



mars 2014

Les évolutions économiques de la Loire

Apprendre à entreprendre, un facteur clé de succès

& Témoignages d'experts, d'entrepreneurs & retours d'expériences

Dans le cadre de la présentation annuelle de leur dispositif partenarial d'observation économique, l'Agence du Développement Economique de la Loire, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Loire, la Chambre de Commerce et d'Industrie Saint-Etienne/Montbrison, Emplois Loire Observatoire (ELO), l'Agence d'Urbanisme de la région stéphanoise epures, le laboratoire d'économie de l'université de Saint-Etienne (le GATE - Groupe d'Analyse et de Théorie Economique Lyon/Saint-Etienne), en partenariat avec l'URSSAF et le Pôle Emploi, proposent des regards d'experts et des retours d'expériences pour donner un autre éclairage aux données statistiques et à la conjoncture territoriale.

Le 28 novembre 2013, de nombreuses personnalités du territoire ligérien se sont rassemblées pour livrer leur vision de la situation économique actuelle, des experts et entrepreneurs ont témoigné de leurs expériences entrepreneuriales et ont donné leur vision des facteurs clés de succès de l'apprentissage de l'entrepreneuriat.

Entreprendre est-il inné ?

L'entrepreneuriat est un phénomène social qui s'observe dans son milieu naturel, la société. Il se manifeste par l'activité d'individus qui poursuivent un but : créer de la valeur économique et sociale. Pour générer cette valeur, ceux-ci sont conduits en permanence à prendre des initiatives, tester, décider, risquer, se tromper, s'adapter.

L'entrepreneuriat se développe opérationnellement dans trois sphères de notre société : le monde politique, le monde professionnel et le monde académique. Ces trois mondes agissent chacun à leur manière dans le but de promouvoir l'essor de l'entrepreneuriat dans la société.

Le monde politique souhaite promouvoir l'entrepreneuriat qu'il considère comme un facteur de croissance et un moyen de lutte contre les difficultés économiques actuelles. Les initiatives abondent dans ce sens, comme les forums de l'entrepreneuriat.

Dans le monde professionnel, l'entrepreneuriat revêt un double enjeu :

1/ encourager la création et la croissance de nouvelles entreprises, créatrices de nouvelles valeurs économiques ;

2/ infuser une culture entrepreneuriale chez les salariés d'entreprises dans le but de renforcer l'exploration de nouvelles voies de développement commercial et de soutenir l'innovation.

Dans le monde académique, les initiatives fleurissent pour sensibiliser les jeunes à l'esprit d'entreprendre. Les assises de l'entrepreneuriat initiées en janvier 2013 ont marqué le lancement de nouvelles initiatives, comme par exemple la création du réseau « Entrepreneurs demain »

qui a pour ambition de sensibiliser près de 9 millions de jeunes à l'entrepreneuriat en fédérant les initiatives portées par plusieurs associations (100 000 entrepreneurs, le MEDEF (mouvement des entreprises de France), le CJD (centre des jeunes dirigeants) et EPA (entreprendre pour apprendre en France).

Olivier Toutain (enseignant-chercheur en entrepreneuriat) explique ainsi que, pendant longtemps, l'entrepreneuriat a été exclusivement défini à partir des caractéristiques de certains individus se distinguant de manière « innée » par des traits de caractère et qui peuvent expliquer l'existence du leadership et un comportement entrepreneurial : intelligence, personnalité (ambition, courage, vivacité d'esprit, intégrité), motivation et désir d'accomplissement, habileté sociale (participation à des activités sociales diverses, aptitude à la coopération) (Stogdill (1974)). Dans cette approche par les traits, l'environnement social (éducation, position sociale, mobilité) apparaît peu lié à la démarche entrepreneuriale. L'entrepreneur incarne alors le mythe du héros qui réussit par lui-même le développement d'affaires économiques lui procurant richesse et reconnaissance sociale.

Pour **Alexandre Carre** (Dirigeant de l'entreprise Verycook), l'entrepreneur a, de façon innée, de l'ambition, de la motivation, des convictions. Il doit en revanche apprendre à assumer son ambition, développer la confiance en soi et accepter l'échec, ce qui lui permet de prendre plus de risques.

Pourtant, bien que des prédispositions cognitives puissent probablement jouer favorablement dans la construction de la personnalité de l'entrepreneur, la



recherche scientifique sur le sujet prend un nouveau virage dans les années 90. Dans un article célèbre, le chercheur américain William B. Gartner suggère, pour comprendre l'entrepreneuriat, de diriger les projecteurs sur la manière de devenir entrepreneur plus que sur la compréhension de ses traits de personnalité.

