

PRATIQUER  
**L'ENTREPRENEURIAT**

**EN 17 CAS  
D'ENTREPRISES**





Isabelle Calmé & Marion Polge

PRATIQUER  
**L'ENTREPRENEURIAT**

**EN 17 CAS  
D'ENTREPRISES**

**DUNOD**

Mise en page : Belle Page

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70% de nos livres en France et 25% en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-083703-8

# SOMMAIRE

---

## Présentation des auteurs

## Introduction

### Cas 1 – Tiva

Comment un style de management et un déficit de communication peuvent-ils avoir des incidences sur le fonctionnement d'une équipe ? 13

### Cas 2 – Kuroneko Media

Comment une petite entreprise avec peu de ressources au départ peut se faire une place dans son secteur ? 24

### Cas 3 – La Belle et la Blette

Comment constituer une base solide pour construire une communauté active autour d'un projet ? 44

### Cas 4 – Pymac

Quelle stratégie adopter pour une TPE (très petite entreprise) digitale ? 61

### Cas 5 – AOGreen

Quel rôle peut jouer la coopération multi-acteurs pour le développement d'une TPE dans le secteur de l'énergie renouvelable ? 75

### Cas 6 – Atelier Chatersèn

Comment un lifestyle entrepreneur utilise-t-il la co-création de valeur pour réaliser son projet de vie ? 95

### Cas 7 – Keranova

Quels leviers actionner pour faire émerger une innovation inattendue ? 108

**Cas 8 – Linkinfarm**

Face à un marché peu mouvant, comment développer un modèle économique scalable et tendre vers un « modèle de plateformes » ? **120**

**Cas 9 – Karyon**

Avec une offre de services basée sur une technologie nouvelle, comment identifier un nouveau marché ? **136**

**Cas 10 – Clever Beauty**

Quels sont les axes de développement stratégiques nécessaires pour poursuivre la croissance prometteuse d'une start-up ? **153**

**Cas 11 – Boutique Alexandre**

Quelles solutions élaborer en technologies de l'information et du commerce en ligne pour améliorer et mieux gérer la relation client ? **171**

**Cas 12 – Naïo Technologies**

Quels sont les impacts des plateformes de crowdfunding dans la trajectoire de financement et la gouvernance d'une start-up ? **188**

**Cas 13 – GRAP**

Comment maintenir la dynamique coopérative et démocratique au cœur de son modèle et de son projet ? **208**

**Cas 14 – CDandLP**

Comment estimer que des choix stratégiques ont été judicieux ? **226**

**Cas 15 – Doctolib**

Comment concilier innovation disruptive dans le numérique et bienveillance entrepreneuriale auprès du bien commun ? **240**

**Cas 16 – Café Joyeux**

En quoi et comment l'entreprise doit réaliser des changements pour inclure les personnes en situation de handicap ? **254**

**Cas 17 – La Ruche**

En quoi l'écosystème entrepreneurial se retrouve au cœur de la réussite d'un projet ? **268**

**Bibliographie**

# PRÉSENTATION DES AUTEURS

---

**George Aboueldahab** est attaché temporaire d'enseignement et de recherche à l'université de Montpellier et effectue ses recherches au sein du laboratoire Montpellier Recherche en Management et de #DigitAg, France. Il travaille sur les contributions des technologies numériques à la transition agroécologique, plus précisément sur le potentiel des outils numériques pour la gestion et le partage des ressources et des connaissances au sein d'un mouvement agroécologique de l'université de Montpellier. Il est actif dans la communauté francophone des études critiques en management ainsi que dans le réseau européen des études organisationnelles (EGOS).

**Ludivine Adla** est maître de conférences HDR à Grenoble IAE, Grenoble INP-UGA et membre du laboratoire CERAG. Elle co-pilote le GRT « GRH dans les PME » de l'AGRH et la chaire « Capital humain et innovation » de Grenoble IAE. Elle est l'auteur d'un ouvrage et d'une dizaine d'articles académiques portant sur la GRH, l'entrepreneuriat, l'innovation et le don en contexte de PME, publiés dans des revues francophones et anglo-saxonnes classées. Ses travaux de recherche ont également été vulgarisés dans des médias tels que *Forbes France* et *Harvard Business Review France*. Ludivine Adla anime également des conférences en partenariat avec BpiFrance, la CPME et l'APM, auprès d'entrepreneurs et de relais RH.

**Bénédicte Aldebert** est maître de conférences en sciences de gestion spécialisée sur les questions d'échecs et de réussites des jeunes entreprises en création et notamment sur la question de la légitimité entrepreneuriale. Directrice d'une chaire de recherche en entrepreneuriat d'Aix Marseille Université, membre du CERGAM, elle publie dans des revues telles que *Système d'information et management*, *Revue française de gestion*, *Tourisme Management*, *Revue de gestion des ressources humaines*.

**Léa Baileche** est doctorante en sciences de gestion à l'université de Montpellier rattachée au laboratoire Montpellier Recherche en Management. Ses recherches portent sur les enjeux organisationnels de la transition énergétique. Elles abordent plus précisément la question du développement de circuits courts des énergies renouvelables à travers l'étude d'organisations alternatives : associations, coopératives, sociétés d'économie mixte locales. Elles ouvrent plus largement la question de la fabrique des alternatives à travers les coopérations publiques, civiles et privées.

