

MANAGEMENT SUP

---

Alain Fayolle

# Entrepreneuriat

- ▶ Théories et pratiques
- ▶ Applications pour apprendre à entreprendre

**3<sup>e</sup> édition**

DUNOD

# Remerciements

Cet ouvrage est le fruit de plus de vingt-cinq ans consacrés à la recherche et à l'enseignement en entrepreneuriat, principalement au sein d'une institution, EM Lyon Business School. Il est aussi nourri des rencontres et des échanges que j'ai pu avoir avec de nombreux collègues en France et à l'étranger.

Il doit beaucoup à Christian Bruyat qui, le premier, a conceptualisé, en France, le domaine de l'entrepreneuriat et proposé une modélisation du processus de création d'entreprise. Ce travail fondateur a alimenté et enrichi mes propres réflexions. Cette nouvelle édition n'aurait pu voir le jour sans les contributions de nombreux chercheurs et professionnels qui ont accepté de réviser et/ou compléter certains chapitres. Je tiens à remercier tout particulièrement, Bérangère Deschamps, Luc Duquenne, Sandrine Emin, Wadid Lamine, André Letowski, Jean Redis et Caroline Verzat.



# Avant-propos

L' accélération incessante des mutations, notamment technologiques, la modification des équilibres sociaux, la précarité croissante des emplois salariés dans les grandes organisations, la volonté d'avoir un travail plus indépendant et davantage conforme à ses aspirations et valeurs, la perspective d'être son propre patron sont autant de forces qui poussent un nombre croissant d'hommes et de femmes à considérer la création ou la reprise d'une entreprise comme une alternative crédible à un emploi salarié. Parallèlement, il est aujourd'hui communément admis que l'orientation entrepreneuriale au sens large d'une société en général ou d'une organisation en particulier est directement liée à la recherche d'un niveau de performance plus élevé.

Dans ce contexte, la plupart des universités, des écoles de commerce et des écoles d'ingénieur ont rapidement introduit puis diversifié et enrichi les cours traitant du comportement entrepreneurial et des multiples formes dans lesquelles il s'incarne : création d'entreprise, croissance des jeunes organisations, entrepreneuriat social, reprise d'entreprise, entrepreneuriat organisationnel, etc.

Face à cette croissance exponentielle de la demande, nous disposons, en France et dans les pays francophones, de très peu d'ouvrages à finalité pédagogique, en dépit du nombre de plus en plus élevé de publications dans le domaine de l'entrepreneuriat. Nous n'avons pas véritablement de manuel d'apprentissage destiné à accompagner la formation de toutes les personnes qui envisagent d'entreprendre, quelle que soit la forme d'entrepreneuriat visée, ou qui souhaitent acquérir des connaissances théoriques et pratiques dans ce domaine. Dans la continuité d'un constat, que nous avons fait lors de la préparation des deux premières éditions de cet ouvrage, notre objectif, est, avec cette troisième édition révisée en profondeur et largement complétée, de combler cette lacune. Ce livre est principalement fondé sur une expérience

d'enseignant et de chercheur de plus de vingt-cinq années dans une école de management, EMLYON Business School, pionnière dans le domaine. Il vise à être, avant tout, un outil pédagogique, proposant une structure cohérente, destiné à des étudiants, des enseignants, des formateurs, des entrepreneurs potentiels, des consultants, des cadres et des dirigeants d'entreprise. Même si le contenu s'appuie sur les résultats les plus significatifs des recherches effectuées dans le domaine, l'ouvrage emprunte une forme épurée des oripeaux académiques, afin de le rendre accessible à toutes les parties prenantes de l'entrepreneuriat.

L'ouvrage aborde de nombreux thèmes qui sont généralement présentés dans l'ordre où les questions apparaissent lorsqu'un individu s'engage dans un processus entrepreneurial.

La sélection de ces thèmes et leur mise en scène traduisent la philosophie générale de ce travail qui met principalement l'accent sur des questions de sens, de méthode et d'approche générale de situations et de problèmes qui apparaissent en entrepreneuriat. Les techniques et les outils sont bien évidemment présentés, chaque fois que cela est nécessaire, mais il nous est apparu fondamental que l'esprit et la méthode de l'acte d'entreprendre soient au cœur d'un travail qui est censé permettre à des acteurs d'apprendre à entreprendre. Nous allons essayer d'argumenter le choix que nous avons fait, de considérer, avant tout, le comportement d'entreprendre comme relevant d'une méthode, d'une façon de faire et d'un état d'esprit.

Dans toute initiative entrepreneuriale, qu'elle se situe à un niveau individuel ou collectif, la réussite et l'échec dépendent largement des démarches et des méthodes utilisées, en définitive, et pour être plus précis, de la façon de penser et d'agir dans des situations singulières. Lors d'une création d'entreprise, par exemple, événement qui peut présenter des risques (plus ou moins) élevés, beaucoup d'éléments liés au projet, à l'environnement et aux individus engagés dans le processus sont à prendre en considération. Les informations pertinentes sur l'environnement (au sens large), l'opportunité d'affaires, le marché, les concurrents sont généralement difficiles à obtenir ou à valider. Or elles peuvent permettre de réduire l'incertitude sur le projet, liée, dans notre exemple, à la recherche et au traitement d'informations. Dans ces conditions, la dimension méthodologique, au sens de la manière de prendre en compte les situations et les problèmes, prend une importance telle, qu'aucun entrepreneur potentiel ou avéré ne peut se permettre de la sous-estimer ou de l'ignorer.

Connaître et comprendre les phases, les points essentiels, les facteurs clés de la démarche entrepreneuriale relève d'une approche raisonnée (qui n'exclue cependant pas la passion !) et professionnelle, qui prépare à l'exercice des responsabilités et au métier de dirigeant d'entreprise. Utiliser une démarche, dans ce contexte particulier, permet, plus facilement, d'intégrer les risques (et l'incertitude), dans un cheminement, de les identifier, de mieux les appréhender, d'en prévoir les conséquences et

d'imaginer les *scénarii* et les réponses les mieux adaptés. Cela permet d'agir également sur le potentiel de création de valeur du projet, ces deux composantes, risque et création de valeur, étant généralement interdépendantes.

L'entrepreneur préparé, entraîné, formé à l'acte d'entreprendre est donc un individu qui suit des buts personnels, il est guidé par des motivations et cherche, à travers l'approche qu'il utilise, le meilleur compromis possible entre la satisfaction de ses objectifs, le niveau de risques (ou de pertes) acceptable et le degré espéré de création de valeur, pour lui et pour l'environnement dans lequel il envisage d'opérer. Dans son parcours, l'entrepreneur va rechercher, collecter et analyser de nombreuses données. Ces dernières doivent lui permettre de prendre de multiples décisions, opérationnelles et stratégiques, de dimensionner et d'orienter (ou de faire pivoter, pour reprendre une expression à la mode) le projet et d'agir dans de nombreuses directions.

La succession des décisions à prendre et des actions à engager, parfois dans l'urgence, pour mener à son terme un projet de création ou de reprise d'entreprise, peut se faire en prenant appui sur des invariants méthodologiques et en privilégiant la recherche de cohérences.

Ces questions, d'ordre méthodologique, ont toujours constitué une préoccupation forte pour les acteurs privés et publics qui aident et accompagnent, notamment, les créateurs d'entreprise. Les approches classiques ont tendance à présenter la démarche de création ou de reprise plutôt sous une forme linéaire et déterministe : une suite ordonnée d'étapes ou de phases qui correspondent à des problématiques ou des moments bien définis. À titre d'exemple, la démarche préconisée par l'Agence Pour la Création d'Entreprise (depuis peu rebaptisée Agence France Entrepreneur), dans son guide pratique du créateur d'entreprise, comprend quatre phases : naissance de l'idée, élaboration du projet, structuration de l'entreprise et démarrage de l'activité. Le contenu de chaque étape prépare logiquement à la prise de décision et au passage à l'étape suivante. Ces approches séquentielles nous semblent être à l'origine d'une double illusion, de la séparation et de la linéarité.

