



HAL
open science

Rapport d'activité : l'entrepreneuriat peut-il être décroissant ?

William Roquier

► **To cite this version:**

William Roquier. Rapport d'activité : l'entrepreneuriat peut-il être décroissant ?. Gestion et management. 2023. dumas-04396656

HAL Id: dumas-04396656

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04396656>

Submitted on 16 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Mémoire d'alternance

Rapport d'activité

L'entrepreneuriat peut-il être décroissant ?

Présenté par : ROQUIER William

Entreprise : FoodPrint

Tuteur professionnel : DEBLY François

Tuteur universitaire : BOISSIN Jean-Pierre

Master 2

Master Entrepreneuriat & Management de Projet

Parcours « Entrepreneur »

2022 - 2023

FoodPrint

Mémoire d'alternance

Rapport d'activité

L'entrepreneuriat peut-il être décroissant ?



Présenté par : ROQUIER William

Entreprise : FoodPrint

Tuteur professionnel : DEBLY François

Tuteur universitaire : BOISSIN Jean-Pierre

Master 2

Master Entrepreneuriat & Management de Projet

Parcours « Entrepreneur »

2022 - 2023

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidat·e·s aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur·rice·s.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur·rice et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Ce mémoire retrace mon parcours entrepreneurial depuis la création de FoodPrint en début d'année 2022 et jusqu'à aujourd'hui. Il s'agit d'une synthèse critique des missions auxquelles j'ai contribué en analysant les stratégies choisies, les pivots réalisés et les résultats obtenus. Je porte également une réflexion sur mon engagement écologique, moteur de mon investissement depuis ses débuts, en mettant en lumière les écarts de valeurs que j'ai pu constater entre mon éthique personnelle de l'entreprise et celles qui m'ont été transmises ou que j'ai observées lors de mon parcours universitaire et entrepreneurial. J'y aborde notamment la question de la décroissance, essentielle au respect des limites planétaires et à un avenir soutenable. Enfin, je réalise un bilan des connaissances et compétences acquises tout au long de mon parcours. Ce mémoire se termine par une ouverture vers mon avenir professionnel que j'ai choisi d'orienter vers un chemin différent de celui de l'entrepreneuriat.

SUMMARY

This thesis traces my entrepreneurial journey from the creation of FoodPrint in early 2022 to the present day. It is a critical synthesis of the missions to which I have contributed by analysing the strategies chosen, the pivots made and the results obtained. I also reflect on my ecological commitment, which has been the driving force behind my investment since the beginning, by highlighting the differences in values that I have observed between my personal ethics of the company and those that have been passed on to me or that I have observed during my university and entrepreneurial career. In particular, I address the issue of degrowth, which is essential for respecting planetary limits and for a sustainable future. Finally, I assess the knowledge and skills I have acquired throughout my career. This dissertation ends with an opening towards my professional future, which I have chosen to follow a different path from that of entrepreneurship.

MOTS CLÉS :

En français

Entrepreneuriat, décroissance, écologie, équilibre, décarbonation, développement de compétences.

En anglais

Entrepreneurship, degrowth, ecology, balance, decarbonisation, skills development.

REMERCIEMENTS

Pour commencer, je tiens à adresser des remerciements particuliers à mon associée et amie Elisa Jourde. Elle a fait preuve d'une présence exceptionnelle depuis un an et demie, aussi bien sur le plan personnel que professionnel, et n'a pas hésité à prendre la relève lorsque ma santé m'en empêchait. Je la remercie pour sa bienveillance, son engagement, sa confiance et sa force. Je remercie aussi Vicky Renault-Smagghe pour son dynamisme et son investissement en tant que première salariée de FoodPrint.

Je veux également remercier Ludivine Adla, Caroline Tarillon et Jean-Pierre Boissin pour leur accompagnement dans le cadre des cours du Master Entrepreneuriat à Grenoble IAE. Leurs expériences et leur connaissance théorique de l'entrepreneuriat m'ont beaucoup apporté tout au long de ma formation.

Je remercie Julien Maurel pour son accompagnement en tant que tuteur professionnel au Pépité oZer. Son expertise en pilotage de projets et son expérience en tant qu'accompagnant nous ont permis d'avancer durant nos débuts dans un cadre bien défini.

Merci également à Nina Valette, qui a porté le programme Starter au Pépité oZer avec une grande énergie et qui est à la fois compréhensive dans les moments difficiles et source de motivation pour accélérer nos projets. Son dévouement pour ses étudiant-e-s-entrepreneur-se-s a représenté une grande aide.

Je remercie Adrien Levrat, startup manager à H7, qui porte avec beaucoup d'énergie le programme *Innover pour une alimentation durable* et qui nous a accompagné pendant six mois.

Merci à tou-te-s les enseignant-e-s et intervenant-e-s qui ont enrichi ces deux années de Master de leur savoir-faire et qui m'ont permis d'acquérir des connaissances et des compétences utiles et directement applicables dans FoodPrint.

Tous mes remerciements à Anne, Isabelle, Nina, Anne et Kevin pour leurs témoignages qui auront su enrichir ma réflexion sur la place de la décroissance dans l'entrepreneuriat.

Je souhaite remercier tou-te-s les étudiant-e-s et étudiant-e-s-entrepreneur-se-s qui ont suivi l'évolution de FoodPrint ces dernières années, avec lequel-le-s j'ai eu l'occasion d'échanger à de nombreuses reprises. Leur regard extérieur et leur présence au quotidien ont fait de cette aventure une expérience particulièrement riche et agréable.

Enfin, un immense merci à ma compagne Sibylle Belaud pour son soutien sans failles tout au long de cette aventure.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
PARTIE 1 : - HISTOIRE D'UNE AVENTURE ENTREPRENEURIALE	8
I – CREATION ET ADMINISTRATION DE L'ENTREPRISE	9
II – AMELIORATION CONTINUE DU SERVICE D’AFFICHAGE ENVIRONNEMENTAL.....	11
III – DEVELOPPEMENT COMMERCIAL	14
IV – ACCOMPAGNEMENTS ET RECHERCHE DE FINANCEMENTS	16
V – DEPART DE L'ENTREPRISE.....	18
PARTIE 2 - L'ENTREPRENEURIAT PEUT-IL ETRE DECROISSANT ?	20
I - CONTEXTUALISATION	21
I. Méthodologie utilisée	21
II. Décroissance : raison d’être et grands principes	21
III. Statuts juridiques d’entreprises : des idéologies différentes ?.....	25
II – LA CROISSANCE COMME OUTIL INDISPENSABLE A L'ENTREPRENEURIAT.....	27
IV. La croissance à différentes échelles.....	27
V. Viabilité et rentabilité	29
III – LA CROISSANCE COMME FINALITE A L'ENTREPRENEURIAT ?	31
VI. La croissance souvent présentée comme un impératif	31
VII. Qu’est-ce qu’une entreprise décroissante ?.....	33
VIII. Risques et limites	34
PARTIE 3 - BILAN DE L'EXPERIENCE	36
I - APPRENTISSAGES REALISES	37
II – COMPETENCES DEVELOPPEES.....	39
III – EVOLUTION DE MON PROJET PROFESSIONNEL.....	41
CONCLUSION	42

INTRODUCTION

Bonjour et bienvenue dans l'histoire de mon aventure entrepreneuriale. Cette histoire commence il y a 11 ans, en 2012, lors de la création de l'association Enactus Ense³, association d'entrepreneuriat social de l'école d'ingénieur·e-s Grenoble INP – Ense³. A l'époque, elle n'était composée que d'un seul projet, Ec'Audit, ayant pour mission la rénovation énergétique des logements. Ce projet connut un franc succès pendant quatre ans, jusqu'à ce que la rénovation énergétique devienne un sujet pris en main par les politiques et par de plus grandes entreprises. Le projet a alors vu son activité réduire jusqu'à disparaître. Je suis donc arrivé en septembre 2018 dans l'association et, avec un ami et l'ancienne équipe d'Ec'Audit, nous avons décidé de reprendre ce projet à l'arrêt et de le transformer.

Durant six mois, nous avons commencé à nous intéresser au sujet du Bilan Carbone[®], sans vraiment trouver de marché qui n'était pas déjà pris. C'est en mars 2019 que Théo, membre du projet, a trouvé sur internet une façon de calculer l'empreinte carbone des produits alimentaires. Alors, avec la participation du restaurant universitaire de l'Ense³, pendant la semaine du développement durable de Grenoble INP, nous avons effectué un affichage test de l'empreinte carbone des plats proposés dans ce restaurant. L'idée a séduit, aussi bien les membres du personnel que les étudiant·e-s, et c'est ainsi qu'est né le projet FoodPrint. Depuis lors, sa mission est de former et d'informer le grand public sur les impacts environnementaux de l'alimentation. Le projet a continué à évoluer. Il a connu des temps difficiles en période Covid en raison de la fermeture des restaurants universitaires pendant un an, puis je l'ai concrétisé à l'été 2021 en signant un premier partenariat avec le Crous Grenoble Alpes.

J'ai décidé de faire de FoodPrint mon projet professionnel lorsque j'ai rejoint le Master Entrepreneuriat & Management de Projets en 2021. Nous allons détailler, dans les pages suivantes, ce qu'il est advenu depuis.

PARTIE 1 :

-

HISTOIRE D'UNE AVENTURE ENTREPRENEURIALE

I – CREATION ET ADMINISTRATION DE L'ENTREPRISE

FoodPrint a acquis un statut juridique d'association en janvier 2021 afin de pouvoir signer un premier partenariat avec le Crous Grenoble Alpes. Un an plus tard, en janvier 2022, je travaillais depuis 4 mois sur FoodPrint avec Elisa Jourde lorsque nous avons pris la décision d'initier ensemble une activité commerciale. C'est alors que nous avons dû réaliser le premier choix stratégique du projet : celui du statut juridique. Nous avons, à ce moment-là, envisagé trois possibilités. La première : conserver un statut d'association. Cette option n'a pas retenu notre attention car, à partir d'une certaine rémunération pour les dirigeant-e-s, une association a les mêmes contraintes fiscales qu'une entreprise. De plus, nous souhaitons conserver la pleine maîtrise de la structure, ce qui n'est pas assuré lors de la réélection du / de la président-e. Le risque aurait alors été d'avoir un-e dirigeant-e avec des valeurs environnementales moins affirmées et donc de voir l'association prendre un chemin contraire à nos valeurs personnelles. Seconde possibilité : la SCOP. C'est un statut de société coopérative qui correspond à nos idéaux démocratiques tout en facilitant le développement d'une démarche commerciale. Toutefois, nous étions face à la même contrainte que dans le cas associatif : nous n'aurions pas été maître-sse-s de la structure sur le long terme. Troisième et dernière possibilité : la société commerciale. C'est le choix que nous avons fait en décidant de créer une Société par Actions Simplifiée (SAS), un statut qui laisse de nombreuses possibilités notamment en termes d'organisation des processus de décision.

Afin de rendre la société la plus démocratique et la plus égalitaire possible, nous avons décidé de nous associer à part égales. Elisa et moi avons chacun-e investi 500€ dans le capital social de FoodPrint, soit chacun-e 500 actions d'une valeur nominale de 1€ pour 50% des parts de l'entreprise. Ce choix nous a été de nombreuses fois déconseillé, voire reproché, car en cas de litige il est difficile de départager les deux associé-e-s, d'autant plus que nous n'avions pas rédigé de pacte d'associé-e-s. Nous avons pris le parti de prendre ce risque, comptant sur la bonne intelligence de chacun-e et la recherche d'un compromis en cas de désaccord. Les seules barrières mises en place ont été inscrites dans les statuts et sont l'adoption d'une clause d'agrément et d'un droit de préemption en cas de départ d'un-e associé-e. Un an après, nous ne regrettons pas ce choix car il a permis à chacun-e d'entre nous d'avoir la même posture et le même poids lors des décisions collectives.

Pour finir sur la création de la société, j'aimerais faire un rapide focus sur les formalités de création. Après le dépôt de marque et l'achat du nom de domaine, nous avons le choix entre déposer le dossier au greffe ou passer par le tout nouveau guichet unique de l'INPI, censé faciliter et centraliser les démarches au niveau national. Nous avons opté pour le guichet unique et la formalité a duré 4

mois, de février à juin 2022. Nous ne nous attendions pas à une telle lenteur administrative et, heureusement, la signature de notre premier contrat a elle aussi été retardée jusqu'à mi-juin 2022.

En ce qui concerne l'administration de l'entreprise et plus généralement la répartition des tâches entre associé·e·s, nous avons d'abord une organisation très aléatoire, au fil de l'eau. Cela a bien fonctionné pendant plusieurs mois jusqu'à ce que la charge de travail devienne plus conséquente. En octobre 2022, lors du recrutement d'une alternante en communication, nous avons opté pour la répartition suivante :

Elisa	William	Commun
Gestion comptable	Responsable du service d'affichage environnemental	Prospection
Gestion client·e·s : public	Gestion client·e·s : privé	Veille concurrentielle
Gestion des ressources humaines & management	Maintenance de l'écocalculateur	Veille partenariale
Lien avec la French Tech in the Alps	Lien avec H7 et le Pépite oZer	
Veille et recherche de financements	Elaboration des prévisionnels financiers	

Cette répartition a été faite en fonction des compétences et des souhaits de chacun·e. La prospection est restée commune car il nous a semblé important de continuer à solliciter nos réseaux respectifs pour diversifier nos sources d'acquisition de nouveaux prospects. Publiquement – sur LinkedIn et en signature mail – nous avons traduit cela par les deux postes suivants : Directrice Générale pour Elisa et Chief Technical Officer (CTO) pour moi.

II – AMELIORATION CONTINUE DU SERVICE D’AFFICHAGE ENVIRONNEMENTAL

Comme présenté ci-dessus, j’avais un rôle en grande partie axé sur la technique. Autrement dit, j’étais en charge de toutes les missions qui nécessitaient une certaine rigueur mathématique liée au calcul d’impact environnemental ainsi que des missions de codage ou de maintenance des services permettant d’automatiser informatiquement notre service d’affichage environnemental. Mais avant cela, j’ai aussi été très actif sur la partie étude des besoins et étude de marché pour élaborer les premières versions du service.