Olivier Toutain conclut que cette orientation a été importante pour favoriser l'introduction de l'entrepreneuriat dans les écoles. Elle a en effet révélé une évolution marquante : entreprendre peut s'apprendre ! La question « qui peut être entrepreneur ? » a donc été substituée par « comment peut-on devenir entrepreneur ? »

(Gartner, 1989). Cette question conduit à se poser un grand nombre d'autres questions, et en premier lieu, comment peut-on apprendre à entreprendre ?

Quels parcours et quelles méthodes pour apprendre à entreprendre ?

Le succès de toute initiative entrepreneuriale dépend des démarches faites par l'entrepreneur, des méthodes utilisées, notamment d'apprentissage, et aussi de la façon de penser et d'agir dans des situations singulières. Les parcours d'apprentissage de l'entrepreneuriat sont multiples, mais surtout ils dépendent de l'esprit de l'entrepreneur, de son caractère et de son environnement. Ce sont les parcours qui font l'acquis, il est alors important de poser la question du « comment ? », car les parcours d'apprentissage sont déterminants dans le succès de l'entrepreneur. Ce succès sera néanmoins différent selon le parcours et l'entrepreneur. Il est important de souligner que si des parcours types peuvent se détacher, ils dépendent du caractère de l'entrepreneur et sont donc, au final, uniques.

Apprendre à plusieurs : l'importance de l'entourage

Anne Damon, directrice de l'entreprise Antarès et Présidente du club Business and Professional Women de la Loire, pense qu'il est important



pour l'entrepreneur de faire partie d'un écosystème, et d'être actif au sein d'un réseau. L'environnement social, personnel et professionnel joue un rôle important dans le processus de l'entrepreneuriat, dans son apprentissage, les autres agissant alors comme un modèle, un encadrement, mais aussi comme un découragement parfois. Il est important que l'entrepreneur travaille à la création et à l'entretien d'un réseau, car il fait partie d'un écosystème. L'environnement de l'entrepreneur, qu'il soit familial, social ou professionnel, est un modèle qui donne des bases essentielles à l'entrepreneuriat. L'entourage peut être une formidable force d'encouragement pour l'entrepreneur et une base de savoirs importante. Cet environnement peut également être un incubateur, comme celui de l'EM-LYON dans lequel Alexandre Carre a débuté son environnement.

La famille, les relations professionnelles, le réseau social peuvent être cet autre qui aide l'entrepreneur à apprendre et à avancer dans son entreprise.

Yvan Frappa et Alexandre Carre, jeunes entrepreneurs, ont souligné l'importance du réseau. Ils ont notamment témoigné de leurs débuts, et des difficultés de contracter un prêt en raison de leur âge. Dans leur démarche, le recours à un réseau social et professionnel les a aidé à obtenir les fonds nécessaires pour démarrer leur activité.

Apprendre de ses erreurs : la nécessité de l'expérimentation

L'entrepreneur apprend chaque jour, seul ou avec les autres, de ses réussites et de ses erreurs. Self made man, Yvan Frappa explique que cet apprentissage se fait par un jeu d'essai-erreurs, qui permet de comprendre où sont les erreurs commises et en quoi elles doivent être corrigées. Entreprendre sans connaissances particulières de l'entrepreneuriat signifie essayer, savoir

en quoi la décision était mauvaise, inadaptée, et apprendre de cette expérience pour ne plus la répéter. C'est la force de l'apprentissage sur le terrain.

L'apprentissage de l'entrepreneuriat par la réplication, la répétition de méthodes ou de codes appris par le réseau ou à l'école ne permet pas toujours de bien comprendre et d'avancer.

Selon Anne Damon, l'école apprend à répéter, alors que l'entrepreneur est un aventurier, un innovateur qui a besoin d'expérimenter pour apprendre et développer son entreprise. Si les outils et méthodes acquis sont utiles à l'entrepreneur, ce dernier a également besoin d'expérimenter pour se développer et pour apprendre par lui-même.

Quelles conditions d'apprentissage faut-il créer pour faciliter l'enseignement d'une culture entrepreneuriale ?

Entreprendre est d'abord une question d'esprit entrepreneurial. Cet esprit, même s'il est lié aux caractéristiques intrinsèques de l'entrepreneur, se développe et s'enrichit. Il est donc nécessaire d'apprendre à le développer. Trois formes de modèle d'apprentissage de l'entrepreneuriat peuvent apparaître.

