;
    - les conditions d'obtention de primes qui, si elles sont mal connues, peuvent entraîner des frais d'installation importants et inutiles ;
    - les clauses d'exclusion de garantie des assureurs.

Au niveau des **locaux** nécessaires à l'exercice de l'activité, plusieurs besoins sont exprimés :

- d'abord en matière d'offre, pour s'épargner les soucis de recherche d'un local ou de suivi d'un chantier, certains évoquent :
  - une augmentation du nombre de places à bâtir dans les zones industrielles ;
  - une augmentation de ce type de zones dans des zones géographiques du pays peu équipées ;
  - une augmentation des pépinières d'entreprises, des incubateurs, d'espaces de co-working, mais aussi une amélioration de la qualité d'accueil des espaces déjà existants, jugés parfois peu propices à la créativité ;
- implicitement, la mise en place de pépinières d'entreprises permet des avantages appréciés par ceux qui en ont bénéficié (ou auraient aimé en bénéficier) :
  - l'allègement des charges locatives ;
  - l'allègement des frais de secrétariat par la mise à disposition d'un service commun de secrétariat ;
  - la mise à disposition d'équipements et notamment d'équipements informatiques en commun ;
  - la capacité d'adaptation des structures à l'évolution des besoins de l'entreprise ;
- enfin, pour alléger les coûts de location, certains imaginent :
  - une mise à disposition de locaux sous forme de leasing ou de location-acquisition ;
  - une indexation du prix du loyer sur le chiffre d'affaires.

D'autres souhaits sont exprimés en matière de **formation** :

- augmenter l'offre de formations spécifiques répondant à des besoins très ciblés d'une profession ;
- participer aux frais de déplacement et d'inscription dans le cas de formations disponibles uniquement à l'étranger ;
- intégrer des modules de formation dans les cursus universitaires sur le management, la gestion des projets, la gestion des conflits, la gestion des ressources humaines et développer l'offre de formation spécifique à l'entrepreneuriat, etc.<sup>1</sup> ;
- faciliter ou accélérer le processus d'homologation des diplômes étrangers.

Enfin, d'un point de vue du **soutien psychologique** – qui n'est pas le moindre des freins que les créateurs ont tous eu à surmonter –, certains proposent :

- une mise en relation des créateurs potentiels avec des gens ayant l'expérience de la création d'entreprise ; on parle de coach, de « coach entrepreneurial-e », de parrain ou de mentor pour apporter des conseils administratifs, techniques mais aussi simplement pour échanger dans les moments difficiles<sup>2</sup> ;
- une multiplication des mentors, le nombre de mentors actuel étant jugé largement insuffisant.

Concernant les **reprises** d'entreprise, des propositions spécifiques ont été évoquées :

- mise en place de davantage d'aides financières de l'Etat dans le cas des reprises en général et dans le cas des officines en particulier<sup>3</sup> ;
- clarification des modalités particulières d'accès aux aides financières de l'Etat en cas de reprise car, faute de connaissance, de mauvaises options peuvent être choisies ;
- clarification par écrit des modalités de la reprise avec le cédant pour éviter les mauvaises surprises.



D'autres propositions, non plus liées à l'acte de création lui-même mais à la **gestion de l'entreprise**, ont été formulées et méritent d'être citées car la survie de l'entreprise est tout aussi importante que l'acte de création lui-même, surtout lorsque l'on sait que le taux de survie des entreprises à 5 ans est actuellement d'une entreprise sur deux (Statec, 2007). Les propositions suivantes, concernant tant les créateurs que les repreneurs, ont été formulées :

- instauration d'un tribunal compétent pour faire face aux impayés de la part des clients ;
- réduction du taux de TVA durant les premières années de vie de l'entreprise ;
- mise en réseau "forcée" des entrepreneurs (par catégorie d'activités ou de métiers) par une instance parapublique pour stimuler la créativité et les échanges entre entrepreneurs (séminaires) ;
- visites des autorités locales, desquelles est attendu un intérêt plus marqué pour l'activité économique qui est en train de se créer sur leur territoire ;
- démarchage pro-actif de la part de l'administration de l'emploi pour informer les nouveaux entrepreneurs des différentes possibilités d'embauche en vue de favoriser, voire accélérer, le processus d'embauche.

L'énoncé de ces propositions mettant l'accent sur les améliorations attendues ne doit pas faire oublier les points positifs sur lesquels les entrepreneurs ne se sont pas nécessairement exprimés. Certains entrepreneurs étrangers ayant déjà tenté l'expérience dans un autre pays ont l'impression que les conditions de création sont même plus faciles au Luxembourg. D'autres apprécient le dévouement et les compétences des interlocuteurs avec lesquels ils ont cheminé, et apprécient même le degré d'exigence de certaines administrations, ainsi que les exigences de suivi des organismes prêteurs, y voyant un gage de qualité et un moyen de contrôle de la viabilité de leur affaire.

Toutes ces propositions concernent aussi bien les femmes que les hommes mais des mesures particulières pourraient être envisagées pour l'entrepreneuriat féminin :

- Les mesures mises en place par le ministère de l'Égalité des chances, notamment les plus récentes, répondent déjà en partie aux obstacles mis en avant dans cette étude<sup>4</sup> : le réseau des femmes ambassadrices (FEALU, Female Entrepreneurship Ambassadors Luxembourg), Luxembourg pionnières, Networking, Female board pool, Girls Day/Boys Day (un Girls Day ciblé sur l'entrepreneuriat pourrait être envisagé), etc. ; poursuivre ces mesures, voire les renforcer, permet de répondre aux besoins actuels.
- Les difficultés de conciliation avec la vie familiale qui ont été évoquées au cours des entretiens nous amènent à soutenir les actions qui iraient dans le sens de la conciliation que ce soit à travers l'offre de garde d'enfant ou la flexibilité du temps de travail. Aucun souci de garde d'enfant n'a toutefois été soulevé (car toutes et tous ont trouvé un moyen de faire garder leurs enfants). Mais, d'un autre côté, aucune proposition ou idée visant l'amélioration de cette conciliation et notamment une diminution du temps de travail n'a été faite, comme si, a priori, il n'y aurait pas de solution.