Concernant la partie « Etude de marché », j’ai eu l’occasion de mettre en pratique la formation au Lean Startup que j’ai suivie dans le cadre du programme Starter du Pépite oZer. J’ai d’ailleurs basé mon mémoire de Master 1 sur ce sujet. Cela m’a permis d’aller à la rencontre de divers acteurs de la restauration collective (décideur·se·s et responsables de cuisine) afin de recueillir leurs témoignages, leurs besoins et leurs attentes pour un tel service. Les conclusions de cette étude nous ont amené à réfléchir à deux services. Le premier est une évolution du service d’affichage environnemental, plus automatisée et sous la forme d’un logiciel Saas utilisable par le client. Il y a en effet une réelle demande de pouvoir suivre en temps réel les impacts – réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre – du service d’affichage environnemental afin de pouvoir communiquer dessus côté client·e·s . Ce logiciel est encore à l’ordre du jour actuellement et j’y reviendrai dans la partie « Recherche de financements » de ce rapport. Le deuxième besoin identifié est un besoin de formation des membres du personnel de cuisine dans la restauration collective. En effet, les enjeux climatiques et, plus généralement, les enjeux environnementaux, sont encore trop méconnus dans ce milieu. Les gérant·e·s de cuisines cherchent des personnes ou des entreprises ayant les compétences de formation nécessaires sur ces sujets. Nous avons donc réalisé un premier prototype de formation sur le sujet des limites planétaires et leur traduction dans un contexte de restauration. Ce prototype n’a jamais été testé car une demande plus précise et différente nous a été formulée peu après. Je développerai ce point dans la partie « Développement commercial ».

En attendant d’obtenir les financements nécessaires à l’élaboration d’une plateforme Saas, j’ai continué le travail initié sur le développement de l’affichage environnemental FoodPrint et son automatisation. Dans ce cadre, j’ai d’abord mis au point la méthode de calcul de l’empreinte carbone des produits alimentaires. Cela a été nécessaire d’un point de vue stratégique lorsque nous avons décidé de ne plus dépendre du logiciel d’un concurrent : Etiquetable. Bien que nous ayons de bonnes relations de coopération avec eux, il était délicat de dépendre de leur solution sur le long terme pour la réalisation de notre service principal. J’ai alors repris les travaux réalisés par le collectif ayant fondé

l'Eco-Score des produits alimentaires (disponibles sur le web en open source) pour ne garder que la partie qui nous intéressait, à savoir le calcul d'empreinte carbone. J'ai rassemblé ces données sous la forme d'un cahier des charges à destination du développeur web qui réalisa ensuite le calculateur en ligne dont nous avons besoin. Cela n'a pas présenté de grande difficulté hormis d'un point de vue « légitimité » face à des investisseurs. En effet, la confiance envers le procédé de calcul que j'ai mis au point est en réalité la confiance envers les données sur lesquelles je me suis basé. Ce sont les données les plus abouties scientifiquement à l'heure actuelle en France mais il est dur de défendre leur légitimité en tant que personne extérieure aux structures qui en ont eu l'initiative. J'ai ensuite (re)travaillé le design de l'affichage projeté dans les restaurants partenaires, soit sur demande spécifique de certain-e-s client-e-s, soit sur ma propre initiative dans une optique d'amélioration du service et de son impact. Enfin, j'ai mis au point un algorithme permettant d'automatiser la conversion des calculs en affichage. Cet algorithme a été inclus dans notre éco-calculateur par le développeur et il nous a permis d'économiser environ 1h30 de travail par semaine toute l'année lors de l'exécution du service. Stratégiquement, cette automatisation a été et sera au cœur du service d'affichage environnemental et, plus tard, de la plateforme Saas. Elle permet de réduire le temps travaillé pour chaque client-e, ce qui libère du temps pour l'acquisition de nouveaux-elles client-e-s et qui permettra également à long terme de réduire le prix de l'abonnement payé par les client-e-s.

Enfin, j'ai également été en charge de la partie « mesure d'impacts » de l'entreprise. C'est un aspect fondamental, aussi bien parce que l'impact est au cœur de notre vision écologique et parce que chiffrer l'impact de ses services est une démarche essentielle dans la mise au point de sa proposition de valeur. Nous avons initialement un contact avec le laboratoire GAEL (Laboratoire d'Economie Appliquée de Grenoble) qui avait déjà travaillé sur le lancement du Nutri-Score. Il était prévu qu'une doctorante de ce laboratoire nous épaulerait dans la mesure de l'impact de notre affichage environnemental sur les choix alimentaires des étudiant-e-s dans les restaurants Crous partenaires. Cette collaboration n'a finalement pas pu voir le jour à cause d'une incompatibilité entre les données transmises par le Crous et les données requises par le laboratoire. J'ai alors repris la main sur cette étude en décembre 2022 lorsque nous arrivions au terme du premier semestre d'affichage dans le restaurant inter-entreprises d'un client à Vaulx-en-Velin. Il n'a pas été aisé de mettre au point une mesure fiable de ces impacts au regard de la grande diversité de paramètres pouvant influencer sur les choix alimentaires des collaborateurs de l'entreprise (prix, goût, impact environnemental, météo, etc...). J'ai donc d'abord réalisé une étude auprès de nos bénéficiaires – les convives – afin de mieux connaître leurs critères de choix. Sont ressortis le goût, le prix et l'impact environnemental / sanitaire. J'ai alors pu réaliser une étude à partir des données transmises par le client en comparant les taux de prise de chaque plat avec et sans affichage environnemental, en faisant apparaître la variation des

coûts comme critère d'étude. C'est ainsi que nous avons pu estimer notre impact entre 4 et 7% de réduction des émissions des restaurants partenaires, ce qui correspond à environ 20 tonnes de CO2 équivalent non émises grâce à FoodPrint en 2022. Ce résultat permet de prouver l'efficacité de notre service et de légitimer son prix auprès des prospects.

III – DEVELOPPEMENT COMMERCIAL

Le développement commercial est sûrement le point sur lequel nous avons le plus avancé sur l'année écoulée. En effet, il y a un an, nous n'avions aucune stratégie commerciale visant à augmenter de façon significative le nombre de client·e·s. Nous nous reposons sur notre partenaire historique, le Crous Grenoble Alpes, et sur les propositions émanant de nos réseaux personnels (amis, famille, ...) pour implémenter un affichage environnemental dans de nouveaux restaurants. Cette stratégie a payé une fois, lorsque qu'un ami ingénieur en alternance au sein d'une entreprise du CAC40 nous a ouvert les portes. Ceci a mené à un premier rendez-vous commercial et, quelques mois plus tard, à la signature de notre premier contrat avec un restaurant inter-entreprises en gestion concédée. Cette stratégie aura au moins permis à notre entreprise d'avoir deux premières entrées d'argent récurrentes et ainsi de subvenir aux charges élémentaires que sont les frais bancaires, les assurances, la comptabilité, etc. Mais, très rapidement, nous avons fait le constat que sans une méthode d'acquisition plus poussée, il nous serait impossible de nous rémunérer dans des délais acceptables, à savoir d'ici la fin du Master.

C'est là que nous avons travaillé sur un nouveau modèle. Premièrement, la création de notre site internet fût une étape indispensable. En effet, nous devons être trouvables sur Internet pour quiconque cherchait des informations sur FoodPrint et sur les services que nous proposons. Nous avons alors créé notre site, ce qui a engendré la première difficulté : le SEO ou, en d'autres termes, le référencement. Suite à plusieurs échanges avec des personnes qualifiées, nous nous sommes rendu·e·s compte qu'il y avait tout un travail à faire sur la structure de notre site pour qu'il remonte sur les navigateurs web. C'est un premier travail que nous avons réalisé et notre site est aujourd'hui – presque – en haut de page. Nous avons en effet un homonyme en Grande Bretagne dont le référencement est meilleur que le nôtre sur Google. C'est donc un problème qui a été résolu mais qui nécessitera encore du travail. La seconde action de développement de notre stratégie commerciale a été la création d'un compte sur Airtable. Cette plateforme, qui est initialement conçue pour servir de base de données améliorée, nous sert aujourd'hui de CRM (Customer Relationship Manager). Nous y inscrivons les informations relatives à nos client·e·s et nos prospects. Au fil du temps, c'est une base de plusieurs centaines de contacts que nous avons pu construire, soit par recherche de contacts au sein de notre population cible, soit en étant contacté·e·s par des structures ayant entendu parler de nos services – d'où notamment l'importance du site internet. C'est donc l'ensemble de cette nouvelle organisation qui nous permet aujourd'hui d'être beaucoup plus efficaces dans notre prospection, qu'il s'agisse de prises de contacts, de gestion des relances ou de contractualisation. C'est en améliorant notre référencement et en automatisant davantage notre CRM que nous parviendrons bientôt à avoir un

processus de vente pleinement efficace et qui nous dispensera de devoir aller à la recherche de nouveaux·elles client·e·s, comme nous le faisons encore aujourd’hui.

Le développement commercial de FoodPrint sur l’année 2022/2023 a également été marqué par des opportunités concernant d’autres services que l’affichage environnemental. Selon moi, ce point est particulièrement important à analyser car l’acceptation ou le refus de demandes différentes de ce que nous vendons habituellement peuvent être lourds de conséquences. Prenons l’exemple des formations. Comme je le disais plus haut, nous avons prototypé une formation sans aller plus loin dans la démarche. Or, en début d’année, un prestataire de restauration nous a sollicité pour la création et l’animation d’une formation sur la lutte contre le gaspillage alimentaire à destination des cuisinier·e·s en établissements de santé. La formation étant un domaine que j’apprécie, étant également un service très rentable par rapport au temps passé, nous avons accepté. L’effet positif est que nous avons pu ainsi diversifier nos sources de revenus et gagner en expérience sur l’animation de formations. La conséquence a été la quantité de temps et d’énergie que nous avons dû dépenser pour mettre au point intégralement un tout nouveau service, ceci en peu de temps. Pour moi, cette expérience est riche d’apprentissages. Concevoir un nouveau service – ou produit – suite à une demande externe peut impliquer des conditions de travail beaucoup plus stressantes que si cela est fait de notre propre initiative. D’autant plus que, dans le cas présent, FoodPrint ne se destine pas à poursuivre ses actions de formation sur le long terme. C’était donc une bonne occasion de monter en compétences et de financer l’entreprise à un stade où elle en avait grandement besoin, mais c’est aussi du temps qui n’a pas été dédié à l’affichage environnemental et à son développement. Enfin, nous avons également saisi une opportunité dans le domaine du conseil. Fin 2022, une métropole nous a proposé d’intervenir lors d’un barbecue bas carbone lors du Mois de la Transition Alimentaire. Nous avons alors accepté de mettre au service nos connaissances sur le sujet dans le but de conseiller le traiteur en charge de l’événement sur l’élaboration de son menu et pour animer le barbecue grâce à des ateliers de sensibilisation sur place. Nous nous sommes retrouvé·e·s dans une situation similaire à celle rencontrée lors des formations, à savoir le besoin de développer une nouvelle compétence très rapidement. En revanche, la demande était beaucoup plus proche de ce à quoi nous étions habitué·e·s, à savoir calculer et communiquer sur l’empreinte carbone d’un repas. De plus, nous avons par la même occasion acquis un client récurrent – la Métropole – qui nous sollicite de façon annuelle sur cet événement et qui contribue à nous faire connaître sur le territoire de l’agglomération grenobloise.

Je conclus donc cette partie en faisant le constat suivant : le développement commercial d’une jeune entreprise comme la nôtre dépend à la fois d’une stratégie d’acquisition bien construite et d’un bon management des opportunités extérieures. Il est nécessaire de vendre, mais il faut le faire de manière réfléchie et, de préférence, anticipée.

IV – ACCOMPAGNEMENTS ET RECHERCHE DE FINANCEMENTS

Un autre point fondamental selon moi dans le processus de création d'entreprise est celui de l'accompagnement. FoodPrint a toujours été accompagnée, que ce soit à l'échelle du projet, de l'association ou de l'entreprise. Je pense que ce choix d'accompagnement perpétuel nous a été bénéfique et que c'est une méthode à garder à l'avenir. Le choix des structures d'accompagnement a également été d'une certaine importance. Nous avons fait nos débuts avec Enactus France, une structure spécialisée dans l'entrepreneuriat social – ou entrepreneuriat à impact – qui a une démarche pédagogique permettant d'initier un projet en partant de zéro et de donner un cadre quand on ne sait pas par où commencer. Cet accompagnement nous a notamment permis de bénéficier de 1000€ de fonds d'amorçage, ce qui a pris en charge les frais de création et les premiers frais de fonctionnement de l'entreprise. Nous avons ensuite successivement rejoint le Pépité oZer en acquérant le statut d'étudiant·e·s entrepreneur·se·s. Le Pépité nous a apporté un cadre universitaire avec un réseau de projets globalement plus avancés et un accompagnement plus poussé dans le programme Starter. Cet accompagnement était le premier à être adapté à une entreprise en post-crédation, ayant besoin de développer son portefeuille de client·e·s. En parallèle de notre deuxième année au Pépité oZer, nous avons candidaté au programme d'incubation Tremplin de la French Tech in the Alps et au programme Innover pour une alimentation durable proposé par H7 à Lyon. Nous avons été pris dans ces deux programmes, le premier ayant un intérêt financier avec à la clé le gain potentiel de la bourse French Tech et le second étant plus ancré dans les hautes sphères de l'entrepreneuriat français avec un réseau de partenaires très développé permettant un accompagnement plus poussé et une communication auprès d'un public plus pertinent pour une entreprise en B to B comme la nôtre.

C'est à partir de là que s'est posée la question du « suraccompagnement ». En effet, tout accompagnement nécessite un certain investissement de notre part pour en tirer le plein potentiel. De plus, suivre plusieurs accompagnements de manière simultanée n'est pertinent que lorsque ceux-ci sont complémentaires entre eux et des accompagnements passés. Il ne faut pas non plus oublier que, en parallèle, il faut garder la majorité de son temps disponible pour la réalisation des prestations et la recherche de nouveaux·elles client·e·s. Pour moi, nous sommes arrivés à saturation lorsque nous avons, en plus, rajouté l'accompagnement de Live for Good qui a lieu... à Nice. Le fait d'avoir trois accompagnements dans trois villes différentes avec des contenus parfois très proches voire similaires a constitué une surcharge pour nous et nous avons souvent été amené·e·s à ne pas participer à certains événements, par manque de temps. Je pense donc qu'il est bon d'avoir un accompagnement

permanent, de potentiellement avoir un accompagnement ponctuel supplémentaire, mais qu'au-delà un tels suivi peut devenir contre-productif.

En ce qui concerne le financement de l'entreprise, nous avons pris un chemin qui n'était pas le chemin « classique » de l'entrepreneuriat aujourd'hui. En effet, en dehors du fonds d'amorçage dont je parlais plus haut et de la bourse entrepreneuriat de la Fondation Grenoble INP qui nous a apporté 4500€ pour la création de notre éco-calculateur, nous n'avons effectué aucun emprunt, aucune levée de fonds. Nous avons plutôt opté pour une stratégie d'auto-financement, en cherchant d'abord nos premier·ère·s client·e·s pour subvenir aux besoins primaires de l'entreprise puis en nous développant selon la croissance de notre chiffre d'affaires. Ce choix a deux origines. La première est la volonté de ne pas prendre de risques financiers. Lors d'un emprunt bancaire au nom d'une entreprise, les dirigeants doivent souvent se porter caution à hauteur de quelques milliers d'euros et je ne voulais pas engager mes ressources personnelles au-delà du capital social investi lors de la création. La seconde origine de ce choix est la volonté de rester pleinement décisionnaires de l'avenir de l'entreprise et de ses choix idéologiques et stratégiques. Nous n'avons donc pas souhaité faire de levée de fonds afin de ne pas diluer le capital et, par la même occasion, de ne pas diluer le droit de vote en assemblée générale.