**Yannick Bardie** est concepteur de systèmes d'information dédiés aux opérations cliniques. Il a conduit un projet de recherche sur la sûreté pharmaceutique qui lui a permis d'obtenir sa thèse de doctorat en gestion en 2022. Il enseigne et mène ses recherches à l'université de Montpellier et enseigne également à EMLV Paris (Pôle Vinci). Il se présente comme un « entrepreneur institutionnel » au sein de la fondation *Intelligence in Life* dont il est le président fondateur. Expert en développement clinique des produits de santé, il a mis en œuvre durant plus de 20 ans des essais cliniques en France et en Europe pour le compte de promoteurs internationaux commerciaux et académiques. Il est aussi président d'une organisation professionnelle qui fédère les acteurs opérationnels de la recherche clinique (ANAT). Depuis 2015, il est membre du Comité de protection des personnes de Montpellier Méditerranée IV (comité d'éthique). Il est également fondateur de la société VOUTE SAS, comme inventeur de services numériques et de paiement en recherche clinique (C-Lest Clinical), un système labellisé « France Expérimentation ».

**Véronique Bessière** est professeure des universités à l'IAE de Montpellier, responsable du master Management de l'innovation et co-rédactrice de la revue *Finance Contrôle Stratégie*. Ses travaux de recherche portent sur le financement et la gouvernance des entreprises innovantes.

**Valérie Bordeaux** est responsable marketing France de Volkswind (développeur éolien). En 2020, au cours de son master 2 en Management des PME et entrepreneuriat à l'IAE de Tours, elle décide avec un groupe d'étudiants d'étudier le gaspillage alimentaire à travers la création d'une conserverie. Dans la continuité de ce travail, elle choisit comme sujet de mémoire « Déterminants d'engagement des parties prenantes dans la co-construction d'une société coopérative d'intérêt collectif ». Valérie Bordeaux a également une expérience de plus de 10 ans en tant que chef d'entreprise et conseil en marketing et communication.



**Isabelle Calmé** est maître de conférences en sciences de gestion à l'Institut d'administration des entreprises de Tours-Val de Loire. Elle dirige depuis plus d'une dizaine d'années le master 2 Management des PME et entrepreneuriat en formation continue. Elle dispense principalement des cours de stratégie d'entreprise et d'entrepreneuriat. Ses recherches au sein du laboratoire Val de Loire Recherche en Management (VALLOREM) portent principalement sur les stratégies partenariales et de réseaux des PME. Elle a notamment étudié le rôle de ces stratégies sur le développement et/ou l'accompagnement des PME dans des domaines variés (démarche RSE, finance entrepreneuriale, finance participative).

**Ysé Commandré** est attachée temporaire d'enseignement et de recherche à l'université de Montpellier et effectue ses recherches au sein du laboratoire Montpellier Recherche en Management et de l'institut #DigitAg. Elle étudie l'introduction et l'usage de la technologie blockchain dans différentes filières alimentaires, et questionne la reproduction des relations existantes entre acteurs des filières via ce phénomène. Ses travaux se réfèrent aux analyses du pouvoir et à la notion de capitalisme de surveillance selon laquelle une nouvelle forme de division viendrait remplacer la division habituelle du travail : celle du savoir. Ses intérêts de recherche l'amènent à questionner le devenir des données, notamment agricoles.

**Véronique Csanyi-Virag** est docteure en sciences de gestion au laboratoire MRM de Montpellier. Dans ses travaux de recherche, elle se questionne sur ce qui caractérise une démarche inclusive et en quoi elle contribue à l'essor d'un entrepreneuriat à impact sociétal positif dans le contexte spécifique du handicap. Elle intervient à STAPS et à Polytech à Montpellier. Elle est également psychologue du travail en mission au Centre de rééducation d'insertion professionnelle de Castelnau-le-Lez pour accompagner les personnes en situation de handicap dans leur insertion sociale et professionnelle.

**Virginie Gallego-Roquelaure** est professeure des universités à l'IAE Lyon School of Management, de l'université Lyon 3, au sein duquel elle est responsable de la valorisation de la recherche du laboratoire Magellan. Ses recherches portent actuellement sur l'innovation en PME et en start-up, ainsi que sur les spécificités de leur GRH. Auteure d'une quinzaine d'articles académiques publiés dans des revues francophones et internationales et de 4 ouvrages, elle est également contributrice pour *Forbes France* et *Harvard Business Review France*. Elle anime régulièrement des conférences, dernièrement auprès de la CPME et de BpiFrance.

