

## **Comment est-il raisonnable d'encourager les jeunes diplômés à créer une entreprise ?**

5<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, octobre 2007.

*Dominique Frugier et Abdelkader Bousnane, maîtres de conférences associés à l'Ecole Centrale de Lille (France) et à l'équipe de recherche en entrepreneuriat du Laboratoire de Génie Industriel de Lille.*

[dominique.frugier@ec-lille.fr](mailto:dominique.frugier@ec-lille.fr)      [abdelkader.bousnane@ec-lille.fr](mailto:abdelkader.bousnane@ec-lille.fr)

*Ecole Centrale de Lille, Cité scientifique, BP 48, 59651 Villeneuve d'Ascq Cédex, France.*

Inciter des jeunes diplômés à créer dès la sortie de leurs études et les accompagner représentent un objectif social enviable, mais en revanche une lourde responsabilité à assumer pour les pédagogues et les accompagnateurs. Nous menons des modules d'enseignement et d'accompagnement destinés pour partie aux jeunes terminant leurs études, et nous sommes confrontés à ces questions. Nous souhaitons ici faire part de notre expérience pédagogique et de notre réflexion inspirée par la littérature, et interroger la collectivité académique pour nous orienter dans la suite de nos travaux. Dans un premier temps, nous exposons notre cadre de travail pédagogique. Dans un second temps, nous abordons les problèmes posés d'ordre éthique et pédagogique, confrontés aux croyances sur les capacités entrepreneuriales des jeunes. Dans un troisième temps, nous revenons sur la connaissance des jeunes entrepreneurs et de leur profil. Nous exposons ensuite les particularités d'une pédagogie destinée aux jeunes diplômés. Enfin, nous nous interrogeons sur l'existence de modèles économiques plus adaptés pour les jeunes.

### **1. Présentation de nos modules de formation et d'accompagnement à la création d'entreprises.**

L'Ecole Centrale de Lille est présente sur tous les créneaux de l'enseignement de l'entrepreneuriat depuis 1998, allant de la sensibilisation, passant par la formation, jusqu'à l'accompagnement. Pour cette communication, nous retenons trois des activités de formation et d'accompagnement suivantes :

- i. Un mastère spécialisé en création d'entreprises, mené, depuis 2000, conjointement avec ESC Lille et l'ENSAIT, qui accueille des post-diplômés de l'enseignement supérieur porteurs d'idées ou de projets, dans un processus de formation et d'accompagnement devant les mener à la création d'entreprises. Nous relevons ici quelques points caractéristiques de cette formation, utiles pour le sujet : 1)

Cette formation accueille en émergence, c'est-à-dire au stade où le porteur de projet est volontaire, mais doit encore procéder par la formation à la formulation de son idée et à la vérification, en conséquence du maintien de son engagement ; 2) Dans le public accueilli, la proportion de jeunes diplômés en sortie d'études ne cesse de diminuer depuis 4 ans (2 « sorties d'études » cette année et 7 cadres en « congé de salariat »), témoignant de l'important regain de vitalité en France du marché du travail, notamment pour les ingénieurs ; 3) Malgré un processus de sélection à l'entrée concrétisé par de multiples entretiens, le taux d'abandon du projet de création d'entreprise en cours de formation est de 42%, écartant d'une mauvaise perspective de création les porteurs qui ne sont pas suffisamment engagés et qui n'ont pas de projet économiquement valide ; ceci procure d'ailleurs un taux d'échec faible : 12% des entreprises créées.

ii. Une filière de formation en entrepreneuriat, en dernière année d'école, sur la base du volontariat et sur entretien de recrutement validant l'esprit d'entreprendre. Cette filière, qui s'effectue sur 260 heures (30% des enseignements de l'année) mêle des élèves des trois écoles. Il s'agit d'une formation à l'entrepreneuriat avec mise en situation sur une idée personnelle et accompagnement, sans obligation de passer à l'acte dans l'immédiat ; de fait, 4% des élèves passent à l'acte en sortie d'études, et 4 autres % s'inscriront en mastère spécialisé pour poursuivre la formation et l'accompagnement du projet, aboutissant à autant de créations d'entreprises. Pour ce public se pose de manière plus forte que pour le mastère, la question de l'incitation de très jeunes diplômés à passer à l'acte.

iii. Un diplôme d'ingénieur, de manager et d'entrepreneur, créé en 2003 par un partenariat entre l'Ecole Centrale de Lille et ESC Lille, dans le cadre de l'Institut Technologique Européen d'Entrepreneuriat et de Management (ITEEM). Cette formation originale d'ingénieur en 5 ans comprend 2/3 de sciences de l'ingénieur et 1/3 de management et d'entrepreneuriat. La pédagogie de l'ITEEM est fortement marquée par les projets et la sensibilisation à l'entrepreneuriat dès le démarrage du cursus. A leur entrée dans l'école après le baccalauréat, 46% des élèves interrogés indiquaient leur grand intérêt d'examiner les possibilités de devenir entrepreneurs. Si les élèves ont déjà été sensibilisés au cours de leurs trois premières années à l'entrepreneuriat et à l'innovation, et s'ils ont appris à construire sur cas des projets et des plans d'affaires, les enseignements en entrepreneuriat débutent en 4ème année. Les élèves qui souhaitent étudier une création d'entreprise et la faire aboutir sont accompagnés en

4<sup>ème</sup> année et 5<sup>ème</sup> année. Ceux qui ne le souhaitent pas aideront leurs collègues entrepreneurs pendant le module d'entrepreneuriat. La première promotion de l'ITEEM atteignant actuellement ce stade est composée de 42 étudiants, parmi lesquels 25 ont en début de module manifesté leur intention de créer. Après un premier processus d'analyse des projets, 13 élèves demeuraient demandeurs d'un accompagnement en vue d'une création en sortie d'étude.