Jusqu'à présent, cette stratégie a plutôt fait ses preuves. Nous avons toujours eu les ressources financières nécessaires pour avancer. Nous avons eu suffisamment de fonds de roulement pour compenser les créances et autres retards de paiement. Et les premières rémunérations devraient pouvoir être versées au moment initialement prévu. En revanche, l'entreprise ne s'est pas développée aussi vite qu'elle l'aurait fait avec un plus gros financement. Nous le constatons aujourd'hui alors que la plupart de nos prospects sont en demande d'une plateforme Saas. Pour mettre au point ce service, nous avons besoin d'une somme allant de 70 k€ à 200 k€ et cette somme ne pourra pas être auto-financée avant plusieurs années. Notre stratégie est donc en train d'évoluer avec, en premier lieu, la recherche d'un financement auprès de la BPI et, si besoin, un financement ultérieur auprès d'une banque. Ce sera l'occasion de faire croître l'entreprise plus rapidement et, surtout, de pouvoir embaucher de nouveaux·elles collaborateur·rice·s afin de mieux segmenter les missions et de réduire la charge de travail individuelle.

V – DEPART DE L'ENTREPRISE

Comme le laisse penser le titre de cette dernière partie, j'ai pris la décision de ne pas poursuivre mon aventure entrepreneuriale après le Master. En effet, après quatre années d'un fort engagement sur le projet en parallèle de mes études, j'ai fait le constat que la création d'entreprise pouvait avoir des effets néfastes sur la santé lorsque la charge de travail, la charge mentale ou encore le stress sous-jacent sont mal gérés. Après beaucoup d'hésitations, mon besoin de retrouver une situation stable a pris le dessus sur mon envie de continuer dans notre entreprise, bien qu'elle soit en bonne voie pour devenir viable.

Ma dernière mission chez FoodPrint a donc été la préparation de mon départ. Dans mon parcours, j'ai vu de trop nombreuses fois des passations mal faites ou inachevées dans des associations étudiantes ou ailleurs. Je sais que cela peut avoir des conséquences négatives sur la qualité de ce qui est réalisé par la suite dans la structure concernée ou encore sur la relation entre fondateur-riche-s/associé-e-s. Mon objectif étant de laisser derrière moi un terrain propice au développement de l'entreprise et à un bon cadre de travail pour Elisa, j'ai travaillé sur un ensemble de documents détaillant les réalisations techniques sur lesquelles j'avais travaillé. Ces documents serviront à la personne qui reprendra mes missions afin de mieux comprendre les calculs et algorithmes qui ont été faits dans la conception du service d'affichage environnemental. Ils donnent également quelques pistes d'évolution pour améliorer l'existant. J'ai donc constitué un dossier regroupant :

- L'algorithme de conversion des calculs en affichage avec les fichiers qu'il utilise ;
- Un document explicatif du procédé de calcul de l'empreinte carbone des produits alimentaires ;
- Et un document explicatif de la méthode pour mesurer l'impact de l'affichage environnemental dans un restaurant, fourni avec un tableur Excel commenté en guise d'exemple.

Il est convenu que je reste disponible jusqu'au mois de juin et même ensuite de façon occasionnelle pour d'éventuels échanges avec le-la futur-e CTO de FoodPrint.

Pour finir, la deuxième raison ayant motivé mon départ est le constat d'un écart de valeurs entre mes valeurs personnelles et celles portées dans le milieu de l'entrepreneuriat. J'ai réalisé, en évoluant dans ce milieu, que plus une entreprise grandit, plus elle se retrouve face à des injonctions de croissance, que ce soit dans l'accompagnement dont elle bénéficie, dans sa communication ou encore dans sa recherche de financements. Or, j'ai initialement choisi de créer FoodPrint dans une

optique de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre, de sobriété et de respect des limites planétaires. J'ai donc des valeurs opposées au concept de croissance comme l'entend le monde d'aujourd'hui, à savoir une croissance déraisonnée, sans limite d'utilisation des ressources, sans prise en compte des enjeux écologiques. Ceci m'amène donc à me demander s'il est possible de créer une entreprise décroissante, une entreprise qui sorte du modèle d'entrepreneuriat le plus répandu aujourd'hui, et sous quelles conditions ? C'est la question à laquelle nous allons tenter de répondre dans le chapitre suivant.

PARTIE 2

-

L'ENTREPRENEURIAT PEUT-IL ETRE DECROISSANT ?

I - CONTEXTUALISATION

L'entrepreneuriat peut-il être décroissant ? La question est vaste, multidisciplinaire et profondément éthique. Je vais dans cette partie vous présenter ma démarche afin d'y apporter des éléments de réponse.

I. METHODOLOGIE UTILISEE

Cette réflexion s'appuie sur plusieurs éléments de natures variées. Tout d'abord, il faut savoir que le concept de décroissance tel qu'on le connaît aujourd'hui est apparu en 1972 dans *The Limits to Growth* (Meadows *et al.*) [3] et il ne s'est démocratisé que dans la dernière décennie avec notamment les travaux des français Serge Latouche ou encore Timothée Parrique. La question de la décroissance dans le monde de l'entreprise et de l'entrepreneuriat est encore plus jeune et il existe à l'heure actuelle très peu de littérature à ce sujet. Je vais donc me baser sur l'existant en l'enrichissant de mes recherches personnelles et de mon vécu entrepreneurial.

J'ai mené une série d'entretiens avec des entrepreneur-se-s, accompagnateur-ric-e-s à la création, anthropologues... afin de recueillir leurs expériences et connaissances sur l'entrepreneuriat décroissant. Dans un souci de confidentialité, les prénoms de ces personnes ont été changés ; j'ai choisi pour les remplacer les prénoms non-genrés *Camille, Alex, Sasha, Charlie* et *Dominique*. Ces témoignages, dont vous retrouverez les comptes-rendus détaillés en annexe, seront complétés par ma propre expérience de l'entrepreneuriat dont je me servirai pour illustrer différents propos.

L'objectif de cette réflexion, qui mériterait bien que l'on y consacre a minima une thèse, n'est pas de statuer sur le fait que l'entrepreneuriat puisse ou ne puisse pas être décroissant. Mon but est de réaliser une synthèse de mes observations et d'en tirer des pistes de méthodes permettant d'aligner autant que possible une création d'entreprise avec une idéologie décroissante. Je vais notamment aborder les sujets du choix du statut juridique d'entreprise, de la viabilité d'un business, du financement d'un projet entrepreneurial et des limites à l'entreprise décroissante.

II. DECROISSANCE : RAISON D'ETRE ET GRANDS PRINCIPES

Commençons par définir ce que sont la décroissance et ses origines. Nous pouvons la décrire comme « Une réduction de la production et de la consommation pour alléger l'empreinte écologique planifiée démocratiquement dans un esprit de justice sociale et dans le souci du bien-être. » (Parrique,

2022) [1]. Nous pouvons alors écarter d'emblée toute vision extrémiste de la décroissance qui consisterait à imposer un changement par la force, une régulation autoritaire des populations ou encore la suppression de tout progrès technologique de notre quotidien.

Souvent présentée comme une contrainte inutile, voire un retour en arrière, « la décroissance ne désigne ni la récession ni une croissance négative » (Latouche, 2019) [3]. Il s'agit plutôt d'un retour à un état d'équilibre, le *global equilibrium* (Meadows *et al.*, 1972) [6] entre les externalités négatives de l'activité humaine et ce que le système Terre est capable d'absorber. En effet, le GIEC – Groupe Intergouvernemental d'Experts pour le Climat, dont la légitimité n'est plus à prouver – dit explicitement dans son dernier rapport que « sans fermeture anticipée d'une partie des exploitations de charbon, gaz et pétrole, nous dépasserons un réchauffement de 1,5°C », seuil au-delà duquel le climat risque un emballement [9]. Ce seul exemple suffit à démontrer que les activités humaines sont, en 2023, trop émissives en Gaz à Effet de Serre par rapport à ce que la biosphère est en mesure d'absorber annuellement. Le climat est l'une des neuf limites planétaires à prendre en compte dans une optique de durabilité des espèces végétales et animales, Homme compris. C'est le rapport Meadows qui, en 1972, a pour la première fois alerté sur le fait que la Terre est un système fini, aux ressources finies, ce qui impose des limites physiques à la croissance. « The apparent goal of the present world system is to produce more people with more (food, material goods, clean air and water) for each person. [...] If society continues to strive for that goal, it will eventually reach one of many earthly limitations.» (Meadows *et al.*, 1972) [6]. Au moment où j'écris ces pages, nous avons d'ores et déjà dépassé six de ces neuf limites. Il est donc urgent de décroître afin de revenir à un seuil de viabilité pour chacune de ces six limites, au risque de voir continuer et s'accélérer le réchauffement climatique, l'effondrement de la biodiversité, la contamination des réserves en eau douce, ... pour n'en citer que quelques-unes.

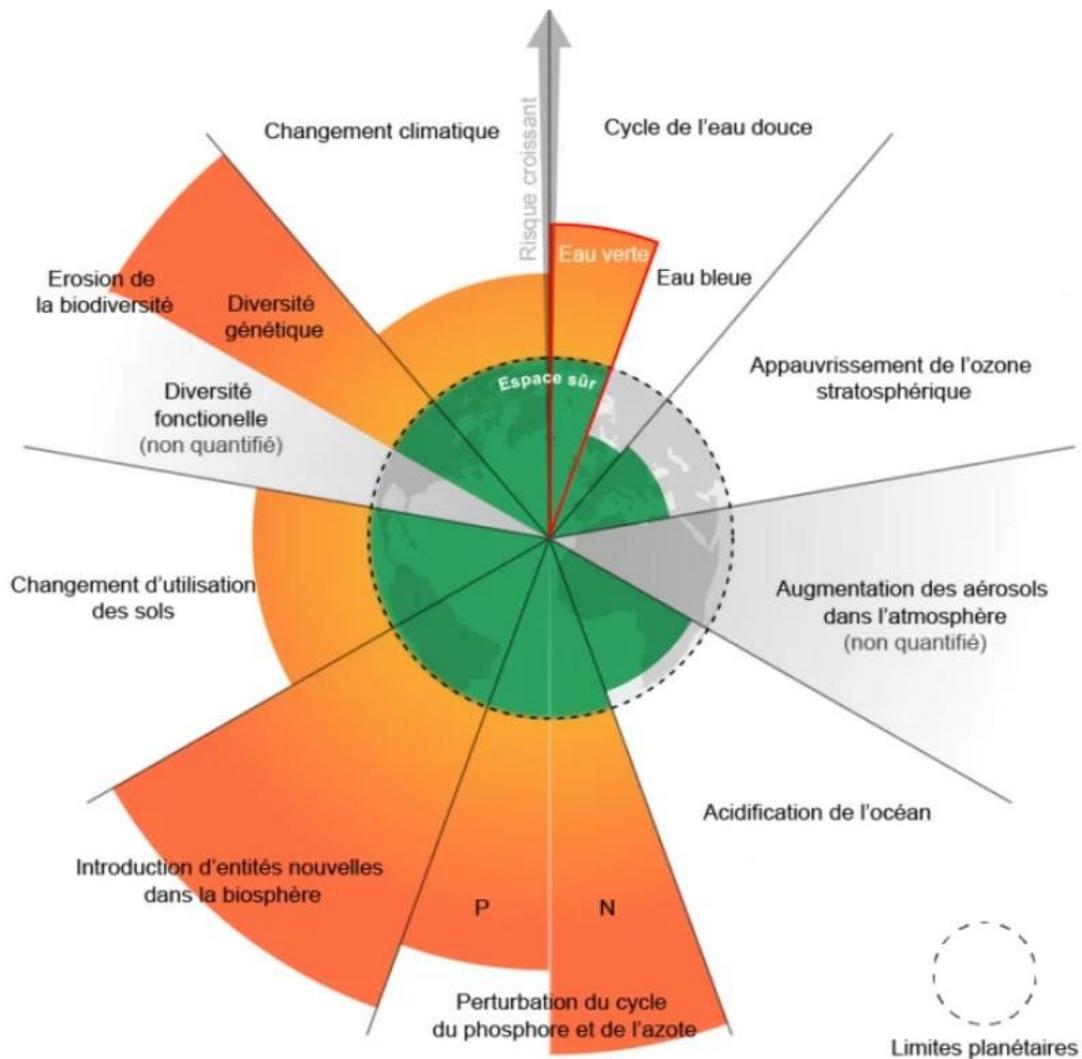


Figure 1 - Les limites planétaires [8]

Maintenant que nous avons défini la décroissance au sens physique du terme, intéressons-nous à sa signification économique et politique. *Alex* nous dit que la croissance est « un délire post-guerre de 1945 ». En effet, suite à la Seconde Guerre Mondiale, les ambitions de la France et de beaucoup d'autres pays ont été de rebâtir et de réindustrialiser la nation. Les guerres du XX^{ème} siècle ont favorisé un progrès technologique rapide en termes d'armement mais aussi de mobilités et de production d'énergie. L'utilisation des énergies fossiles est devenue, en l'espace de quelques décennies, la norme pour accélérer la vie des citoyen-ne-s et la croissance économique dont le pays avait besoin pour se relever après de tels événements. L'énergie nucléaire s'est également développée sous le général de Gaulle et a apporté une nouvelle dimension à la quantité d'énergie électrique disponible. C'est ainsi que, décennie après décennie, s'est instaurée l'économie capitaliste et carbonée qui englobe aujourd'hui la majeure partie de nos institutions, entreprises et modes de consommation.

C'est cette même économie qui a conduit au dépassement des limites planétaires dont je parlais plus haut.