**Marie Gomez-Breyse** est formatrice-accompagnante en création d'entreprises à impact depuis plus de 15 ans. Docteure en sciences de gestion spécialité entrepreneuriat, elle est entrepreneure et directrice de WHY 3C et du parcours de formation-action la Cité Entrepreneur. Son objectif est de donner l'accès à tous aux outils de développement personnel et de compétences entrepreneuriales nécessaires au développement de projet à impact positif pour que chacun puisse entreprendre en ayant un engagement envers soi, les autres et la planète. Elle accompagne des porteurs de projets dans divers contextes, incubateurs, parcours de formation-action, business schools, universités, en entreprises sur les thématiques de la posture entrepreneuriale, l'écosystème entrepreneurial, la raison d'être, le business model à impact et les liens entre santé de l'entreprise et santé du dirigeant. Auteure de nombreuses publications, de cas et coordinatrice d'ouvrage, elle est également intervenante-conférencier sur des thématiques liées à l'évolution des profils d'entrepreneurs au regard des mutations sociétales. Également formée à l'hypnose eriksonienne, elle vit la formation, l'accompagnement et la transmission comme une véritable vocation et est toujours en veille pour produire les situations d'apprentissage et de gains de compétences les plus efficaces pour la réussite des projets de tous.

**Mireille Héral** est enseignante-chercheuse à l'IDRAC Business School à Montpellier. Elle effectue ses recherches au sein du Labex Entreprendre et du laboratoire Montpellier Research in Management. Ses thématiques de recherche sont l'entrepreneuriat international, l'accompagnement à l'international, l'entrepreneuriat durable, les éco-PME et les écosystèmes entrepreneuriaux. Elle enseigne les opérations internationales des PME, le marketing international et la géopolitique des ressources naturelles à l'IDRAC Business School, à l'université de Montpellier et à l'université Paul Valéry.

**Émilie Lanciano** est professeure des universités à l'université Lyon 2 en stratégie et théorie des organisations. Elle enseigne au sein de la faculté de Sciences économiques et de gestion et particulièrement au sein de la mention Économie sociale et solidaire. Elle dirige la chaire d'Économie sociale et solidaire de l'université. Ses travaux de recherche portent sur les stratégies entrepreneuriales et institutionnelles de petites organisations, notamment dans le secteur de l'alimentation et de l'économie sociale et solidaire.

**Amandine Maus** est maître de conférences à la faculté d'Économie et de gestion d'Aix-Marseille Université. Elle est également membre du laboratoire CERGAM et de la chaire Légitimité entrepreneuriale d'Aix-Marseille Université. Sa recherche, qui a remporté le prix 2020 de la meilleure thèse en entrepreneuriat de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, porte sur les structures d'accompagnement et leurs business models. Amandine Maus poursuit désormais sa recherche en étudiant la légitimité de ces organisations.

**Éliane M.-F. Moreau**, détentricrice d'un doctorat conjoint en gestion des systèmes d'information de l'UQAM, est professeure titulaire au département de Marketing et systèmes d'information de l'École de gestion de l'UQTR et membre de l'Institut de recherche sur les PME depuis 2001. Elle s'intéresse à la stratégie et à la gouvernance des systèmes d'information dont la gestion des connaissances et les systèmes d'aide à la décision intelligents ainsi que leurs effets sur la performance des individus et des organisations. Elle a publié des volumes et des articles scientifiques. Elle dirige des étudiants et a donné des séminaires et des conférences en France, en Afrique, au Vietnam ainsi qu'au Québec au Canada et aux États-Unis. Elle a été membre de la commission des études et du conseil d'administration de l'UQTR ainsi que du Réseau Action TI (Mauricie-Centre-du-Québec). Elle a occupé des postes de direction des programmes (1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles) et du département Marketing et SI. Elle a récemment développé le programme de Gestion des technologies d'affaires ainsi que le certificat et 2 microprogrammes.

**Adama Ndiaye** est maître de conférences en sciences de gestion à l'IAE Tours-Val de Loire. Il enseigne la gestion des ressources humaines et la qualité de vie au travail auprès d'étudiants de Master de l'IAE Tours-Val de Loire où il est responsable pédagogique du master 2 Gestion des ressources humaines, parcours santé, qualité de vie au travail en formation initiale et en apprentissage. Ses recherches portent sur la gestion des paradoxes organisationnels, les conflits interpersonnels et la santé au travail.

**Marion Polge** est maître de conférences habilitée à diriger des recherches en sciences de gestion à Montpellier Management (université de Montpellier). Membre du laboratoire MRM (Montpellier Research Management) et du Labex Entreprendre, elle dirige la chaire Cocréa (fondation université Montpellier Entreprendre). Ses travaux portent sur les stratégies de développement des très petites entreprises, l'innovation et la RSE.

**Emmanuelle Reynaud** est professeure des universités en stratégie à l'IAE d'Aix-Marseille Université. En matière de recherche, elle publie en stratégie au niveau national et international. En matière pédagogique, elle privilégie un apprentissage concret et ludique en basant ses enseignements sur des projets réels. En 2021, elle a d'ailleurs obtenu la labellisation FNEGE, dispositif pédagogique à l'ère du numérique pour son cours de stratégie.

**Godefroy Reynaud** a réalisé un stage chez Pymac. Étudiant et passionné d'informatique, il a participé ou entièrement réalisé plusieurs sites Internet : <https://test3000.net> ; <https://godefroyinformatique.fr> ; <https://www.gite-saint-remeze.fr> ; <https://octa-etre.cloud>. Aux confins de l'informatique, il a obtenu le prix Mereuze en mars 2022 pour une vidéo réalisée sur le thème « Mon voyage idéal ».

