

# Est-il possible de former à la création d'entreprises ?

**Former, c'est préparer l'individu à une fonction sociale (1). La formation à la création d'entreprise doit donc s'attacher à préparer le futur créateur à comprendre les fonctions sociales de cette création. Pour élaborer des programmes de formation à la création d'entreprise, il est donc nécessaire d'en questionner les constituants.**

par **Stéphane Boiteux**,  
Enseignant, ICN,  
Ecole de Management  
et **Jean-Claude Duriez**,  
Directeur, Ecole des Mines  
de Nancy

**P**our les écoles d'ingénieurs et les écoles de commerce, développer la créativité de leurs élèves et leur donner le goût du risque est un axe stratégique. C'est aussi une volonté affirmée le 6 mars 2003 par les ministres Luc Ferry, Xavier Darcos et Renaud Dutreil, dans le protocole d'accord intitulé « Une ambition partagée : développer l'esprit d'entreprendre ». La formation à la création d'activité dans les grandes écoles constitue-elle, au moins pour partie, une réponse à cette attente ?

Depuis le milieu des années 1980, la création d'entreprises, qui est une réduction de la notion de création d'activités (2), est un véritable enjeu de société. Selon l'enquête IFOP de janvier 2001, près d'un Français sur trois a envie de créer son entreprise. Cependant les risques encourus font peur, sauf peut-être à ceux qui ont le moins à perdre. Dans les entreprises créées *ex nihilo*, au nombre de 200 000 en 2003, 82 % n'emploient aucun salarié et 12% seulement emploient au plus deux salariés. Entre 2002 et 2003, le nombre de créations *ex nihilo* s'est accru de 12 %. Ce sont, globalement, les créations n'ayant pas de salarié qui ont le plus évolué

(+ 10,5 %) (3). Dans ce panorama, la place des diplômés des grandes écoles reste plus que marginale, surtout pour les ingénieurs. Le jeune diplômé, en particulier issu d'écoles généralistes, confronté à un choix difficile entre la création ou de l'activité salariée dans un groupe structuré choisit très majoritairement la seconde solution. Une fois dans l'activité salariée, n'étant pas initié à ce que recouvre la notion de création d'activité, il ne sera pas enclin à sauter le pas. Inculquer le goût de la création d'activité constitue donc bien un enjeu de moyen terme.

Partant par ailleurs du constat établi selon lequel environ 500 000 entrepreneurs cesseront leur activité dans les dix prochaines années et que le développement du goût du risque et de la créativité constituent l'un des principaux enjeux de la formation des jeunes, l'Ecole des Mines et l'ICN – Ecole de Management ont élaboré une réponse

qui s'est affinée entre les années 2000 et 2002 dans le cadre de l'alliance Artem (4) qu'ils ont initiée avec l'Ecole Supérieure d'Art de Nancy.

## Créateur d'entreprises : quelle fonction sociale ?

Qu'est-ce qu'un créateur d'entreprise ? La réponse dépend du référentiel social à partir duquel la création d'entreprises est vue mais aussi de la nature et du niveau des intérêts de celui qui y répond (que ces intérêts soient économiques, politiques ou scientifiques). Former à la création d'entreprises c'est nécessairement avoir choisi un point de vue social et donc une définition de la création d'entreprises. Bien sûr, chacun a son idée, projette une image du créateur d'entreprise ou plutôt se projette dans cette image. Il est ainsi des idées communes, comme l'autonomie, le pouvoir de décider seul, de prendre des risques pour gagner plus que sa mise de départ, d'obtenir la reconnaissance des autres,

**Près d'un Français sur trois a envie de créer son entreprise. Mais les risques encourus font peur**

(1) O. REBOUL : La philosophie de l'éducation, PUF, 1995.

(2) La création d'activités couvre à la fois la création d'entreprises *ex nihilo*, la reprise d'entreprises, la création d'entreprises par essaimage ou portage, mais aussi la création de services ou de nouvelles fonctions au sein d'une entreprise existante (comme la création d'un service qualité, d'un département export, ou d'un groupe projet dédié au développement d'un nouveau produit par exemple...)

(3) Source APCE

(4) Artem est le nom donné à l'alliance impliquant l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Nancy, l'ICN – Ecole de Management et l'Ecole Nationale Supérieure d'Art de Nancy. Cette alliance a pour objectif de rapprocher l'art, les sciences de l'ingénieur et les sciences humaines, sociales et de gestion, pour constituer un objet de formation et de recherche.

d'être valorisé à travers le succès de son entreprise, de faire des choix et de les assumer pleinement, bref, d'accéder à une forme de liberté. Il est une autre dimension qui précise aussi la fonction sociale du créateur d'entreprise, celle de créer de la valeur économique, de participer à la création d'emplois, d'être contributif au développement économique de sa région ou de sa nation. Ces deux grands axes, qui qualifient les attentes de la société vis-à-vis de la fonction sociale du créateur d'entreprises, doivent donc être pris en compte dans la démarche de formation dont nous traitons.