Ainsi, qu'est-ce que la décroissance d'un point de vue économique ? *Dominique* nous dit que l'économie est « une proposition de comment on détermine la valeur des choses ». Dans une économie capitaliste néolibérale, la valeur des biens et des services est définie par leur valeur monétaire. En entrepreneuriat, on apprend que cette valeur est soit fixée par un marché concurrent préexistant, soit dans le cas d'une innovation par le montant que le-la client-e est prêt-e à investir lors de l'achat. Au sens financier, cette valeur peut aussi être déterminée par la confiance des investisseur-se-s (banques, assurances, venture capital, particulier-ère-s) dans tel produit ou service. Une économie décroissante se distinguerait de ce schéma par l'insertion d'un critère d'utilité sociale et environnementale dans la détermination de cette valeur. En effet, une économie ne prenant pas en compte de tels critères ne peut pas avoir un développement en cohérence avec le respect des limites planétaires. Ces dernières années, ce critère a commencé à faire son apparition sous différentes formes : obligation pour les sociétés de plus de 500 salarié-e-s de réaliser un Bilan de Gaz à Effet de Serre (BEGES), instauration des crédits carbone, inscription de la Charte de l'Environnement dans la Constitution française, ... Les limites de ces résolutions sont multiples. Tandis que le cadre légal peut être posé sans être respecté, le cadre économique est parfois source d'inégalités. Par exemple, les crédits carbones sont une contrainte mais ils n'empêchent pas les entreprises les plus profitables de continuer une activité écocide sans compromettre leur modèle économique. C'est là qu'intervient une dimension sociale forte. Un célèbre proverbe militant dit que « l'écologie sans lutte des classes, c'est du jardinage ». En d'autres termes, une dynamique de décroissance et de respect des limites planétaires implique une meilleure répartition des richesses, sans quoi les plus riches – qui sont aussi les plus polluant-e-s (GIEC, 2023) [\[7\]](#) – pourront continuer leur *business as usual* sans réduire leur impact négatif sur les écosystèmes.

Vous l'aurez compris, la décroissance a une portée systémique. Elle touche à chaque pan de la société moderne et implique des changements structurels dans nos institutions, notre économie et nos modes de vie. Je l'expérimente dans mon quotidien de grenoblois engagé mais aussi dans mon travail en tant qu'entrepreneur. Ayant défini la décroissance au sens physique, politique et économique, nous pouvons maintenant mieux comprendre comment elle peut se frayer un chemin vers le monde de l'entrepreneuriat.

III. STATUTS JURIDIQUES D'ENTREPRISES : DES IDEOLOGIES DIFFERENTES ?

L'un des premiers grands enjeux de l'entrepreneuriat est le choix d'un statut juridique. Entreprendre peut prendre la forme de statuts très variés, de l'association à la société anonyme, de l'auto-entreprise à des structures de plusieurs centaines d'associé-e-s. Ces statuts ont tous des particularités propres en matière fiscale et organisationnelle. Mais peut-on les différencier sur le plan idéologique ? Y a-t-il des statuts d'entreprises plus décroissants que d'autres ?

L'entreprise décroissante, aussi appelée *entreprise contributive* (Bonniffet *et al.*, 2021) [5], a une posture difficile. En effet, elle se veut anticapitaliste, engagée, à impact positif, tout en étant une entité économique dépendant d'un système capitaliste et de nombreuses obligations. Une entreprise, quel que soit statut, devra dans la grande majorité des cas s'acquitter de la TVA et payer divers impôts et taxes à l'état français. Elle est donc légalement dans l'obligation de contribuer à entretenir les mécanismes auxquels elle est opposée. Dès lors, il peut sembler impossible de créer une entreprise décroissante. Ce serait oublier que « l'ambition de la raison d'être de l'entreprise contributive dépend en grande partie de sa gouvernance, c'est-à-dire de la manière dont elle est dirigée » (Bonniffet *et al.*, 2021) [5]. Et sur ce point, nous, entrepreneur-se-s, disposons d'une certaine liberté.

Dans la partie précédente, nous parlions de la nécessité d'une juste répartition des richesses entre individus pour encourager le développement d'un modèle de société plus écologique. Aujourd'hui en France, il existe deux grandes familles d'entreprises basées sur une répartition équitable des biens et des richesses : les associations et les sociétés coopératives (SCOP ou SCIC). Dans l'association, chaque membre du conseil d'administration a une voix qui compte autant que celle des autres. Les biens mobiliers et immobiliers de l'association sont détenus par cette dernière et ne relèvent pas de la propriété privée de ses membres. Dans la société coopérative, chaque employé-e est actionnaire de la société. Le capital social, les droits de vote, les outils de production et tous les biens de la société appartiennent de façon égale à chacun-e de ses employé-e-s. Ainsi, le-la travailleur-se n'est pas dépossédé de ses outils de travail et de sa production au profit d'un-e employeur-se qui s'enrichit. *Sasha* et *Charlie*, ayant tou-te-s deux une expérience dans le monde de l'entrepreneuriat, nous disent que la société coopérative paraît être le modèle le plus aligné avec la décroissance. *Sasha* nous alerte cependant sur le fait que beaucoup de SCOP dysfonctionnent alors qu'à l'inverse, certaines SA, SARL ou encore SAS arrivent à instaurer des modes de gouvernance partagée. Tout n'est donc pas noir ou blanc. Les modèles associatifs et coopératifs sont meilleurs sur le papier, mais ils ne sont pas la solution universelle pour un entrepreneuriat décroissant.

Lorsque nous avons créé FoodPrint avec Elisa, nous n'avions que peu de connaissances sur les incidences juridiques des différents statuts et encore moins sur leurs possibilités idéologiques. Nous

avons donc suivi le discours « classique » qui encourage à créer une SAS, un format souple, peu onéreux lors de sa création et à la portée de tou-te-s. Avec le recul et l'expérience, je constate qu'il est effectivement possible d'instaurer une forme de gouvernance partagée en SAS. Lorsque les associé-e-s sont à parts égales, lorsque les salarié-e-s ou les stagiaires sont payé-e-s justement par rapport à leurs qualifications et que leurs besoins sont écoutés et pris en compte dans les processus de décision, la SAS devient alors plus humaine et plus proche des valeurs coopératives. On peut également, dans un tel cadre, parler d' « entreprise libérée ». Sur le papier, tout cela est possible et tend vers une juste répartition des droits de vote et du capital, même en SAS. Néanmoins, nous verrons par la suite que l'écosystème entrepreneurial, du moins celui qui accompagne les entreprises ayant le statut de société commerciale, est loin d'encourager un tel modèle et qu'il rend la prise de décision parfois très difficile avant de franchir le pas.

Charlie croit également qu'il est possible de servir une cause de façon détournée. Pour iel, il est par exemple envisageable d'entreprendre sous la forme d'une SARL avec une logique initiale de création de valeur économique qui serait ensuite réinvestie dans un militantisme engagé. Il s'agirait par exemple pour une société de sodas écologiques et bons pour la santé de faire du profit afin de tout réinvestir dans la lutte contre Coca-Cola ou autres concurrents anti-écologiques – rappelons ici que Coca-Cola est le plus gros producteur de plastique à usage unique au monde. Une telle proposition pose des questions d'ordre éthique. Utiliser les outils du système auquel on s'oppose afin de le renverser peut être une solution parmi d'autres. Mais cela ne risque-t-il pas d'engendrer une dépendance de ces outils envers ce même système et donc de les rendre inefficaces ? Cette question est la même que celle de la *croissance verte*. En effet, les politiques environnementales de la plupart des pays reposent sur l'idée que le développement des nouvelles technologies nous permettra de résoudre les crises environnementales présentes et futures. C'est cette même idée qui anime la politique française sous le quinquennat d'Emmanuel Macron avec la mise en valeur des fameuses « licornes vertes », sociétés à impact valorisées à plus d'un milliard d'euros. Nous aurions donc des sociétés commerciales dont le but est d'agir pour l'environnement et qui auraient en parallèle une croissance fulgurante, aidée par un système financier capitaliste. Il y a dans ce constat une forme d'antithèse. Dans la littérature et notamment dans les travaux récents du Shift Project, la croissance verte peut être une partie minoritaire des solutions à apporter aux crises environnementales. Cependant, la majorité des initiatives doit suivre une logique décroissante pour revenir dans le cadre imposé par les limites planétaires. Je pense donc qu'il est possible de compter sur une forme de profit intelligemment réinvesti, à condition que ce chemin ne soit pas considéré comme la voie à privilégier vers une décarbonation de notre économie.

II – LA CROISSANCE COMME OUTIL INDISPENSABLE A L’ENTREPRENEURIAT

Dans la première partie, nous avons défini la croissance comme la bête noire de l’écologie, la cible à abattre, l’ennemi public numéro un. Je vous propose dans cette deuxième partie d’apporter un peu de nuance en abordant les aspects positifs voire nécessaires de la croissance, d’autant plus dans un contexte de création d’entreprise.

IV. LA CROISSANCE A DIFFERENTES ECHELLES

La notion de croissance est similaire à celle de la neutralité carbone dans le sens où elle a une définition différente si elle est abordée à l’échelle d’une entreprise ou d’un pays. La neutralité carbone est un objectif que se sont fixé·e·s la plupart des entreprises et des états depuis les Accords de Paris (COP21, 2015). Cet objectif correspond, pour une entité quelconque, à atteindre un état d’équilibre entre les émissions et les captations de Gaz à Effet de Serre pour aboutir à zéro émissions nettes d’équivalent CO₂. Pour ne citer que quelques exemples, Amazon vise la neutralité carbone en 2040, l’Union Européenne en 2050 et Google est neutre en carbone depuis 2007. Cette neutralité peut être obtenue par une stratégie marquée de réduction des émissions, mais concernant les grandes entreprises, elle est souvent obtenue par des investissements massifs dans des technologies de séquestration du carbone dans le sol. Si cela fonctionne à l’échelle d’une entreprise, nous sommes loin de compter suffisamment de sites de séquestration du carbone pour que la stratégie climatique des états et du monde puisse reposer sur de tels investissements. Dès lors, la neutralité carbone serait réservée aux entreprises les plus profitables et la neutralité mondiale est difficilement atteignable.

En ce qui concerne la croissance, nous observons un mécanisme similaire. Une entreprise peut être en croissance sans bouleverser l’équilibre environnemental à l’échelle mondiale. *Charlie* nous dit que « Ce n’est pas grave qu’un arbre soit en croissance toute sa vie. Plus il va être grand, plus il va faire des trucs cools, puis un jour il va finir par mourir et ce n’est pas grave. » Le problème se pose si tous les arbres visent une croissance infinie dans le temps, sans jamais mourir. Le sol n’est alors plus assez riche pour leur permettre de survivre. De même, si toutes les entreprises visent une croissance maximale, ce qui est plus ou moins le cas aujourd’hui, alors l’ensemble n’est plus soutenable.

Intéressons-nous de plus près au lien entre stade de croissance et niveau de financement d’une entreprise avec le tableau en page suivante.

Types de levées	Objectifs	Idée des montants levés
Pré-seed	Conception du produit ou service	Quelques dizaines ou centaines de milliers d'euros
Seed	Lancement de l'activité, recrutement	De quelques centaines de milliers d'euros jusqu'à un million d'euros
Série A	Accélération de la croissance de l'entreprise, conquête du marché national, recrutement	Quelques millions d'euros
Série B	Poursuivre la croissance, internationalisation de l'activité, rachat de concurrents, recrutement	Plusieurs dizaines de millions d'euros
Série C	Poursuivre la croissance, gagner des parts de marché, racheter des concurrents, recrutement	Supérieur à 100 millions d'euros

Figure 2 - La croissance d'une entreprise selon son niveau de financement [10]

Dans les deux premières lignes de ce tableau, correspondant à des levées de fonds de types pré-seed et seed, soit les deux plus petites catégories, il n'est pas encore question de croissance. Les objectifs sont la conception d'un produit ou service et le développement de l'entreprise. Ces étapes constituent en elles-mêmes une forme de croissance qui est nécessaire. En effet, la difficulté de l'entrepreneuriat est de partir de zéro, de créer une entreprise à partir d'un apport initial et d'ensuite créer de la valeur. Sans croissance, c'est-à-dire sans plus-value générée par l'activité de l'entreprise, ses créateur-riche-s ne pourront jamais percevoir de rémunération. Or, quand il s'agit de l'activité professionnelle principale de quelqu'un, l'entreprise nouvellement créée doit au moins lui permettre de gagner un salaire minimum pour subvenir à ses besoins primaires. Considérons donc que cette croissance est nécessaire dans la plupart des situations.

Les objectifs des levées de fonds des séries A, B et C sont plus ambitieux. Il s'agit cette fois de *conquérir* le marché national, puis le marché international, de racheter ses concurrents, etc. D'après mes observations, une fois passées les premières étapes de la création d'entreprise, c'est le chemin qui est recommandé dans la grande majorité des cas pour les startups. A titre personnel, je me questionne sur la nécessité d'une telle vision de l'entreprise. Comme démontré précédemment, la croissance sans limites, si elle est généralisée à tout un système économique, n'est pas viable sur le plan environnemental. Dans ce cas, où faut-il poser la limite à la croissance ? Faut-il des limites collectives et/ou individuelles ?

V. VIABILITE ET RENTABILITE

Une entreprise se doit d'être économiquement viable. C'est la base. Elle doit avoir assez de ressources monétaires pour payer ses charges, payer les charges liées à la conception de ses produits ou à la réalisation de ses services, payer ses impôts et payer justement ses salarié·e·s. Ensuite, l'on peut choisir de se satisfaire de sa viabilité ou de continuer son développement pour devenir rentable / profitable. C'est là que *Camille* nous parle du constat qu'elle a fait en accompagnant diverses entreprises. Selon iel, il y a d'une part le monde type CAC40, qui pousse une logique de consommation, qui cherche une croissance illimitée et une rentabilité maximale. D'autre part, il y a les entrepreneur·se·s engagé·e·s se satisfaisant de peu tant qu'ils peuvent subvenir à leurs besoins. Puis il y a bien entendu tout un éventail de situations intermédiaires.

Pour ma part, je me reconnais mieux dans le second type. En créant FoodPrint, je souhaitais faire de ce projet mon travail. Il s'agissait donc de créer une entreprise viable me permettant de me verser chaque mois l'équivalent d'un SMIC, somme que je considère suffisante pour vivre correctement. A terme, j'aurais fait croître cette rémunération jusqu'à 150% ou 200% du SMIC afin d'arriver à un niveau de vie qui m'aurait permis de vivre bien et de me payer de manière juste par rapport à mon investissement conséquent dans l'entreprise et compte tenu des quatre années de bénévolat que j'aurais fournies au préalable. Si, une fois ce niveau d'équilibre arrivé, l'entreprise avait continué à croître, j'aurais proposé de réinvestir les bénéfices réalisés soit dans de nouveaux services à impact positif, soit dans la diminution des coûts pour nos client·e·s. Ainsi, FoodPrint aurait été une entreprise en croissance nécessaire les premières années avant de se stabiliser non pas sur un état de rentabilité mais sur un état de viabilité économique. Ce sera d'ailleurs peut-être le cas ; l'avenir nous le dira.