**Séverine Saleilles** est maître de conférences à l'université Lyon 2. Elle enseigne l'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire et participe à la chaire d'Économie sociale et solidaire de l'université. Membre du laboratoire Coactis, dont elle co-anime l'axe « Innovations durables : sociales, managériales, entrepreneuriales », ses travaux de recherche tentent de saisir l'agir entrepreneurial dans les transitions (territoriale, alimentaire, socio-écologique).

**Christelle Siddi** est docteure en sciences et a un parcours de plus de 15 ans dans l'innovation technologique puis dans l'innovation sociale. Souhaitant retrouver plus de sens et d'utilité dans son travail, elle se rapproche d'un réseau national pionnier dans l'impact et fonde La Ruche Montpellier en 2017 pour accompagner et héberger des entrepreneurs engagés. Depuis maintenant 5 ans, elle œuvre pour le développement économique de son territoire et accompagne des porteurs de projet sous-représentés dans l'entrepreneuriat (femmes, demandeurs d'emploi de longue durée, résidents de quartiers prioritaires...) ou intervient auprès d'organisations publiques et privées sur la thématique des tiers-lieux. Elle s'engage également comme coach ou jury au côté des autres acteurs de l'écosystème entrepreneurial, mais aussi dans l'organisation d'action de sensibilisation ou de transmission auprès des plus jeunes et étudiants.

**Éric Stephany** est professeur des universités à l'IAE de Montpellier où il dirige les parcours de Master 2 Création d'entreprise innovante et Management de projets innovants. Ses recherches portent sur le financement de l'innovation et les trajectoires de financement des start-up.

**Séverine Ventolini** est professeure des universités en sciences de gestion à l'Institut d'administration des entreprises de l'IAE Tours-Val de Loire, université de Tours. Elle est actuellement rédactrice en chef adjointe de la *Revue française de gestion* et présidente du réseau Référence RH, association de 35 formations de GRH d'établissements publics. Ses recherches au sein du laboratoire VALLOREM portent sur les carrières, l'inclusion et la question de l'identification et du sens au travail.

# INTRODUCTION

---

Depuis plusieurs décennies, l'entrepreneuriat gagne en popularité dans notre pays. On ne compte plus le nombre de *success stories* relayées par la presse économique ! Au niveau national, le nombre de créations d'entreprises ne cesse d'enregistrer des records ces 15 dernières années et a d'ailleurs dépassé le million en 2021. De même, selon les rapports IEF de 2018 et 2021, près d'un Français sur 3 est engagé dans une dynamique entrepreneuriale soit parce qu'il est à la tête d'une entreprise (13 %) ou l'a été (14 %), soit parce qu'il a engagé des démarches pour créer, reprendre une entreprise (11 %) ou qu'il envisage de le faire (9 %)¹. Cet engagement semble en outre nettement plus élevé chez les étudiants et les jeunes de moins de 30 ans qui sont deux fois plus investis dans cette dynamique que leurs aînés (1 étudiant sur 2 envisagerait de créer son entreprise selon le baromètre Moovjee²).

Cette tendance en constante progression s'explique en grande partie par un environnement devenu de plus en plus favorable à l'entrepreneuriat. Considéré comme le moteur du développement économique et social dans de nombreux pays, que ces derniers soient industrialisés ou non, l'entrepreneuriat a fait l'objet d'une attention croissante par les pouvoirs publics. En France, au cours des 4 dernières décennies, cela s'est concrétisé par le développement de nombreux dispositifs législatifs (la loi pour l'initiative économique en 2003, la loi LME en 2008 avec le statut d'auto-entrepreneur, la loi Pacte en 2019, etc.) qui ont progressivement permis de faciliter l'accès à la création à des publics larges et

---

1. L'indice entrepreneurial français (IEF) est publié tous les 2 ans. Il s'inspire de l'indice québécois et mesure : la part des Français concernés par l'entrepreneuriat à travers 4 profils (intentionnistes, porteurs de projet, dirigeants et anciens dirigeants) ; la culture entrepreneuriale à travers la perception et la représentation des Français de l'entrepreneuriat, des compétences, des qualités entrepreneuriales. Consultable sur : [www.bpifrance-creation.fr](http://www.bpifrance-creation.fr)

2. MOOVJEE, « Les étudiants et l'entrepreneuriat en 2021 », 7<sup>e</sup> édition du baromètre CIC, [www.moovjee.fr](http://www.moovjee.fr), 8 juin 2021.

variés. La culture entrepreneuriale se diffuse quant à elle par la presse économique, mais aussi à travers des formations dédiées à l'entrepreneuriat. Celles-ci sont aujourd'hui nombreuses, dispensées dans des cursus variés en formation initiale comme en formation continue. Ces actions de sensibilisation et de formation ont été renforcées avec le lancement en 2014 par le ministère de l'Enseignement et de la recherche, du statut national étudiant entrepreneur (SNEE). Porté par les pôles PÉPITE<sup>1</sup> présents dans différentes régions, ce dispositif offre la possibilité à tout étudiant jeune diplômé de créer son entreprise durant ses études ou à la sortie de sa formation. Soulignons enfin que dans le monde salarial, on observe une certaine transformation dans l'évolution des carrières : les carrières traditionnelles perdent de leur statut au profit de carrières de plus en plus nomades, propices pour le salarié à la carrière hachée et/ou en quête de sens à rechercher des voies nouvelles dans l'entrepreneuriat. Ces évolutions participent à leur niveau à cet engouement pour l'entrepreneuriat.