Nous avons représenté ces deux composantes et avons positionné les entités « Individu » et « Projet », par rapport à ces deux axes. La taille des symboles qui les représentent et leur proximité sont fonction de l'importance que le programme de formation à la création d'entreprises apporte, tant à la dimension « Individu » (représentée sur l'axe 1) qu'à la dimension « Projet » (axe 2). Une part trop importante consacrée à l'axe 1 fait oublier la dimension « Projet » et la dimension « Individu » croît alors jusqu'à ce que le lien avec le projet ne se rompe. Une trop grande prise en considération de la dimension « Projet » (axe 2) aboutit également à une rupture due à l'absence d'équilibre avec la dimension « Individu ». Pour un programme de formation à la création d'entreprise, l'idéal serait de tendre vers une position d'équilibre, représentée par la diagonale pointillée.

Une prépondérance de la dimension « Individu » par rapport à la dimension « Projet » caractérise le *self made man*. La démarche de formation qu'il suit est construite à sa propre initiative ; entouré d'éventuels experts choisis par lui, il « s'auto-forme ». L'extrême de ce modèle se

caractérise par une hypertrophie de la personnalité, qui fait oublier le contenu des projets que le créateur porte, écartant ces derniers des réalités économiques dans lesquelles ils devaient s'inscrire, les faisant, alors et par conséquence, disparaître.

Les programmes de formation à la création d'entreprises se concentrent,

**L'École est un lieu protégé où se mènent expériences et expérimentations et où l'échec est permis**

le plus souvent, sur le deuxième axe. La formation à la création d'entreprise est alors réduite à la rédaction du plan d'affaires (*business plan*), résumé dans lequel est concentré le projet. Cet aspect de la formation est technique, utilitariste, objectif. Il est développé à partir de standards ou de normes et suit des modèles. Il sert à classer l'information relative à un projet et à la présenter dans un format qui pourra être lu et compris soit par des institutions de financement, soit par des organismes de soutien, qui pourront, entre autres, donner accès à des moyens matériels, à des réseaux d'affaires ou à des programmes d'incubation. Mais le plan d'affaires, ou disons le processus de validation du potentiel de faisabilité économique du projet, n'intègre pas le premier axe de la fonction sociale du créateur d'entreprise.

Quelle légitimité et quel crédit auraient les institutions publiques ou privées, autres que des Ecoles, qui accompagnent la création d'entreprises, à dépenser leurs ressources sur le premier axe ? Elles prendraient alors le risque de ne pas être pertinentes dans leur démarche, en exposant ouvertement leur point de vue social sur la question.

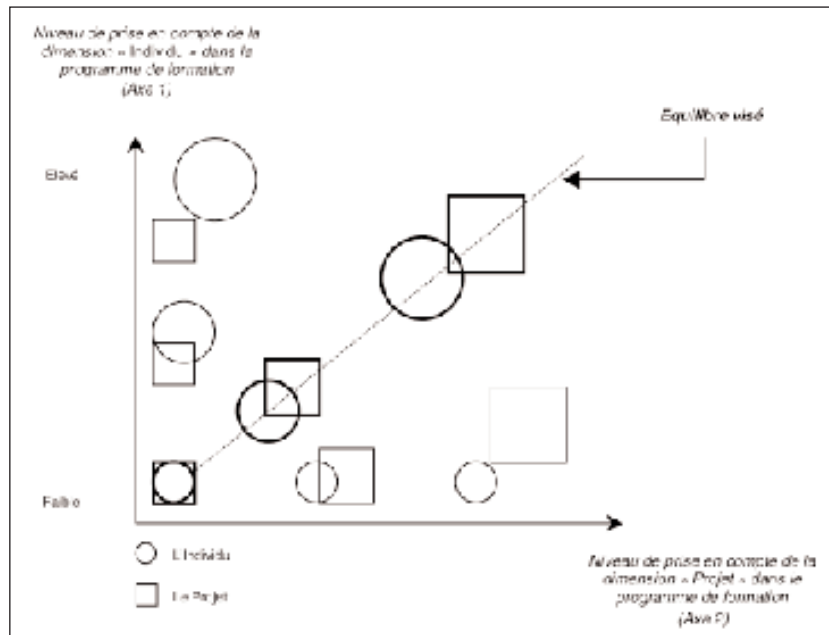


Figure A. Les différents scénarii de prise en compte des composantes de la Fonction Sociale du Créateur d'Entreprise dans un programme de formation.

Ce n'est là ni leur rôle ni leur fonction : ceux-ci sont confiés à l'École.

Voilà pourquoi seule l'École peut légitimement former à la création d'entreprises en intégrant ces deux axes dans sa démarche pédagogique. La liberté dite académique et sa mission d'éducation (5) lui permettent cet engagement sur l'axe de la personnalité et des valeurs du créateur. Car l'École éduque des sujets qu'elle forme à la maîtrise de techniques pour permettre l'intégration sociale et l'acquisition de compétences. Elle est donc le lieu où l'équilibre entre ces deux composantes peut être trouvé.