La présentation en étapes pré déterminées renforce l'impression d'un processus rationnel et linéaire, où chaque étape peut être nettement distinguée de la suivante et de la précédente. La réalité de l'évolution des projets entrepreneuriaux nous semble fort éloignée de cette représentation. Il apparaît difficile, en effet, de distinguer clairement les étapes, d'en identifier les frontières et d'imaginer l'absence de retours en arrière, de boucles et d'itération.

Résumer un projet entrepreneurial par une suite ordonnée d'étapes et de phases peut entretenir, par ailleurs, l'illusion d'un processus simple en apparence. Ce type de représentation dissimule ce qui nous apparaît être au cœur du phénomène entrepreneurial, la combinaison indissociable de deux composantes et leurs interactions. Ces deux entités sont la composante stratégique (le projet, l'environnement, les ressources) et la composante humaine (l'entrepreneur, ses

aspirations, ses perceptions, son histoire personnelle, ses préférences, ses aptitudes et ses motivations). Les décisions prises et les actions réalisées dans une démarche entrepreneuriale ne peuvent s'analyser et se comprendre qu'à l'éclairage de cette relation particulière entre ces deux composantes.

La diversité des éléments en jeu dans un projet entrepreneurial, leur interdépendance, la multiplicité des trajectoires et des cheminements des entrepreneurs (créateurs, repreneurs, entrepreneurs organisationnels, sociaux ou institutionnels) démontrent les limites importantes des démarches qui prônent de fait le déterminisme et la simplicité. C'est pour ces raisons que l'approche de l'entrepreneuriat que nous allons proposer, et qui sera principalement développée dans la première partie de l'ouvrage, intègre la notion de complexité et s'inspire de la théorie des systèmes. L'individu et son projet potentiellement créateur de valeurs, forment, en effet, un système complexe qui apparaît, évolue, se transforme dans des interactions internes et des échanges avec l'environnement. Dans ce processus, le temps est une variable fondamentale, qu'il s'agisse du temps de l'individu et/ou de celui du projet.

La philosophie générale de cet ouvrage ayant été exposée, il nous reste, avant d'inviter le lecteur à nous suivre dans le cheminement que nous lui proposons, à apporter quelques précisions sur ce que nous entendons par « enseignement de l'entrepreneuriat ». Cela sera fait dans notre introduction.

# Introduction

Le début de ce troisième millénaire est marqué par le renouveau de l'esprit d'entreprendre et du comportement entrepreneurial, lesquels affectent tous les pays et tous les domaines de la vie économique et sociale : les créations et les reprises d'entreprises, les entreprises existantes, les associations et même le service public. Cet intérêt marqué pour l'entrepreneuriat concerne également tous les publics, jeunes, seniors, femmes, cadres en activité, demandeurs d'emploi, fonctionnaires.

Pendant de nombreuses années on a pensé que l'esprit et la capacité d'entreprendre relevaient principalement, voire exclusivement, du goût du risque et de traits de personnalité particuliers, comme le besoin d'indépendance ou d'accomplissement. Depuis le début des années 1980, cette vision d'un entrepreneur inné est remise en question. Entreprendre aujourd'hui, c'est aussi et surtout une discipline, dont les règles et les principes peuvent s'apprendre et être systématiquement appliqués. Savoir entreprendre est, au moins partiellement, une technique, telle est la thèse avancée par Peter Drucker dans son ouvrage sur les entrepreneurs (Drucker, 1985). Il est probablement celui qui a, dans cette période, le plus contribué à diffuser cette idée.

Si l'apprentissage du comportement entrepreneurial relève de questions liées à l'éducation et à la pédagogie (ou à l'andragogie), il en est d'autres qui portent sur la délimitation des objets d'enseignement et sur la définition des postures de l'éducateur et de l'apprenant. Vouloir enseigner l'esprit et l'acte d'entreprendre passe par une prise de position claire par rapport à ces différentes interrogations.

Enseigner l'entrepreneuriat ne peut se faire, selon nous, sans un intérêt marqué pour les problèmes généraux de la didactique. Ils renvoient principalement à une

question centrale, celle des objectifs et du « Pourquoi ? », et à des questions inter-reliées qui portent sur le « Quoi ? » (quel contenu, quel programme ?), le « Comment ? » (quelles méthodes et techniques pédagogiques ?), le « Pour qui ? » (quelles audiences, quels publics ?) et le « Pour quels résultats ? » (évaluation des cours et des interventions)<sup>1</sup>. La conception et la mise en œuvre d'un programme d'enseignement devraient être faites compte tenu d'un travail intégrant d'une manière systémique ces différents éléments. Mais toute construction pédagogique doit être ontologiquement guidée et la meilleure façon de le faire est sans doute de l'appuyer sur une définition précise et non équivoque de l'objet d'enseignement.

Le cadre conceptuel que nous proposons dans cette introduction nous semble être, en définitive, à la fois suffisamment large et structurant pour que puissent y être intégrés des processus d'enseignement et d'apprentissage aussi différents que ceux qui pourraient permettre à des individus d'être plus entrepreneurs (développement de leur esprit d'entreprendre), de devenir entrepreneurs (dans différentes situations), de s'orienter vers les métiers du conseil et de l'expertise dans le domaine ou encore, presque à l'opposé, de devenir des enseignants-chercheurs spécialisés. Dans la suite de ce chapitre, nous développons l'idée qu'enseigner l'entrepreneuriat est en tout premier lieu lié à une question de définitions ou de conceptions de l'objet. Puis, nous discutons des objectifs, des contenus et des méthodes, caractérisant les enseignements et les formations en entrepreneuriat.

## **1 Enseigner l'entrepreneuriat : une question de définition(s)**

Pour nous la définition de l'enseignement de l'entrepreneuriat ne peut pas être disjointe de la conception de l'entrepreneuriat, dans laquelle un enseignement ou une formation devrait s'inscrire. Définir ce qu'est l'enseignement de l'entrepreneuriat oblige également à préciser la ou les significations du premier terme : enseignement. Nous allons dans un premier temps clarifier ce point, puis nous montrerons que la question : *peut-on enseigner l'entrepreneuriat ?* qui s'est posée pendant longtemps, n'a plus aucune pertinence aujourd'hui. Nous terminerons enfin par une discussion relative à la définition (aux définitions) que l'on peut donner à ce type d'enseignement.

### **1.1 Enseignement et éducation**

Il semble que pour beaucoup d'individus, l'idée et le concept d'entrepreneuriat ne sont ni connus ni clairs. Le mot « entrepreneuriat » est polysémique, il renferme

---

1. Pour une présentation synthétique des grands principes pédagogiques, voir Mialaret (2005). S'agissant de leur application au domaine de l'entrepreneuriat, voir Fayolle et Gailly (2008).

différentes significations. Par exemple, il peut signifier des aptitudes comme l'autonomie, la créativité, l'innovation, la prise de risque ou il peut désigner le comportement de création d'entreprise. À cet égard, l'acte d'enseigner peut permettre d'ouvrir des personnes à des concepts, des situations, des techniques pour les aborder et élargir leurs connaissances. Mais, le mot « enseigner » convient-il dans tous les cas ? Avant de préciser ce que recouvre l'enseignement de l'entrepreneuriat, nous proposons une réflexion préalable autour des mots « enseigner » et « éduquer ». Il n'est pas certain que les deux mots que nous associons systématiquement, entrepreneuriat et enseignement, aillent bien ensemble et pour le vérifier, nous proposons un retour aux sources, à l'aide du *Dictionnaire Hachette*.