Ainsi, nous pouvons dire aujourd'hui que l'entrepreneuriat est un phénomène reconnu, ancré dans notre société. Il revêt des formes multiples (entrepreneuriat marchand, non marchand ou social) et renvoie à des acceptions différentes qui ne permettent cependant pas d'en donner une définition précise. Si pendant longtemps l'entrepreneuriat a été associé à l'entrepreneur, à la création d'entreprise ou encore à l'innovation, il est désormais de plus en plus appréhendé dans la communauté académique comme une manière de concevoir les choses au travers d'actions à l'initiative d'un ou plusieurs individus considéré(s) comme porteur(s) de projet<sup>2</sup>. On parle de dialogique<sup>3</sup>, de symbiotique<sup>4</sup> entre un projet et un individu ou un groupe d'individus, l'ensemble évoluant dans un espace-temps et un contexte environnemental singulier. L'entrepreneuriat s'inscrit ainsi dans un processus complexe autour d'une dynamique sociale qui passe par la rencontre avec les autres, la recherche d'adhésion, l'engagement de parties prenantes potentielles autour d'un projet afin que ce dernier devienne une réelle opportunité. Dans cette conception élargie qui relève d'ailleurs davantage de l'esprit entrepreneurial que de l'esprit d'entreprise, les situations entrepreneuriales peuvent prendre des formes multiples. Elles peuvent conduire à la création *ex nihilo* pour donner naissance à une entreprise nouvelle (traditionnelle ou de type start-up) comme elles peuvent donner lieu à une activité nouvelle au sein d'une organisation déjà existante. Elles peuvent recouvrir des formes juridiques, organisationnelles variées (activités commerciales, industrielles, associatives, en réseau, en coopérative). Enfin la dynamique relationnelle et sociale autour de laquelle ces situations entrepreneuriales prennent forme et se structurent repose

---

1. Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat.

2. LÉGER-JARNIOU C., 2013.

3. BRUYAT C., 1993.

4. VERSTRAETE T., 2001.

sur des modalités diverses, englobant aussi bien des relations purement transactionnelles que des relations plus collaboratives à caractère social, sociétal et/ou environnemental. Le recours en particulier au crowdsourcing ou au crowdfunding pour donner vie à un projet, pour le financer, font partie de ces pratiques de plus en plus répandues dans l'entrepreneuriat. Elles facilitent l'accès à des ressources et compétences que le (ou les) porteur(s) de projet ne détiennent pas mais ne sont pas sans conséquence sur le pilotage du projet... Car l'amplification de la place de l'entrepreneuriat dans notre société a densifié la présence des TPE et PME dans le paysage économique. Composant près de 99 % de notre tissu, leur rôle devient incontestable dans les rouages de notre société de l'ère du numérique, de la multi-territorialisation, de la démondialisation et du sens au travail. Pourtant, l'essentiel de la culture managériale a été bâti autour de la gestion du modèle de grande entreprise. Toutes les TPE-PME ne sont pas vouées à grandir, elles ne sont pas toutes des start-up ou de futures licornes. Nombre d'entrepreneurs créent pour vivre de leur passion, trouver un sens à leur projet professionnel et non pour manager un nombre croissant d'équipes en se lançant sur des voies hyperconcurrentielles. Les dirigeants de TPE-PME de demain ont un besoin de formation aux fonctions de direction qui les aideront à prendre des décisions adaptées à leurs projets. Il s'agit avant tout dans cet ouvrage de penser la direction de petites structures dans la proximité et l'humanisme avec des outils adaptés à leur taille, leurs pratiques et leur vision de ce qu'est leur métier.

Sans chercher à être exhaustif, cet ouvrage offre une palette de situations entrepreneuriales et de situation d'entreprises (pour l'essentiel de taille petite à moyenne) dans des secteurs d'activité divers. Les cas que nous présentons concernent aussi bien des jeunes entreprises, des start-up, des licornes que des TPE-PME créées depuis longtemps et ne souhaitant pas croître. Chaque cas, issu de situations réelles, souligne des problématiques très actuelles (l'hyper croissance, les enjeux de la scalabilité, le rôle de la finance digitalisée sur la gouvernance d'une start-up, les coopérations multi-acteurs sur le développement de projet et de TPE). La réflexion des étudiants est dans tous les cas guidée à partir d'une série de questions et d'outils ou méthodes détaillés. Des réponses argumentées sont soigneusement apportées afin de permettre une mise en pratique des concepts et modèles fondamentaux relevant de l'entrepreneuriat marchand ou de l'entrepreneuriat social et solidaire tels que le concept de business model, de démarche effectuale, de capacités dynamiques, d'écosystème entrepreneurial, de projet entrepreneurial ou encore de concept de foule, d'engagement participatif... Par ailleurs, bien des cas invitent à penser la création, le développement et la direction de petites structures dans la proximité et l'humanisme avec des outils adaptés à leur taille, leurs pratiques et leur vision de ce qu'est leur métier. C'est pourquoi un certain nombre d'auteurs propose, lorsque cela est jugé nécessaire, leurs propres outils ou adapte des outils aux situations idiosyncratiques des cas étudiés.