(5) Jules Ferry, Ministre de l'Instruction publique, s'adresse ainsi aux instituteurs, dans sa célèbre lettre circulaire du 17 novembre 1883, concernant l'enseignement moral et civique : « (...) Mais il y a autre chose dans la loi du 28 mars : elle affirme la volonté de fonder chez nous une éducation nationale et de la fonder sur des notions du devoir et du droit que le législateur n'hésite pas à inscrire du nombre des premières vérités que nul ne peut ignorer. Pour cette partie capitale de l'éducation, c'est sur vous, Monsieur, que les pouvoirs publics ont compté. En vous dispensant de l'enseignement religieux, on n'a pas songé à vous décharger de l'enseignement moral : c'eût été vous enlever ce qui fait la dignité de votre profession. Au contraire, il a paru tout naturel que l'instituteur, en même temps qu'il apprend aux enfants à lire et à écrire, leur enseigne aussi ces règles élémentaires de la vie morale qui ne sont pas moins universellement acceptées que celles du langage et du calcul. (...) » C'est d'ailleurs sur ces trois fondamentaux que s'appuie le débat national actuellement en cours sur l'avenir de l'école. On lit sur le site Internet officiel du Ministère de l'Éducation nationale cette question : « Le travail sur la définition des « fondamentaux » de l'école obligatoire n'est qu'amorcé. Quelles connaissances, quelles compétences et quelles règles de conduites voulons-nous pour tous et pour chacun ? »

L'École est donc un lieu privilégié pour la formation à la création d'entreprises. Il est ce lieu où les risques peuvent être pris par les apprenants, sans que les conséquences d'un hypothétique échec n'aient d'effets décisifs sur leur « vraie vie ». L'école est un lieu protégé où se mènent expériences et expérimentations et où l'échec est permis car il est source d'apprentissage.

## Croire, ce n'est pas savoir

« Apprendre, c'est d'abord déchiffrer, découvrir dans l'aspect des choses l'utilité ou l'hostilité, la menace ou la bienveillance » (6). Mais croire, ce n'est pas savoir. L'opinion (ce que les Anciens appelaient la *doxa*) n'est pas la connaissance, son but est l'utilité, non la vérité. L'école distingue donc le savoir-faire du savoir. « *Le savoir pur, la theoria, n'est pas, comme le savoir-faire, au service d'un but qui lui est extérieur ; le savoir est à lui-même son propre but* » (7). L'objectif de toute formation serait donc de permettre la transmission d'une perception homogène des composantes techniques d'une situation, plutôt que de se contenter d'une présentation de ses éléments juxtaposés et sans structuration. La maîtrise d'une compétence apprise serait alors, pour l'apprenant, la capacité à adapter sa conduite et ses actions, tout en évitant qu'elles ne deviennent un automatisme. Dans ce cas, elle ne libérerait plus, elle aliénerait. La notion de territoire de liberté, dans lequel l'individu exerce sa propre logique et fait émerger ses propres émotions et sa créativité est fondamentale. Nous l'associerons toutefois à la notion de risque, du fait de la présence permanente de l'échec potentiel. L'enseignement qui abolirait l'échec (évitant bien entendu tout échec irrémédiable) refuserait la réalité de la vie. Les formateurs doivent alors faire en sorte que l'échec ne soit pas perçu par celui qui le vit comme une défaite personnelle mais bien comme une source d'apprentissage, en montrant ses causes et ses conséquences.

Bien que l'activité crée l'emploi, elle dépend pour une large part de l'innovation, laquelle est le moteur du changement. Mais tout changement entraîne une incertitude et toute incertitude

entraîne un risque. Il faut donc donner au jeune créateur d'activités les moyens d'identifier les risques liés à l'innovation contenue dans son projet et d'en définir la vulnérabilité, avant de se lancer dans la phase d'incubation proprement dite. La figure B présente quelques étapes majeures du processus de création d'activité qui marquent l'individu et le projet. Ces étapes se succèdent dans une logique cumulative : l'émergence de l'idée s'ajoute à l'envie, qui s'ajoute à la naissance du projet etc... C'est donc là tout l'enjeu des formations à la création d'entreprises. L'élève doit aussi savoir évaluer ces risques en terme de probabilité d'occurrence et de gravité. Il doit enfin mettre en œuvre les moyens propres à les réduire ou les contenir et ainsi les rendre acceptables.

L'élève doit donc se familiariser avec une typologie de risques essentiellement liée à l'activité projetée et aux caractéristiques de son environnement. Mais la dimension culturelle est tout autant fondamentale que celle de la personnalité, car si le risque est lié à la notion d'incertitude, le fait, pour le créateur d'entreprise, de ne pas bien se connaître, présente donc aussi un risque pour lui et pour son projet.

Alors et plus globalement encore, « *tout apprentissage théorique ou pratique met en lumière le fait qu'un savoir ou un savoir-faire ne peuvent se constituer comme un système clos, une sorte d'espace neutralisé où chacun pourrait pénétrer sans risque, en laissant sa personnalité au vestiaire* » (8). La formation à la création d'entreprises est donc avant tout une formation, non seulement technique, mais qui accompagne le développement de la personnalité de celui qui la suit. « *Je hais les cœurs pusillanimes qui, pour trop prévoir les suites des choses, n'osent rien entreprendre* » (Molière, Les Fourberies de Scapin, acte III, scène 1).