Le cadre scolaire apprend à répéter, l'entrepreneur a besoin d'expérimenter

Le premier est basé sur des formations solides centrées sur la création d'entreprises. Ce modèle est à la fois fixe et immuable. Olivier Toutain le qualifie de modèle symbiotique : il est conçu sur la base d'enseignement de connaissances dites « dures », « déterministes ». Il apparaît dans un écosystème éducatif en symbiose avec le système dominant. Généralement, une grande partie des apports repose sur l'acquisition de connaissances en gestion, comptabilité, marketing, ressources humaines, gouvernance. La création et le

développement d'une entreprise sont abordés techniquement. L'entrepreneuriat est assimilé dans ce contexte au fonctionnement de l'entreprise. Les enseignements ont lieu dans des salles de cours classiques.

Ouvrir le système scolaire à l'esprit entrepreneurial : le dissident aventurier

Il existe aussi un cadre d'apprentissage qui insuffle des valeurs entrepreneuriales libertaires, orientées vers le changement de l'individu. C'est un cadre d'apprentissage innovant, l'apprenti entrepreneur intègre des espaces d'apprentissage innovants, mais à l'intérieur du système. Selon Alexandre Carre, ces espaces peuvent prendre la forme d'incubateurs d'entreprise au sein d'écoles de commerce et de management.

Olivier Toutain qualifie ce second modèle de dissident (en désaccord avec le modèle éducatif dominant) et aventurier (des innovations

pédagogiques sont proposées par des enseignants, professionnels et entrepreneurs à l'intérieur même de l'école). Ce modèle repose sur une combinaison d'apports visant l'acquisition de connaissances déterministes (dans l'esprit du premier modèle présenté) avec des séances de créativité, de Design Thinking, des expérimentations à l'extérieur de l'école (escalade, horse coaching), des rencontres avec des entrepreneurs, des témoignages et l'organisation d'événements (par exemple week-end start-up). Le cadre d'apprentissage se définit par une alternance des lieux entre la salle de classe, l'amphithéâtre, la salle de travail en groupes et, en dehors de l'école, l'utilisation de lieux très diversifiés tels que, par exemple, les entreprises, les clubs de sport ou les associations.

Un besoin de liberté : le dissident radical

Mais il est possible d'inventer un nouveau système d'apprentissage, en rupture avec les conformismes d'éducation. Ce modèle de développement s'apparente davantage

à l'innovation de rupture. Sans abandonner totalement les relations avec les parties prenantes liées au système éducatif dominant, ces écosystèmes éducatifs fonctionnent cependant avec leurs propres règles pour le recrutement, le contenu de l'enseignement, les pédagogies employées, l'espace dédié à l'apprentissage ou encore les réseaux développés.

Ce modèle radical se définit ainsi par l'absence de cours (au sens traditionnel), une très forte diversité du profil des apprenants qui ne sont pas, comme dans le modèle précédent, inscrits préalablement dans une école. Les intervenants sont également très variés et l'interaction entre les membres de ces écoles et les parties-prenantes externes, sont permanentes et très fortes. Le travail sur des projets

entrepreneuriaux ou intrapreneuriaux constitue souvent des épïcêtres autour desquels se créent les collaborations entre ces différents acteurs.

Apprendre à entreprendre, apprendre à désobéir

Ces modèles de « dissidence », dont le format est vu comme non conventionnel par rapport au système connu, tend à se répandre, notamment à partir de l'idée que, pour devenir entrepreneur de sa vie (l'acte d'entreprendre n'est pas réservé à la création d'une entreprise privée), il faut à un moment dire « non », ou désobéir. On ne parle

pas ici de déclencher une révolution, mais bien de faire sa propre révolution personnelle (révolution copernicienne). Chacun, quelque soit son job ou son environnement professionnel, possède des marges de manœuvre, même petites, qu'il peut activer grâce à sa révolution propre. Ce sont ces marges de manœuvre, correctement utilisées, qui feront la différence au final entre un projet abouti ou avorté. La somme des marges de manœuvre individuelles activées dans une direction commune produit des résultats supérieurs à l'addition arithmétique de ces marges en termes d'efficacité (efficacité au meilleur coût – argent, temps, énergie humaine, ...). C'est notre responsabilité commune d'œuvrer en ce sens pour le bien collectif de notre territoire.