### Enseigner

Instruire quelqu'un (dans un art, une science) ; lui donner des leçons, lui transmettre des connaissances. *Enseigner la littérature ; enseigner la danse aux enfants...*

L'entrepreneuriat faisant référence à l'initiative individuelle, à la création et parfois à l'innovation, peut-on, en donnant des leçons ou en transmettant des connaissances, favoriser l'émergence d'entrepreneurs ou rendre une société plus entrepreneuriale ? Dans la définition proposée ci-dessus, enseigner évoque une certaine passivité de l'apprenant... Le verbe « éduquer » serait-il préférable ?

### Éduquer

Développer le caractère, l'esprit, les facultés de quelqu'un, en particulier d'un enfant. Développer une faculté, un organe. *Éduquer sa mémoire ou son oreille.*

Le mot « éduquer » semble mieux convenir, au moins pour une partie des actions d'enseignement et de formation dans le champ. Par ailleurs, l'éducation des individus s'inscrit davantage dans une évolution des processus et méthodes d'apprentissage, lesquels passent du mode didactique au mode « entrepreneurial » comme l'a parfaitement montré Allan Gibb (1993, 1996). Le tableau 1 reprend les différences principales entre ces deux modes d'apprentissage.

**Tableau 1 – Modèles d'apprentissage didactique et entrepreneurial**

Modèles d'apprentissage	
Modèle didactique	Modèle entrepreneurial
Enseignement par le professeur uniquement	Apprentissage réciproque des uns par les autres
Élève passif dans une position d'écoute	Apprentissage par le faire ( <i>learning by doing</i> )
Apprentissage par l'écrit	Apprentissage par les échanges interpersonnels et les débats/discussions
Apprentissage par feedback d'une personne clé : l'enseignant	Apprentissage par réactions de personnes différentes et nombreuses



Modèles d'apprentissage	
Modèle didactique	Modèle entrepreneurial
Enseignement dans un environnement programmé et bien organisé	Apprentissage dans un environnement flexible, informel
Apprentissage sans pression sur des objectifs immédiats	Apprentissage sous pression : des objectifs sont à atteindre
Apport des autres découragé	Apprentissage par emprunt aux autres
Peur de l'échec et de l'erreur	Apprentissage par essais/erreurs
Apprentissage par la prise de notes	Apprentissage par la résolution de problèmes
Apprentissage par un réseau d'« experts » enseignants	Apprentissage par la découverte guidée

Source : Gibb, 1993

Ainsi, *enseigner* et *éduquer* n'ont pas le même sens, ne répondent pas à des objectifs similaires et ne s'inscrivent pas d'ailleurs dans un paradigme éducatif identique. La notion d'éducation semble davantage appropriée à des situations où l'on cherche à éveiller les esprits, à leur faire prendre conscience de ce qu'est le phénomène entrepreneurial, pour leur communiquer des clés de développement personnel et d'orientation professionnelle et leur donner envie, le cas échéant, d'entreprendre. La notion d'enseignement, y compris au sens classique du terme, convient beaucoup plus à des contextes de transfert de connaissances portant sur les thèmes et les dimensions de l'entrepreneuriat. Les deux notions d'éducation et d'enseignement doivent en conséquence être réunies, combinées dans des cours et des programmes en entrepreneuriat. Les opposer, en exclure ou en privilégier idéologiquement l'une au détriment de l'autre ne peut que desservir le domaine. À cela il nous faut ajouter une troisième notion, celle d'apprentissage. Cette dernière correspond à une vision de l'éducation plus contemporaine, qui donne une place centrale aux apprenants (étudiants, participants), lesquels jouent un rôle actif et participent à la construction de leurs savoirs.

## 1.2 Peut-on enseigner l'entrepreneuriat ? Peut-on apprendre à entreprendre ?

Il est assez étonnant que certains continuent d'affirmer qu'il n'est pas possible d'enseigner l'entrepreneuriat. Pour eux, entreprendre serait une affaire de personnalité et de caractéristiques psychologiques. Pour reprendre quelques arguments avancés, le talent et le tempérament ne peuvent pas s'apprendre (Thompson, 2004). Mais cela est vrai pour toutes les professions et situations professionnelles. Nul ne contestera qu'il est possible d'apprendre la médecine, le droit ou encore l'ingénierie, mais à l'évidence il existe des médecins, des juristes et des ingénieurs qui ont du talent et d'autres qui n'en ont pas (Hindle, 2007). Un raisonnement similaire peut être appliqué à l'entrepreneuriat et aux entrepreneurs. Aucun doute sur ce

point, il est possible d'éduquer et de former à l'entrepreneuriat, mais comme pour les autres disciplines, nous ne pouvons pas être certain que ces professionnels auront du talent et nous ne pouvons pas donner de garantie *a priori* sur le succès de telle ou telle action. Autant l'approche qui consiste à doter l'entrepreneur potentiel des connaissances qui vont lui permettre de bien gérer son processus et de surmonter les difficultés lors de la préparation et du lancement de son projet relève de l'enseignement et de l'apprentissage, autant celle qui vise à le faire évoluer dans ses aptitudes, ses attitudes et sa personnalité, est plus problématique (Fayolle, 1997). Ces réflexions sont confirmées par Kuratko (2005 : 580) lorsqu'il écrit : « *It is becoming clear that entrepreneurship, or certain facets of it, can be taught. Business educators and professionals have evolved beyond the myth that entrepreneurs are born not made.* »

Pour conclure sur le fait que la question posée n'est pas (n'est plus) une ou la bonne question, il n'est pas inutile de se remémorer les propos de Peter Drucker (1985) : « *The entrepreneurial mystique? It's not magic, it's not mysterious, and it has nothing to do with the genes. It's a discipline. And, like any discipline, it can be learned.*<sup>1</sup> »

### 1.3 Définir l'enseignement et l'apprentissage de l'entrepreneuriat

Des ouvrages récents que nous avons coordonnés (Fayolle et Klandt, 2006 ; Fayolle, 2007 et 2010), offrent des contributions d'experts internationaux sur des questions et problématiques liées à l'enseignement de l'entrepreneuriat. Ces apports proposent quelques définitions et des perspectives nouvelles pour aborder ce type d'enseignement. Fayolle (2006) distingue trois registres d'apprentissage liés à l'état d'esprit (ou la culture, au niveau organisationnel ou institutionnel), aux comportements et aux situations<sup>2</sup>. Hindle (2007) propose d'articuler la définition de l'enseignement de l'entrepreneuriat avec celle de l'objet de recherche. Dans ces conditions si nous définissons le champ de l'entrepreneuriat comme « l'étude du comment, par qui et avec quels effets, des opportunités de création de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées » (Venkataraman, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000), alors l'enseignement de l'entrepreneuriat doit être défini comme « le transfert de connaissances (ou l'organisation d'apprentissages) sur le comment, par qui et avec quels effets, les opportunités de création de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées » (Hindle, 2006). Cette définition fait écho aux travaux des économistes Autrichiens, notamment Schumpeter (1934) et Kirzner (1983), à ceux de March (1991) sur les dimensions exploration (fonction entrepreneuriale) et

1. Quoted by Kuratko (2005, 580).

2. Voir également le chapitre introductif de la première édition de cet ouvrage (Fayolle, 2004).

exploitation (fonction de management) et, enfin, à ceux de Stevenson et Jarillo (1990). De la même façon, des définitions applicables à l'enseignement de l'entrepreneuriat pourraient être proposées en cohérence avec d'autres écoles de pensée qui structurent le champ (Fayolle, 2005 et 2007).