## De l'étonnement à l'apprentissage : les conditions d'un parcours

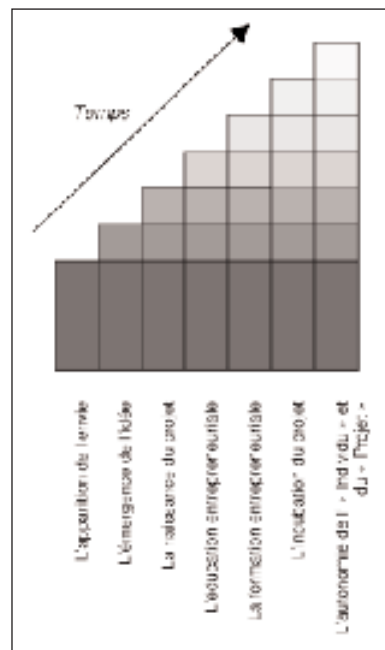


Figure B. Quelques étapes majeures du processus de création d'activités

Le projet de formation à la création d'activités que nous, et d'autres écoles ou universités, avons développé sous des formes diverses, a donné naissance à un cycle de formation dont l'objet est d'abord, en amont de l'incubation, de sensibiliser les élèves à la création d'activités, en leur en faisant découvrir les divers aspects par une démarche active. Il s'agit de décrire le comportement entrepreneurial et de faire comprendre aux porteurs de projets les logiques sur lesquelles repose le processus de création d'activités. L'enseignement familiarise l'élève avec la notion de création de richesse économique dans un contexte d'incertitude. Il vise à favoriser les comportements liés au changement, la prise de risques, l'esprit d'initiative, l'autonomie et la créativité, tout en intégrant la prise en compte de la dimension « Projet » et, dans une même proportion, la dimension « Individu ». C'est en ce sens que la logique pédago-

(6) O. REBOUL : Qu'est-ce qu'apprendre, 6ème édition, PUF, L'Éducateur, 1995.

(7) O. REBOUL : Qu'est-ce qu'apprendre, op cit.

(8) G. GUSDORF : Pourquoi des professeurs, Petite Bibliothèque Payot, Paris, 1963.

gique de ce cycle est originale. Elle l'est d'autant plus que ce cycle s'inscrit dans un environnement unique :

- il implique dans un dispositif partagé les trois écoles fondatrices du concept Artem et leurs élèves ;

- il se décompose en un parcours à plusieurs voies allant de la sensibilisation pour tous à un enseignement d'un an entièrement dédié à la création d'activité pour certains, en passant par une offre originale optionnelle d'enseignements et de projets associés commune aux trois écoles et permettant aux élèves qui le souhaitent de se familiariser avec la création artistique (arts plastiques, design, communication), la sensibilisation à l'entrepreneuriat ou le processus liant la conception, l'innovation et le produit.

L'offre de formation à la création d'activités, au sein de l'alliance Artem, se décline, outre le Cycle, de la manière suivante :

- Une partie sensibilisation, de cinq jours et demi, sous forme de jeux d'entreprises passant en revue la simulation de gestion et le marketing, cette sensibilisation est suivie par tous les élèves des trois écoles impliquées dans Artem.

- Une journée par semaine de formation et d'espace projet sur une période d'une année (avant-dernière année de formation). Cette formation consiste en une possibilité pour les élèves des trois écoles de suivre ensemble un des douze ateliers optionnels offerts par l'alliance dont sept ont pour objet principal la démarche créative ; la plupart de ces ateliers regroupent des étudiants de deux ou trois écoles.

Une possibilité de troisième année spécifique à la création d'activités (le cycle « Créateur d'Activités »). Ce cycle débute par un bilan individuel, au cours duquel chaque participant est amené à faire le point sur sa situation entrepreneuriale. La première partie du cycle dure 11 semaines, à raison d'un thème par semaine. Les deux premiers jours de chaque semaine sont consacrés à des apports de contenus et à la présentation des fondements du thème du module. Les deux jours suivants sont réservés à l'application pratique de ce contenu à la réalité du projet de chaque participant. Les formateurs se positionnent alors dans une logique d'astreinte

pédagogique et peuvent être sollicités par les participants pour un accompagnement. Enfin, le vendredi de chaque semaine est consacré à un bilan du module, au cours duquel les participants sont amenés à échanger sur les réalisations et les difficultés rencontrées durant les deux jours d'application.

Ce cycle se prolonge ensuite par 5 mois de tutorat durant lesquels les participants travaillent à faire avancer leur projet, accompagné par l'équipe pédagogique. Ce temps d'accompagnement est ponctué par des journées durant lesquelles le groupe de participants se retrouve autour d'un conférencier pour traiter d'un thème connexe à un des modules. Une fois par mois, la promotion est également réunie pour faire, ensemble, un bilan des états d'avancement et de l'évolution des personnalités.

C'est une sorte de retour sur expérience qui marque les apprentissages. Cette formation est ouverte aux porteurs de projets, qu'ils soient élèves de la formation initiale ou stagiaire de la formation continue. Elle est menée en relation avec l'incubateur inter-universitaire lorrain.

## Témoignages et motivations

Nous avons interrogé deux participants au cycle qui viennent de terminer leur formation et un étudiant qui a déposé sa demande de candidature pour la prochaine session de ce cycle (9). Nous avons recueilli à la fois leurs motivations et leurs sentiments, l'exposé de leurs idées initiales et leurs états d'esprit vis-à-vis de la logique de création d'entreprises. Sont ainsi illustrés différents concepts, tel celui de prudence, de risque, de responsabilité, d'autonomie, de création et bien entendu celui d'entrepreneuriat.