Sur la base des pratiques de formation et d'accompagnement ainsi évoquées pour bien comprendre notre contexte de travail, nous abordons notre problématique d'accompagnement des jeunes diplômés. Tout de suite viennent à l'esprit des questions tenant à l'éthique et au réalisme : est-il raisonnable d'engager vers la création *illico presto* des jeunes manquant a priori d'expérience et de maturité? Ensuite, nous identifierons les spécificités et les modalités d'une pédagogie d'accompagnement des jeunes diplômés.

## **2. L'argumentation de l'opportunité de la création d'entreprise par les jeunes diplômés.**

Dans les croyances sur les opportunités et les difficultés de création par les jeunes, des arguments favorables et défavorables peuvent être développés. Parmi ces croyances, il serait préférable pour tout jeune d'accumuler une première expérience professionnelle et « de mûrir », bref d'être raisonnable pendant une période suffisante avant de penser à la création d'entreprise ! Ces croyances qui sont souvent avancées dans notre environnement n'encouragent pas et nous interpellent. Le mieux est de poser les éléments du problème.

### **2.1 Le dynamisme propre à la jeunesse plaide en faveur de la création par les jeunes.**

Plusieurs arguments peuvent être évoqués, allant de l'enthousiasme propre aux jeunes, pour se prolonger dans l'aptitude, ou dans l'intérêt, des jeunes pour l'innovation, et plus particulièrement dans leur capacité à déceler de nouveaux marchés correspondant à des besoins résultant de modes de vie ou de technologies émergents. De fait, le développement de la culture entrepreneuriale dans les établissements d'enseignement est souvent assorti d'une culture de la créativité, de l'initiative et de l'innovation, apportant des compétences structurées aux jeunes, et même des mises en situation.

Parmi les créations d'entreprises issues du mastère spécialisé, deux d'entre elles avaient pour origine l'activité de projet d'innovation des élèves de formation initiale dont ils venaient d'être issus. Cette activité pédagogique leur avait permis de prendre en compte beaucoup

d'aspects de la faisabilité du projet, et leur avait surtout permis de s'identifier dans leur groupe de projet comme des leaders aux aptitudes managériales.

Jean-Pierre Boissin et Sandrine Emin (2006) relèvent aussi que les jeunes qui ont quitté leur formation associent moins qu'auparavant le fait de relever des défis comme la suite logique d'un acte de création. Chez les jeunes, on peut intéresser au thème de la création par ces aspects de défis, ou par le côté ludique de la construction de projets.

## **2.2 Le manque d'expérience des jeunes.**

Il est patent, mais il est aussi le fait de créateurs d'entreprises qui ne sont plus jeunes. On l'examine sur plusieurs registres :

- i. Le manque d'expérience des marchés et des réactions de la concurrence est effectivement plus notable chez les jeunes entrepreneurs. Ceci est d'autant plus vrai que l'entreprise se situera sur des marchés existants et déjà concurrencés, où l'expérience constitue un facteur clé de succès. Ceci nous amène d'ailleurs à une première conclusion : il est relativement plus dangereux pour un jeune de se situer sur des marchés concurrencés. L'innovation, au sens large, constituerait, à l'inverse, un avantage concurrentiel, dont bénéficierait tout innovateur, et qui devrait inciter les jeunes à s'orienter ainsi dans le choix de leur projet. Sur les quatre échecs cités de créations d'entreprises issues du mastère, deux projets se situaient sur des marchés existants et concurrencés, et ont eu pour origine - pas seulement mais principalement - le manque d'expérience.
- ii. Le manque d'expérience en management est un handicap pour le jeune, mais on peut considérer qu'un ancien salarié créateur plus âgé n'aura pas non plus connu toutes les dimensions du management propres à l'entrepreneur complet. L'offre abondante d'accompagnement des jeunes entreprises en France permet de pallier par le conseil ce handicap. Le jeune créateur doit donc s'insérer dans des réseaux de compétences et se faire accompagner.

Dans les fonctions managériales, il existe cependant une difficulté plus spécifique pour le jeune créateur : le management d'équipe et la gestion des ressources humaines sont des fonctions où l'expérience et où la réactivité de l'accompagnement sont moins tangibles. La taille de l'équipe de la jeune entreprise, et sa composition sociologique (composée de jeunes partageant des mêmes valeurs) sont ainsi des contraintes pour la configuration du projet de création.

- iii. D'autres domaines peuvent être évoqués dans le registre du manque d'expérience : l'appréciation plus aléatoire des risques, l'imagination plutôt que l'intuition, la moindre aptitude à la négociation, la confiance excessivement accordée aux autres. Face au manque de connaissances et de savoir être, la formation et l'accompagnement se prolongeant post création sont nécessaires et efficaces.

Cette réflexion nous conduit cependant à définir des facteurs clés de succès pour l'entreprise créée par les jeunes :

- i. La nécessité pour les jeunes de se former au management spécifique de la création d'entreprise, et de se faire accompagner en incubation et pendant le lancement. A cet égard, les processus d'accompagnement alliant formation et incubation nous semblent répondre parfaitement aux besoins.
- ii. L'innovation :  
Les projets innovants compensent de nombreux aspects du manque d'expérience en apportant des avantages concurrentiels. Nous donnons ici une acception très large de l'innovation, en prenant en compte par exemple l'innovation dans les services à la personne, et en considérant comme innovant tout projet apportant une valeur ajoutée répondant à un besoin nouveau.  
A contrario, il convient d'être très sceptique dans l'encouragement de projets de jeunes s'appliquant à des marchés très concurrentés, là où l'effet d'expérience est important pour la réussite. Ce scepticisme s'applique particulièrement à l'encouragement des jeunes à reprendre des entreprises, étant moins armés de plusieurs points de vue, dont le management d'une équipe existante.