---

<sup>1</sup> Selon Fayolle (2001) ayant réalisé un rapport sur les enjeux du développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France, « l'entrepreneuriat permet aux individus de développer leurs talents et leur créativité, de réaliser leurs rêves ; l'entrepreneuriat est le moteur de la croissance économique dans une économie de marché et l'enseignement de l'entrepreneuriat est un outil essentiel pour développer une culture entrepreneuriale dans un pays ».

<sup>2</sup> Des initiatives dans nos pays voisins sont citées en exemple.

<sup>3</sup> Dans le cas des reprises de pharmacie, des freins spécifiques sont relevés : absence d'une centralisation des informations concernant les procédures spécifiques à ce secteur ; des délais d'attente pour accéder à une officine qui s'allongent, double dépendance des officines en raison de leur activité médicale et commerciale, concurrence inégale entre officines publiques et officines privées.

<sup>4</sup> Le fait d'avoir sélectionné des créateurs/repreneurs ayant créé/repris depuis 5 ans tout au plus implique que les mesures récemment mises en place ne soient pas connues des plus anciens. En ce sens, la réalisation de cette étude avant la mise en place de ces mesures est un bon étalon pour observer, par la suite, l'effet de ces changements.

- Les activités des femmes entrepreneuses manquent de visibilité car elles ne sont pas encore assez nombreuses. De l'avis de certains, l'utilisation de médias gratuits bénéficiant d'une couverture et d'un impact médiatique important serait un moyen de renforcer cette visibilité et d'installer petit à petit un changement des mentalités quant au rôle et aux capacités des femmes dans la société et sur le marché du travail.
- Dans sa thèse sur le rôle du sexe dans le choix pour les matières scientifiques, Kerger (2005) propose d'adapter, dans les filières scientifiques, les sujets des matières enseignées aux sujets qui « intéressent » davantage les filles. A l'instar de ce qu'elle propose au niveau des filières scientifiques, l'enseignement du management pourrait être revu en ce sens en se démarquant d'un programme conçu initialement pour des garçons. Une révision des modules de management pour un public féminin pourrait ainsi être envisagée. C'est ce que développe également Redien-Collot (2006) : « la culture du management est encore faite par et pour une figure hégémonique masculine, hétérosexuelle et occidentale ».
- Afin d'augmenter la visibilité des femmes entrepreneuses, un des moyens les plus efficaces est l'affichage statistique de leurs différences avec les hommes et de leur avancée. Il est donc important, d'une part, de collecter des données statistiques genrées de manière systématique et, d'autre part, de construire les indicateurs permettant d'observer de manière pertinente les différences entre hommes et femmes puis d'en suivre l'évolution (par exemple, un des indicateurs serait le taux de survie des entreprises selon le genre du créateur, etc.).
- Enfin, outre la collecte statistique et la construction d'indicateurs, des études sur des problématiques plus précises permettraient sans doute de valider certaines hypothèses émanant de cette étude.
  - Par exemple, il est apparu que le mode d'éducation et le modèle entrepreneurial des créateurs, créatrices, repreneurs ou repreneuses sont fortement similaires<sup>1</sup> : ils ont partagé pendant leur enfance des valeurs communes comme l'incitation à la prise de risque (ou du moins une non désincitation comme c'est habituellement le cas pour les filles) et une valorisation de soi pas le facteur travail. Ces femmes semblent donc préparées aussi bien que les hommes à la fonction d'entrepreneur. Mais c'est en fait, au moment de la formation d'une famille, que la charge de la conciliation continue à incomber à ces femmes. On a donc d'un côté, le poids des stéréotypes sur la répartition des métiers et des compétences qui semble disparaître pour ces femmes mais les stéréotypes quant au rôle de mère continue à peser sur leurs épaules. De fait, l'éducation pro-entrepreneuriale étant imprégnée de valeurs que l'on attribue typiquement aux hommes, les femmes en bénéficient moins et s'investissent donc moins dans la création d'entreprise.
  - Pourquoi les femmes peinent-elles à prendre leur place dans l'entrepreneuriat au Luxembourg ? La distanciation des femmes vis-à-vis de la création d'entreprise n'est pas spécifique au Luxembourg. Comme dans les autres pays, les femmes ont fait beaucoup plus d'avancées dans le milieu du salariat et dans le fonctionnariat que dans l'entrepreneuriat. Au Luxembourg, le salariat a absorbé une grande partie de l'augmentation de l'emploi féminin total : entre 1988 et 2009, les effectifs ont été multipliés par 2,5<sup>2</sup>. Le fonctionnariat a également absorbé une part de l'emploi féminin résidant mais dans une moindre mesure en termes d'effectifs. De 19% en 1988, la part des femmes parmi les fonctionnaires est passée à 35% en 2009. Enfin, du côté de l'emploi non salarié, l'emploi féminin a également investi les professions des travailleurs intellectuels et indépendants (de 23% en 1993 on est passé à 41% en 2009) mais la part relative des femmes parmi les artisans, commerçants et industriels a baissé de 34% à 31% (bien que les effectifs soient passés de 3217 à 3359 sur la même période). Il serait intéressant de mesurer la contribution des différents types d'emploi féminin à la croissance de l'emploi total et de voir, si tel s'avérait être le cas, dans quelle mesure l'augmentation du fonctionnariat pour les femmes a pesé sur la stagnation de l'emploi indépendant féminin.
  - Dans cette étude, le phénomène de co-création, notamment dans les cas des couples, n'a pas été mis en évidence. Pourtant, l'effet de la présence d'un conjoint ou d'un associé homme n'est certainement pas neutre. Les logiques de création en couple, avec ou sans associé, mixtes ou non mixtes, mériteraient d'être analysées de manière séparée.

- La part croissante des étrangers dans la création d'entreprise mériterait également le recueil systématique de données selon la nationalité et/ou le pays de résidence du créateur (et selon le genre). Par ailleurs, une étude sur les déterminants de la création selon la nationalité permettrait également de comprendre pourquoi les Luxembourgeois ne s'y investissent pas davantage et d'observer s'il existe des spécificités de genre au sein des étrangers.
- Enfin, en utilisant la richesse des informations et des hypothèses mises en évidence dans cette étude qualitative, une analyse quantitative<sup>3</sup> permettrait de valider ces hypothèses en mettant en évidence les déterminants de la création. Elle permettrait de voir, toutes choses comparables entre hommes et femmes<sup>4</sup>, si les femmes passent plus ou moins souvent à l'acte de création que les hommes (cf. Guyot et Lohest, 2008, pour une étude similaire), si les incitants et obstacles diffèrent entre hommes et femmes et quelles sont les chances de réussite des uns et des autres.