L'ancien étudiant issu de la formation professionnelle nous dit : « *Je n'ai pas eu le souci de séduire ni de convaincre. Je me suis exécuté comme un écolier. J'étais présent à tous les cours (...). J'ai voulu vivre ce cycle pleinement.*

*Chaque cours avait ses avantages et ses inconvénients, mais sincèrement j'ai voulu faire le vide et profiter de chaque moment. Je me suis dit aujourd'hui c'est une opportunité de me laisser guider sans avoir à gérer un chiffre d'affaires, une pression opérationnelle, ni une pression stratégique. Par contre, j'étais invité à profiter de ce qui m'a été donné comme outil et de faire fructifier ces outils, donc, j'ai joué le jeu. C'était redevenir étudiant à un certain moment de ma vie. (...) Je me suis prêté au jeu et le jeu était sympathique ; malgré qu'on ne mâchait pas parfois nos mots, ni nos sentiments. C'était vraiment ouvert, c'est cette dimension que j'aimais beaucoup. (...) Il y a eu un partage,*

*des va et vient dans notre discussion. Le temps libre était meublé de partages d'expériences et j'en ai profité à chaque moment. Chaque cours a apporté sa pierre à*

*l'édifice et a été bénéfique. Aujourd'hui je n'ai plus à me poser de questions en termes stratégiques. Bien sûr, il y a l'opérationnel c'est-à-dire le chiffre d'affaires de tous les jours, aller chercher les commandes mais je n'ai plus à me questionner sur quoi que ce soit concernant la stratégie. Ma stratégie je l'applique et tout se déroule comme si c'était un planning sur trois ans. On l'exécute étape par étape. Je peux dire que chaque réflexion ou chaque démarche que je fais, elle ne m'est pas inconnue, elle a été analysée, vue sous tous ses angles et sous toutes ses couvertures ».*

Faire le choix de suivre un programme de formation consacré à la création d'activités, c'est s'impliquer dans un processus de maturation. Cette forma-

(9) Nous avons en effet fait le choix de consacrer une place importante au développement de notre réflexion à des propos d'étudiants concernés par le cycle « Créateur d'Activités » Artem. Nous avons ainsi interrogé deux des douze participants à la promotion 2003 du Cycle. Un de ces anciens étudiants est issu de la formation professionnelle et a fondé son entreprise en mars 2003, un autre est un ancien étudiant de l'École Nationale Supérieure des Mines de Nancy, qui à l'issue du Cycle, a fait le choix d'une activité salariée. Nous avons jugé intéressant de pouvoir également intégrer dans notre développement quelques propos d'un candidat à la session 2004 du cycle. Ceci nous a permis de mettre en regard les idées et sentiments de deux étudiants ayant suivi la formation avec ceux d'un candidat postulant.

tion sert ainsi de prétexte au participant pour justifier le rythme (rapide ou lent) de l'avancement de son projet. Pour le deuxième participant interrogé, étudiant de l'École Nationale Supérieure des Mines de Nancy, la motivation était de trouver dans ce cycle « un moyen de voir autre chose que la composante technique d'un projet ». Il relate ainsi sa démarche : « C'était important que je sois accompagné par des spécialistes et par d'autres porteurs de projets dans l'acquisition de ces connaissances là. Mais ma deuxième motivation, c'était une motivation d'apprentissage, qui n'a rien à voir avec le projet. Je suis quelqu'un d'assez curieux par nature et j'aime bien apprendre les choses et avoir une culture générale assez vaste ». Sa motivation était donc de disposer des experts utiles pour faire avancer son projet (deuxième axe de la fonction sociale) mais aussi de pouvoir continuer à compléter son savoir général et donc sa personnalité et ses valeurs (premier axe).

Le candidat à la prochaine session du cycle s'exprime ainsi : « Je pense qu'à partir du moment où on y croit, on a pas besoin d'être rassuré, c'est une conviction personnelle, quelque chose qu'on a mûri, donc personnellement je n'ai pas besoin d'être rassuré mais c'est évident qu'il y a des tas de connaissances dont je ne dispose pas et qu'il faudra que j'acquière. Je n'ai pas besoin d'être rassuré mais j'ai besoin d'apprendre ». Nous avons là une illustration de ce qui est généralement attendu de la formation à la création d'entreprises, un intérêt pour le deuxième axe, l'axe objectif. Le fait de constater que le candidat affirme que son idée soit « mûrie » marque l'absence a priori, de la prise de conscience du besoin d'apprendre sur l'axe 1.

Revenons sur les propos d'un ancien étudiant pour tenter de comprendre justement ce que représente cette composante « Individu » de la logique d'entreprendre. « Au début je ne savais pas ce que cela voulait dire, être entrepreneur (...). C'est une question de personnalité. Se lancer dans un projet comme ça, c'est prendre des risques humains avant tout, c'est beaucoup de temps passé à travailler ; finalement c'est en menant le projet qu'on s'aper-

çoit qu'on est entrepreneur. Si on travaille comme il faut, qu'on s'ouvre à la critique, qu'on réussit à tenir le coup, alors seulement ça veut dire qu'on est entrepreneur. (...) En tout cas moi c'est comme ça que je le sens ». Il poursuit et met en évidence ses apprentissages : « J'ai maintenant le sentiment de beaucoup mieux me connaître. Par exemple il m'arrive de me remettre en cause beaucoup plus facilement qu'avant. Maintenant, j'arrive à prendre du recul, à accepter les critiques des gens et à en voir le côté positif. Parfois je me dis, c'est très difficile ce que je fais. Je me mets souvent en cause mais quand je vois tout le chemin que j'ai parcouru, je me sens vraiment bien. Je me sens authentique. J'ai l'impression de, comment dire, de vivre. Je me sens mieux dans ma peau. J'ai une autre image de moi ».