### **2.3 Les jeunes doivent-ils d'abord prendre une expérience professionnelle en entreprise existante ?**

Cela rejoint largement les propos tenus ci-dessus au sujet d'une insuffisance d'expérience ou de maturité. Il existe bien une différence d'approche culturelle de l'entrepreneuriat entre les pays de l'Europe continentale et ceux d'Amérique du Nord où l'intention d'entreprendre est très présente chez les jeunes pendant leurs études. D'ailleurs, beaucoup d'étudiants américains créent pendant leurs études, ou prennent plus fréquemment que les européens des initiatives pour financer leurs études.

D'un autre point de vue, les débats que nous avons au sein de nos formations entrepreneuriales, qui sont communes à des élèves ingénieurs et à des étudiants d'école de

commerce, montrent que ces derniers distinguent bien l'expérience du management de l'expérience des marchés. Ainsi, les étudiants d'écoles de commerce, qui veulent passer à l'acte de création dans un avenir relativement proche, considèrent qu'il peut être utile de trouver un premier emploi salarié dans un poste qui leur servira de poste de veille sur les marchés qui les intéressent. Ce type d'observation mériterait bien entendu d'être développé.

#### **2.4 Le manque de maturité.**

Il se traduit par des problèmes dans l'engagement. D'un côté, le jeune peut être susceptible à plus de naïveté ou d'irréalisme dans l'espoir de construction de son projet professionnel. D'un autre côté, le jeune, comme tous les porteurs de projets sont confrontés à la décision d'engagement. Pour le jeune, le problème est qu'il ne sait pas très bien ce qu'il veut faire. Le champ d'exploration de son avenir professionnel est très ouvert. Bien entendu, la sensibilisation à la création d'entreprise a pour objet l'information sur le métier d'entrepreneur, mais ce n'est pas suffisant. Pour les porteurs de projets, Fayolle (2005) et Verstraete (1999) ont bien raison d'attirer à nouveau notre attention sur la dialogique entre le porteur de projet et le projet. Dans la pratique de l'accompagnement, le volet personnel doit être encore plus conséquent avec les jeunes en quête d'orientation.

#### **2.5 La prise de risque, économique et professionnel.**

Plusieurs considérations sont prises en compte sur le sujet :

- i. Il y a moins de contraintes en termes de sécurité des revenus et de responsabilités familiales, pour ceux qui créent dès la sortie de leurs études. Les jeunes porteurs de projets évoquent eux-mêmes ce point lorsque nous les interrogeons de manière ouverte au stade précoce de la sensibilisation.
- ii. Dans un registre proche du précédent, existe l'acceptation pendant quelque temps d'un mode de vie et d'un niveau de revenu proches de ceux de l'étudiant. A l'observation de tous les cas, la durée de cet « état de grâce » du jeune créateur nous apparaît d'une durée de 18 mois à deux ans, période au-delà de laquelle surviennent le risque de découragement et le souhait d'accéder à un niveau de revenu plus proche de celui des anciens de leur promotion qu'ils côtoient. Ces éléments sont aussi à prendre en compte dans l'accompagnement personnel.
- iii. L'aptitude à mieux accepter les risques, tout au moins pour les jeunes très entreprenants, qui intègrent bien la possibilité de se reconstruire en cas d'échec, sur une durée relativisée par la possibilité de valoriser correctement en salariat son

diplôme. La part de l'inconscience dans la mesure des risques ne nous apparaît pas aussi importante que ce qui est formulé dans les croyances. D'ailleurs, nous avons constaté sur un cas pour lequel nous accompagnions le porteur de projet chez son banquier, que ce dernier accordait un prêt personnel au jeune entrepreneur, en misant explicitement sur sa capacité à valoriser son diplôme en cas d'échec, et donc sur la capacité du jeune à rembourser dans des conditions acceptables.

En complément de l'aptitude des jeunes à prendre des risques, on peut ajouter la confiance que peuvent avoir des jeunes quant à leur potentiel d'énergie, pour réussir ou pour se refaire.

Une récente *newsletter* de la Fondation FREE (2007) nous aide bien à relativiser le risque, et nous fournit de nombreux exemples pour bien la resituer dans son contexte : « *A un moment ou un autre, nous avons tous eu peur, et ce n'est pas un hasard : la peur est une émotion utile! Elle nous informe sur l'existence d'un danger réel et reconnaissable et nous permet de prendre une décision : la fuite ou l'affrontement. C'est là qu'apparaissent les différences. Pourquoi certaines personnes choisissent-elles la fuite ? Pourquoi d'autres choisissent-elles l'affrontement ? Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte : l'éducation, les mentalités, la culture ambiante, les découvertes scientifiques...Si certaines influences amplifient la peur, d'autres au contraire contribuent à la faire régresser. Aujourd'hui nous savons que la peur se gère comme les autres émotions. Les psychothérapeutes et autres coaches l'ont bien compris* ».

- iv. Les formations à l'entrepreneuriat ouvrent d'autres perspectives professionnelles que la création. Il sera utile de pouvoir évaluer le marché de l'emploi des développeurs ou des intrapreneurs ; nous ne disposons pas de références solides sur ce point. En tout état de cause, les ingénieurs considèrent la formation entrepreneuriale comme professionnalisante. De même, les élèves d'écoles de commerce considèrent qu'au terme de leur formation en filière, l'entrepreneuriat comporte bien des spécificités dans le montage de projets. Pour illustrer cette question, nous nous référons à quatre cas de jeunes porteurs de projets de mastère spécialisé, ayant décidé dans un moment clé de l'engagement, d'abandonner la perspective de la création à court terme et de rechercher un emploi salarié. Parmi ceux qui ont abandonné, ces quatre personnes ont particulièrement réussi à valoriser leur formation spécifique, ce point leur ayant été mentionné par leurs recruteurs.