---

*1 Il y a sans doute plus de différences entre les entrepreneuses et les autres femmes, qu'elles soient actives ou inactives qu'entre les entrepreneurs et les autres hommes. Ceci sous-tend l'hypothèse que ces créatrices ont reçu, grâce à un certain mode d'éducation et/ou de contexte entrepreneurial, les mêmes atouts que les créateurs.*

*2 L'augmentation de l'emploi salarié masculin ayant eu la même ampleur, la part des femmes dans l'ensemble de l'emploi salarié n'est passée que de 36% à 39% (Lejealle, 2010). C'est en fait la forte augmentation de l'emploi frontalier – qui est largement majoritairement masculin en raison des types d'emplois créés – qui a pour conséquence que cette augmentation relative de l'emploi féminin salarié soit faible.*

*3 Cette étude devrait reposer sur une enquête représentative de l'ensemble de la population pour repérer le groupe de ceux étant passé à l'acte de création mais aussi idéalement pour repérer le groupe de ceux ayant tenté de créer mais ayant échoué, population qui échappe à tout recensement.*

*4 C'est-à-dire à formation scolaire, professionnelle et autres conditions identiques.*

## BIBLIOGRAPHIE

- APCE, La création d'entreprise en France en 2006 : Profil des entreprises et de leur dirigeant, 2008
- APCE, Abandon des projets de création d'entreprise : les mécanismes du renoncement, Focus, 2004
- APCE, Taux de pérennité à 3 ans des créations pures de la génération 2002, 9p.
- APCE, Les femmes et la création d'entreprise, Focus, 2001
- ASE, L'entrepreneuriat féminin en Wallonie, Cahier n°4, 2010, 53p.
- AUZET Laurent, La création d'entreprise au féminin, Insee Lorraine n°4, 2003, 4p.
- BEL Geneviève, L'entrepreneuriat au féminin, Conseil économique, social et environnemental, 2009, 116p.
- BERNARD Frédéric, GORISSEN Alice, GRAAS Thierry, SELMOUNI Mohamed, Carte d'identité des créateurs d'entreprise en Région Bruxelles Capitale en 2008, ICHEC-PME, 2009, 89p.
- BETHUNE Joëlle, Les femmes et la création d'entreprise, INSEE Champagne-Ardenne, 2006, 4p.
- BONNETIER Carole, Les freins et moteurs de l'entrepreneuriat féminin, « Mise en réseau d'expériences au niveau des trois régions, lorraine, wallonne, luxembourgeoise, pour promouvoir l'implication de la femme dans la sphère socioprofessionnelle, et plus particulièrement l'entrepreneuriat », projet interrégional III-A associant la Wallonie, la Lorraine et le Luxembourg, 2005
- BOURDIEU Pierre, Le capital social, Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 31, 1980, pp. 2-3
- BRUSH Candida, Woman-owned business: obstacles and opportunities, Journal of developmental Entrepreneurship, 2 (1) 1997: pp. 1-24
- Bulletin du Statec n°5-2007, Démographie des entreprises - Résultats 1998-2004, 2007
- CARDELLI Rébecca, DEBUISSON Marc, DUSSART Laurence, GONTIER Claude, GUIO Anne-Catherine, MAINGUET Christine, VANDER-STRICHT Valérie, Femmes et hommes en Wallonie : portrait statistique, IWEPS, 2005, 88p.
- Chambre de Commerce, Espace entreprise, La mallette du créateur, 2009
- Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, 2010, Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2010-2015, SEC(2010), Commission européenne
- Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, 2010, Jeunesse en mouvement, une initiative pour libérer le potentiel des jeunes aux fins d'une croissance intelligente, durable et inclusive dans l'Union européenne, SEC(2010), 1047
- CORNET Annie, CONSTANDINIDIS Christina, Entreprendre au féminin : une réalité multiple et des attentes différenciées, 2007, 30p.
- Directive 2010/41/UE du Parlement européen et du Conseil concernant l'application du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes exerçant une activité indépendante
- Dirigeant, Entrepreneure et Dirigeante : la femme est-elle l'avenir de l'entreprise ?, Dirigeant n°77, p. 16, 2008
- DOORLEY Karina, SIERMINSKA, Eva, Identifying Beauty and the Beast in the Labour Market: Returns to Physical Appearance in Luxembourg, Vivre n°65, CEPS/INSTEAD, 2010
- DUCHENEAUT Bertrand, ORHAN Muriel, Les femmes entrepreneurs en France, Éditions Seli Arslan, 2000
- EUROBAROMETRE, Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway, Flash EUROBAROMETRE n°283, The Gallup Organization, 2009
- FAYOLLE Alain, Les enjeux du développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France, Rapport d'étude réalisé à L'ESISAR-INPG pour la Direction de la Technologie du ministère de la Recherche, 2001

FINE Agnès, Compte rendu de l'ouvrage de Pierre BOURDIEU : La domination masculine, Paris, Seuil, 1998, coll. Liber, 134p., in : Clio, Histoire, femmes et sociétés, n° 12, Le genre de la nation, 2000, 6p.

FOUQUET Annie, Les femmes chefs d'entreprises : le cas français, Travail, genre et sociétés, n°13, 2005

FRANCO Ana, WINQVIST Karin, Disparités hommes/femmes parmi les chefs d'entreprise, Statistiques en bref, Communauté européenne, 2002, 8p.

FRANCO Ana, Disparités hommes/femmes parmi les chefs d'entreprise, Statistiques en bref, Communauté européenne, 2007

GARGANO Lucia, HARTMANN Mike, Regards sur la démographie des entreprises au Luxembourg, Regards n°13-2011, Statec, 2011

GUYOT Jean-Luc, LOHEST Olivier, Barrières à l'entrepreneuriat et primocréation d'entreprise : le genre est-il une variable discriminante ?, Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, 2008, 38p.

HECQUET Vincent, MOLIA Shirley, La création d'entreprises en Guadeloupe en 2006, Antianechos n°10, 2008, 4p.

HERITIER Françoise, Masculin, Féminin. La pensée de la différence, Paris, O. Jacob, 1996

HERITIER Françoise, Hommes, femmes : la construction de la différence, Éditions Le Pommier, collection Collège de la cité, 2005, 189p.