Enfin, cet ouvrage s'adresse aussi aux enseignants en charge de cours en entrepreneuriat et gestion des TPE-PME, et à la recherche de cas d'animation. Il s'adresse également aux formateurs de formation continue pour animer des mises en situation auprès de dirigeants, créateurs, collaborateurs ou accompagnateurs d'entreprises. Plus généralement tout public étudiant dans un cursus de niveau licence à master à l'université ou en école de commerce ou d'ingénieurs peut trouver dans ces cas des moyens de mettre en pratique et de questionner ses connaissances théoriques.

**Tableau 1 – Présentation des cas : problématique traitée, concepts et outils mobilisés**

N°	Cas	Problématique traitée	Concepts et outils mobilisés
1	Tiva	Comment un style de management et un déficit de communication peuvent-ils avoir des incidences sur le fonctionnement d'une équipe ?	Attitudes de communication Écoute active et techniques de reformulation Effets de système
2	Kuroneko Media	Comment une petite entreprise avec peu de ressources au départ peut se faire une place dans son secteur ?	Ressources, compétences et capacités dynamiques (CD) Facteurs favorisant ou freinant le déploiement des CD
3	La Belle et la Blette	Comment constituer une base solide pour construire une communauté active autour d'un projet ?	Entrepreneuriat social et solidaire Concept de foule, de bénévoles Typologies participatives d'engagement
4	Pymac	Quelle stratégie adopter pour une TPE (très petite entreprise) digitale ?	Spécificité d'une stratégie digitale Modèle d'affaires, opportunités entrepreneuriales et parties prenantes
5	AOGreen	Quel rôle peut jouer la coopération multi-acteurs pour le développement d'une TPE dans le secteur de l'énergie renouvelable ?	Analyse PESTEL Roue socratique
6	Atelier Chatersèn	Comment un lifestyle entrepreneur utilise-t-il la co-création de valeur pour réaliser son projet de vie ?	Approche par la co-création de valeur
7	Keranova	Quels leviers actionner pour faire émerger une innovation inattendue ?	Profil de l'entrepreneur Effectuation et innovation
8	Linkinfarm	Face à un marché peu mouvant, comment développer un modèle économique scalable et tendre vers un « modèle de plateforme » ?	Notion d'innovateur Notion de scalabilité



9	Karyon	Avec une offre de services basée sur une technologie nouvelle, comment identifier un nouveau marché ?	Domaine d'activité stratégique (DAS), marché de niche Théorie des coûts de transaction et dépendance au sentier (dit aussi « résistance au changement ») Diversification de l'offre
10	Clever Beauty	Quels sont les axes de développement stratégiques nécessaires pour poursuivre la croissance prometteuse d'une start-up ?	Théorie de l'effectuation Construction de la légitimité
11	Boutique Alexandre	Quelles solutions élaborer en technologies de l'information et du commerce en ligne pour améliorer et mieux gérer la relation client ?	Recherche documentaire Logiciels d'élaboration de solutions TI (technologies de l'information)
12	Naïo Technologie	Quels sont les impacts des plateformes de crowdfunding dans la trajectoire de financement et la gouvernance d'une start-up ?	Acteurs de financement en <i>seed capital</i> Spécificités de la gouvernance des start-up Mécanismes de gouvernance cognitifs et disciplinaires
13	GRAP	Comment maintenir la dynamique coopérative et démocratique au cœur de son modèle et de son projet ?	Entrepreneuriat coopératif CAE Démocratie représentative vs. participative/délibérative Principe de la sociocratie Risques de dégénérescence des coopératives
14	CDandLP	Comment estimer que des choix stratégiques ont été judicieux ?	Analyse comparative TPE/start-up Marchés biface et multiface Mutations d'un marché
15	Doctolib	Comment concilier innovation disruptive dans le numérique et bienveillance entrepreneuriale auprès du bien commun ?	Hyper-croissance sur un marché biface Théorie de la complexité Projet entrepreneurial d'une licorne
16	Café Joyeux	En quoi et comment l'entreprise doit réaliser des changements pour inclure des personnes en situation de handicap ?	Freins au handicap Ressources et méthodes propices pour manager le handicap
17	La Ruche	En quoi l'écosystème entrepreneurial se retrouve au cœur de la réussite d'un projet ?	Écosystème entrepreneurial Business model à impact



## CAS 1

# TIVA

---

Adama Ndiaye

## Présentation du cas

### Problématique

Comment un style de management et un déficit de communication peuvent-ils avoir des incidences sur le fonctionnement d'une équipe ?