## **2.6 La question de l'éthique de l'accompagnement.**

L'accompagnement de jeunes qui demandent des accompagnants un réel « coaching » personnel et un transfert important de connaissances et d'expériences est une question plus aigüe que pour l'accompagnement de personnes plus âgées.

D'une part, se pose une question éthique, qui a fait l'objet de nombreux apports. Citons Iselin et Bruhat (2003) qui décrivent bien les méthodes et l'éthique des compagnons : ne pas être indispensable ; ne pas décider à la place de l'entrepreneur ; prendre en compte le facteur temps ; lutter contre la naïveté ; respecter l'autre. Il est certain que ces recommandations doivent se traduire par une exigence accrue vis-à-vis des jeunes.

D'autre part, nous pensons que nous devons faire rencontrer aux jeunes une multiplicité de personnes s'exprimant sur le projet et ouvrant la confrontation sur les choix personnels. Le mentorat est un appui efficace pour multiplier encore les contacts avec des entrepreneurs. Il ne peut toutefois se substituer totalement à l'accompagnement, qui est en soi un vrai métier. Des chefs d'entreprises peuvent être impliqués dans l'accompagnement, au-delà du simple mentorat, mais ils doivent alors être formés à l'accompagnement.

Enfin, un processus d'accompagnement fixant un nombre suffisant de présentations formelles du projet personnel et économique doit être l'occasion d'une mesure permanente de l'engagement et de l'appréhension des risques. De manière générale, nous considérons qu'un accompagnement renforcé pour le public jeune, et qu'un accompagnement accordant suffisamment de place à l'accompagnement de la personne sont des conditions du respect de l'éthique. Ainsi, multiplier les moments d'évaluation nous apparaît répondre à la préoccupation éthique du professeur d'entrepreneuriat, que Régis Goujet (2006) exprime très bien : « *Ainsi, ni bateleur ou amuseur public, et encore moins gourou incantatoire, le comportement responsable exigé par ces enjeux fait directement appel aux fondements de la nature même de notre métier d'enseignant : mesurer toujours les conséquences des discours tenus* ».

Dans ce processus d'accompagnement (d'incubation), l'évaluation de l'engagement doit être fréquente. Alain Fayolle et Narjisse Lassa-Clerc (2006) décrivent bien les résistances au changement du porteur de projet et les différentes formes de l'engagement, notamment vis-à-vis de choix de vie ou professionnels alternatifs. Si nous préconisons un processus d'accompagnement d'une durée suffisante pour affirmer l'engagement ou le désengagement, nous rencontrons avec les jeunes la situation où ils continuent pendant cette période de découvrir de nouveaux horizons professionnels potentiels. Prévoir avec eux un nombre suffisant de moments d'évaluation de l'engagement est donc une mesure nécessaire dans l'accompagnement.

### **3. Qui sont les jeunes entrepreneurs ?**

Le dernier sondage IFOP/APCE montrait que 41% des jeunes de moins de 25 ans étaient favorables à la création d'entreprises, contre 20% pour la moyenne de la population. Catherine Léger Jarniou (2001) notait que 4% des étudiants envisageaient la création pour leur premier emploi, contre 5% de la population des jeunes au total. De fait, moins de 1% des jeunes diplômés des grandes écoles passaient à l'acte. Selon A. Fayolle (2004), les blocages sont beaucoup moins de nature administrative et réglementaire que d'ordre culturel.

#### **3.1 Les jeunes que nous observons dans nos formations.**

Dans notre recherche auprès des élèves ingénieurs de (*notre établissement*), les projections entrepreneuriales sont réellement faibles : 4,8% des élèves en dernière année déclarent qu'ils deviendront probablement créateurs ou dirigeants d'entreprise une fois diplômés, 21,6% ont tout à fait ou un peu l'intention d'entreprendre un jour. Pour la formation ITEEM, présentée comme préparant aussi à la création d'entreprises, nous avons vu que la proportion d'étudiants favorables à la création avoisinait la moitié de l'effectif à l'entrée et qu'elle se maintenait ensuite.

#### **3.2 Entreprendre jeune serait-il réservé aux jeunes issus de familles entrepreneuriales ?**

Il est indéniable que les jeunes issus de familles entrepreneuriales constituent un public déjà sensibilisé à la carrière entrepreneuriale, et plutôt volontaire. Les références statistiques sur le sujet sont peu nombreuses à notre connaissance. On peut citer les études longitudinales effectuées sur des promotions d'écoles d'ingénieurs par Caroline Verzat et Rémi Bachelet, enseignants-chercheurs à l'Ecole Centrale de Lille. (Verzat, Bachelet et alii, 2005 ).

Pour Caroline Verzat (2005) le milieu familial et le contexte socio-culturel exercent une influence prégnante, mais non déterminante sur l'intention d'entreprendre. Toutefois, pour les diplômés comme pour le reste de la population, le fait d'avoir un père chef d'entreprise double ou triple la probabilité de devenir entrepreneur. Dans la population des élèves-ingénieurs de Centrale Lille, un résultat de l'enquête menée chez les étudiants interrogés sur l'intention de créer leur propre entreprise (échelle de Likert) suivant la profession de leur père, donne le résultat suivant :

Valorisation des échelons : de 0 (Pas du tout d'accord) à 3 (Tout à fait d'accord)



Ceci étant, la création d'entreprises concerne d'autres publics que les porteurs de projets issus de familles entrepreneuriales. Pour Alain Fayolle (2005), il n'y a pas de prédestination à la création d'entreprise. Caroline Verzat et de Rémi Bachelet (op cit) montrent que d'autres personnes comme les enseignants, le groupe d'amis, les professionnels rencontrés au cours de stages ou de conférences à l'école exercent une influence importante aussi sur les orientations professionnelles et le désir d'entreprendre.