Comme une sorte d'écho à ces propos, ceux de l'étudiant issu de la formation professionnelle revient sur ses apprentissages personnels : « J'ai gravi les échelons dans quatre grandes entreprises et puis, je ne pouvais plus rester salarié parce que le salariat c'est bien pour un certain temps, mais ce n'était pas du tout dans mon tempérament d'attendre ma fiche de paie à la fin du mois. J'avais besoin de prendre l'air, de revenir à mes passions et d'accéder à la liberté que je cherchais ». Il poursuit : « pendant les dix dernières années, j'avais la tête dans le guidon, je devais atteindre les objectifs qu'on me fixait. Je ne pouvais pas prendre le recul nécessaire pour savoir ce que j'avais vraiment envie de faire. J'ai eu alors besoin de trouver ma sérénité, de m'épanouir personnellement. Pourtant j'étais cadre supérieur ce qui me permettait de vivre aisément (...) Avant tout, je cherchais mon indépendance, je voulais porter un projet qui me tienne à cœur.

J'avais surtout envie de retrouver mon indépendance, de ne plus dépendre ni d'un conseil d'administration, ni d'un comité exécutif, ni d'un conseil de surveillance. » L'envie d'accéder à une forme de liberté s'exprime ainsi : « J'avais envie de trancher pour mes

décisions et pour la stratégie que je voulais mettre en place pour moi-même. Je sais que je suis un bon stratège et de quoi je suis capable. Donc je n'ai pas eu peur de me lancer. Ma réflexion c'est le retour sur soi. Je me suis dit, je vais peut-être être égoïste mais je vais regarder de quoi j'ai envie moi-même. C'était la première fois depuis 39 ans, puisqu'à l'époque j'avais 39 ans, que je regardais ce dont j'avais envie (...) La reconnaissance de mes compétences était acquise par ma carrière qui est un témoignage de ce que je suis. Par contre, il y avait toujours cette volonté de ma part de ne pas regarder qui je suis, c'est-à-dire de ne pas revenir à moi et de ne pas prendre le temps de me dire ce que je vaudrais et de faire le point sur ma personnalité (...) J'avais envie de dire que moi aussi j'existe. J'avais envie de faire cette pause et de poser mes bagages. Je voulais moi-même regarder ce dont j'avais envie ».

## Un individu et un projet : une intimité à considérer

La création d'activités apparaît donc comme une conjonction intime entre une personnalité (le porteur de projet) et une idée (qui est à l'origine de l'activité à créer). Ces deux composantes peuvent être liées entre elles, jusqu'à former parfois une seule entité. Le porteur de projet ne se distingue plus alors de son projet et vice versa. La démarche pédagogique ne peut pas distinguer alors clairement sur quoi elle agit (sur l'individu ou sur le projet). Cependant, dans son principe, la formation à la création d'entreprises ne peut avoir lieu que si

ces deux éléments coexistent. C'est bien là que se situe la principale difficulté à surmonter lors de la construction d'un programme de formation à la création d'entreprises. En effet, comme l'indique un des anciens participants « Quand on croit vraiment à une idée, à un projet, le reste n'a plus d'importance. Ça devient un rapport passionnel avec l'idée (...) C'est un cercle vicieux : on commence par dire

**J'avais envie de ne plus dépendre ni d'un conseil d'administration, ni d'un comité exécutif, ni d'un conseil de surveillance**

qu'une idée est bonne : et plus on y passe du temps, plus on trouve qu'elle est bonne ; plus on a envie qu'elle soit bonne, plus on y passe du temps ». Cette intimité entre l'individu et son projet a été prise en compte dans la pédagogie du Cycle de formation Artem.

Cet ancien étudiant poursuit ainsi : « Ce sont les premières semaines du cycle qui ont été les plus difficiles. Parce que déjà on s'aperçoit qu'on n'est pas les seuls à porter un projet. On croit son projet super, c'est le meilleur et puis les autres nous présentent leurs projets, ils sont aussi super. C'est à la fois frustrant et à la fois motivant. Frustrant quand je trouve l'autre dix mille fois meilleur que moi et motivant quand je vois tout ce qu'il y a de bien dans mon projet. On peut s'inspirer des autres pour en tirer parti pour son projet. Ça m'a remis en question énormément. Aussi bien moi, ma personnalité, que le projet. J'ai appris à prendre du recul par rapport au projet. C'est là l'intérêt des premières semaines du cycle. C'est pour ça que c'est une phase assez difficile ; pendant l'année qui a précédé mon entrée au cycle, j'avais des œillères, je croyais que tout allait marcher comme sur des roulettes, quand je suis rentré dans le cycle, ça m'a reposé les pieds sur terre ».