### Résumé

Créée en 2018, la PME Tiva est spécialisée dans la création, l'édition et la fabrication de tissus et de revêtements muraux en lin. S'appuyant sur un héritage ancestral et ancrée dans le nord de la France, l'entreprise s'est ainsi développée autour de la production de tissus en lin de grande qualité et s'impose naturellement par sa proximité et son expertise. De la fibre au fil, puis du fil au tissu, Tiva suit les étapes de la transformation, participe à la magie de la métamorphose et inscrit son empreinte dans une gamme colorielle unique. En s'affranchissant des tendances récurrentes ou mimétiques, Tiva prend le pari de réinventer les classiques de demain. Malgré une image sérieuse, elle connaît néanmoins quelques tiraillements entre ses salariés. Il s'avère rapidement que le style de management et la communication interne sont également en jeu. En l'occurrence, il s'agit de se pencher sur le style de management de la communication interne et, plus précisément, le climat et les multiples incidences sur le fonctionnement de l'équipe.



## Objectif

Comprendre l'effet d'un style de communication dans un univers qualifié d'arbitraire et peu formalisé

## Outils mobilisés

- Les attitudes de communication<sup>1</sup>
- L'écoute active et les techniques de reformulation<sup>2</sup>
- L'analogie de l'iceberg<sup>3</sup>
- Les effets de système<sup>4</sup>

## 1 Présentation de l'entreprise Tiva

Créé en 2018 par Amaury, un directeur charismatique, Tiva est un éditeur de tissus, papiers peints, revêtements muraux et décoration, basé à Paris et comptant 3 showrooms à Paris, Londres et Milan. Composé d'une quarantaine de salariés, ces derniers sont déployés autour de 5 secteurs : marketing et communication, ressources humaines, logistique, administration financière et gestion de marque. Afin de sublimer les intérieurs avec styles, Tiva se fixe comme objectif d'inventer et de produire des intemporels, mais aussi des « classiques de demain ». Pour mettre en valeur ses collections, l'entreprise s'illustre au travers de gammes colorées travaillées avec finesse, accordant une certaine importance à la variété des motifs, à l'alchimie des couleurs habillant les espaces architecturés et à l'élégance française. Tiva possède ainsi aujourd'hui 3 marques, ces dernières ayant permis à l'entreprise de grandir et de gagner en maturité. Chacune de ses marques est indépendante et possède son propre territoire, sa propre communauté, sa propre histoire.

- La marque *Masa* est en écriin, mettant en évidence la séduction et les codes du luxe. Elle compte offrir une parenthèse émotionnelle et sensorielle à toutes les personnes influentes du monde de la décoration. Elle invite au voyage et procure une liberté absolue et invite au voyage.
- La marque *Cama* promeut la simplicité et l'élégance moderne de l'intérieur. Considérée comme le cœur de l'entreprise, *Cama* défend le service d'un mieux vivre, impliquant la prise en compte de l'harmonie graphique et chromatique, voire d'une justesse colorielle.

---

1. PORTER E. H., 1950.

2. ROGERS C., 2016.

3. KOHLS R., 2011.

4. VON BERTALANFFY L. V., 1980.

- La marque *Cala*, quant à elle, est spécialisée dans la décoration dont la valorisation des papiers peints et des revêtements muraux. Elle promeut l'entreprise Tiva à travers ses gammes colorées et l'alchimie des couleurs.

Disposant d'un rayonnement international, Tiva s'est dès lors imposée comme un acteur majeur dans l'édition et la distribution de tissus, papiers peints, revêtements muraux et passementerie autour de 3 valeurs.

- *Le beau comme seul art de vivre* : Tiva est un groupe ouvert sur le monde, sur les cultures, sur le passé et sur l'avenir. Avec ses 3 marques, elle écoute et crée des collections en défendant des valeurs d'ouverture et de plaisir. Le groupe entend ainsi rester unique et en harmonie avec son temps. De fait, le territoire permet d'être chez soi, d'y vivre, d'y recevoir et de s'y ressourcer via Tiva.
- *Des équipes de style* : Tiva s'appuie sur des femmes et des hommes passionnés, exprimant leur créativité dans un studio de création. Ce dernier est dédié aux stylistes, coloristes, graphistes, dont beaucoup ont accompagné les marques depuis leur création. La variété des dessins, la justesse colorielle, la noblesse des matières, l'harmonie graphique et chromatique restent le gage d'un véritable savoir-faire des équipes.
- *La provenance au centre des préoccupations* : Tiva accorde de l'importance à la provenance de ses tissus. L'entreprise donne ainsi la primauté aux savoir-faire les plus ancestraux du pays. Elle met également en valeur les partenaires qui partagent les mêmes valeurs d'excellence : le respect des hauts standards, un contrôle qualité strict assurant la continuité dans l'élaboration des produits.