Je n'ai rencontré dans mon parcours que très peu de personnes ayant cette même vision de l'entreprise que moi. Or, si cette vision ne parvenait pas à devenir majoritaire dans l'écosystème entrepreneurial, comment pourrions-nous viser une décroissance systémique ? Je ne tiens pas à statuer sur le fait qu'un salaire juste pour un·e dirigeant·e d'entreprise se situerait à 150%, 200% ou 250% du SMIC. Chaque personne a des besoins différents. Certain·e·s ont des enfants à nourrir, d'autres non. L'objectif de sobriété dont il est question ici a donc une nature subjective et dépend de chacun·e. En revanche, étant clairement établi que l'accumulation des richesses par une minorité de la population va à l'encontre d'une dynamique décroissante, une entreprise viable veillerait à un juste équilibre entre les rémunérations et salaires perçu·e·s par ses dirigeant·e·s et ses salarié·e·s. En tant qu'entrepreneur, je trouve juste qu'un·e dirigeant·e d'entreprise ait une rémunération plus élevée que ses salarié·e·s au vu de la charge mentale portée et de l'investissement de départ qui est souvent sous forme de bénévolat. *Sasha* nous propose alors de pallier cette injustice perçue en instaurant « un

salaire minimum assuré » pour toute personne créant son entreprise, le temps qu'elle atteigne son seuil de viabilité. Cela permettrait par la suite d'équilibrer rémunérations et salaires dans l'entreprise.

Pour finir cette partie, revenons sur le tableau des financements en figure 2. Le tableau nous parle de « conquête d'un marché » et de « rachat des concurrents ». Ces deux façons de faire croître une entreprise sont alignées avec une ambition de rentabilité. En effet, dépasser ou absorber la concurrence est un excellent moyen de maximiser ses gains. Dans une entreprise décroissante, se satisfaisant de sa viabilité, quelle vision adopter face à la concurrence ? Dans la littérature, il est écrit que le rôle des leaders de l'entreprise contributive est de « créer les conditions managériales pour favoriser une culture de collaboration entre les parties prenantes et même avec les concurrents » (Bonniffet *et al.*, 2021) [5]. La collaboration avec les concurrents, aussi appelée *coopétition*, est une notion que je trouve particulièrement pertinente dans une logique de décroissance.

Prenons l'exemple de FoodPrint. Le marché français de l'affichage environnemental des denrées alimentaires est composé d'une multiplicité d'acteur·rice·s tels qu'Eco2Initiative, Yuka, Open Food Facts, etc. Ce marché n'est pas dans une logique de concurrence. Ces divers acteur·rice·s se sont réunis entre eux et avec les services publics – l'Ademe – pour créer éco-calculateurs et labels, tel que l'Eco-Score. Les méthodologies et procédés de calculs mis au point par ces acteur·rice·s sont depuis le début en *open source* ou en *open data*. En d'autres termes, la base technique assurant la valeur ajoutée de leurs services est accessible au grand public, même à la concurrence. En allant même encore plus loin dans cette démarche de coopération, Eco2Initiative nous a proposé la gratuité pendant deux ans sur son éco-calculateur, ce qui nous a permis de tester et lancer le service d'affichage environnemental de FoodPrint. Nous n'en serions pas là aujourd'hui sans eux. Cette coopétition, qui semble bien ancrée dans le marché de l'affichage environnemental, est donc source de pluralité dans les initiatives de décarbonation du secteur de l'alimentation. Avec cet exemple, il me semble fondamental de généraliser des systèmes coopétitifs dans le milieu de l'entrepreneuriat à impact. Cela permet à la fois à de nouvelles initiatives de voir le jour mais aussi d'éviter la multiplication d'activités similaires – pourquoi créer un business si quelqu'un d'autre le fait déjà très bien et parvient à toucher l'ensemble de son marché cible ? Cette logique s'inscrit dans une dynamique de sobriété et d'impact. Elle limite le phénomène de course jusqu'au sommet qui est génératrice de nombreuses externalités environnementales négatives comme dans le domaine de la tech, pour n'en citer qu'un. Par exemple, sur les réseaux sociaux, il est impératif de produire plus de contenu que les autres pour se distinguer. Cette surproduction nécessite une surconsommation électrique des datacenters concernés et engendre un réchauffement direct de l'air et des océans. D'où l'intérêt d'encourager la collaboration, pour moins de contenu et de meilleure qualité.

III – LA CROISSANCE COMME FINALITE A L'ENTREPRENEURIAT ?

Nous avons vu qu'une croissance réfléchiée et maîtrisée était une étape nécessaire dans le processus de création d'entreprise. A l'inverse, une croissance déraisonnée n'est pas compatible avec une stratégie sociale et environnementale cohérente. Dans cette troisième et dernière partie, je vous propose d'élargir notre vision à l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial et d'en déduire les conditions sous lesquelles l'entrepreneuriat peut s'aligner avec un objectif de décroissance systémique.

VI. LA CROISSANCE SOUVENT PRESENTEE COMME UN IMPERATIF

Pour commencer, il y a beaucoup à dire sur le sujet de l'accompagnement à la création. Ayant bénéficié d'accompagnements multiples pour la création de FoodPrint, de ses débuts à aujourd'hui, dans différents contextes, je fais le constat suivant : l'accompagnement entrepreneurial pousse à la croissance. Cela n'est pas transcendant dans les structures d'accompagnement orientées « Economie Sociale et Solidaire » ou dans les programmes dédiés à l'amorçage d'un projet. En revanche, plus j'ai franchi les étapes de la création, plus j'ai été confronté à des injonctions – ou du moins à de multiples propositions – de croissance. Le conseil qui est le plus ressorti et qui m'a le plus marqué est : « Si votre client ne négocie pas, c'est que vous devez vendre plus cher ». Je l'ai entendu aussi bien dans des incubateurs que dans les cours de certain·e·s intervenant·e·s à Grenoble IAE. Je pense que ce conseil va à l'encontre des principes d'égalité sociale et de décroissance qui m'animent. Cette façon de fixer le prix de vente d'un bien ou d'un service est uniquement basée sur un objectif de profit. La conséquence est directe et visible partout aujourd'hui dans notre société : certains produits ou services ne satisfaisant pas un besoin primaire (télévision, certaines formations, industrie du luxe) ont une valeur financière bien plus élevée que ce dont nous avons besoin pour vivre (accès aux soins, aliments de base, vêtements). Dès lors, la valeur perçue par le grand public est bien différente de la valeur sociale ou environnementale, valeur qui devrait primer dans une société soutenable. Cette injonction à vendre au prix le plus fort n'est pas seulement problématique du fait de son omniprésence dans le milieu entrepreneurial, elle est aussi un frein conséquent pour quiconque ne souhaite pas suivre cette même injonction. Un produit ou service dont le prix est fixé bien plus bas que la moyenne du marché sera souvent perçu comme étant de mauvaise qualité et aura du mal à se faire une place. Pour autant, être en-dessous de la valeur du marché n'est pas synonyme de vente à perte ou de défauts de conception. C'est donc un vrai défi d'aligner la valeur monétaire d'un bien sur sa valeur environnementale.

Un autre enjeu majeur de l'entrepreneuriat décroissant est celui du financement. En termes de sollicitation d'investissements extérieurs, « la pratique actuelle [...] fait de la création monétaire un simple outil de remplissage des engagements des banques, c'est-à-dire de leurs paris sur une croissance économique future » (Sinaï, 2013) [4]. En d'autres termes, le financement bancaire des entreprises est réalisé sous condition d'une ambition de croissance de ces mêmes entreprises. A l'heure de l'apparition des banques éthiques telles que la Nef, Helios ou Green Got, dont les investissements sont basés sur une création de valeur environnementale, nous pouvons espérer que ce système évolue. Cependant, ces nouvelles banques ont encore beaucoup de chemin à parcourir pour remplacer une finance basée, entre autres, sur l'extraction et l'utilisation des énergies fossiles. Pour l'heure, il est extrêmement difficile pour une entreprise de se financer une somme supérieure à 10 k€ en prônant des valeurs décroissantes. Il faut alors faire un choix entre ne pas se financer ou ne pas exprimer ses convictions. J'avais exprimé les miennes en début d'année lors de la finale d'un appel à projets, ce qui m'a valu d'être salué, certes, mais pas financé sous prétexte de manque d'ambition – traduisez : « sous prétexte de manque de volonté de croissance ». Mon cas est loin d'être isolé, comme me l'a expliqué *Alex*, qui a accompagné des personnes aux volontés similaires. Là encore, le financement leur a été refusé, pour les mêmes raisons. De manière générale, le problème réside dans la métrique de la performance des entreprises qui « n'intègre pas le coût réel des matières premières et des services rendus par la nature » (Bonniffet *et al.*, 2021) [5]. Cette métrique est basée sur un critère principal : le potentiel de croissance.

Face à de tels freins, *Sasha* nous propose l'idée d'une intervention de l'état pour soutenir et encourager une économie décroissante et lui permettre de se faire une place au sein d'un marché à l'origine basé sur le capital. Une idée intéressante que j'espère voir être mise en place un jour, si les volontés politiques prennent cette voie. Elle nous propose également de faire évoluer les postures d'accompagnement vers plus d'empathie, en valorisant l'humain et ses besoins, sans l'influencer dans une quelconque direction, qu'elle soit croissante ou décroissante. C'est d'ailleurs ce que nous apprend le Master Entrepreneuriat dans les cours centrés sur l'accompagnement.

Enfin, *Dominique* nous dit que tout ceci relève d'un choix. Le choix de s'inscrire, en tant qu'entrepreneur-se, dans le modèle actuel de croissance ou à un autre endroit. Le problème étant que, aujourd'hui, cet autre endroit n'existe pas au sens institutionnel et en restant intégré-e au reste du monde. Le choix final est donc le suivant : l'entrepreneur-se décroissant-e souhaite-t-iel déployer une grande quantité d'énergie pour s'intégrer dans le modèle actuel avec peu de résultats, ou bien agir à une moindre échelle mais avec plus de libertés ?

VII. QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE DECROISSANTE ?

Avec tous ces éléments, nous commençons à y voir plus clair sur ce que peut être une entreprise décroissante, ou entreprise contributive, et sur les changements à mettre en place pour favoriser son émergence. *Camille, Alex, Sasha, Charlie et Dominique* m'ont proposé un large panel d'idées pour l'avènement de l'entreprise décroissante. Je vais tenter d'en faire une synthèse en m'appuyant également sur l'ouvrage de Fabrice Bonniffet.

Tout d'abord, il existe tout un ensemble d'activités permettant une action décroissante. Le recyclage, les ressourceries, la décarbonation de divers secteurs, le développement des mobilités douces, la formation de tous les acteurs sur les sujets environnementaux sont autant d'activités vers lesquelles l'entrepreneur-se décroissant-e peut s'orienter. Tous les pans de notre économie ont une nécessité de transition, de l'agriculture à la finance, de l'automobile aux technologies de pointe. En mettre certains de côté serait une erreur et rendrait d'autant plus difficile cette même transition. Des actions simples telles que la relocalisation industrielle ou la reconversion écologique créeraient à elles seules de nombreux emplois et serait signe de bienfaits écologiques directs (Latouche, 2019) [3].

Nous en parlions dans la partie précédente, il existe aujourd'hui de nombreux freins institutionnels et structurels à notre économie. Pour propulser l'entreprise décroissante, il faut donc les retravailler, rediscuter des critères de financement des entreprises, ajuster les statuts d'entreprises pour que l'action sociale et environnementale soit source de viabilité pour l'entreprise, et non une charge. L'état français, la Banque Publique d'Investissement (BPI), les banques et assurances sont en recherche de licornes et iels les encouragent via leurs lois et financements. Pourquoi ne pas plutôt investir et communiquer autour de la création de collectifs qui, comme la BPI le fait aujourd'hui avec les entreprises capitalistes, fourniraient de l'aide et de la légitimité aux entreprises contributives ? Certaines possibilités sont déjà apparues ces dernières années, comme l'agrément ESUS qui permet à une entreprise d'être reconnue d'utilité sociale et de bénéficier de certaines aides. Faisons en sorte que ces exceptions deviennent la norme et que les financements soient mieux attribués. « Pour que l'entreprise contributive devienne la norme, la finance responsable doit être son oxygène » (Bonniffet *et al.*, 2021) [5].

Précédemment, nous parlions également de l'*open source* et de l'*open data*, de la coopération entre les entreprises d'un même marché. Ce sont des processus de coopération encore très peu étudiés, très peu connus dans le monde de l'accompagnement. Formons alors les *startups managers* de demain sur ces sujets afin qu'ils puissent faire évoluer leur discours d'une injonction à la croissance vers une proposition à la décroissance, à la coopération et au partage des ressources. De même, la sensibilisation à l'entrepreneuriat, portée dans les Pôles Étudiants Pour l'Innovation, le Transfert et

l'Entrepreneuriat (Pépites), doit se faire en portant des valeurs de sobriété. L'entrepreneuriat fait rêver la génération Z, proposons-lui alors de créer pour innover, de créer pour contribuer, mais pas de créer pour recopier. « L'intrapreneuriat peut constituer une base très positive pour aller vers l'entreprise contributive » (Bonniffet *et al.*, 2021) [5]. Je pourrais avoir une idée, réaliser une étude de marché et constater que cette idée a déjà été mise en place par une autre entreprise. C'est dans ce genre de situation qu'il faut mettre de côté l'égo de l'entrepreneur·se et se diriger vers ces entreprises qui agissent déjà pour les aider de l'intérieur. Après quatre années d'entrepreneuriat, je pourrais également identifier facilement des modèles économiques existants et reproductibles, d'une grande rentabilité et les développer dans une nouvelle entreprise pour générer du capital. Mais ce n'est pas ce que j'ai envie de faire et le monde n'a pas besoin d'une énième « machine à cash ».

Pour favoriser l'entrepreneuriat décroissant, il faut également faire évoluer les mentalités des futur·e·s travailleur·se·s, et le processus est déjà en cours dans la plupart des grandes écoles et universités. « Se trouver une raison d'être doit être une façon de se démarquer, pour susciter l'adhésion des talents qui veulent une réponse quant à la responsabilité de l'entreprise » (Bonniffet *et al.*, 2021) [5]. Ce ne sont pas la dernière levée de fonds ou les « chiffres clés de croissance » qui doivent donner envie de rejoindre une entreprise mais bel et bien les valeurs qu'elle porte et son respect des limites planétaires.

Enfin, *Charlie* nous propose de faire représenter les non-humain·e·s dans les conseils d'administration de chaque entreprise. L'eau, l'air, les sols, les biens publics devraient compter comme une part des voix en étant représentés par des expert·e·s de ces mêmes sujets. Ce serait un modèle de gouvernance partagée poussé à l'extrême, dans lequel il existerait une démocratie non seulement entre les humain·e·s mais aussi avec les ressources finies de la Terre.

Ce sont donc tout un ensemble d'idées, d'évolutions, de sensibilisations, de lois, qui peuvent voir le jour pour que l'entrepreneuriat décroissant devienne la norme et que le monde de l'entreprise contribue à hauteur de sa responsabilité à la convergence vers un monde soutenable.