Les acceptions de l'entrepreneuriat qui viennent des univers politique et économique privilégient d'autres dimensions que l'objet de recherche ou le registre d'apprentissage. Elles se réfèrent notamment à des besoins et à des buts qui peuvent être pris en compte ou adressés par des enseignements et des actions éducatives. Un travail européen réalisé par un groupe d'experts représentant tous les pays membres de la communauté propose une définition commune pour laquelle un consensus général s'est forgé quant à l'importance d'inclure deux éléments distincts dans cette définition.

Un concept plus large d'enseignement des attitudes et compétences entrepreneuriales, qui comprend le développement de certaines qualités personnelles et qui n'est pas directement axé sur la création de nouvelles entreprises ; et un concept plus spécifique de formation à la création d'une entreprise (Commission Européenne, 2002).

Sur la base de cette définition très large, il semble assez facile d'établir des objectifs politiques pour ce type d'enseignement.

La diversité des conceptions et définitions vient d'une part de la variété des approches au sein d'un même univers (le monde académique, par exemple) et d'autre part de la cohabitation des différents univers qui s'intéressent au domaine et qui en sont des parties prenantes, à savoir les univers académique, politique et pratique. Pour le moins, il apparaît essentiel que ces milieux s'efforcent de mieux communiquer et de mieux se comprendre (Fayolle et Surlemont, 2009).

Dans le contexte actuel, ce qui nous semble préjudiciable, c'est moins l'existence d'un nombre important de définitions et acceptions que l'absence d'une définition précise éclairant et étayant un enseignement donné. En la matière nous pourrions nous inspirer de la réflexion de Kurt Lewin à propos du débat entre théorie et pratique : « Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie » et l'étendre à notre domaine et à nos préoccupations de la manière suivante : « Il n'y a rien de plus pratique pour enseigner l'entrepreneuriat qu'une *bonne* définition de l'entrepreneuriat. » Dans cet ouvrage, nous aurons l'occasion de développer davantage dans le chapitre 2, notre conception de l'entrepreneuriat qui se centre sur une dialogique individu/création de valeur nouvelle (Bruyat, 1993 ; Fayolle, 2005 et 2007).

## 2 Enseigner l'entrepreneuriat : une question d'objectifs, de contenus et de méthodes

---

Les enseignements et apprentissages en entrepreneuriat présentent une grande diversité en termes d'audiences, d'objectifs, de contenus et de méthodes pédagogiques. Nous n'aborderons pas, dans ce travail, le premier aspect évoqué, les audiences ou les publics, même si l'on peut aisément concevoir qu'il y ait des différences importantes entre un enseignement de ce type délivré à des étudiants en gestion et un cours proposé à des étudiants inscrits dans des cursus scientifiques, techniques ou littéraires. De la même façon, *enseigner* l'entrepreneuriat à des individus fortement engagés dans leur projet de création d'entreprise présente des différences avec un enseignement donné à des étudiants qui n'ont ni intention, ni projet concret.

Dans ce qui suit, nous allons essentiellement exposer et discuter la diversité des objectifs, des contenus et des méthodes pédagogiques que l'on peut observer au niveau de l'enseignement de l'entrepreneuriat.

### 2.1 Les objectifs et les apports potentiels

Pour situer plus précisément les apports et les objectifs des formations et de l'enseignement dans le champ de l'entrepreneuriat nous allons partir des différentes sources qui alimentent la demande sociale pour ce type d'intervention.

#### ■ *Aux sources de la demande*

L'accroissement de la demande d'éducation et de formation en entrepreneuriat a des sources multiples. Nous décrivons simplement celles qui nous semblent les plus importantes. La première source est gouvernementale. La croissance économique, la création d'emplois, le renouvellement des entreprises, les changements technologiques et politiques, l'innovation dépendent très largement, dans le paradigme post-industriel, des créateurs d'entreprises et d'activités, en un mot des entrepreneurs. D'où un intérêt croissant pour les entrepreneurs et des questionnements du type : « Comment et auprès de quels publics susciter des vocations entrepreneuriales ? Comment éduquer et former les futurs entrepreneurs ? »

La seconde source vient des étudiants. De ceux, tout d'abord, qui envisagent, à très court terme ou à plus longue échéance, de créer leur entreprise ; de ceux, ensuite, qui souhaitent acquérir des connaissances indispensables, selon eux, au bon déroulement de leur carrière dans des entreprises, quelle qu'en soit la taille. Ces dernières, en effet, s'intéressent de plus en plus à l'entrepreneuriat et orientent progressivement leur recrutement de jeunes cadres vers des individus dotés des connaissances, attributs et parfois expériences utiles à l'acte entrepreneurial.

Les entreprises petites, moyennes ou grandes, constituent donc la troisième et dernière source que nous aborderons ici. Elles semblent privilégier aujourd'hui, au niveau de leurs cadres, des compétences et des comportements managériaux autres que ceux qui ont prévalu au cours des dernières années.

Les apports et les objectifs constituent finalement les deux versants d'un même phénomène. Nous allons voir tout d'abord ce que sont les apports principaux avant de présenter les objectifs fondamentaux.

### ■ *Les apports de l'éducation entrepreneuriale*

Nous relierons ces apports à l'épanouissement des individus, à l'amélioration de la culture entrepreneuriale et à l'accroissement des taux de succès des initiatives et démarches entrepreneuriales. Nous reprenons ci-après quelques éléments issus d'une enquête auprès d'un groupe d'experts (Fayolle, 2001).

Contribution à l'épanouissement individuel. L'entrepreneuriat permet aux individus de développer leurs talents et leur créativité, de réaliser leurs rêves, d'acquérir une certaine indépendance, une sensation de liberté. Et même si l'« entreprendre » est souvent difficile (il y a beaucoup d'échecs), le fait d'avoir essayé de lancer une entreprise est un processus d'apprentissage en soi qui aide au développement de l'individu. L'enseignement de l'entrepreneuriat devrait, à ce niveau, surtout viser à développer le goût d'entreprendre (au sens large) et à stimuler l'esprit d'entreprise (entrepreneuriat dans un sens mercantile, dans le but d'obtenir un profit).

**Développement de la culture entrepreneuriale des pays.** L'entrepreneuriat a trait à la dimension économique et sociétale. Si l'entrepreneuriat participe du développement individuel, il est aussi le moteur de la croissance économique dans une économie de marché. Élément central du processus entrepreneurial, l'entrepreneur est toujours à l'affût de nouvelles opportunités pour agencer et mettre en œuvre les ressources appropriées afin de transformer ces opportunités en activité économique ou sociale. Ce faisant, l'entrepreneur met en marche un processus de « création destructrice » pour emprunter l'expression de Schumpeter : il crée une entreprise qui produit des innovations, lesquelles forceront les entreprises existantes à s'adapter ou à disparaître. Les niveaux de développement et de croissance économique dans différents pays à un moment donné ou dans un même pays à différents moments sont corrélés à l'intensité de l'activité entrepreneuriale qui y règne.

L'enseignement de l'entrepreneuriat constitue donc un outil essentiel pour développer une culture entrepreneuriale dans un pays. Au-delà même du développement du goût d'entreprendre et de l'esprit d'entreprise, l'enseignement peut contribuer à l'amélioration de l'image de l'entrepreneuriat et de l'entreprise, et à mettre en valeur le rôle de l'entrepreneur dans la société. Cela est d'autant plus

important que les pays concernés, c'est le cas, par exemple, de la France sont encore peu sensibles à cette culture.

**Accroissement des taux de survie et de succès des nouvelles entreprises.** L'enseignement de l'entrepreneuriat peut être vu comme un levier d'accroissement des taux de survie et de succès des entreprises créées. Il peut rendre une société donnée plus tolérante en matière de prise de risques, d'acceptation de l'innovation et de reconnaissance de l'initiative individuelle. Il constitue un excellent moyen de faire découvrir l'entreprise, d'apprendre son fonctionnement, de développer un esprit systémique, d'apprendre à penser l'entreprise d'une façon décloisonnée et globale et enfin d'ouvrir l'objectif et sortir du point de vue binaire fonctionnaire/salarié ; c'est proposer un autre chemin pour une partie de la vie professionnelle ou pour toute sa durée.