KERGER Sylvie, Le rôle du sexe dans les intérêts et choix scolaires pour les branches scientifiques et techniques, Thèse de doctorat en Psychologie, Université Nancy 2, 2005

KERJOSSE Roselyne, Créer son entreprise : assurer d'abord son propre emploi, INSEE Première n°1167, 2007, 4p.

KOFFI Vivi, Compte rendu de l'ouvrage de RICHER Francine et ST-CYR Louise, avec la collaboration de BEAU-DOIN Nicole : L'entrepreneuriat féminin au Québec, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 2007, 306 p., in : Recherches féministes, vol. 22, n°1, 2009, pp. 163-168

LAMBRECHT Johan, PIRNAY Fabrice, AMEDODJI Philippe, AOUNI Zineb, Entrepreneuriat féminin en Wallonie, Centre de Recherche PME et d'Entrepreneuriat (Université de Liège) et Centre d'Etudes pour l'Entrepreneuriat (EHSAL - K.U. Brussel), 2003, 49p.

LEE DOWNS Laura, De la différence homme-femme à la distinction de sexe, 9p., in : THERY Irène, La Distinction de sexe. Une nouvelle approche de l'égalité, Paris, Odile Jacob, 2008

LEFAUCHEUR Nadine, Compte rendu de l'ouvrage de Jacques COMMAILLE : Les stratégies des femmes. Travail, famille et politique, Paris, La Découverte, 1992, 190p., in : Lien social et Politiques, n°36, 1996, pp. 160-162

LEGARE Marie-Hélène, ST-CYR Louise, Portrait statistique des femmes entrepreneures, Groupe-conseil sur l'entrepreneuriat féminin et du ministère de l'Industrie et du Commerce, Direction des communications, MIC, 2000, 35p.

LEJEALLE Blandine, Les femmes dans la prise de décision économique – actualisation 2004, ministère de l'Égalité des chances, CEPS/INSTEAD, 2005

LEJEALLE Blandine, GUASTALLI Eric, VANNI Laureen, Les femmes et les hommes sur le marché de l'emploi, 6ème édition, Rapport pour le ministère de l'Égalité des chances, CEPS/INSTEAD, 2010

LEJEALLE Blandine, Le choix d'un domaine de formation : pourquoi les jeunes filles choisissent-elles moins souvent un domaine scientifique que les garçons ?, Rapport réalisé pour les partenaires sociaux (LCGB, OGBL, UEL), CEPS/INSTEAD, 2011, à paraître

LH2-Advancia, Les femmes et la création d'entreprise, 2006, 14p.

Ministère d'Etat, Simplification administrative des procédures et formalités de l'Etat – Programme 2010-2014, Luxembourg, 2011

Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, Portrait statistique des femmes entrepreneures – Les indicateurs de l'entrepreneuriat féminin et la disponibilité des données sur les femmes et leur entreprise, Québec, 2000, 35p.

NOLAN Alistair, L'entrepreneuriat et le développement économique local : quels programmes et quelles politiques ?, OCDE, 2003

PAMUKCU Teoman, Analyse du rapport FoBS (Factors of Business Success) luxembourgeois, CRP Henri Tudor, Statec, 2005

REDIEN-COLLOT Renaud, Pour une approche genrée de l'entrepreneuriat, Réseau de recherche Genre et Entrepreneuriat, Académie de l'entrepreneuriat, 2006

Règlement grand-ducal du 27 septembre 2004 précisant les conditions d'accomplissement de la qualification professionnelle des commerçants visée à l'article 7(1) de la loi modifiée du 28 décembre 1988 réglementant l'accès aux professions d'artisan, de commerçant, d'industriel ainsi qu'à certaines professions libérales, Mémorial A, n°171, 21 octobre 2004

RIEG Christian, 30 % de femmes parmi les créateurs d'entreprises, INSEE Première n°887, 2003, 4p.

RIES Jean, Une typologie des entrepreneurs luxembourgeois – Résultats de l'enquête communautaire FoBS, Cahier économique du Statec, n°103, 2005

TEMAM Daniel, Les créations d'entreprises marquent le pas, Alternatives Economiques, n°104, 1993

VERSTRAETE Thierry, SAPORTA Bertrand, Création d'Entreprise et Entrepreneuriat, ADREG, 2006

WAGNER Pol, Enseignement supérieur et monde économique : un partenariat à mettre en place, in : Université et entrepreneuriat : un panorama international, tome 2, Nantes, Presses universitaires de Nantes, 2008

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : LE PROJET DOING BUSINESS<sup>1</sup> DE LA BANQUE MONDIALE

Le projet Doing Business mesure et compare les **réglementations** sur le cycle de vie d'une petite ou moyenne entreprise nationale dans 183 pays. L'objectif est la création d'un indicateur de la **facilité à faire des affaires** à partir de plusieurs sous-indicateurs dont celui qui nous intéresse ici tout particulièrement qui est celui de la **création d'entreprise**. Le cycle le plus récent de collecte de données pour le projet a été achevé en juin 2010.

Doing Business recense toutes les procédures officiellement exigées d'un entrepreneur pour la création et la gestion formelle d'une entreprise industrielle ou commerciale. Il s'agit notamment d'obtenir toutes les licences et tous les permis nécessaires, et d'accomplir, auprès des autorités concernées, toute formalité demandée pour l'entreprise et les employés, y compris les notifications, vérifications ou inscriptions. Le classement de la facilité à créer une entreprise correspond à la moyenne simple des classements en centile pour les indicateurs qui le composent.

Après l'examen des lois, de la réglementation et des informations publiques disponibles sur la création d'entreprise, une liste détaillée des procédures, délais, et coûts nécessaires pour s'acquitter de ces procédures, dans des conditions normales et des montants minimums de capital à verser, est établie. Par la suite, des juristes locaux experts en constitution de sociétés et des fonctionnaires complètent et vérifient les données.

Des informations concernant l'ordre des procédures à accomplir et la possibilité de le faire simultanément sont également rassemblées. Doing Business part du principe que toutes les informations nécessaires sont disponibles immédiatement et que tous les services participant aux procédures de création d'entreprise exercent leurs activités sans la moindre corruption. Lorsque les réponses des experts locaux divergent, d'autres enquêtes sont menées jusqu'à la conciliation de toutes les données. Pour assurer la comparabilité des données d'une économie à l'autre, plusieurs hypothèses concernant l'entreprise et les procédures sont retenues.