## 2 Le cas du service des ressources humaines

Entreprise à taille humaine qui encourage le développement des relations interpersonnelles, Tiva se caractérise par des pratiques de gestion des ressources humaines peu formalisées et aut centrées sur le dirigeant. En effet, homme charismatique et exigeant, son dirigeant apparaît humain mais paternaliste. Fédérant autour de lui toute une équipe, il ne compte pas ses heures, faisant appel à la notion de « don de soi » dans la référence constante aux valeurs qui constituent l'articulation première de Tiva. Il a l'intime conviction que l'entreprise doit endosser des valeurs communes : « Notre entreprise se porte bien. C'est une belle maison et les clients s'y retrouvent. Ce qu'il nous faut, c'est redonner une impulsion et un sens pour chacun. » Son dirigeant gère donc directement les équipes, avec une délégation pour l'organisation des 5 secteurs, impliquant un contrôle permanent de la lignée hiérarchique qui fonctionne par supervision directe et parfois par ajustement mutuel. Ce glissement vers un modèle arbitraire est caractérisé par l'absence de tout critère prédéfini et la prédominance de l'informel.

Cependant, le dirigeant de Tiva ne ressent pas les différents problèmes de management et a l'impression que le climat est plutôt bon, « excepté quelques tensions au sein du service RH ». Ce qui le préoccupe est plutôt de trouver les clés pour animer l'ensemble : « Le potentiel est énorme, les compétences sont là, mais on n'a jamais le temps de tout faire ; c'est tout le challenge et la motivation. » Ainsi, depuis peu, Tiva connaît quelques conflits, notamment au sein du service RH. Après étude, il s'avère que la communication et le style de management font défaut.

En effet, le climat est devenu délétère et le service RH peine à trouver un mode de fonctionnement normal. Le personnel pointe notamment du doigt le style du chef de service. Ce dernier a perdu sa légitimité et ses propos en témoignent : « Ils ne me reconnaissent pas comme le chef de service, pourtant je cours partout pour remonter les informations. Je ne dois pas passer mon temps à les rappeler à l'ordre. » Nous avons recueilli les propos des autres membres de l'équipe RH, du personnel, témoignant de tensions extrêmes avec le chef de service.

Marion (responsable comptable) : « Il n'est pas modeste et veut toujours avoir raison sur tout. Il ne se rend pas compte que son management est défaillant. Tu ne peux pas tout le temps demander des tâches à la dernière minute. »

Séverine (responsable communication) : « À quoi bon dire ou montrer tout le temps qu'on est le chef ? La légitimité doit être naturelle et ne jamais se revendiquer. Il est obnubilé par son statut de chef. Tu ne peux pas avoir tout le temps le contrôle sur tout. »

Jason (responsable SIRH) : « Il nous refile toujours la patate chaude. Dès que ça chauffe dans le service, il fuit ses responsabilités. Il se désresponsabilise alors qu'il veut commander en même temps. Il faut qu'il assume son poste. »

Anaëlle (responsable de recrutement) : « Il doit arrêter d'agresser les gens. De toute façon, il a bien vu qu'on était solidaire. On ne va pas se laisser faire. Nous avons juste besoin d'être mieux considérés. De plus, vu la configuration du service, on est déjà les uns sur les autres. Ce qui suppose des problèmes pour se concentrer ou pour avoir une intimité. On a besoin d'une personne qui n'en remette pas une couche. »

Zeyna (chef de projet) : « Je me pose des questions car il est toujours débordé. Ce n'est plus possible de continuer comme ça ! Personne ne demande de nous couvrir. On connaît notre travail et nous avons besoin d'un facilitateur. Nous voulons un travail d'échanges, de collaboration. »

# Questions

---

1. Comment être à l'écoute des récriminations des uns et des autres ?
2. Analysez les aspects émotionnels et les aspects objectifs du service des ressources humaines.
3. Comment assurer le bon fonctionnement du service RH ?

## Annexe 1

---

### Grille d'analyse des attitudes

Attitudes du personnel	Description	Effets produits
Attitude de jugement (Marion, responsable comptable)	Porter un jugement en se référant à des normes, en imposant son point de vue d'expert.	
Attitude d'interprétation (Séverine, responsable communication)	Traduire à sa façon, avec ses propres critères, les idées et comportements des autres.	
Attitude d'enquête (Jason, responsable SIRH)	Préciser tel ou tel point intéressant sans tenir compte des priorités de l'autre.	
Attitude autoritaire (Anaëlle, responsable de recrutement)	Décider de ce que l'autre doit faire et/ou imposer une relation autoritaire.	
Attitude de conseil (Zeyna, chef de projet)	Chercher à dédramatiser la situation.	

## Annexe 2

---

### Propositions découlant de l'écoute active

Caractéristiques	Propositions
Attitude du chef	
Style de communication	
Techniques de reformulation	

## Annexe 3

### Analogie de l'iceberg

Éléments de l'analogie	Chef de service	Personnels du service RH
Positions		
Perceptions		
Émotions		
Intérêts		
Besoins		
Désirs		
Valeurs		
Positions		
Perceptions		

## Annexe 4

### Propositions assurant le bon fonctionnement du service RH

Différentes composantes	Propositions diverses
Composantes organisationnelles	
Composantes interpersonnelles	
Composantes stratégiques	