### 3.3 Agir dans nos formations pour développer l'esprit d'entreprendre.

Nous travaillons depuis 2001 sur la recherche des composantes de l'esprit d'entreprendre. Ces travaux ont conduit à un essai de sa modélisation, basée sur la théorie du comportement planifié d'Ajzen, qui prédit l'intention à partir d'attitudes favorables au comportement, inspirée du modèle un ensemble d'images, d'attitudes, de croyances et de capacités traduites dans des projections et des comportements.

Avant que l'intention soit consciente et déclarée, existe un processus de maturation de l'intention sur lequel précisément les formations peuvent tenter d'agir. C'est dans cette phase amont qu'intervient l'esprit d'entreprendre. L'éveil à l'esprit d'entreprendre peut s'effectuer non seulement par la sensibilisation et la formation dédiées à la création d'entreprise, mais aussi en travaillant le retour d'expérience sur les activités de projets privilégiant l'initiative. On montre assez aisément par ailleurs que les étudiants ayant pris de réelles responsabilités associatives constituent un public de choix initié à l'esprit d'entreprendre. Ainsi, nous comptons trois anciens présidents de juniors entreprises parmi les créateurs que nous avons accompagnés.

Les premières observations de Boissin et Emin (2006), utilisant le modèle d'Ajzen comme clé d'entrée de l'analyse, montrent cependant, qu'au-delà de la sensibilisation, que les formations en entrepreneuriat non finalisées vers la création ne font pas progresser l'esprit d'entreprendre.

#### **4. Faut-il une pédagogie particulière pour les futurs jeunes entrepreneurs ?**

Catherine Léger Jarniou (op cit) posait clairement le problème : pour inciter les jeunes à créer, « on s'y prend mal », en attendant les trop rares jeunes qui sont déjà motivés et porteurs de projets, en leur proposant un accompagnement. La sensibilisation doit venir bien en amont, d'une part, et, d'autre part, des pédagogies de découverte ou par projet sont nécessaires pour informer et mettre en situation. De plus, cela nécessite selon Catherine Léger Jarniou une formation adéquate des enseignants, auxquels nous ajoutons les accompagnants.

Nous faisons ici état de nos réflexions et de la mise en place de nos modules de formation/incubation pouvant permettre aux jeunes de créer dès leur sortie d'étude.

##### **4.1 Le renforcement de l'accompagnement personnel des jeunes répond au manque de maturité.**

Plus haut, nous indiquons que le manque de maturité des jeunes s'explique par la difficulté à cerner les différentes voies, très ouvertes, qui s'offrent à eux sur le plan personnel et professionnel. Il s'agit d'un problème d'orientation professionnelle et de construction d'un projet de vie. En amont de la révélation d'une première intention de créer, la sensibilisation à la création par la rencontre d'anciens créateurs, par exemple, aura permis d'éclairer. Pour orienter les jeunes vers la création, il faut donc bien travailler très en amont, et éclairer les perspectives, non seulement professionnelles mais aussi personnelles. Bien accompagner, pour limiter les risques sur le plan personnel nécessite donc du temps passé et un professionnalisme dans le « coaching » personnel.

Avec la formation ITEEM nous nous inscrivons dans la durée, comme le préconise C. Léger Jarniou. Le processus est continu, et l'écoute est permanente, d'autant que l'établissement compte encore des promotions de petite taille. Les résultats en matière de développement de l'esprit d'entreprendre ont été évoqués plus haut, se traduisant par sa progression au fil de la formation.

On retrouve bien la question de la dialogique homme /projet soulignée par de nombreux auteurs, dont Fayolle (2005). Au stade de la première intention révélée de créer, accompagnée d'une idée pour le projet économique, l'accompagnement personnel des jeunes doit prendre

une part très significative. Une spécificité de cet accompagnement des jeunes est leur forte demande d'écoute sur de multiples questions d'ordre personnel. Le fait de pratiquer en entrepreneuriat une pédagogie laissant autant de place à l'écoute personnelle nécessite l'acceptation de ce rôle par le formateur. Ceci repose aussi, de manière plus aigüe, la question de l'éthique d'accompagnement, d'autant plus rigoureuse que les jeunes sont face à des problèmes tout aussi aigus d'orientation. Décourager certains de la création fait partie du métier, sachant qu'il faut apporter en tout état de cause une réponse d'aide alternative à l'orientation.

Ceci nous fait produire une remarque complémentaire, relative à une question que se posent les institutions ayant, comme les récentes Maisons de l'Entrepreneuriat en France, démarré une action centrée sur la sensibilisation à la création d'entreprises des jeunes. La question est de savoir s'il y a lieu de prolonger l'action de sensibilisation vers l'accompagnement. En fait, nos précédents propos plaident pour un suivi (« une traçabilité ») des jeunes volontaires.