### Définition de l'indicateur « Création d'entreprise »

Ce thème identifie les obstacles bureaucratiques et juridiques qu'un entrepreneur doit surmonter pour immatriculer et enregistrer une nouvelle entreprise. Il examine les procédures, le délai et le coût qu'implique le lancement d'une entreprise commerciale ou industrielle de 50 employés au plus et ayant un capital initial correspondant à 10 fois le Revenu National Brut (RNB) par habitant du pays.

**Procédures** (nombre) : Le nombre total de procédures nécessaires pour l'enregistrement d'une entreprise. Une procédure est définie comme une interaction entre les créateurs de l'entreprise et les partenaires externes (par exemple, les organismes gouvernementaux, avocats, auditeurs ou notaires).

**Délai** (jours) : Le nombre total de jours nécessaires pour l'enregistrement d'une entreprise. La mesure rend compte de la durée moyenne que les avocats chargés de l'immatriculation indiquent comme étant nécessaire pour l'accomplissement d'une procédure avec un minimum de suivi auprès des organismes gouvernementaux et sans frais supplémentaires.

**Coût** (% du revenu par habitant) : Le coût est enregistré sous la forme d'un pourcentage du revenu par habitant du pays. Il intègre tous les frais officiels et les honoraires payés pour les services d'avocats et les services professionnels si ces services sont requis par la loi.

**Capital minimum versé** (% du revenu par habitant) : La somme que l'entrepreneur doit déposer dans une banque ou auprès d'un notaire avant son enregistrement et pour un délai allant jusqu'à 3 mois après la constitution de son entreprise ; elle est enregistrée sous la forme d'un pourcentage du revenu par habitant du pays.

Place du Luxembourg dans le classement Business 2011 des pays de l'OCDE

---

<sup>1</sup> Extraits de : <http://français.doingbusiness.org/methodology/starting-a-business>

# ANNEXES

Place du Luxembourg dans le classement Business 2011 des pays de l'OCDE

	Facilité de Faire des Affaires	Création d'entreprise	Octroi de permis de construire	Transfert de propriété	Obtention de prêts	Protection des investisseurs	Paiements des impôts	Commerce transfrontalier	Exécution des contrats	Fermeture d'entreprise
Nouvelle Zélande	1	1	1	1	1	1	8	16	8	13
Royaume uni	2	6	3	8	1	6	5	9	15	6
Etats-Unis	3	4	8	5	3	2	15	10	7	12
Danemark	4	8	2	10	6	11	3	1	19	4
Canada	5	3	9	14	15	2	2	19	23	2
Norvège	6	13	23	2	19	9	7	5	3	3
Irlande	7	5	12	22	6	2	1	11	20	8
Australie	8	2	21	13	3	15	12	17	11	10
Finlande	9	12	18	9	15	15	16	2	10	5
Suède	10	16	6	7	25	11	11	3	21	15
Islande	11	10	10	4	15	18	10	28	2	14
République de Corée	12	18	7	21	6	18	13	4	4	11
Japon	13	25	15	19	6	7	26	12	12	1
Allemagne	14	24	4	20	6	21	23	8	5	22
Belgique	15	11	13	30	19	7	17	21	13	7
France	16	7	5	27	19	18	14	14	6	26
Suisse	17	23	11	6	6	30	5	20	17	25
Israël	18	15	29	28	3	2	22	6	29	24
Pays-Bas	19	21	27	16	19	24	9	7	18	9
Portugal	20	17	28	11	26	13	19	15	16	18
Autriche	21	27	20	12	6	28	24	13	8	17
Slovaquie	22	19	19	3	6	24	28	30	25	21
Slovénie	23	9	21	25	29	9	21	24	24	23
Luxembourg	24	22	14	26	29	26	4	18	1	27
Hongrie	25	14	25	15	15	26	25	27	14	29
Espagne	26	29	16	18	19	21	18	23	21	16
République Tchèque	27	28	24	17	19	21	29	26	27	20
Pologne	28	26	30	23	6	13	27	22	26	30
Italie	29	19	26	24	26	15	29	25	30	19
Grèce	30	30	17	29	26	29	20	29	28	28

Source : La Banque Mondiale – Projet Doing Business





# ANNEXES

## Taux de disparition d'entreprises

Définition du Taux de disparition : nombre de disparitions d'entreprises durant la période de référence (t) divisé par le nombre d'entreprises actives en t.

avis juridique important  
+5237-20101117-4043-PROG\_EUROSTAT

Visualiser tableau Sélectionner les données

Indicateurs sur la démographie des entreprises par classes de taille  
Dernière mise à jour: 21-02-2011

[pd\_9a\_1\_form] Cacher les "Flags" et les " Cachez les lignes vides

INDIC\_5B  
Taux de disparition, nombre de disparitions d'entreprises durant la période de référence

LEG\_FORM  
GEO  
NACE\_R1  
Industrie et services (sauf administration d'entreprises, administration publique et ex)

TIME

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Total</b>											
<b>Belgique</b>	5.24										
<b>Bulgarie</b>	9.19 (p)	9.10									
<b>République tchèque</b>	12.06 (p)	9.60									
<b>Danemark</b>	9.93	9.24	9.83								
<b>Allemagne (incluant P)</b>	9.47	6.32									
<b>Estonie</b>	7.04										
<b>Irlande</b>											
<b>Espagne</b>	7.46	6.24									
<b>France</b>	7.07										
<b>Italie</b>	7.51 (p)	6.79	6.77								
<b>Cyprus</b>		1.71	3.06								
<b>Lettonie</b>		4.35	7.86	11.61							
<b>Lituanie</b>		18.79	14.83	17.75	13.89	9.51	4.92	8.37			
<b>Luxembourg</b>	7.71	7.90	7.90	6.34	0.44	0.42	9.02				
<b>Hongrie</b>		11.83 (p)	10.76								
<b>Malte</b>											
<b>Pays-Bas</b>		6.93 (m)	9.32 (m)	7.65							
<b>Autriche</b>	6.16	7.24	6.34	5.27							
<b>Portugal</b>		15.26 (p)	12.83								
<b>Roumanie</b>											
<b>Slovaquie</b>	5.92	6.20									
<b>Slovenie</b>	16.84 (p)	11.26	10.06	9.28	10.37						
<b>Finlande</b>		7.54	6.93	6.93	7.68	6.92	6.75	7.45	8.40	7.	
<b>Suède</b>		5.76									
<b>Corée (République)</b>		9.89									
<b>Norvège</b>	5.24	6.25	7.57	8.06							
<b>Suisse</b>											