Présentation des intervenants



Olivier TOUTAIN

© Olivier Toutain

Olivier Toutain est enseignant-chercheur en entrepreneuriat, membre du laboratoire du CEREN du Groupe ESC Dijon-Bourgogne et du Centre de Recherche en Entrepreneuriat de l'EM Lyon, responsable de l'incubateur du Groupe ESC Dijon-Bourgogne et de la Spécialisation Entrepreneuriat (Master 2e année), et membre du comité de rédaction de la revue *Entreprendre et Innover*.

Impliqué dans plusieurs groupes de recherche sur le thème de

l'éducation entrepreneuriale, il a soutenu en 2010 sa thèse de Doctorat en Sciences de Gestion sous la direction du professeur Alain Fayolle (EM Lyon), sur la problématique de l'apprentissage par l'expérience et la métacognition (apprendre à apprendre) dans le champ de l'entrepreneuriat.



Anne DAMON

© Antarès

Directrice de l'entreprise Antarès (formation linguistique, bureautique et managériale), Anne Damon est une dirigeante très impliquée

dans la vie économique et entrepreneuriale du territoire par ses nombreuses activités extra-professionnelles. Présidente du club BPW de la Loire (Business & Professional Women - ONG siégeant à l'ONU et défendant les droits des femmes), elle est également trésorière et présidente des adhérents directs du MEDEF Loire, administratrice de la Banque Populaire Loire et Lyonnais, membre fondateur d'EMERGENCES (fondation engagée dans le mécénat de compétences en faveur de projets favorisant le mieux vivre ensemble), et tutrice d'étudiants-apprentis à l'ESC de Saint-Etienne. Diplômée de l'ESC de Saint-Etienne, elle poursuit une carrière consulaire avant de se lancer, en 2009, dans l'aventure de l'entrepreneuriat en reprenant l'entreprise Antarès.



Alexandre CARRE

© EMLYON

Dirigeant de l'entreprise Verycook, Alexandre Carre est un jeune chef d'entreprise, engagé depuis longtemps dans une dynamique entrepreneuriale. Après avoir étudié 4 ans en école de commerce à l'ECE de Lyon et démarré en parallèle une activité de négoce de planchas qu'il achetait en Espagne et revendait en France (Vivaplancha), Alexandre Carre a intégré l'EMLYON Business School, dont il ressort diplômé, en 2011, d'un Master spécialisé en entrepreneuriat. Cette formation supérieure lui a permis d'avoir une vue plus précise sur la création d'entreprise et d'élargir alors son activité à la conception et à la fabrication de nouvelles planchas, donnant ainsi naissance à Verycook. L'entrepreneuriat a toujours été une évidence pour Alexandre Carre, qui a mené de front ses études de commerce et d'entrepreneuriat et le développement de ses activités de conception et vente de planchas. Ce dynamisme a permis à l'entreprise Verycook de prendre de l'ampleur, de se développer à l'international, et à Alexandre Carre de recevoir, en 2013, le prix du Jeune Entrepreneur de l'Année.



Jean-Michel DEGEORGE

© Jean Michel Degeorge

Jean-Michel Degeorge est enseignant-chercheur en stratégie et en entrepreneuriat à l'Ecole nationale supérieure des mines d'Ales, dont il dirige, depuis janvier 2013, le département Management et Entrepreneuriat. Après un parcours professionnel d'une dizaine d'années au sein d'un groupe français industriel, il décide de tenter l'aventure entrepreneuriale, qui l'a toujours attirée, et devient entrepreneur par le biais d'une reprise d'entreprise. En 2003, après un parcours entrepreneurial riche, il décide de changer de carrière et entame un travail de thèse de doctorat sur le thème des créations et reprises d'entreprises par les diplômés français. Ce parcours académique n'a pas freiné pour autant son parcours entrepreneurial en entreprise. Engagé dans la culture de l'entreprise et de la PME, il accompagne les chefs d'entreprises dans leurs projets de création via des formations et des activités de consulting.



Yvan FRAPPA

© Yvan Frappa

Dirigeant de l'entreprise Lady Fitness, Yvan Frappa est Diplômé d'Etat des métiers de la forme depuis 2007. Sans formation particulière en commerce et en entrepreneuriat, il décide très vite après le bac de tenter l'aventure de l'entrepreneuriat en tant que coach sportif indépendant, en proposant ses services aux particuliers. En parallèle de cette activité, il est salarié dans une entreprise de remise en forme et gère également une activité de service qui livre des paniers de fruits et légumes locaux. Passionné par les métiers du sport, et désireux de s'investir totalement dans l'aventure entrepreneuriale, il décide en 2012, à l'âge de 25 ans, avec son associé, Damien Picard, de reprendre une entreprise de services (fitness et remise en forme) à Saint Etienne.