#### **4.2 La prise en compte du projet de vie est essentielle dans la construction du modèle économique.**

La notion de modèle économique doit encore trouver sa voie dans la littérature. Comme Xavier Lecocq (2006), nous pensons qu'il s'agit d'un riche outil d'analyse. En accompagnement entrepreneurial, nous désignons couramment par modèle économique la combinaison des ressources, dont les compétences, permettant une offre sur le marché productrice de revenus, compte tenu de la mise en place de moyens. Si le plan d'affaires (business plan) représente bien tous les aspects du projet économique et sa cohérence stratégique, le concept de modèle économique nous permet, en accompagnement, de bien poser la question de l'adéquation entre l'ambition, les ressources, les sources de revenus, la mise en œuvre des moyens et la crédibilité de l'offre sur le marché.

Quand nous évoquons l'ambition, elle recouvre le projet personnel du créateur ; on retrouve bien ici la dialogique homme/projet. On voit tout de suite l'acuité du problème posé pour les jeunes : il s'agit d'innover, comme nous le préconisons plus haut, tout en disposant de ressources et de compétences relatives.

#### **4.3 Notre proposition de cursus d'entrepreneuriat pour les jeunes.**

Il nous semble important de militer avec un nombre croissant de collègues pour que les cours d'entrepreneuriat ne réduisent pas à un enseignement de stratégie ou de management de projet. La dimension personnelle et la mesure permanente de l'engagement sont des

dimensions essentielles. Tout ceci nécessite du temps d'accompagnement et une action dans la durée pour que s'affirme progressivement l'engagement ou le renoncement. Une offre d'incubation couplée à la formation constitue un véritable facteur clé de succès et d'encouragement pour les porteurs de projets. Elle nécessite bien entendu la mise en œuvre de moyens conséquents pour assurer un suivi individuel

Dans le contexte de nos formations, et en particulier pour l'ITEEM, où nos élèves sont « très » jeunes et où nous disposons de la durée, nous résumons ici les étapes de nos modules d'entrepreneuriat, étant entendu que l'étape de sensibilisation première (conférences « d'anciens » créateurs) a été réalisée antérieurement :

Etape 1 : cours d'entrepreneuriat (enjeux personnels, modèles économiques de création, méthodologie des temporalités de la maturation du projet, spécificités du management de projet entrepreneurial, spécificités du marketing de l'innovation, rappels d'analyse de risque) + premiers tests entrepreneuriaux individuels.

Etape 2 : travail tutoré de créativité et de formulation de l'idée.

Etape 3 : travail tutoré sur le modèle économique, sur l'évaluation de l'engagement personnel, et élaboration d'une première charte entre les partenaires si le travail s'effectue en groupe.

Etape 4 : soutenance du projet au stade de la formulation de l'idée et de la présentation du programme de travail, comprenant l'expression des attendus de l'engagement.

Etapes suivantes : étapes classiques d'accompagnement en vue de l'élaboration du plan d'affaires, avec réévaluations régulières du modèle économique et de l'engagement.

Au cours de ces étapes interviennent des cours ou des compléments de cours suivant le degré de formation des publics au management.

## **5. Existe-t-il des modèles économiques de création plus adaptés pour les jeunes ?**

### **5.1 Les PIC et les CAP comme point d'entrée de la réflexion.**

En rapprochant la notion de modèle économique de la typologie d'entrepreneurs, nous prenons par exemple celle qui est décrite par Marshenay (1993). Marshenay distingue les PIC et les CAP. Le PIC (Pérennité, Indépendance et Croissance) a tendance à éliminer les risques et à privilégier l'indépendance au détriment de la croissance ; le CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) recherche la croissance, y compris à tout prix, c'est-à-dire en n'hésitant pas à remettre en cause la pérennité et en acceptant une perte d'indépendance.

Tout au départ du processus d'incubation des jeunes ayant l'esprit d'entreprendre, soit au stade de la formulation de l'idée, nous retrouvons bien les deux catégories d'entrepreneurs

selon Marshenay. Les « PIC » sont épris de liberté, et mettent rapidement en adéquation leurs moyens avec leurs ambitions, de telle manière à demeurer indépendants à tout prix ; ils souhaitent demeurer maîtres de leur propre destin, et la création d'entreprise leur semble une solution plus appropriée que toute forme de salariat. Les « CAP » constitueraient le public le plus ambitieux, mais le public des jeunes appréhende forcément moins bien, à ce stade de départ, l'adéquation entre les ressources et l'indépendance.

Or, les ressources, tant financières que des compétences à réunir, sont plus faibles chez les jeunes. Faut-il décourager dès le départ des jeunes énergiques de leurs projets ambitieux ? Si la question se pose aussi pour les publics moins jeunes à accompagner, la prise de conscience de l'irréalisme d'un modèle économique de croissance forte sans perte d'indépendance, est plus lente avec les jeunes. Il faut, avec les jeunes, laisser le temps de la maturation du modèle, mais sans trop tarder. La question est en fait celle du manque de références et d'exemples des jeunes dans un monde économique qu'ils ne connaissent pas bien. La réponse se trouve dans la pédagogie, par la présentation d'exemples de modèles de création, d'une part, et, d'autre part, par la référence régulière en accompagnement, entre l'adéquation du modèle économique au degré de liberté accepté.

## **5.2 Encourager l'innovation et évaluer l'adéquation homme/projet.**

Considérant l'innovation comme facteur clé de succès pour les jeunes créateurs, nous nous référons entre autres à l'exposé de Paul Millier (2005), et nous concluons que la stratégie de niche est effectivement mieux adaptée pour des jeunes. Sur des marchés d'innovation où la concurrence est faible, « on essaie de prendre les plus fortes parts de marché possibles en valorisant au maximum toutes les possibilités de l'offre ». Les stratégies de volume, même lorsqu'elles s'appliquent sur des marchés existant par la substitution, exigent plus d'expérience et maturité. Les stratégies de niche, exigeant moins de ressources humaines et financières, et adaptées aux cas des projets innovants, sont donc plus adaptées, en général, pour les jeunes qui veulent aussi conserver une part suffisante d'indépendance, pour exercer le métier d'entrepreneur.