## 2.2 Les objectifs

Comme nous pouvons le constater les attentes et les apports sont multiples, ce qui conduit bien évidemment à une assez grande variété d'objectifs. Nous les regroupons en trois catégories génériques (Fayolle, 1999).

**Sensibiliser.** Les objectifs concernent la sensibilisation des étudiants, pour les aider à voir, dans la création d'entreprise, une option de carrière possible et développer en eux des attitudes positives et favorables vis-à-vis des situations entrepreneuriales. La sensibilisation peut être faite de différentes manières. L'accent peut être mis sur ce qu'apportent les entrepreneurs à nos économies et à nos sociétés. Les valeurs, attitudes et motivations des entrepreneurs doivent également être présentées et discutées, à l'aide d'études de cas ou de témoignages d'entrepreneurs.

**Former aux situations, aux techniques et aux outils.** Les objectifs peuvent également s'élaborer autour du transfert et du développement des connaissances, compétences et techniques spécifiques destinées à accroître le potentiel entrepreneurial des étudiants. À ce niveau, il s'agit de mieux les préparer à penser, analyser et agir dans des situations particulières et des milieux différents (petites et moyennes entreprises) en tant qu'entrepreneurs. Les situations visées concernent, en particulier, la création, la reprise ou l'entrepreneuriat organisationnel. Les stratégies d'entrée, l'innovation, la créativité ou encore le droit de la propriété constituent quelques exemples de thématiques.

**Accompagner des porteurs de projet.** Il s'agit dans ce dernier cas de travailler avec des étudiants ou des participants à des programmes de formation-action, qui sont engagés concrètement dans des démarches de création d'entreprise. L'accent sera mis davantage sur la facilitation des processus individuels d'apprentissage, la mise en relation avec des partenaires potentiels, les processus d'accès aux et d'acquisition des ressources clés et, enfin sur le mentorat et le coaching.

## 2.3 Les contenus des enseignements et les dimensions qui les structurent

Nous appuyant sur des analyses de Hindle (2007) et sur les niveaux d'apprentissage de Johannisson (1991), nous distinguons trois dimensions principales qui peuvent orienter et structurer les contenus.

### ■ *Dimension professionnelle*

Elle concerne un domaine de connaissances très appliquées qui renvoie principalement au champ du savoir-faire et accessoirement à celui du savoir.

Concrètement, ces connaissances utiles ou actionnables portent sur trois types de savoir :

- **Savoir quoi** : Ce qu'il faut faire pour décider et agir dans telle ou telle situation. Par exemple, ce qu'il faut faire pour créer une entreprise technologique, pour valider une opportunité, pour réaliser l'étude de marché, etc.
- **Savoir comment** : Comment s'y prendre dans telle ou telle situation. Par exemple, comment vérifier le niveau d'adéquation entre un projet donné et son profil personnel incluant les expériences accumulées, comment identifier et évaluer les risques, comment y faire face, etc.
- **Savoir qui** : Quels sont les réseaux et les personnes utiles dans telle ou telle situation. Par exemple, être en mesure d'identifier les acteurs génériques de la création d'entreprise dans le secteur des biotechnologies, localiser ceux qui peuvent être intéressés/concernés par un projet donné ; répertorier les sociétés de capital-risque, les réseaux de *Business Angels*, les plateformes de crowdfunding qui pourraient intervenir dans un projet donné, etc.

### ■ *Dimension théorique*

Elle s'inscrit clairement dans le champ du savoir et vise à diffuser des contenus théoriques sur les effets et les impacts de l'entrepreneuriat ou sur toute autre question relative au phénomène et aux processus. Par exemple, les théories psychosociales et les modèles d'intention peuvent être utiles pour éclairer les processus d'émergence de l'intention et d'engagement d'un individu ou d'une équipe dans un processus entrepreneurial. Toujours, pour illustrer notre propos, la théorie du prospect (Kahneman et Tversky, 1979) peut permettre de mieux comprendre l'importance des biais psychologiques, des heuristiques et le processus de décision dans l'incertitude et la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) d'aider les apprenants et les entrepreneurs novices à sortir des rails de la rationalité et de la prédiction qui guident généralement leur conduite.

## ■ Dimension spirituelle

Cette dernière dimension relève principalement du champ du savoir-être. Les contenus portent essentiellement sur deux types de registre :

- **Savoir pourquoi** : les déterminants des conduites humaines et de l'action ; les attitudes ; les valeurs et les motivations des entrepreneurs. Ce qui amène les entrepreneurs, êtres humains très souvent ordinaires, à faire ce qu'ils font. Des témoignages d'entrepreneurs, en variant les situations et les niveaux de performance, peuvent, avec des feedback et des discussions avec le professeur, constituer des modes tout à fait intéressants de diffusion de ce type de contenu.
- **Savoir quand** : « quel est le bon moment pour se lancer ? », « quelle est la meilleure situation en fonction de mon profil ? », « est-ce un bon projet pour moi ? », sont des questions clés que de nombreux étudiants se posent. Les études de cas, les expériences et les témoignages d'entrepreneurs, les interviews d'experts et de professionnels constituent généralement des moyens efficaces pour une bonne assimilation de ces différents points.

Pour conclure sur cette dernière dimension, il nous semble qu'un enseignement réussi dans le domaine de l'entrepreneuriat devrait apprendre aux individus à se positionner par rapport au phénomène entrepreneurial, dans le temps et dans l'espace. Se positionner dans le temps revient à repérer le(s) moment(s) de sa vie où il est possible et souhaitable d'envisager un engagement dans une situation entrepreneuriale. Se positionner dans l'espace consiste à identifier la ou les situation(s) entrepreneuriale(s) qui entre(nt) en résonance avec son profil d'entrepreneur.

## 3 Les méthodes pédagogiques

---

Elles constituent le « Comment » des questions pédagogiques qui devrait être abordé en toute logique après le « Pourquoi », les objectifs et le « Quoi », les contenus. Il est évident que la pédagogie n'est pas une fin en soi, alors que souvent des enseignants ont tendance à la mettre spontanément en avant. La pédagogie est au service des objectifs. La méthode peut être choisie, dès lors que les objectifs sont fixés et que les contraintes propres aux situations pédagogiques ont été identifiées.

Dans le domaine de l'enseignement en entrepreneuriat, il existe une très grande variété de méthodes, d'approches et de modalités pédagogiques (Carrier, 2007 ; Hindle, 2007 ; Fayolle et Verzat, 2009). Contentons-nous d'en évoquer, ici, à titre d'illustrations, quelques-unes :

- élaboration ou évaluation de business plans par les étudiants ;
- développement d'un projet de création d'entreprise ;

- accompagnement de jeunes entrepreneurs et réalisation de missions pour les aider dans leurs démarches ;
- interviews d'entrepreneurs ;
- simulations informatiques ;
- utilisation de vidéos et de films ;
- simulations comportementales ;
- utilisation de cas ;
- méthodes de résolution de problèmes ;
- cours classiques.