Formaliser son idée, c'est être capable de la faire exister en dehors de soi. C'est, en fait, marquer une frontière entre l'Individu et le Projet. Pour un programme de formation à la création d'entreprises, il s'agit de l'étape pédagogique au cours de laquelle la composante « Individu » se distingue clairement de la composante « Projet ». Seulement alors la formation peut apporter un contenu adapté à chacune de ces deux dimensions. Si cette distinction de s'opère pas, la situation du jeune formé peut devenir stressante pour lui, inhibant alors ses facultés d'apprentissage. C'est ce qu'illustre ainsi l'ancien étudiant de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Nancy : « Ce qui était source d'angoisse, ce n'était pas le regard des autres, c'était être remis en question encore une fois. J'ai passé ma nuit à rêver de ce qu'est le projet et le lendemain je vais le présenter et la personne en face elle ne va pas comprendre ce que c'est. Ça fait mal.

On ne dort pas, on ne rêve que de ça. (...) C'est ce qui a occupé mon esprit durant les premières phases du projet : définir ce qu'est le projet. Puis, après, seulement, on s'est penché sur des composantes plus techniques, comme le marketing, ou des choses comme ça ».

## Un regard sur quelques notions clés

La création d'activité met en résonance les qualités humaines indispensables pour faire corps avec son projet et pour parvenir à s'en détacher suffisamment pour le mener à maturité. Les propos cités ont permis de cerner les principales notions qui qualifient la création d'entreprises : la prudence, les risques, la responsabilité, l'autonomie, la création et le caractère entreprenant. Nous pouvons maintenant les définir.

- Tout d'abord, la notion de *prudence* n'apparaît pas, *a priori*, comme un frein mais plutôt comme un régulateur. « Un prudent, c'est quelqu'un qui n'ose pas aller jusqu'au bout des choses. Prendre ses précautions c'est différent : c'est vouloir faire les choses et faire en sorte que les choses se

fassent. » La notion de prudence est corrélée à celle de risque dès lors que le risque n'est pas objectivé par l'étudiant formé à la création d'entreprises. Le candidat à la prochaine session du cycle créateur d'activités s'exprime ainsi : « La prudence, c'est justement se protéger, quelque part, de tous les risques qu'il peut y avoir et de bien réfléchir avant d'agir ». Une vision claire du concept de prudence est cependant possible si l'apprentissage s'est opéré en respectant l'équilibre entre les deux axes de notre modèle. L'ex-étudiant de la formation continue dit : « Du moment que tu as peur d'échouer, tu es prudent. Mais ce n'est pas ça qui va te freiner, ce n'est pas non plus ça qui va t'empêcher d'aller en avant ».

- Le *risque* inhérent à toute entreprise est confronté, dans l'esprit de nos interlocuteurs, avec le risque de ne pas entreprendre ou de ne pas aller jusqu'au bout de la création. « Au moment

où le projet est né, il n'y avait pas de risque pour nous, ou plutôt je n'y pensais même pas. Mais au fur et à mesure, j'ai pris conscience qu'il y avait des risques, financiers par exemple. Des risques de mésentente avec l'environnement familial, des risques de mauvaise cohésion dans l'équipe. C'est pour cela que je dis qu'un risque c'est la part d'aléas qui reste quand tu as fait le tour de tout ce qui peut se mettre en travers d'un projet (...) J'ai également perçu un risque, plus personnel, celui de quitter le projet : comment je vais vivre la chose, seul dans ma tête. Comment je vais me confronter au regard des autres. C'est la même chose pour les recruteurs, comment vont-ils me regarder ». Le candidat dit : « Il y a des tas de risques à prendre, maintenant il ne faut pas qu'ils soient trop effrayants. Le risque est connoté négativement forcément, c'est un obstacle à surmonter. Le risque c'est coloré négativement dans l'accession sociale aujourd'hui ». Enfin le troisième s'interroge : « il est où le risque ? Le risque c'est de se contenter de ce qu'on a et de se complaire dans ce qu'on fait. Du moment où tu essaies d'améliorer, d'avancer, de pouvoir toujours être inventif et de trouver des marchés pour produire, tu ne prends pas de risque. Le risque c'est de stagner ».

L'analyse de la notion de responsabilité est très homogène pour nos trois interlocuteurs. « Etre responsable c'est percevoir les enjeux et risques d'un projet ». « Être responsable de quelque chose, c'est le prendre en main et du coup en assumer les conséquences ». « La notion de responsabilité ? Un chef d'entreprise est responsable de la marche d'une entreprise. Soit tu l'assumes, soit tu ne le fais pas. J'ai toujours assumé mes responsabilités. Elles ont changé du fait que je sois maintenant mon propre patron ».