En fait, les projets de créations d'entreprises ambitieuses à terme, déployés par des créateurs ne disposant pas de possibilité de lever d'importants moyens, présentent deux modèles économiques successifs, le premier concernant le lancement d'une première activité adaptée aux moyens disponibles, et le second représentant le « second étage de la fusée » à lancer au terme de trois à cinq ans, suivant le succès du premier modèle. Citons deux exemples assez distincts :

Fabien souhaite développer un nouveau concept de moteur de recherche nécessitant de très lourds moyens de développement technique et de lancement, inabordables pour ce jeune dans un marché des capitaux échaudé par l'éclatement en 2000 de la bulle internet. Entrepreneur envers et contre tout, il crée une première société de services informatiques (SSII) traditionnelle qu'il compte utiliser comme une vache à lait et comme une première expérience de lancement et de management.

Corinne et Julien innovent en lançant une activité de conception et de commercialisation de stations de lavage de vélos. Deux perspectives apparaissent pour le moyen terme : 1) soit continuer à innover sur le marché des produits et des services pour les cycles ; 2) céder l'activité avec profit dans quelques années et saisir une nouvelle opportunité conséquente, dans un domaine éventuellement différent.

Les modèles artisanaux ou libéraux, requérant des moyens abordables, sont aussi disponibles pour les jeunes. Nos formations/incubations sont ouvertes à l'accompagnement de projets de taille modeste, dès lors que leur potentiel est en adéquation avec le niveau de formation dispensée, notre stratégie étant de favoriser l'entrepreneuriat de manière globale, en réponse à une demande sociale. D'autres projets plus communs sont orientés vers les structures d'accompagnement territoriales. L'avantage des processus de formation/incubation accueillant dès l'émergence est en général de favoriser le développement du statut d'entrepreneur, et de ne pas limiter le recrutement aux projets valorisant d'abord la structure d'incubation.

Il existe aussi un modèle « technologue ». Fabrice, élève ingénieur passionné de génie électrique, est un bon innovateur améliorant des dispositifs éoliens débouchant sur des brevets. Son modèle économique est la cession de brevets ou de licences.

Enfin, créer dans le cadre d'un essaimage constitue une bonne opportunité, où la perte d'indépendance est compensée par la gestion d'une alliance forte.

### **5.3 Le salarié « homme/projet » comme voie de sortie du renoncement à l'indépendance.**

Un jeune ingénieur porteur de projet de création améliore une technologie de la filtration individuelle de l'eau de manière très ingénieuse, sans que le dispositif mis au point soit brevetable. Il constate que la concurrence sur ses marchés est constituée d'entreprises existantes fortes, et que l'accès au marché par une création d'entreprise sera risqué, d'autant plus que l'innovation n'est pas protégée. Il décide alors de proposer son embauche à ces entreprises, et de valoriser sa position salariée par l'apport du projet dans toutes ses dimensions, technologiques et économiques, ainsi que par sa formation entrepreneuriale.

Il existe des voies de sortie pour valoriser le travail sur projet, mais il demeure que la formation d'un développeur ou d'un manager de projet, et celle d'un entrepreneur potentiel, sont distinctes. Tous les projets entrepreneuriaux des jeunes ne sont pas dévolus à la sous-traitance d'entreprises existantes, ou à n'exister que comme des start-up destinées à être reprises par d'autres en cas de succès. Ce qui distingue en effet le développeur ou le manager de projet du créateur engagé, ce sont les valeurs d'indépendance et de liberté et la volonté de choisir le métier d'entrepreneur.

#### **5.4 Les atouts de l'entrepreneuriat collectif.**

L'observation de sept cas de formation d'équipes d'entrepreneurs jeunes issues de nos formations révèle six succès pour lesquels l'association a su procurer l'énergie nécessaire pour démarrer et rebondir positivement pendant la délicate phase de lancement. (Le motif de l'échec du 7<sup>ème</sup> cas est une insuffisance commerciale).

Régis Moreau (2006) montre que les « équipes d'entrepreneurs » composées de plusieurs fondateurs accroissent en tant que telles leur survie et leur potentiel de croissance, même si, dans certains cas, l'hétérogénéité de l'équipe peut poser problème. Moreau relève que l'existence de liens personnels forts est à l'origine de 70% de la constitution des équipes et que l'homogamie accroît plus les chances de succès que l'association recherchée de partenaires sur la base de considérations stratégiques.

Les étudiants disposent indéniablement de multiples opportunités et de sources de motivation pour constituer des équipes très énergiques. Les six succès d'équipes de jeunes évoqués plus haut sont aussi ceux qui ont connu la croissance la plus rapide parmi les créations que nous avons accompagnées.

Il est donc important de montrer aux jeunes en formation entrepreneuriale tout l'intérêt de la formation d'équipes, par l'exemple, et par l'analyse des avantages et inconvénients de l'entrepreneuriat collectif, les travaux de Régis Moreau constituant une base très intéressante de ce point de vue. Dans la pratique de l'accompagnement, susciter la formation d'équipes constitue cependant une tâche qui nécessite du temps et de la méthode pour le porteur de projet et pour l'accompagnant. Les processus de formation/incubation apportent la durée nécessaire d'accompagnement mais accroissent aussi les opportunités de constitution d'équipes.