Il n'y a pas, selon nous, de bonne méthode pédagogique dans l'absolu pour enseigner dans le champ de l'entrepreneuriat. Le choix de la technique et des modalités dépend principalement des objectifs, des contenus et des contraintes imposées par le contexte institutionnel. Le *learning by doing*, très souvent encensé par les enseignants du domaine, convient bien à certaines situations pédagogiques, mais peut s'avérer inadapté ou inefficace pour d'autres<sup>1</sup>. La prudence en la matière devrait donc être la règle et ce, d'autant plus, que peu de chercheurs se sont intéressés en profondeur à l'évaluation des enseignements en entrepreneuriat (Fayolle, 2007). Il reste à démontrer scientifiquement que telle méthode pédagogique est plus efficace que telle autre. Ceci constitue, à n'en pas douter, une source d'enjeux et de défis pour les années à venir. La seule chose que nous pouvons avancer est l'intérêt des pédagogies actives en entrepreneuriat (Fayolle et Verzat, 2009). La méthode d'apprentissage par problème (*Problem-Based Learning*), en particulier, apparaît, si elle est correctement appliquée (Dolmans *et al.*, 2005) comme une approche tout à fait pertinente, tant l'entrepreneur est confronté, au cours du processus entrepreneurial, à de multiples problèmes et dilemmes qu'il devra résoudre dans les meilleures conditions de rapidité et d'efficacité.

En conclusion, enseigner l'entrepreneuriat, réaliser ou vivre des apprentissages nécessite tout d'abord de préciser la signification donnée au concept d'entrepreneuriat et les règles du jeu ou les positions respectives de l'enseignant et des apprenants. Est-on dans un transfert de connaissances (pédagogie passive) ou dans une construction de savoirs (pédagogie active) ? Dans un second temps, le modèle d'enseignement ou d'apprentissage doit être adapté au contexte, aux contraintes et aux enjeux. Ce dernier devrait articuler d'une manière inter-reliée et cohérente les cinq questions-dimensions clés de toute approche didactique : le *Pourquoi* (buts, objectifs), le *Pour Qui* (public, profils et caractéristiques), le *Quoi* (contenus, mix entre savoirs, savoir-faire et savoir-être), le *Comment* (méthodes et modalités pédagogiques) et le *Pour quels résultats* (évaluation des effets et impacts).

---

1. Le *learning by doing* nous apparaît être une méthode active parmi d'autres (voir Fayolle et Verzat, 2009) et c'est plutôt cette opposition entre des méthodes passive et active qui mérite des approfondissements dans le domaine de l'entrepreneuriat. De la même façon, la question du degré d'autonomie / dépendance dans les apprentissages nous semble être digne d'intérêt. Relevons à ce niveau le rôle des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui redonnent de l'autonomie aux apprenants.



# Partie

# 1

L'entrepreneuriat,  
un phénomène économique  
et social

Chapitre 1

L'entrepreneuriat : conception et  
cadre théorique

Chapitre 2

L'entrepreneur

Chapitre 3

Création de valeur nouvelle  
et innovation

Chapitre 4

# Entrepreneuriat et esprit d'entreprendre

Cette première partie de l'ouvrage va nous permettre de pénétrer au cœur de l'entrepreneuriat et d'approfondir quelques notions clés. Notre point de départ est de montrer, avant toute autre chose, l'importance du phénomène dans notre société et pour notre économie (**chapitre 1**). Des questions essentielles sont posées aux acteurs de la vie économique qui semblent trouver des éléments de réponse dans une diffusion plus large des comportements des entrepreneurs et de l'esprit d'entreprendre. Ceci a des conséquences à différents niveaux : structuration d'un marché spécifique pour les entrepreneurs avec une offre qui leur est dédiée, notamment en matière d'accompagnement et développement au sein du système éducatif de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Par ailleurs, pour compléter notre présentation et bien saisir les caractéristiques de la situation française, il nous a semblé utile de la comparer avec ce qui se passe dans d'autres pays.

L'entrepreneuriat constitue un domaine spécifique qu'il est nécessaire de bien définir pour pouvoir apprendre à entreprendre (**chapitre 2**). Pour nous, ce qui est au cœur du domaine est la dialogique individu-crédation de valeur nouvelle. Nous allons montrer dans ce deuxième chapitre tout l'intérêt pratique de cette approche à travers un certain nombre d'outils de représentation et de mesure des situations entrepreneuriales. La dimension processus est bien évidemment présente dans la vision que nous avons du domaine. Le système individu-projet évolue, se transforme sous l'effet d'interactions multiples au cours du temps. Penser et modéliser l'entrepreneuriat comme un processus nous semble donc indispensable pour mieux intégrer les aspects dynamique et temporel du phénomène.

À partir de la définition que nous donnons du domaine et de la mise en évidence des deux composantes clés (individu et projet), il nous semble naturel, dans un souci pédagogique, de nous attarder sur chacune de ces dimensions importantes d'un seul et même système. L'individu, tout d'abord, mobilisera notre attention, l'entrepreneur en puissance avec ses traits de personnalité et ses autres caractéristiques (**chapitre 3**). Nous évoquerons les mythes de l'entrepreneur et les croyances qui le concernent. Mais il nous semble que l'approche par les traits, même si elle permet de repérer quelques points remarquables, comporte des limites très importantes (Gartner, 1988). Dans ces conditions, plutôt que de s'intéresser à la question « Ai-je les caractéristiques de l'entrepreneur créateur d'entreprise ou de l'entrepreneur qui réussit ? », il est préférable de se focaliser sur une autre question, qui apparaît fondamentale et qui peut se résumer par « Suis-je l'homme (ou la femme) de la situation ? » En d'autres termes, ce qui est crucial est de rechercher la meilleure adéquation possible entre un profil individuel et un projet (ou une situation) entrepreneurial.

Après avoir évoqué l'individu, nous traiterons des questions liées à l'innovation et à la création de valeur (**chapitre 4**). Le potentiel de création de valeur contenu dans une idée ou dans un projet peut varier en fonction des configurations de projet et des choix stratégiques et opérationnels. Nous essayerons de montrer en quoi certains facteurs ou certaines démarches, notamment de créativité, peuvent agir sur un potentiel de création de valeur et accroître la valeur d'une opportunité d'affaires.

# L'entrepreneuriat, un phénomène économique et social

L'entrepreneur devrait pouvoir relier ses comportements et ses actions à des besoins et des attentes exprimés par toutes les composantes de la société (**section 1**). L'individu qui veut entreprendre ne peut ignorer complètement les conséquences économiques de l'événement qu'il engendre, sa crédibilité sociale et le dispositif général dans lequel il va inscrire son action et puiser les ressources nécessaires (**section 2**). Il nous semble, enfin, qu'il est plus facile d'entreprendre, si l'on connaît bien les spécificités culturelles, en la matière, du pays dans lequel on envisage de réaliser l'acte (**section 3**).

## SOMMAIRE

- 
- SECTION 1** L'entrepreneur, moteur de la dynamique économique
  - SECTION 2** Les dispositifs d'accompagnement, l'enseignement et la formation des entrepreneurs
  - SECTION 3** Les spécificités de la société française

## Section 1

# L'ENTREPRENEUR, MOTEUR DE LA DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE<sup>1</sup>

L'entrepreneur a un rôle particulier et indispensable dans l'évolution du système économique libéral. Il est, très souvent, à l'origine des innovations de rupture, il crée des entreprises, des emplois et participe au renouvellement et à la restructuration du tissu économique. L'entrepreneur est souvent l'innovateur qui apporte la destruction créatrice (Schumpeter, 1935). Tout cela a été parfaitement mis en valeur, dès la fin des années 1970, par Octave Gélinier (1978) qui insiste sur l'importance des apports de l'entrepreneur à l'économie : « Les pays, les professions, les entreprises qui innovent et se développent sont surtout ceux qui pratiquent l'entrepreneuriat. Les statistiques de croissance économique, d'échanges internationaux, de brevets, licences et innovations pour les 30 dernières années établissent solidement ce point : il en coûte cher de se passer d'entrepreneurs ».

Quels sont, plus précisément, ces apports des entrepreneurs ?

## **1 La création d'entreprises et le renouvellement du parc**

---

Même si la création d'entreprise est une notion à facettes multiples et que les entreprises nouvelles constituent un objet hétérogène (Bruyat, 1993), il reste néanmoins possible de préciser l'importance du phénomène, en prenant appui sur la situation française.