VIII. RISQUES ET LIMITES

Nous avons dressé le portrait-robot de l'entreprise contributive dans une société décroissante. Cette description est idéaliste, elle donne un objectif bien éloigné de nos modes d'entrepreneuriat actuels, bien qu'elle traduise un besoin urgent et bien réel de changement. Je vous propose dans cette dernière partie d'aborder la question sous un prisme plus réaliste en évoquant les risques et les limites auquel·le·s l'entrepreneur·se décroissant·e peut faire face.

Rappelons d'abord que « l'entreprise se trouve dans l'impossibilité de résoudre seule certains problèmes écologiques » (Christophe, 2017) [2]. L'entrepreneur-se engagé-e se trouve donc dans la position fort désagréable de celui qui fait face à un problème d'amplitude mondiale en voyant autour d'iel principalement des personnes qui n'agissent pas ou très peu. C'est d'ailleurs le fardeau de nombre d'activistes climatiques ou féministes chez qui se crée un fort sentiment de solastalgie. *Charlie* nous avoue n'avoir pas trouvé beaucoup de personnes pour le soutenir dans sa démarche de création d'entreprise décroissante. L'entrepreneuriat étant par nature un métier difficile, qui requiert beaucoup de ressources physiques et psychologiques, cette solitude que peuvent ressentir les entrepreneur-se-s décroissant-e-s en fait une profession d'autant plus éprouvante.

Un autre risque, lié au premier, est celui du désenchantement. *Sasha* nous fait part de son observation ; dans le milieu de l'accompagnement, on fait beaucoup rêver les futur-e-s entrepreneur-se-s sur la compatibilité entre transition et le modèle start-up. Une fois les premières expériences franchies, cela peut donner lieu à une violente désillusion (cf. le paragraphe précédent). J'ai moi-même été déçu de la façon dont la croissance est présentée comme un impératif dans la plupart des accompagnements.

Ensuite, l'entrepreneuriat constitue un risque dès lors que l'on investit son argent, son temps et parfois sa santé mentale dans la création d'une entreprise. Nous l'avons montré, une vision décroissante menant souvent à des difficultés pour se financer et à un sentiment de solitude, ce risque n'en est que plus grand. Il y a donc un fort enjeu de mise en réseau et d'accompagnement des entrepreneur-se-s engagé-e-s, bien plus qu'iels ne le sont aujourd'hui.

Enfin, j'aimerais ouvrir la réflexion sur le risque lié à un marché coopétitif. D'expérience, je sais que la coopétition est un puissant outil de collaboration décroissante et qu'il peut être d'une grande utilité pour tou-te-s les acteur-ric-e-s concerné-e-s par un même marché. Cependant, imaginons qu'un marché coopétitif soit mis en place et qu'un-e nouvel-le entrant-e décide d'aborder ce même marché avec une optique de concurrence agressive. Ce-tte nouvel-le entrant-e n'aura aucun mal à obtenir toutes les informations qu'iel souhaite, étant donné que tout est en *open source*. Iel n'aura aucun mal non plus à se faire une place sur le marché étant donné que la logique coopétitive consiste à encourager l'arrivée de nouveaux entrants pour diversifier les sources d'impact. Ce-tte concurrent-e ne risque-t-iel pas alors de profiter de sa situation pour mettre en place une politique de prix agressive, affaiblir les entreprises déjà présentes sur le marché et récupérer l'ensemble des parts de marché ? La coopétition est-elle aussi capable de se protéger d'intentions malhonnêtes que la compétition ?

PARTIE 3

-

BILAN DE L'EXPERIENCE

I - APPRENTISSAGES REALISES

Pour moi, l'enjeu principal du Master Entrepreneuriat & Management de Projet était d'acquérir les connaissances nécessaires à la création et à la gestion d'une entreprise au quotidien. En effet, l'entrepreneuriat est un exercice très pluridisciplinaire qui nécessite de maîtriser à la fois les aspects techniques d'un projet, son management, son financement, sa communication, son recrutement, son développement commercial, son administration, ... Les formations spécialisées ou les doubles-diplômes permettent d'approfondir tout au plus deux ou trois de ces sujets mais n'apportent que rarement une vision globale. C'est cette vision que je recherchais et que j'ai trouvée à l'IAE. Après deux ans de Master, faisons le bilan des apprentissages réalisés.

Commençons par la communication. Que ce soit en B to B ou en B to C, la communication est un levier essentiel d'un projet entrepreneurial pour le faire connaître auprès de sa cible, mais également auprès de financeur·se·s ou de partenaires potentiel·le·s. Les cours dispensés dans le cadre du Master m'ont permis d'acquérir les connaissances nécessaires pour :

- Créer et animer une communauté sur les réseaux sociaux (analyse des statistiques, type de contenu à promouvoir, fréquence de publication adaptée) ;
- Référencer un site internet de façon à avoir un SEO performant (tenir un blog, utiliser des mots-clés appropriés, gagner en visibilité par rapport aux concurrents ou homonymes) ;
- Pitcher mon projet entrepreneurial dans différents contextes (elevator pitch, pitch deck).

Cela m'a donné un ensemble d'outils pour communiquer sur FoodPrint, de façon réelle ou virtuelle, dans tous les contextes du quotidien d'un entrepreneur.

Ensuite, j'ai appris à financer un projet entrepreneurial. Il y a deux ans, je n'avais aucune connaissance sur le financement d'une entreprise et sur les différentes sources de financement existantes. En cours, nous avons balayé chacune de ces sources en apprenant à identifier le bon moment et le bon cadre pour les solliciter. Ainsi, j'ai pu en apprendre plus sur :

- Les sources de financement lors du lancement d'un projet (capital social, love money, fonds d'amorçage) ;
- Les financements sous forme d'emprunt (prêt d'honneur, prêt bancaire) ;
- Les financements sous forme de dilution du capital (Business Angels, levée de fonds en seed, séries A, B et C).

Je suis maintenant en mesure de financer une création d'entreprise à différentes étapes en sollicitant les bon-ne-s acteur-ric-e-s aux bons moments. Les cours de comptabilité et de pilotage financier m'ont également permis d'apprendre à suivre la comptabilité d'une entreprise en réalisant prévisionnels financiers, comptes de résultats, bilans et en sachant calculer et suivre des soldes intermédiaires de gestion.

Le troisième volet de connaissances indispensables à la création d'une entreprise est celui du droit des affaires et de la fiscalité. J'ai eu l'occasion d'apprendre en autonomie lors de la création de FoodPrint et de consolider mes apprentissages par la suite dans les cours de Master 2. J'ai ainsi appris quels étaient les différents statuts possibles lors de la création d'une entreprise – des entreprises individuelles aux sociétés commerciales en passant par les coopératives – et à identifier le bon statut à choisir pour chaque activité et en fonction des modes d'organisation souhaités. La création de FoodPrint m'a permis en particulier de maîtriser les formalités de création et d'administration d'une SAS à travers la complétion des bons documents. Les autres statuts ont été approfondis en cours. En matière de fiscalité, à savoir le domaine de la TVA et des impôts dus par les entreprises, je n'ai pas pu tester les connaissances théoriques étant donné que notre premier exercice social clôture au 31 décembre 2023. Cependant, j'ai acquis des connaissances sur la TVA – calcul de TVA en fonction des produits ou services vendus, déduction de TVA, structures exonérées – et sur les impôts que doit payer une société commerciale, à savoir :

- L'impôt sur les sociétés, calculé en fonction du bénéfice imposable ;
- La CFE, cotisation foncière des entreprises ;
- Les dispositifs d'exonération (ACRE) ;
- Les charges sociales, cotisations URSSAF, etc.

C'est un domaine particulièrement important car il est parfois complexe de réaliser les formalités administratives de la bonne manière et une mauvaise gestion peut être source de sanctions économiques ou pénales pour l'entreprise et ses dirigeant-e-s.

En conclusion, les apports théoriques du Master et les mises en application sur FoodPrint ont donc été riches en apprentissages et je suis maintenant capable de maîtriser les outils essentiels pour créer et gérer une entreprise.

II – COMPETENCES DEVELOPPEES

Au-delà d'un socle de connaissances riche et complet, ces deux années ont été l'occasion pour moi de développer de multiples compétences. C'est l'avantage d'un parcours très axé sur la mise en pratique et centré autour du projet entrepreneurial. J'ai toujours été convaincu du caractère indispensable de la pratique pour convertir des apports théoriques en véritables savoirs-faires et savoirs-être.

Pour moi, la compétence la plus importante et celle que j'ai la plus développée dans mon parcours est celle de l'efficacité relationnelle. Certains de nos enseignements ont été très orientés sur l'acquisition de qualités humaines. En particulier, nous avons appris à développer une posture d'empathie, ce qui s'est avéré sensiblement efficace dans nos projets entrepreneuriaux mais aussi dans nos vies personnelles. En effet, l'empathie est une posture d'écoute permettant notamment d'identifier le besoin ou le point de douleur de son interlocuteur·rice et d'adapter son discours et sa posture en fonction de cela. C'est un savoir-être qui permet d'avoir une démarche commerciale à la fois efficace et bienveillante, en vendant un produit ou un service adapté à un besoin réel et à la bonne personne. C'est également une compétence d'une importance capitale dans une équipe entrepreneuriale. En effet, la création d'entreprise est un parcours qui peut être synonyme de beaucoup de stress, de pression et d'une grande charge de travail pour les créateur·rice·s. Ce contexte est propice à la naissance de conflits et c'est en réussissant à avoir une démarche d'empathie que chacun·e peut résoudre intelligemment des situations difficiles. D'un point de vue personnel, il m'est arrivé d'entrer en conflit avec des client·e·s ou partenaires lorsque certaines demandes étaient déraisonnables voire irrespectueuses de mon travail. Grâce au développement de cette compétence, j'ai appris à gérer de mieux en mieux ce genre de situation et je sais que cela me servira tout au long de ma carrière.

La deuxième compétence que j'ai pu acquérir et pratiquer à plusieurs reprises est celle de la facilitation ou de l'animation d'ateliers et de formations. Le parcours de Master comprend un cours de facilitation d'ateliers de créativité ainsi que des éléments de compréhension des méthodes agiles liées à l'innovation. Il comporte également une semaine de mise en pratique lors du Hackathon Santé à l'IFPS. En parallèle, comme j'en parlais dans le premier chapitre de ce mémoire, j'ai animé des formations pour FoodPrint sur différents sujets. La première formation animée était une formation en visioconférence sur l'initiation à l'élaboration d'un Bilan de Gaz à Effet de Serre. Je l'ai coconçue en y incluant un apport théorique et une mise en pratique. Les autres formations que j'ai animées étaient des prestations pour un client sur la formation des cuisiniers d'EHPADs à la lutte contre le gaspillage

alimentaire. Dans ces formations, j'ai pleinement mis en pratique les connaissances acquises en cours en proposant un format très participatif et en y incluant une session de créativité. Grâce à toutes ces occasions de former et de faciliter des ateliers, j'ai acquis des compétences sur le sujet. J'ai également identifié chez moi un certain attrait pour l'enseignement en prenant du plaisir à animer ces formations. Je pense donc que ces compétences me seront à nouveau utiles lors de mes professions futures.

De manière générale et au-delà de la posture d'empathie et de la facilitation, j'ai développé de multiples compétences grâce à mon expérience de création d'entreprise. Par exemple, j'ai appris à :

- Décider en équipe en faisant des choix stratégiques pour FoodPrint ;
- Organiser un projet, étant souvent à l'initiative de la structuration des activités de l'entreprise ;
- Résoudre des problèmes complexes ;
- Vendre des services auprès de structures publiques et d'entreprises privées ;
- Créer de nouvelles idées et les transformer en services exploitables.

Ces compétences sont applicables à la création d'entreprise mais aussi dans d'autres domaines et je suis convaincu qu'elles me serviront encore et que j'aurai l'occasion de les pratiquer à nouveau.

III – EVOLUTION DE MON PROJET PROFESSIONNEL

Comme annoncé à la fin du premier chapitre, j'ai pris la décision de ne pas poursuivre chez FoodPrint et de quitter l'entreprise au mois de juin 2023. Cette décision est liée à l'un des plus grands apprentissages de mon parcours, celui de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. En effet, la création d'entreprise implique une grande quantité de travail. C'est un engagement d'autant plus conséquent lorsqu'on est étudiant-e que l'on doit en même temps suivre et valider des études. Il est alors fréquent de devoir travailler en journée, le soir et les week-ends. Ce rythme de vie, je l'ai eu pendant plusieurs années et je ne suis plus capable de le tenir aujourd'hui. Le critère de l'équilibre personnel sera donc l'un des plus importants dans ma recherche d'emploi.

Un autre *must have* de mon futur emploi sera l'engagement écologique. Ce que j'ai apprécié dans la création d'entreprise était le fait de pouvoir définir les valeurs de mon entreprise ainsi que ses engagements sociétaux et environnementaux. En tant que salarié, je veux travailler pour une structure qui partage les mêmes valeurs écologiques que moi et qui me permettra de mettre ces enjeux au cœur de mon travail. Je n'envisage pas d'avoir un emploi dépourvu d'impact social ou environnemental positif.

Enfin, ayant constaté que l'entrepreneuriat et plus globalement le monde de l'entreprise ne sont dans l'ensemble pas alignés avec ma vision de l'économie, je vais diriger mes recherches en priorité vers le milieu associatif et la fonction publique. Ce sont des environnements de travail que je connais moins et que je suis curieux de découvrir. De plus, être agent de la fonction publique est souvent compatible avec le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Je suis donc ouvert à l'expérimentation d'emplois très divers tant que ces critères fondamentaux sont respectés. Je reste très attiré par la nouveauté et la création, c'est pourquoi j'envisage fortement de revenir un jour vers l'entrepreneuriat, lorsque ma santé me le permettra. Ce sera probablement un entrepreneuriat associatif ou coopératif, plus en accord avec une logique décroissante. C'est donc une grande page qui se tourne et qui s'ouvre vers de nombreuses possibilités professionnelles auxquelles je saurai mettre à disposition mes connaissances, mes compétences et mes engagements.

CONCLUSION

Dans ce mémoire, j'ai souhaité mettre en lumière les dissonances que peuvent ressentir une·entrepreneur·se lorsqu'iel rencontre des freins pour retranscrire ses valeurs dans son travail. J'ai tenté au maximum de baser mon argumentation sur des études scientifiques, des témoignages variés et sur mon expérience personnelle. Je considère donc ce document comme une proposition ; celle d'un entrepreneuriat plus engagé, plus écologique, plus inclusif. La proposition d'un entrepreneuriat dont la raison d'être serait le respect des limites planétaires, de la biosphère et de l'humain. J'espère que ma contribution permettra de nourrir la réflexion des entrepreneur·se·s futur·e·s ou actuel·le·s, qu'iels soient déjà pleinement engagé·e·s ou pas encore informé·e·s. J'espère également que ce sujet fera l'objet d'études plus approfondies, car l'entrepreneuriat représente une part non négligeable de l'emploi en France et, par conséquent, de l'empreinte écologique de la nation.