Pras de notes de bas de page disponibles:  
 \* "Flags" disponibles :  
 (p) rupture de série  
 (m) valeur arrondie  
 (f) prévisions  
 (i) voir les notes explicatives  
 (c) confidentiel  
 (n) non significatif  
 (d) données extrêmement peu fiables  
 (e) données incertaines / peu fiables

Valeurs spéciales :  
 - zéro ou zéro non applicable ou vrai par défaut  
 (b) moins que la moitié de l'unité utilisée  
 (t) non disponible

Source des données: Eurostat

Source : Eurostat  
<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/>



# ANNEXES

## ANNEXE 3 : LES DONNEES DU MINISTERE DES CLASSES MOYENNES ET DU TOURISME

Définition de la notion d'autorisation d'établissement selon le ministère des Classes moyennes et du Tourisme

La plupart des activités commerciales, artisanales ou relevant de certaines professions libérales sont aujourd'hui soumises à un droit d'établissement préalable. En effet, le principe de la liberté de commerce est consacré par l'article 11 de la Constitution luxembourgeoise qui dispose que " la loi garantit la liberté de commerce et de l'industrie, l'exercice de la profession libérale et du travail sauf les restrictions à établir par le pouvoir législatif. "

Actuellement, c'est la loi du 28 décembre 1988, dite loi d'établissement, qui régit, fondamentalement, l'accès aux activités soumises à agrément du ministre des Classes Moyennes et leur exercice. La loi d'établissement de 1988 (telle que modifiée) et ses règlements d'exécution forment ainsi le droit commun en matière d'autorisation d'établissement.

A ce tronc commun s'ajoutent les lois spéciales ou les lois comprenant des dispositions spécifiques régissant le droit d'établissement et l'exercice de certaines activités soumises à l'autorisation du ministre des Classes Moyennes.

Le régime juridique applicable à l'ensemble de ces activités s'est encore enrichi au fil des années d'un apport communautaire assez important sous la forme de directives qui ont élargi le champ d'application et défini des mécanismes de reconnaissance en matière de qualification professionnelle dont l'appréciation reste cependant assez largement entre les mains des autorités nationales.

A noter : l'article 26 de la loi d'établissement qui organise l'information en faveur des tiers dispose que la mention de la profession et le numéro de l'autorisation gouvernementale doit figurer sur les lettres, devis, factures, panneaux de chantier et devantures.<sup>1</sup>

### Tableaux chiffrés en matière de droit d'établissement

a) Nombre de demandes introduites:		b) Nombre total des agréments accordés:	
1990	5.654	1990	3.881
1991	5.537	1991	4.035
1992	5.546	1992	4.032
1993	5.430	1993	4.244
1994	6.113	1994	4.714
1995	6.265	1995	4.687
1996	7.519	1996	5.626
1997	7.200	1997	5.490
1998	7.216	1998	5.050
1999	7.335	1999	4.604
2000	7.174	2000	4.470
2001	7.648	2001	4.559
2002	7.954	2002	4.859
2003	8.342	2003	5.025
2004	10.248	2004	6.892
2005	10.780	2005	6.674
2006	11.439	2006	6.671
2007	12.879	2007	7.604
2008	12.447	2008	9.136
2009	11.394	2009	8.175

Source : **ministère des Classes moyennes et du Tourisme**

<sup>1</sup> Cf. Autorisations d'établissement du ministère des Classes moyennes et du Tourisme : <http://www.mcm.public.lu/fr/autorisations/index.html>

## ANNEXES

### c) Nombre d'autorisations accordées à des ressortissants luxembourgeois

	Secteur commercial	Secteur artisanal
1990	2.034	555
1991	2.075	593
1992	2.048	609
1993	2.258	606
1994	2.480	725
1995	2.603	659
1996	3.010	781
1997	2.853	761
1998	2.630	708
1999	2.567	643
2000	2.291	650
2001	2.262	644
2002	2.383	712
2003	2.402	677
2004	3.199	924
2005	3.370	893
2006	3.472	922
2007	3.558	985
2008	4.214	1.109
2009	3.618	836

### d) Nombre d'autorisations accordées à des ressortissants étrangers

	secteur commercial	Secteur artisanal
1990	765	527
1991	822	545
1992	792	583
1993	850	530
1994	956	553
1995	919	506
1996	1.066	769
1997	940	609
1998	849	590
1999	691	455
2000	716	409
2001	636	559
2002	637	695
2003	574	755
2004	888	1.160
2005	756	1.092
2006	679	1.043
2007	619	760
2008	735	174
2009	542	123

### e) Nombre d'autorisations accordées à des ressortissants luxembourgeois pour les professions libérales

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
experts-comptables	81	68	56	178	165	140	162	148	165
Architectes	33	38	47	40	40	28	50	59	42
Autres	208	148	191	250	165	205	189	249	300

### f) Nombre d'autorisations accordées à des ressortissants étrangers pour les professions libérales

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
experts-comptables	46	89	105	140	135	101	89	234	214
Architectes	29	23	24	41	20	24	19	27	56
Autres	61	66	57	72	36	56	47	49	351

Source : **ministère des Classes moyennes et du Tourisme**

# ANNEXES

## ANNEXE 4 : LA METHODOLOGIE RELATIVE A LA PARTIE QUALITATIVE DE L'ETUDE

Cette annexe a pour but de présenter les choix et les outils méthodologiques qui ont permis le recueil et l'analyse des données relatives à la partie qualitative de l'étude. Différentes étapes ont été nécessaires : définir le champ de l'étude, concevoir le guide d'entretien, prendre contact avec les interviewés, effectuer le recueil des données, réaliser la retranscription et procéder à l'analyse.

### **Le champ de l'étude**

Pour cette étude, il a été choisi de réaliser des entretiens semi-directifs avec des personnes qui ont créé ou repris une première entreprise au Luxembourg depuis moins de cinq ans. Ce type d'entretien n'est ni totalement ouvert, comme par exemple l'entretien de vie, ni totalement fermé, comme par exemple le questionnaire quantitatif.