L'Agence France Entrepreneur (auparavant Agence Pour la Création d'Entreprise) a adopté depuis janvier 2007, la définition suivante de la création d'entreprise : « L'apparition d'une unité légale exploitante n'ayant pas de prédécesseur, c'est-à-dire que la création d'entreprise doit obligatoirement être accompagnée de la mise en œuvre de nouveaux moyens de production ». Cette définition englobe ce qui était auparavant considéré comme des créations pures, plus une partie des créations d'entreprises individuelles réactivées après une période de cessation d'activité (appelées aussi réactivations) et une partie des reprises d'entreprises. Les reprises d'entreprises pour lesquelles il n'y a pas de continuité dans l'activité (c'est-à-dire les reprises pour lesquelles il y a changement de localisation ou changement d'activité) sont considérées comme des créations (25 % des reprises). Les réactivations qui surviennent plus d'un an après la dernière cessation d'activité sont assimilées à des

---

1. Cette section a été rédigée avec le concours de Kathleen Randerson, doctorante au Cerag – Université de Grenoble. Nous la remercions pour sa contribution.

créations (60 % des réactivations), les autres étant considérées comme des continuités d'activité. Le champ d'observation de l'Agence France Entrepreneur (AFE) quant aux secteurs d'activité a également été élargi en 2007 : sont désormais concernées non seulement les activités ICS (Industrie, Commerce et Services), mais aussi l'ensemble des activités marchandes, hors secteur agricole. Les statistiques relatives à la création d'entreprise antérieures à 2007 ont été corrigées pour tenir compte de cette nouvelle définition.

Nous pouvons distinguer trois phases dans le phénomène de création d'entreprise depuis 1993 en France. Entre 1993 et 2002 le nombre de créations se situait dans une fourchette 200 000 – 215 000 par an. Pendant la période 2003-2008, nous avons assisté à une augmentation progressive du nombre de créations d'entreprises, de 238 971 en 2003 à 331 736 en 2008. Avec la création du régime de l'auto-entrepreneur, le nombre de créations a bondi en 2009 à 580 193 (soit une augmentation de 75 % !), et à 622 039, en 2010. En 2015, 525 091 entreprises ont été créées (- 5 % par rapport à 2014). Pour l'année 2016, les statistiques de l'INSEE, à la fin du mois de septembre, semblent indiquer, une croissance du nombre de création d'entreprises par rapport à 2015. 32 % des entreprises créées l'ont été par des femmes et l'âge moyen du créateur d'entreprise en 2015 est de 38 ans.

La part des auto-entrepreneurs dans les créations d'entreprise est de 55 % en 2009 et de 58 % en 2010. En 2015, la part des auto-entreprises est de 43 %, soit 223 689 unités. La décroissance du nombre de créations en 2015 et au cours des dernières années s'explique par la diminution forte et régulière du nombre d'auto-entreprises. Le statut d'auto-entrepreneur intéresse de moins en moins de monde, en raison de nombreux changements législatifs qui l'ont rendu coûteux, complexe et incertain. La confiance dans le dispositif qui prévalait en 2009, a laissé place à la défiance (Perreira et Fayolle, 2013) et les candidats à l'entreprise individuelle diffèrent leur décision ou privilégient un autre statut.

Le taux de renouvellement du parc (nombre de créations rapporté au nombre total d'entreprises recensées) est, dans la période 2000-2015, compris entre 10 % et 12 %, hors auto-entrepreneuriat, ce qui signifie que le phénomène de création d'entreprises, pris dans sa globalité, a permis de réinjecter, chaque année, entre 10 % et 12 % de nouvelles unités dans l'ensemble des entreprises. Ce chiffre reste relativement stable dans le temps et dans l'espace. L'apport d'entreprises nouvelles permet donc de compenser les phénomènes de cessation d'activités et de disparition d'entreprises. À ce niveau, le rôle économique et social de la création d'entreprise apparaît essentiel. Le taux de renouvellement des entreprises est donc un indicateur qui rend compte du degré de « création destructrice » d'un pays.

## Repère

### Quelques données sur des formes différentes d'entrepreneuriat

#### Reprise

L'Insee indique que « la reprise se produit quand une unité légale reprend totalement ou partiellement, l'activité d'un ou plusieurs établissements économiques d'une autre unité légale. » Sur la bourse de la transmission BPI France ([www.reprise-entreprise.oseo.fr](http://www.reprise-entreprise.oseo.fr)) il y avait 40 940 annonces de cession d'entreprise, en novembre 2011, il y en a 58 388 en novembre 2016, cinq ans plus tard. Aux enjeux économiques (cessation d'activité et donc diminution d'activité économique) s'ajoutent des enjeux humains (perte d'emplois), et de patrimoine (perte de savoir-faire artisanaux).

#### Franchise

« Les réseaux de franchise sont constitués d'entreprises juridiquement indépendantes qui bénéficient notamment du savoir-faire et de l'enseigne du franchiseur dans le cadre d'un contrat de franchise. Les points de vente utilisent l'enseigne dans le cadre de relations contractuelles assorties de droits et d'obligations par rapport au franchiseur » (Insee). Ainsi, devenir franchisé permet d'allier l'indépendance entrepreneuriale tout en jouissant d'un support technique et du droit d'utiliser l'enseigne. Selon l'Observatoire de la Franchise (<http://www.observatoirede lafranchise.fr>), en

2015, le nombre de réseaux (franchiseurs) était estimé à 1 834 et représentait 69 483 points de vente (franchisés) pour un CA total de 53,38 milliards d'euros.

#### Entreprise sociale

**L'entreprise sociale** s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire le tissu composé des associations, coopératives, mutuelles et fondations. **Elle se reconnaît à quatre critères.** Quelle que soit la structure juridique adoptée, sa finalité est sociale, sociétale ou environnementale ; le profit financier n'est pas une fin en soi, mais un moyen ; sa gouvernance est participative ; et enfin, elle évolue en fonction des besoins du territoire et n'est donc pas délocalisable (source : AFE). Si l'entrepreneuriat social est une réalité plurielle (Avisé, [www.avise.org](http://www.avise.org)), l'ensemble est en fort développement. D'après les chiffres du Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale (<http://www.cncres.org>), on estime à plus de 220 000 le nombre d'entreprises sociales en France, employant plus de 2,37 millions de personnes (13,9 % de l'emploi privé ; 10,5 % de l'emploi français), dans des activités telles que l'insertion, l'accompagnement du handicap, les coopératives ouvrières de production, les associations, et organisations vendant et promouvant des biens issus du commerce équitable.

## 2 L'innovation

---

L'entrepreneuriat et l'innovation sont associés depuis que l'économiste autrichien Joseph Schumpeter a évoqué la force du processus de « destruction créatrice » qui caractérise l'innovation. L'idée contenue dans cette expression à première vue paradoxale est que l'émergence de nouvelles entreprises innovantes met très souvent en

difficulté, voire entraîne la disparition d'entreprises existantes installées dans leurs secteurs d'activité et qui n'ont pas su (ou pu) adapter leurs produits ou leurs services ou renouveler leurs technologies. D'après Schumpeter, les entrepreneurs constituent le moteur de ce processus de « destruction créatrice » en identifiant les opportunités que les acteurs en place ne voient pas et en développant les technologies et les concepts qui vont donner naissance à de nouvelles activités économiques.

Une très bonne illustration de ce phénomène de « destruction créatrice » est certainement celle de la calculatrice électronique conçue, produite et commercialisée, au milieu des années 1970, par des entreprises telles que Texas Instruments et Hewlett Packard. À l'époque ce produit innovant a bouté hors du marché les producteurs de règles à calculer, et notamment l'entreprise française Graphoplex, qui ne disposait pas du capital technologique sur lequel était fondée l'innovation.