Il est temps pour moi de tourner cette page, de conclure quatre années d'engagement, de travail et de rebondissements en tous genres. Je laisse la plume à Elisa pour continuer à écrire l'histoire de FoodPrint tandis que je pars vers de nouveaux horizons avec, en tête, pléthore d'apprentissages sur le monde de l'entreprise. Jusqu'au jour où une nouvelle idée d'entreprise décroissante me semblera réalisable. Ainsi, comme l'a dit un célèbre président de la République avant moi : « Au revoir ».

BIBLIOGRAPHIE

- **Livres**

[1] PARRIQUE Timothée, 2022. *Ralentir ou périr, l'économie de la décroissance*. Editions du Seuil.

[2] CHRISTOPHE Bernard, 2017, *La décroissance écologique transforme l'entreprise*. L'Harmattan.

[3] LATOUCHE Serge, 2019, *La décroissance*. Presses Universitaires de France.

[4] SINAÏ Agnès, 2013, *Politiques de l'anthropocène*. Presses de Sciences Po.

[5] BONNIFFET Fabrice, PUFF ARDICHVILI Céline, 2021, *L'entreprise contributive, concilier monde des affaires et limites planétaires*. Dunod.

[6] L. MEADOWS Dennis *et al.*, 1972, *The Limits to Growth*. Universe.

- **Sites WEB**

[7] Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). *AR6 Synthesis Report : Climate Change 2023* [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/>> (consulté le 14 mai 2023).

[8] Thomas Wagner. *La 6e limite planétaire est franchie : le cycle de l'eau douce* [En ligne]. Disponible sur : <<https://bonpote.com/la-6e-limite-planetaire-est-franchie-le-cycle-de-leau-douce/>> (consulté le 14 mai 2023).

[9] Thomas Wagner. *Nouveau rapport du GIEC : agir coûtera moins cher que le Business as Usual* [En ligne]. Disponible sur : <<https://bonpote.com/nouveau-rapport-du-giec-agir-couter-moins-cher-que-le-business-as-usual/>> (consulté le 14 mai 2023).

[10] Pierre Facon. *Les types de levées de fonds : pré-seed, seed, série A, série B, série C* [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/levees-de-fonds-pre-seed-seed-serie-a-b-c/>> (consulté le 15 mai 2023).

ANNEXE 1 : COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN AVEC CAMILLE

Camille est consultant-e-formateur-riche en création d'entreprise et développeur-se économique.

Compte-rendu :

- Son parcours : assistance commerciale, puis commercial-e puis entrepreneuriat.
 - En 2013 : bifurcation dans le socio-économique.
 - 2015-2016 : formation à l'entrepreneuriat.
 - En 2017 : accompagnement à l'entrepreneuriat dans un service public qui accompagne à l'entrepreneuriat + formation au coaching.
- Nous parle du phénomène de Grande Démission qui vient des Etats-Unis = cadres dirigeants qui gagnent bien leur vie, parcours sans faute, qui ont une perte de sens et qui démissionnent parce que leur besoin de sens et leur souffrance au travail ont pris le dessus. Iels lancent des projets qui ont du sens. La génération Z, en particulier, porte cette problématique environnementale.
- Sa formation lui a donné un outil qui donne la direction et le sens dans l'Humanité (individu + maturité en tant qu'humain). C'est ce schéma de développement de maturité de l'individu qui se retrouve dans la spirale dynamique (outil de coaching) qu'il utilise dans son accompagnement et qui est central dans son accompagnement.
- Jusqu'à présent, tout était lié à notre survie, mais maintenant on a la possibilité de se concentrer sur l'Être.
- Notion d'entrepreneurs bâtisseurs.
- Cœur de cible : accompagne des entrepreneurs qui cherchent leur *Why* dans la société, qui ont besoin de coucher leur vision sur une feuille de route. Profils plutôt SCOP / tiers-lieux, sinon auto-entreprise de façon temporaire.
- Autre cible : des personnes qui prennent des virages entrepreneuriaux, qui étaient dans des grandes entreprises. Approche différente, + des conférences.
- 2 mondes à part :
 - Le CAC40 : on veut des consommateur-riche-s, logique capitaliste, + de place pour les robots/IA. Harcèlement, grande réussite mais personne pour le partager.
 - Autre vision : plus besoin de consommer, repenser l'habitat naturel, cohésion avec la nature. Un peu trop de restrictions, décroissance trop brutale.
 - Bonne vision : exemple de personne bien : émission M6, entrepreneur-se qui rend potable l'eau de mer. Ex : alimentation en culture verticale. Ex : lien social.
- Oui, une entreprise peut être décroissante. Définition de la décroissance : ressources naturelles finies, il faut donc travailler sur de nouveaux modèles économiques (recyclage, ressourceries, ...). Nouvelles façons de collaborer (pas toujours les mêmes au centre de la table, travailler avec la diversité, grille de Bales, appreciating query, sociocratie, entreprise libérée, ...).
- 2024/2026 : le monde de demain est en train d'arriver. C'est une étape du développement de l'humanité (source : Clare Gram, spirale dynamique).
- Décroissance = alignement. Plus de problème de survie, on sera dans l'abondance. Une autre vision du monde, de façon de vivre, de consommer, on va se réconcilier avec la Terre.

ANNEXE 2 : COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN AVEC ALEX

Alex est ancien·ne entrepreneur·se et ayant travaillé dans l'accompagnement.

Compte-rendu :

- Alex a créé un foodtruck il y a une dizaine d'années, dans une logique éco-responsable (électrique, moins d'eau, pas de barquettes en plastique, etc.). Emballages mangeables ou compostables, couverts en bois. Toute une réflexion qui est de pousser l'écologie à fond et l'utilisation des ressources au minimum. Ville très coopérative pour l'installation des bacs à compost, etc. Beaucoup de sensibilisation sur la façon de manger, produits locaux du marché à 20m. Réussi à transformer leur mode d'alimentation (viande -> VG). 3 ans d'activité (micro-entreprise).
- A travaillé dans l'accompagnement à la création pour une structure et à titre personnel.
- Décroissance inévitable et souhaitable. « On est dans un délire post-guerre de 45 ». L'entrepreneuriat doit s'approprier cette logique de décroissance.
- Question de « je crée quelque chose, est-ce qu'il vaut mieux créer ou ne pas créer ? »
- Diminuer la consommation de manière générale.
- La plupart des gens/entreprises/gouvernements sont dans une optique de croissance. Enormément de travail à faire en sensibilisation / prise de conscience. Une entreprise qui montre l'exemple (entreprise militante = montrer qu'on peut faire autrement et/ou militer dans la rue).
- Entreprise décroissante = nécessite de se positionner dans un marché de niche.
- Exemple d'entreprise : 1083 à Romans. Iels se positionnent sur une niche. Le jean coûte plus cher mais il dure longtemps, il est fabriqué localement et écologiquement. La logique décroissante serait plutôt de porter de la seconde main. Pense que cette niche va grossir mais pour l'instant il n'y a pas trop de concurrence.
- « Ce que les gens consomment, il faudrait qu'ils l'achètent le vrai prix ». Le prix juste par rapport à ce que ça a coûté, à la longévité.
- Décroissance = accepter qu'une entreprise gagne de moins en moins d'argent. Et c'est perturbant dans un monde comme le nôtre.
- Exemple d'une personne qu'iel a accompagné mais iel n'a pas réussi à trouver un modèle économique qui fonctionnait et étant décroissant. Parce qu'il y a des impératifs notamment pour chercher des financements, il faut être en croissance pour être financé.
- Il faut éduquer les gens pour changer. Il y a du boulot. Tout ce qu'on peut faire évoluer, il faut le faire.
- Dans le monde de l'accompagnement, il y a une vraie prise de conscience des enjeux de transition et des limites planétaires. Il y a aussi de + en + de gens qui veulent créer quelque chose de cohérent avec notre environnement.
- Pense qu'on n'accompagne pas du tout des gens à la décroissance. Dans sa structure, on n'accompagne pas les gens à la transition / à se positionner fortement.
- Alex aimerait prendre un groupe de gens et les questionner, travailler avec eux sur comment adapter leur modèle. Il faut inventer mais pas mettre un pansement sur une jambe de bois.
- Dans son ancienne boîte, l'accompagnement était + social mais pas écologique ou décroissant. Beaucoup de gens ne supportaient plus du tout la logique capitaliste de l'entrepreneuriat et les projets n'ont donc pas abouti.
- Il y a aussi la décroissance extrême (mettre une culotte en peau d'ours), mais il faut une décroissance raisonnée (créer un gîte écolo par exemple).

ANNEXE 3 : COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN AVEC SASHA

Sasha travaille dans l'accompagnement entrepreneurial.

Compte-rendu :

- Décroissance = sortir du capitalisme, appropriation des outils de production par des personnes qui ne sont pas des salarié·e·s. Travailleur·se dépossédé·e de ses outils de travail au profit de personnes qui s'enrichissent et qui enrichissent le capital. Remettre de l'humain au cœur de ce qu'on fait. Sortir du cercle « argent / rentabilité / productivité / consommation de masse. » Sortir du mode de vie « On perd sa vie à la gagner ». Beaucoup de production, très peu de temps, consommer très fort pour polluer très fort. + de lenteur dans les déplacements, mieux consommer, relocaliser la consommation, apprendre à faire soi-même, plus de partage / entraide.
- Chercher une logique basée sur les besoins humains. Entrepreneuriat = encadrer la formation de collectifs qui auraient une logique de décroissance. La boîte est toujours dans le système.
- Pense à l'ESS même si ça ne veut plus dire grand-chose aujourd'hui. Pense à la forme association / coopérative (SCOP, SCIC). Formes de gouvernance et d'appropriation des richesses différentes. Principe de 1 personne = 1 voix. Capital et outils de production aux mains des salariés. A part coopérative ou association, ne voit pas de vraie alternative au capitalisme.
- Problème : plein de SCOPs qui dysfonctionnent, ou au contraire des SA / SARL qui instaurent de la gouvernance partagée, mais ne sait pas jusqu'où ça va dans le partage des richesses.
- Avenir = CAE (Coopérative d'Activité et d'Emploi). Être salarié·e tout en gardant son indépendance.
- Problème = on nous fait rêver sur la compatibilité entre transition et modèle start-up.
- La viabilité du modèle décroissant dépend énormément des marchés et de la concurrence. Besoin de rentrer un minimum dans le jeu du capitalisme pour être viable. Il y a un équilibre à trouver. Ne croit pas en la décroissance totale. La SCOP paraît être un bon moyen d'être dans le marché tout en prônant un modèle de décroissance.
- Nina est pour une intervention de l'état pour soutenir une économie décroissante et lui permettre de se faire une place dans un marché capitaliste.
- Il y a des associations qui ne sont pas vraiment dans un marché (marché de la pauvreté) et d'autres oui.
- Il ne faut pas créer un besoin, sinon c'est capitaliste, ou créer des mauvaises solutions. Il faut que la création d'une boîte réponde à un vrai besoin essentiel, humain. Question : est-ce qu'on pourrait vivre dans un monde « tout association » ?
- Créer du lien, faire les choses soi-même.
- Aime beaucoup le principe de l'open source.
- Il y aura toujours de la croissance, on va toujours créer de la richesse, mais il faut qu'elle soit limitée avec une intention de sortir de la logique capitaliste.
- Idéal : entreprendre de manière volontaire avec un salaire minimum assuré.
- Changer nos paradigmes, changer nos rêves, changer nos idéaux. Rêve sous-tendu par une idéologie américaine très capitaliste.
- Dans son accompagnement, Sasha valorise l'humain, soit accompagner chaque personne dans son parcours pro, dans ses réflexions personnelles. Son rôle est de poser des questions mais pas d'influencer.

ANNEXE 4 : COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN AVEC CHARLIE

Charlie est cofondateur·rice d'une SARL.

Compte-rendu :

- Soit on change tout, soit on va tous crever.
- Un truc qui lui parle dans l'idée de décroissance.
- Croissance infinie pas possible.
- Il faut rajouter des questions de qualité, d'efficacité.
- D'un point de vue économique, la croissance est liée à une accumulation.
- Pas grave qu'un arbre soit en croissance toute sa vie. Plus il va être grand, plus il va faire des trucs cools, puis un jour il va finir par mourir.
- Une entreprise, il faut qu'elle rende des services, la question ce n'est pas uniquement de faire du CA.
- Les gens arrivent à chopper des millions pour faire un peu n'importe quoi.
- On est une espèce aussi puissante que débile.
- Pas trouvé grand'monde qui l'a aidé·e ou qui l'a vraiment soutenu·e.
- Accompagné·e par des gens, notamment ses associé·e-s, qui sont un peu dans cet entre-deux, à la fois bien intégré·e-s dans la vision de rentabilité mais qui lui faisaient confiance sur sa vision un peu plus radicale.
- Pas d'aides dans l'entrepreneuriat pour le low-tech ou le réemploi, il faut toujours du neuf.
- Accompagné·e par IGI, une structure qui ressemblait à Gaïa, mais juste du financement, sinon pas de vraie structure d'accompagnement.
- Evoluer dans un monde comme celui-là ça le-la décourage tous les jours mais iel garde le cap parce qu'iel se dit que si ça se développe assez iel pourra commencer à faire des choses (entrer en lutte, attaquer frontalement l'industrie des sodas, « tuer Coca », investir dans des machines de seconde main, travailler sur des modèles de production libres de droits, acheter en kit certaines choses pour les monter soi-même, organiser des événements culturels, faire du lien avec la production agricole, racheter des hectares pour replanter des forêts).
- Si on arrive à gagner des sous dans ce monde-là, on peut le réutiliser pour faire plein de choses.
- SARL parce que n'a pas trouvé d'associé·e-s qui voulaient travailler avec iel, est allé·e au plus simple. C'est très bien dans un premier temps parce que ça permet d'aller vite et d'avoir une ou deux personnes à fond. Pour plus tard, format coopérative très intéressant.
- SCOP plus alignée avec décroissance parce que ça sécurise le fait qu'il n'y ait pas des actionnaires qui utilisent l'argent à des fins personnelles. L'outil de production appartient à tout le monde et il n'y a pas le risque d'appropriation de la part d'une seule personne qui a beaucoup de fonds.
- Il reste encore des modèles d'entreprises à inventer.
- Il existe des SCOP qui défoncent quand même la planète.
- Il faudrait aussi que les non-humains soient représentés dans les CA (air, eau, sols)

ANNEXE 5 : COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN AVEC DOMINIQUE

Dominique est anthropologue.