Il a été choisi dans un premier temps de s'entretenir avec des personnes qui ont créé une primo-entreprise au Luxembourg (création ex-Nihilo au Luxembourg). Ceci dans le but de retracer le parcours des créateurs et créatrices. En tout, ce sont 15 entretiens qui ont été réalisés avec des femmes et des hommes ayant créé une entreprise (dont 6 femmes et 9 hommes).

Dans un second temps, il a été choisi de s'entretenir avec des femmes et des hommes qui ont repris une première entreprise au Luxembourg (reprise ex-nihilo au Luxembourg). En tout, ce sont 8 entretiens qui ont été réalisés avec des femmes et des hommes ayant repris une entreprise (dont 4 femmes et 4 hommes).

Cette étude prévoyait initialement des entretiens avec des personnes ayant tenté mais échoué dans la création d'entreprise. Face à l'impossibilité d'identifier et de contacter ces personnes, il a été décidé de retirer ce public du champ de recherche. Ce sont finalement 23 entretiens qui ont été réalisés avec des créateurs (hommes et femmes) et des repreneurs (hommes et femmes).

### **Le guide d'entretien**

L'ensemble des entretiens a été réalisé à l'aide d'un guide d'entretien ayant pour but de cadrer le discours de l'interviewé sur le thème du parcours de création ou de reprise tout en le laissant libre dans sa réponse.

Sur la base des entretiens avec les organismes compétents et d'une revue de littérature, ce guide d'entretien a pu être établi. Il a permis de mettre notamment en avant les obstacles suivants : la nationalité, le genre, l'âge, les obstacles économiques, commerciaux et marketing, la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale, l'impact des rôles sociaux des femmes et des hommes ainsi que le manque de soutien moral.

#### *Obstacles et défis liés à la nationalité*

Il semble qu'une préférence pour le statut de fonctionnaire entrave l'entrepreneuriat car il garantit une sécurité de l'emploi. Les ressortissants de nationalité luxembourgeoise pourraient donc être moins tentés par cette aventure. D'un autre côté, les étrangers pourraient connaître plus de difficultés à créer une entreprise en raison plus généralement des difficultés d'intégration et ici en l'occurrence en raison de la méconnaissance du processus de création, différent d'un pays à un autre, de l'absence de réseaux ou de difficultés liées à la communication. Nous avons donc tenu compte de ces distinctions de nationalités.

#### *Obstacles et défis liés au genre*

Le genre peut être, selon certains acteurs, source d'obstacles et de défis du fait que les mentalités et les stéréotypes persistent, que les rôles sociaux des hommes et des femmes sont encore fortement ancrés et que la conciliation de la vie familiale/vie professionnelle est compliquée. Il semble également que l'éducation, surtout familiale, est différente pour les filles ou les garçons.

Le manque de reconnaissance et de considération envers les femmes peut être une autre source d'obstacles et de défis. La peur de l'échec, du risque et le manque de confiance en soi sont des caractéristiques plus féminines que masculines. Enfin, il semblerait que les financements soient plus facilement accordés à un homme qu'à une femme.

# ANNEXES

## *Obstacles et défis liés à l'âge*

L'âge, notamment un âge jeune (moins de 30 ans), peut être une source d'obstacles et de défis si l'on considère le manque d'expérience, le manque de connaissance, le discrédit (face aux banques, aux collaborateurs, aux clients) et le manque de fonds propres.

## *Obstacles et défis économiques*

Parmi les obstacles et défis financiers à relever figurent le manque de fonds propres, des difficultés à trouver des financements, des difficultés pour obtenir des aides/subventions, une concurrence importante, un marché potentiel limité, un contexte économique local et/ou global défavorable, un manque de main-d'œuvre qualifiée, des taux d'intérêt élevés, des charges sociales et une fiscalité élevées, la crainte de l'instabilité des revenus, l'absence de filet de sécurité ainsi que le prix du local et/ou du terrain (à la location ou à l'achat) trop élevé.

## *Obstacles et défis commerciaux et marketing*

Les obstacles et défis commerciaux et marketing peuvent apparaître lors de l'étude de marché, dans la recherche ou le maintien d'une clientèle, dans la mise en place d'une stratégie publicitaire, marketing et de communication, lors de la fixation des prix des produits et des services mais aussi lors de la recherche de fournisseurs.

## *Obstacles et défis liés à la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale*

La durée d'absence et l'indemnisation liées au congé de maternité peut-être un frein pour certaines femmes. Puis lorsque les enfants sont nés, la gestion du temps lié à l'éducation et aux soins des enfants, aux tâches ménagères qui en découlent avec le temps professionnel peut-être décourageant pour certains, notamment pour les femmes qui continuent à assumer une large part de ces tâches familiales et domestiques.

## *Obstacles et défis liés aux rôles sociaux des femmes et des hommes*

Il existe encore d'importants préjugés quant à la reconnaissance du travail professionnel féminin en général et plus particulièrement dans l'entrepreneuriat ; l'absence de modèles y est pour beaucoup.

## *Obstacles et défis liés au manque de soutien*

L'attitude des proches (conjoint, famille, amis), l'attitude des professionnels (banquiers, partenaires commerciaux ou publicitaires, associés éventuels), l'absence ou insuffisance d'appui extérieur (conseils et formations de la part d'organismes d'accompagnement à la création d'entreprise) vont fortement jouer dans la décision de se lancer dans l'entrepreneuriat.

## **La prise de contact**

Le recours aux acteurs compétents dans le domaine de la création et du genre et notamment aux chambres professionnelles, a permis d'identifier des participants potentiels aux entretiens sur la création et la reprise. D'autres moyens ont également été utilisés. Nous avons sollicité les premiers interviewés pour nous suggérer d'éventuels candidats aux entretiens, l'étendue de leur réseau personnel et professionnel y étant souvent propice. Et nous avons finalement recouru au bouche à oreille, au démarchage spontané. Cette phase a été particulièrement difficile car nos critères de sélection correspondent à une population qui n'est pas très répandue. Nous avons besoin de créateurs et créatrices mais aussi de repreneurs et repreneuses ayant un recul de moins de 5 ans pour être au plus près de l'événement, dans différents secteurs d'activité, avec des nationalités différentes.

## **Le recueil des données**

Les entretiens ont été réalisés sur le lieu de travail des entrepreneurs afin de conserver des conditions de passation équivalentes pour chacun des entretiens. Les principes de base de passation d'entretien ont été respectés. Chacun des entretiens a été enregistré afin de faciliter la discussion, éviter les erreurs de prise de notes et être à l'écoute du contenu pour effectuer les relances appropriées.