#### **5.5 Conclusion intermédiaire sur la notion de modèle économique.**

Le modèle économique n'est pas une notion stabilisée en science de gestion, mais elle apparaît pertinente comme méthode de travail et d'évaluation tout au cours du processus d'accompagnement. Elle ne se substitue pas aux autres outils, elle les complète. D'une part elle permet notamment une relecture du plan d'affaires en construction en recherchant l'adéquation entre les moyens et l'ambition ; d'autre part, elle permet d'appréhender les phases successives du projet entrepreneurial.

### **Conclusions.**

Dans le contexte culturel et social où le risque de la création par les jeunes est surestimé par l'environnement culturel et social, la sensibilisation, la formation et l'accompagnement nécessitent plus de moyens et une action dans la durée, pour permettre aux jeunes volontaires d'appréhender toutes les données de leur choix entrepreneurial. Pour les jeunes en particulier, les choix de vie et professionnels sont très larges et requièrent du temps d'information pour l'orientation. Les cursus agissant dans la continuité, allant de la sensibilisation à l'accompagnement sont donc forcément les mieux adaptés.

L'évaluation permanente des projets et de l'engagement doit encore être renforcée pour les jeunes. Elle est la solution à la question d'éthique des accompagnants, exacerbée elle-même par l'environnement culturel et social.

Il existe peu de données statistiques suffisamment précises sur les risques d'échec des jeunes, différenciant leur niveau de préparation à l'entrepreneuriat. Sans doute devons collectivement agir pour que s'ouvre un champ de recherche et d'études.

De notre expérience en entrepreneuriat, et de la réflexion que nous avons engagée sur ce thème, nous en retirons plusieurs pistes sur lesquelles nous souhaitons engager des discussions avec la communauté académique : 1) La poursuite de la réflexion passe par la réalisation de monographies sur les cas que nous suivons ; 2) Une partie des ressources académiques que nous devons continuer à explorer se trouve dans les sciences de l'éducation traitant de l'orientation et de l'accompagnement ; 3) L'évaluation des formations est un champ de recherche-action primordial ; 4) Le concept de modèle économique, dès lors qu'on y intègre l'adéquation entre le porteur de projet et le projet, nous apparaît prometteur dans ses développements pour guider l'action ; il là s'agit d'un champ complémentaire d'investigation. Enfin, tout concourt une nouvelle fois à mettre en évidence l'impérieuse nécessité d'enseigner l'entrepreneuriat en tant que tel sans le réduire à la stratégie et au management de projet. C'est à ce prix, accru d'une capacité d'accompagnement, que peut réellement être prise en compte

la dialogique homme/projet et qu'il est raisonnable, dans des pays comme la France, d'engager des jeunes à créer dès la sortie de leurs études.

\*  
\*   \*

### **Bibliographie.**

- Boissin Jean-Pierre, Emin Sandrine, Les étudiants et l'entrepreneuriat : l'effet des formations, XVème conférence internationale de management stratégique, Annecy/Genève, 2006.
- Bruyat Christian, Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, thèse de doctorat, Grenoble, 1993.
- Fayolle Alain, Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre, Dunod, 2004.
- Fayolle Alain, Introduction à l'entrepreneuriat, Dunod, 2005.
- Fayolle Alain, Création d'entreprise : de l'idée à...l'inaction, L'Expansion Management Review, 123, hiver 2006.
- Fayolle Alain, Lassas-Clerc Narjisse, Compréhension de l'engagement d'un individu dans le processus de création d'entreprise par une étude de cas, 4ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris 2006.
- Fondation FREE, Newsletter 13, par Jean Treprand, l'esprit d'entreprendre, qu'est-ce que je risque ? n° 13, 2007.
- Frugier Dominique, Verzat Caroline, Former des entrepreneurs, un défi ? L'Expansion Management Review, 116, mars 2005.
- Frugier Dominique, Les formations en entrepreneuriat dans les écoles d'ingénieurs, étude pour l'Observatoire des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat, décembre 2005.
- Frugier D, Verzat C, Bachelet R, Hannachi A, Developing an enterprising spirit among engineering college students : what are the educational factors ? in A. et Klandt H., *International Entrepreneurship Education, Issues and Newness*, E. Elgar ed, 2006.
- Gartner WB, Who is an entrepreneur ? is the wrong question, American Journal of small Business, 1988.
- Goujet Régis, L'enseignement de l'entrepreneuriat en formation initiale : les preuves d'un doute, 4ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris 2006.
- Iselin Frédéric et Bruhat Thierry, Accompagner le créateur : la nouvelle donne de l'entreprise innovante, Chiron, 2003.
- Lecocq Xavier, Demil Benoît, Warnier Vanessa, *Le business model*, un outil d'analyse stratégique, L'Expansion Management Review, n°123, 2006.
- LEGER-JARNIOU Catherine. La création d'entreprise par les jeunes : mythes ou réalités ? 7<sup>ème</sup> séminaire annuel de la direction des statistiques d'entreprise de l'INSEE – 6 décembre 2001.
- Marshenay Pierre, Stratégie et recherche, Revue Française de Gestion, 1993.
- Millier Paul, Stratégie et marketing de l'innovation technologique, lancer avec succès des produits qui n'existent pas sur des marchés qui n'existent pas encore, Dunod, 2005.
- Moreau Régis, la formation des équipes d'entrepreneurs, Revue de l'Entrepreneuriat, 2006.
- Verstraete Thierry, Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes, L'Harmattan, 1999.
- Verzat C. Bachelet R. Hannachi A. Frugier D. Helping engineers to become entrepreneurs. Attitudes, behaviours, beliefs, skills: what are the educational factors in their entrepreneurial spirit? *Proceedings of the IntEnt Conference* Grenoble, 2003.
- Verzat C, Frugier D, Un défi pour les institutions éducatives (in dossier spécial "Préparer les entrepreneurs de demain" *L'expansion Management Review*, 2005.