Compte-rendu :

- Anthropologue, a longtemps vécu dans l'Himalaya avec d'autres formes d'organisation sociale.
- Pense que l'économie n'est pas une science, que c'est une proposition de comment on détermine la valeur des choses, sous quelle forme... ce sont des choix de société.
- Décroissance = chemin pour parvenir à une manière d'organiser l'échange dans les sociétés humaines pour coïncider avec les limites planétaires.
- Il y a toujours eu des sociétés décroissantes mais le système capitaliste néolibéral les a détruites, leur a pris leur vie, leurs pays, leurs ressources.
- « Au commencement était une nouvelle histoire de l'humanité », livre à lire.
- Croit que la question de l'entrepreneuriat n'est pas une histoire d'être décroissant ou pas. La question est « est-ce qu'on l'inscrit dans le modèle actuel de croissance ou est-ce qu'on décide de l'inscrire à un autre endroit ? » Mais cet autre endroit aujourd'hui il n'existe que dans certains collectifs, pas au sens structurel, institutionnel.
- C'est possible de se situer dans un autre modèle mais c'est une lutte permanente. Financements, cadre juridique, actuellement c'est lié au modèle de croissance.
- Modèles avec partage de décision ou partage des richesses. Possibilité collectivement de décider qu'on gagne suffisamment. Mais pense que même ça c'est un combat car le modèle viendra toujours questionner ça.
- On est en train de rentrer dans le dur et on fait comme si ça n'existait pas. Certaines entreprises ont des modèles qui vont s'effondrer, qui ne se préparent pas à survivre.
- Il y a aussi des lieux où il faudrait réfléchir à ça, se préparer, à l'école ou dans les parcours universitaires.
- Je ne pousse pas un modèle décroissant, la décroissance est une proposition de chemin.
- Il faut rediscuter de nos institutions, de nos formes institutionnelles, il faut travailler à tous les endroits en même temps.
- Une entreprise ne peut pas être décroissante mais elle peut repenser sa manière de faire pour une optique décroissante.
- Les échelles communes / régions / etc sont-elles pertinentes ? Il faut que les bonnes discussions soient prises au bon endroit et aujourd'hui ce n'est pas le cas.
- Sa structure = travailler sur la question des transitions. Ne poussent pas des idées décroissantes. Tous les champs théoriques doivent être représentés et proposés aux bénéficiaires. Aujourd'hui il faut laisser la place dans la recherche et dans la formation à tous les courants de pensée.
- Serge Latouche.
- Formes d'organisation de la recherche.

ANNEXE 6 : CODE D'AUTOMATISATION DE L'AFFICHAGE ENVIRONNEMENTAL

```

001| ## Importations et variables
002| from PIL import Image, ImageFont, ImageDraw, ImageOps
003| from os import *
004| from xlrd import *
005| from datetime import datetime, timedelta
006| chdir('C:\\Users\\willi\\Documents\\Affichage\\Amsoie')
007|
008| police_t1 = ImageFont.truetype('C:\\Windows\\Fonts\\Calibri\\calibrib.ttf', 51)
009| police_t2 = ImageFont.truetype('C:\\Windows\\Fonts\\Calibri\\calibrib.ttf', 43)
010| police_ec = ImageFont.truetype('C:\\Windows\\Fonts\\Arial\\arialbd.ttf', 31)
011|
012| y_loupe = 680 #ordonnée des loupes
013| y_ec = 759
014| x_ec1 = 59 #abscisse du texte par rapport à la loupe pour les ec en kg (nombres décimaux)
015| x_ec2 = 63 #abscisse du texte par rapport à la loupe pour les ec en g
016| x_ec3 = 69 #abscisse du texte par rapport à la loupe pour les ec en kg (nombres entiers)
017| ecart_min = 160 #ecart minimal entre 2 loupes pour éviter les chevauchements
018|
019| # Liste pour édition des jours de la semaine
020| liste_mois = ['janvier', 'fevrier', 'mars', 'avril', 'mai', 'juin', 'juillet', 'aout',
'septembre', 'octobre', 'novembre', 'decembre']
021|
022| # Dans les commentaires, ec correspond à "empreinte carbone"
023|
024| ## Fonctions préalables
025| """ Fonction pour créer un dossier pour les affiches de chaque jour de la semaine """
026| def creer_dossiers_dates(dates, smn): #dates est la liste des dates de la semaine au
format x-mois ou xx-mois
027|     dossier = "Affiches semaine " + smn
028|     mkdir(dossier)
029|     doss = 'C:\\Users\\willi\\Documents\\Affichage\\Amsoie\\' + dossier
030|     chdir(doss)
031|     for x in dates:
032|         mkdir(x)
033|     return doss

035| """ Fonction pour obtenir la liste des jours de la semaine à partir de la date du lundi """
036| def semaine(jour, mois):
037|     dates = []
038|     maintenant = datetime.now()
039|     annee = maintenant.year
040|     mois2 = liste_mois.index(mois)+1
041|     date = datetime(annee, mois2, jour)
042|     dates.append(str(date.day) + '-' + liste_mois[date.month-1])
043|     for i in range(4):
044|         date = date + timedelta(days = 1)
045|         dates.append(str(date.day) + '-' + liste_mois[date.month-1])
046|     return dates
047|
048| """ Fonction pour extraire les données du tableur avant de les exploiter """
049| def extraction():
050|     chdir('C:\\Users\\willi\\Documents\\Affichage\\Amsoie\\Automatisation')
051|     tab = open_workbook('Empreintes_carbones.xls') #ATTENTION format xls car xlsx ne
marche pas
052|     tabs = [tab.sheet_by_index(i) for i in range(1)]
053|     chdir('C:\\Users\\willi\\Documents\\Affichage\\Amsoie')
054|     return tabs #tabs est la liste des feuilles de l'Excel
055|
056| """ Fonction pour avoir l'image Base à partir du nom du restaurant """
057| def obtenir_base():
058|     chdir('C:\\Users\\willi\\Documents\\Affichage\\Amsoie\\Automatisation\\Src_Images')
059|     base = Image.open("Base Amsoie.png")
060|     return base
061|
062|
063| ## Fonctions pour la création de l'affiche avec PIL
064| """ Fonction qui donne l'abscisse du milieu de la loupe ainsi que la couleur à mettre en
fonction de l'ec """
065| def conception_loupe(ec0):
066|     ec = 0
067|     arrondi = False
068|     if ec0 < 1000:
069|         ec = round(ec0, -1)
070|     else:

```

```

071|         ec = round(ec0, -2)
072|     if ec <= 500:
073|         abscisse = ec*360/500-97
074|         loupe = 'Loupe verte.png'
075|         couleur = (0,176,80)
076|         ec_texte = str(int(ec)) + 'g'
077|     elif ec < 1000:
078|         abscisse = 321+(ec-500)*360/500
079|         loupe = 'Loupe jaune.png'
080|         couleur = (247,214,19)
081|         ec_texte = str(int(ec)) + 'g'
082|     elif ec <= 1500:
083|         abscisse = 681+(ec-1000)*360/500
084|         loupe = 'Loupe orange.png'
085|         couleur = (247,151,9)
086|     elif ec <= 3000:
087|         abscisse = 1041+(ec-1500)*360/1500
088|         loupe = 'Loupe rouge.png'
089|         couleur = (255,0,0)
090|     else:
091|         abscisse = 1458
092|         loupe = 'Loupe bordeaux.png'
093|         couleur = (172,0,0)
094|     if ec >= 1000:
095|         ec_tempo = ec/1000
096|         if 10*int(ec_tempo) == int(10*ec_tempo):
097|             ec_texte = str(int(ec_tempo)) + 'kg'
098|             arrondi = True
099|         else:
100|             ec_texte = str(ec_tempo) + 'kg'
101|     return (int(abscisse), loupe, ec_texte, couleur, arrondi)
102|
103| """ Fonction pour déterminer l'écart min entre une ec et les ec d'une liste et décaler une
loupe si trop proche d'une autre """
104| def ecart_ec(ec, autres):
105|     ecart = 2000
106|     for x in autres:
107|         if abs(ec-x) < abs(ecart):
108|             ecart = ec-x
109|     return ecart

111| """ Fonction pour écrire les noms des plats sur une affiche """
112| def ecriture(base, abscisse, couleur, lignel, ligne2):
113|     zone_texte = Image.new('L', (720,120))
114|     ecrire = ImageDraw.Draw(zone_texte)
115|     ecrire.text((0,0), lignel, font = police_t1, fill = 255)
116|     ecrire.text((0,48), ligne2, font = police_t2, fill = 255)
117|     plat = zone_texte.rotate(38, expand=1)
118|     base.paste(ImageOps.colorize(plat, couleur, couleur), (abscisse + 30,220), plat)
119|
120| """ Fonction pour ajouter un plat sur une affiche """
121| def ajouter_ligne_affiche(affiche, lignel, ligne2, ec, autres, ru, date):
122|     #Autres est la liste des coordonnées des autres loupes
123|     abscisse, loupe0, ec_texte, couleur, arrondi = conception_loupe(ec)
124|     ecart = ecart_ec(abscisse, autres)
125|     if abs(ecart) < ecart_min:
126|         if ecart > 0:
127|             abscisse = abscisse + ecart_min - ecart
128|         else:
129|             abscisse = abscisse - ecart_min - ecart
130|     autres.append(abscisse)
131|     loupe = Image.open(loupe0)
132|     affiche.paste(loupe, (abscisse,y_loupe), loupe)
133|     ecriture(affiche, abscisse, couleur, lignel, ligne2)
134|     ecrire = ImageDraw.Draw(affiche)
135|     if ec >= 1000:
136|         if arrondi:
137|             ecrire.text((abscisse + x_ec3,y_ec), ec_texte, font = police_ec)
138|         else:
139|             ecrire.text((abscisse + x_ec1,y_ec), ec_texte, font = police_ec)
140|     else:
141|         ecrire.text((abscisse + x_ec2,y_ec), ec_texte, font = police_ec)
142|     return autres
143|
144| """ Fonction pour faire une seule affiche """
145| def faire_affiche(ru, date, doss, tab):

```

```

146| #ru est le nom du ru (str) et date est la date au format x-mois ou xx-mois (str) ""
147| affiche = obtenir_base()
148| chdir('C:\\Users\\willi\\Documents\\Affichage\\Amsoie\\Automatisation\\Src_Images')
149| autres = []
150| tab_l1, tab_l2, tab_ec = [],[],[]
151| n_plats = 0
152| for i in range(2,tab.nrows):
153|     date_ligne = str(int(tab.cell_value(i,0))) + '-' + tab.cell_value(i,1)
154|     if date_ligne == date:
155|         tab_l1.append(tab.cell_value(i,2))
156|         tab_l2.append(tab.cell_value(i,3))
157|         tab_ec.append(tab.cell_value(i,4))
158|         n_plats += 1
159| ordonner(n_plats, tab_l1, tab_l2, tab_ec)
160| for j in range(n_plats):
161|     autres = ajouter_ligne_affiche(affiche, tab_l1[j], tab_l2[j], tab_ec[j], autres,
ru, date)
162| nom_affiche = ru + '.png'
163| dossier = doss + '\\\\' + date
164| chdir(dossier)
165| affiche.save(nom_affiche)
166|
167|
168| ## Fonction finale
169| """ Fonction finale : son exécution sort tous les affichages de la semaine """
170| def affichage():
171|     tabs = extraction()
172|     tab0 = tabs[0]
173|     jour, mois, smn = int(tab0.cell_value(2,0)), tab0.cell_value(2,1), tab0.cell_value(0,1)
174|     dates = semaine(jour, mois)
175|     doss = creer_dossiers_dates(dates, smn)
176|     for tab in tabs:
177|         ru = tab.name
178|         for i in range(len(dates)):
179|             date = dates[i]
180|             faire_affiche(ru, date, doss, tab)
181|
182| ## Test
183| """ Fonction pour ordonner les plats d'un même jour pour éviter les erreurs d'affichage si
3 plats à l'ec trop proche """
184| def ordonner(n_plats, tab_l1, tab_l2, tab_ec):
185|     tab_abs = [conception_loupe(x)[0] for x in tab_ec]
186|     for i in range(1,n_plats):
187|         x = tab_abs[i]
188|         j = i-1
189|         while j >= 0 and x > tab_abs[j]:
190|             tempo = tab_abs[j]
191|             tab_abs[j] = tab_abs[j+1]
192|             tab_abs[j+1] = tempo
193|             tempo_ec = tab_ec[j]
194|             tab_ec[j] = tab_ec[j+1]
195|             tab_ec[j+1] = tempo_ec
196|             l1 = tab_l1[j]
197|             tab_l1[j] = tab_l1[j+1]
198|             tab_l1[j+1] = l1
199|             l2 = tab_l2[j]
200|             tab_l2[j] = tab_l2[j+1]
201|             tab_l2[j+1] = l2
202|             j -= 1
203|     centre = 0
204|     if n_plats > 2:
205|         for i in range(n_plats-2):
206|             if abs(tab_abs[i]-tab_abs[i+2]) < 320:
207|                 centre = i+1
208|     if centre > 0:
209|         x = tab_ec[centre]
210|         tab_ec[centre] = tab_ec[centre-1]
211|         tab_ec[centre-1] = x
212|         l1 = tab_l1[centre]
213|         tab_l1[centre] = tab_l1[centre-1]
214|         tab_l1[centre-1] = l1
215|         l2 = tab_l2[centre]
216|         tab_l2[centre] = tab_l2[centre-1]
217|         tab_l2[centre-1] = l2

```

TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	5
REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION	7
PARTIE 1 : - HISTOIRE D'UNE AVENTURE ENTREPRENEURIALE	8
I – CREATION ET ADMINISTRATION DE L'ENTREPRISE	9
II – AMELIORATION CONTINUE DU SERVICE D’AFFICHAGE ENVIRONNEMENTAL.....	11
III – DEVELOPPEMENT COMMERCIAL	14
IV – ACCOMPAGNEMENTS ET RECHERCHE DE FINANCEMENTS	16
V – DEPART DE L'ENTREPRISE	18
PARTIE 2 - L'ENTREPRENEURIAT PEUT-IL ETRE DECROISSANT ?	20
I - CONTEXTUALISATION	21
I. Méthodologie utilisée	21
II. Décroissance : raison d’être et grands principes	21
III. Statuts juridiques d’entreprises : des idéologies différentes ?.....	25
II – LA CROISSANCE COMME OUTIL INDISPENSABLE A L'ENTREPRENEURIAT.....	27
IV. La croissance à différentes échelles.....	27
V. Viabilité et rentabilité	29
III – LA CROISSANCE COMME FINALITE A L'ENTREPRENEURIAT ?	31
VI. La croissance souvent présentée comme un impératif	31
VII. Qu’est-ce qu’une entreprise décroissante ?	33
VIII. Risques et limites	34
PARTIE 3 - BILAN DE L'EXPERIENCE	36
I - APPRENTISSAGES REALISES	37
II – COMPETENCES DEVELOPPEES	39
III – EVOLUTION DE MON PROJET PROFESSIONNEL.....	41
CONCLUSION	42
BIBLIOGRAPHIE	43
TABLES DES MATIERES	52