# ANNEXES

## La retranscription

L'ensemble des entretiens a été entièrement retranscrit afin de saisir les mots, les idées, les jugements, voire les intonations de l'interviewé.

## L'analyse

Parmi les différents types d'analyses de discours possibles, il a été choisi d'utiliser l'analyse thématique transversale. Les entretiens ont ainsi été découpés selon des thèmes émergents. A ce stade, une grille d'analyse a été élaborée permettant par la suite d'explorer, d'interpréter et de comparer les informations recueillies dans les entretiens. Ce processus a été répété indépendamment pour la création et la reprise.

## ANNEXE 5 : AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU STATUT D'ENTREPRENEUR

Des avantages ainsi que des inconvénients au statut d'entrepreneur ont été identifiés.

Certains entrepreneurs citent, parmi les **avantages**, une fierté d'avoir créé leur propre entreprise et d'avoir choisi le domaine d'activité dans lequel ils travaillent.

« Avoir créé sa propre entreprise, avoir créé quelque chose soi-même, travailler dans un domaine qui plait et être entourée des choses que j'aime. »

« On décide soi même de son avenir, et de l'avenir de l'entreprise, soi même, oui et non : on décide en équipe, mais finalement, les décisions finales sont prises par l'entrepreneur. »

« De gérer son temps comme on l'entend. C'est-à-dire que si on a envie de travailler le dimanche matin avant que les enfants se lèvent... »

Parmi les **inconvénients**, les entrepreneurs citent de fortes responsabilités liées au degré élevé d'incertitude quant à la viabilité de l'entreprise, engendrant des conditions de stress élevées.

« Je ne sais pas si c'est un inconvénient en tout cas c'est une réalité : de très, très, très, très grandes responsabilités envers le ou les employés, la clientèle et les administrations. »

« C'est gratifiant, c'est motivant, c'est en contraste avec le fait d'être employé ou fonctionnaire. On est son propre maître, on prend ses propres décisions. Mais d'un autre côté, il faut aussi vivre avec les conséquences des décisions qu'on a prises. »

« C'est que chaque mois, il y a une certaine incertitude dans la continuité de l'entreprise. On est lié à des facteurs du marché qu'on doit accepter, avec lesquels on doit travailler, que l'on ne peut pas changer. »

« Le stress. C'est chaque fois se rassurer soi-même, qu'on a fait le bon choix, qu'il faut avancer comme ça et qu'on va réussir. Donc c'est une remise en question perpétuelle et permanente, pour se convaincre que c'était le bon choix et que le projet sera une réussite. »

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS RELATIFS À LA FONCTION D'ENTREPRENEUR

### ANNEXE 6 : LES CLES DU SUCCES D'UNE CREATION/REPRISE D'ENTREPRISE

Avantages	Inconvénients
Prise de décision	Responsabilités vis-à-vis des salariés
Satisfaction d'avoir accompli quelque chose par soi-même	Stress
Accomplissement de soi	Jugements extérieurs
Créer son propre emploi	Temps de travail, horaires
Être son propre patron, autonomie/liberté	Instabilités (notamment financière)
Statut social, pouvoir	Charges administratives et financières
Passion, style de vie	
Grande communication avec différents publics	Risques et incertitudes
Absence de monotonies	Concilier vie personnelle, familiale et professionnelle
Concilier vie personnelle, familiale et professionnelle	Faible rémunération en début de processus

# ANNEXES

Cette annexe recense, de l'avis des créateurs et des repreneurs, les facteurs clés qui font la réussite d'une création/reprise d'entreprise. Les différents facteurs évoqués ici ne sont pas tous indispensables.

Les entrepreneurs ont attachés beaucoup d'importance à décrire le succès d'une création ou d'une reprise d'entreprise à travers les points suivants :

- A la qualité du travail et des services prestés

*« Le succès, c'est le fait que le travail et le service soient personnalisés et de qualité, ça c'est vraiment très important. »*

- A l'adaptation des produits et services à la demande de la clientèle

*« Prendre les clients au sérieux, je crois que ça c'est le point le plus important. »*

- Au caractère innovant du produit ou du service proposé (niche technique)

- A la visibilité de l'entreprise sur le marché (par exemple, par l'intermédiaire de la publicité ou d'Internet)

*« Pour vendre, il faut être visible. Et sur Internet, vous pouvez avoir la plus belle vitrine du monde, si personne ne passe... Donc, cette visibilité, elle est essentielle et on y a travaillé. »*

- A la rentabilité de l'entreprise

- Aux valeurs présentes dans l'entreprise

*« A partir de quand peut-on qualifier et dire qu'une entreprise est un succès ? Quand elle est rentable, ça n'est pas un succès. C'est un succès quand les gens s'y plaisent, quand les clients sont satisfaits. On a su garder des valeurs humaines et ne pas créer une démarche purement commerciale. »*

- Au rôle de tierces personnes (en matière de conseils et de soutien de la part d'experts)

- Au choix des collaborateurs

*« Le succès de l'entreprise, c'est l'humain, donc l'équipe. »*

- Aux qualités personnelles de l'entrepreneur : la persévérance, la remise en question, la capacité d'adaptation et de conciliation, l'expérience professionnelle antérieure dans le domaine d'activité et la maturité

*« Il faut être obstiné, ne jamais lâcher. Je me suis retrouvé dans des situations où j'avais l'impression que j'étais à zéro chiffre d'affaires le mardi. Le mardi d'après, j'avais reconstitué mon chiffre d'affaires autrement. Ça fait partie des choses qui assurent le succès. Ne pas baisser les bras, jamais. Parce qu'il y a beaucoup de personnes qui vous disent que ça ne fonctionnera pas. Il ne faut pas les écouter ! »*

Des caractéristiques spécifiques (complémentaires à ceux précédemment évoqués) peuvent apparaître dans le cas d'une reprise d'entreprise :

- L'implication du cédant durant la reprise et les premiers mois de vie de l'entreprise (conseils, accompagnement, introduction auprès de la clientèle, des fournisseurs) ;

- L'implication des salariés déjà présents avant la reprise et l'adéquation des perspectives d'avenir ;

- La patience (immersion dans l'entreprise, temps de passation de l'entreprise).