La fonction d'innovation est donc importante et fait de l'entrepreneur un vecteur du développement économique. Les entrepreneurs doivent chercher les sources d'innovation, les changements et les informations pertinentes sur les opportunités créatrices. Ils doivent connaître, appliquer et maîtriser les principes qui permettent de mettre en œuvre les innovations, avec les meilleures chances de réussite. Le changement constitue donc une norme habituelle pour l'entrepreneur qui sait aller le chercher, agir sur lui et l'exploiter comme une opportunité.

Les économistes qui ont vu dans l'innovation une des fonctions importantes de l'entrepreneur se rejoignent en général sur une conception large de l'innovation, qui trouve son origine ou ses fondements dans :

- l'imprévu : la réussite, l'échec, l'événement extérieur inattendu ;
- la contradiction entre la réalité telle qu'elle est, et telle qu'elle devrait être, ou telle qu'on l'imagine ;
- la permanence des besoins structurels ;
- le changement qui bouleverse la structure de l'industrie ou du marché, et prend tout le monde au dépourvu ;
- les changements démographiques ;
- les changements de perception, d'état d'esprit et de signification ;
- les nouvelles connaissances scientifiques ou non.

Les exemples de nouvelles entreprises innovantes et d'entrepreneurs qui ont apporté des innovations importantes ne manquent pas. Dans le domaine de l'informatique, Apple, Lotus, Digital constituent des références en la matière avec leurs fondateurs Steve Jobs, Steve Wozniak, Mitch Capor et Ken Olsen. Dans d'autres secteurs, nul n'a oublié que le développement de l'entreprise Ford, au début du siècle précédent, est pour une grande part lié au génie de son créateur Henry Ford qui a innové en introduisant, avec succès, dans la production d'automobiles les principes de l'organisation scientifique du travail. Dans un registre quelque peu différent, Akio Morita, fondateur de Sony innove avec le Walkman en offrant une nouvelle combinaison d'éléments existants. En France, l'entreprise Technomed est

créée par un ingénieur qui propose un nouveau procédé destiné à éliminer les calculs rénaux. Truong Trong Thi innove lorsqu'il met au point le Micral, premier micro-ordinateur français. Francis Bouygues crée une entreprise qui va révolutionner l'industrie du bâtiment. Plus récemment, dans le secteur des technologies de l'informatique, de l'Internet et des télécommunications, des entreprises comme Amazon, eBay, Google, Facebook, pour n'en citer que quelques-unes ont révolutionné des secteurs d'activité existants ou créé de nouveaux secteurs.

Certes, l'innovation n'est pas uniquement l'œuvre des entrepreneurs, mais, nous inscrivant dans la pensée de Schumpeter, nous pensons que les entrepreneurs introduisent, beaucoup plus fréquemment que les autres acteurs, les innovations de rupture. Les grandes entreprises utilisent davantage leurs ressources pour améliorer les produits et les processus en apportant des innovations incrémentales.

### **3 La création d'emplois**

---

Depuis le début des années 1970, et surtout, en se référant à l'étude de David Birch aux États-Unis, la création et le développement de petites et moyennes entreprises apparaissent comme une source potentielle de création d'emplois et une réponse au problème du chômage. Des chiffres sont, en général, prudemment avancés pour tenter de quantifier le nombre d'emplois générés par la création d'entreprises. Une des difficultés principales réside dans la définition qui est donnée au mot emploi : s'agit-il d'emplois directs ou d'emplois induits ?, d'emplois créés ou d'emplois pérennisés ?, d'emplois à temps plein ou d'emplois à temps partiel ?

Face au manque de précision et à l'incertitude des chiffres, ce sont les convictions, voire les idéologies ou certaines tendances de la personnalité (optimiste/pessimiste) qui s'expriment. Malgré tout, on peut considérer, en nous appuyant sur les statistiques communiquées par l'AFE, que la création d'entreprises contribuerait à créer, au démarrage des activités, environ 400 000 à 450 000 emplois, alors que la reprise d'entreprises permettrait de sauvegarder environ 300 000 emplois, chaque année. Il s'agit bien, ici, d'emplois créés ou sauvegardés au moment de l'acte entrepreneurial et non pas d'emplois pérennisés, au bout d'une période de cinq ans par exemple.

En 2015, seules 5 % des entreprises nouvelles ont créé des emplois salariés dès le démarrage. Elles étaient 18 % en 2000, 12 % en 2008 et 6 % en 2009 (Source : AFE). Le véritable engouement pour les formes d'entreprise individuelle (auto-entrepreneur, EI, EIRL) et de sociétés unipersonnelles (EURL, SASU) dans le contexte économique difficile que nous connaissons, nous conduit à conclure que l'entrepreneuriat vise en premier lieu, pour une grande majorité d'individus, la création de son propre emploi.

## **4 L'esprit d'entreprendre dans les entreprises et les institutions**

Dès les années 1980, les entreprises et institutions ont cherché à développer, à retrouver, ou à conserver certaines caractéristiques entrepreneuriales comme la prise d'initiative, la prise de risques, l'orientation vers les opportunités, la réactivité ou la flexibilité. Pour cela, elles n'ont pas hésité à s'engager dans des démarches de changement et, parfois même, de transformations assez lourdes et consommatrices d'énergie et de ressources. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat organisationnel est une réponse pertinente à la dévitalisation de l'entreprise (programme de réduction de coûts et des effectifs portant sur plusieurs années, changements de direction multiples, fusions et acquisitions à répétition), à la rigidité organisationnelle (organisations de grande taille, fortement hiérarchisées, spécialisées, et orientées processus). Il peut également contribuer à l'innovation et à l'internationalisation. Comment développer la compétence entrepreneuriale ? Trois moyens complémentaires : changer l'organisation, mettre en place des processus, et encourager un état d'esprit, comme nous allons le voir.

Les grandes entreprises ont d'abord revu leurs conditions de structuration et d'organisation, car il n'est pas possible d'avoir l'agilité d'une gazelle quand on est dans une configuration d'éléphant. Elles ont réduit le nombre de niveaux hiérarchiques, contribué à rendre les structures plus plates et flexibles, plus perméables à l'environnement, notamment, en modifiant l'organisation du travail et en privilégiant le travail en réseaux. Les grandes entreprises veulent, d'une certaine façon, ressembler aux petites structures, car pour elles, non seulement *small is beautiful*, pour souligner leur côté informel et convivial, mais aussi, *small is powerful*, pour indiquer que la performance est également associée à l'organisation de petite taille.

La mise en place de différents processus peut contribuer à cette dynamique. L'initiative entrepreneuriale peut être le fruit d'une action individuelle spontanée où le processus est singulier et intégré dans l'organisation ; il peut également être induit et prendre place dans un dispositif plus ou moins formalisé (cellule, plate-forme, division).

Très souvent, les entreprises et les institutions disent rechercher l'esprit d'entreprendre qui semble leur faire défaut, comme le montrait une publicité de Hewlett Packard qui affirmait que l'objectif de l'entreprise était de retrouver « l'esprit du garage », c'est-à-dire l'état d'esprit qui prévalait lors de la création de l'entreprise. Après l'organisation, c'est donc l'état d'esprit qui doit évoluer. L'esprit d'entreprendre intéresse au plus haut point les entreprises et les institutions en raison des caractéristiques qu'il révèle comme l'encouragement à l'imagination, à l'adaptabilité, et à la volonté d'accepter des risques. L'esprit d'entreprendre traduit une orientation forte vers la recherche d'opportunités et les initiatives créatrices de valeur. Il peut également signifier un engagement plus fort des individus et les aptitudes plus marquées à prendre des responsabilités ou à les exercer.