- L'*autonomie* est mise en parallèle avec la solitude, la décision ne se partage pas, mais elle est fortement liée à la communication et à la prise en compte de son environnement : « Etant donné que je vivais le projet aussi comme une aventure humaine, je ne sais pas si

quelque part il y avait de l'autonomie ». « Être autonome c'est être indépendant. Maintenant je pense que ce n'est pas complètement possible d'être autonome. Il y a des comptes à rendre, des responsabilités, qui font qu'on ne peut pas être autonome. A partir du moment où on vit en société, les relations sont codifiées. On n'est donc pas complètement autonome et pas complètement libre. Quand j'ai une idée en tête, comme je suis assez têtu, j'aime bien aller jusqu'au bout. Souvent en tant que salarié, ce n'est pas nous qui décidons, qui maîtrisons les projets, nous ne les choisissons pas. Je ne veux pas être dans une optique d'exécutant. Je veux quand même avoir mon mot à dire et orienter le projet tel que je l'entends. Comme le dit Voltaire, je suis contre vos idées mais je me battrais pour qu'elles existent ! » « Je suis autonome, quand je travaille tout seul entre 4h et 6h du matin, je peux définir la stratégie à venir et comment je vais gérer mon entreprise, c'est ça l'autonomie. Aujourd'hui, je gère mon objectif, je gère la pression que je me mets. C'est ça l'autonomie ». La recherche de l'autonomie est commune aux créateurs, formés ou pas encore formés à la création d'entreprises. Ce serait donc peut-être une caractéristique inhérente à la démarche entrepreneuriale que les programmes de formation à la création d'entreprises doivent prendre en considération.

L'analyse de la formation à la création d'entreprises doit ainsi être abordée avec une grande humilité. L'innovation doit être relativisée et le regard tant sur le projet que sur l'individu, lucide. « Au début, la création c'était pour moi nécessairement quelque chose de nouveau. Quelque chose qui n'existe pas mais en fait je me suis aperçu, dans l'entourage des projets présentés dans le cycle, qu'il n'y avait que très peu de projets innovants, c'est-à-dire basés sur des choses qui n'existent pas. Le fait de se servir d'un concept existant et de l'améliorer c'est pourtant aussi de la création, mais je n'en avais pas conscience avant le cycle ». « Un projet naît d'un ensemble de circonstances qui font qu'on arrive à certaines conclusions. On ne crée pas vraiment, on réinterprète ». « La création, c'est un très grand mot ! »

Etre entreprenant, c'est donc « être capable d'allier deux choses : croire suffisamment en son projet pour y consacrer beaucoup de temps de travail mais aussi savoir remettre en cause le travail qui a été fait grâce à des regards extérieurs. C'est savoir faire évoluer son projet en saisissant les opportunités, en construisant et en s'entourant des bonnes personnes et des compétences qu'on n'a pas. Etre entreprenant, c'est savoir mesurer la part de risque, c'est en être conscient. Etre entreprenant, c'est aussi savoir s'arrêter. C'est savoir faire le deuil de son projet. C'est le plus difficile à accepter, de prendre conscience que le projet n'aboutira pas et réussir à faire ce deuil là. Savoir tourner la page sans pour autant oublier ce passé et ce qu'il a apporté. » Pour le candidat, la notion d'entreprendre n'est pas encore colorée de réalité. C'est un début de réflexion qu'il nous offre. Un entreprenant, c'est « quelqu'un qui prend les choses en main, quelqu'un de directif. Entreprendre, c'est commencer, décider d'aller plus loin. » Enfin, pour l'ex-étudiant issu de la formation continue et devenu chef d'entreprise, être entreprenant, « c'est ne jamais se complaire dans la réalisation. Je me dis souvent : ça y est le lendemain est déjà là, il faut que je me prépare à attaquer un deuxième lendemain ».

## Sur le rôle des formateurs

Se pose alors inévitablement la question du rôle des enseignants-formateurs qui interviennent dans ce type de programmes. Ils doivent comprendre ce que les participants vivent, ce qu'ils sont en train de devenir et pas seulement comment les composantes techniques de leurs projets avancent. Un des anciens participants nous dit ceci : « Pour comprendre ce qu'on vit, il faut le vivre. Avec ma fiancée par exemple, c'était devenu une relation un peu conflictuelle. Quelque part elle me soutenait, mais sans comprendre mes problématiques. Et j'étais dans l'incapacité de les lui faire comprendre parce qu'elle ne les vivait pas. C'était un cercle vicieux ».

Cette même situation est décrite autrement par le deuxième ex-participant interrogé : « Les gens ne peuvent pas

imaginer toute la réflexion qu'on a eu pendant un an. On a vécu le cycle pendant 10 mois, on a mûri le concept, on a mûri la réflexion stratégique, on a nous-mêmes mûri. Les gens ne sont pas censés savoir ce que nous avons vécu dans le cycle ». Il poursuit : « C'était un bilan de compétences étalé sur les 10 mois que nous avons vécu ensemble dans ce cycle. Ça m'a permis de voir plus clair, et d'être convaincu de ce que j'étais ». C'est dans cette logique que les formateurs ont à assumer une importante responsabilité. En effet, « le mauvais exemple aboutit à une aliénation [et à une] captation de la personnalité ». Alors qu'au contraire, « le bon exemple entraîne la personne à la recherche de sa propre authenticité, en dehors de toute concession à un conformisme quelconque, et à l'exclusion de tout argument d'autorité » (10). C'est là tout le défi, c'est là toute la responsabilité des enseignants et des formateurs.

Au travers de ces entretiens, nous avons découvert la force des relations que les porteurs de projets entretiennent avec leurs projets, mais aussi leur capacité à la dominer, voire à l'abandonner tout en retirant les fruits de l'expérience vécue. Ils sont également empreints d'une réelle éthique et d'une farouche envie de vivre.

La formation à la création d'entreprises est bien, selon nous, une démarche intégrant, tant dans sa forme que sur le fond, un juste équilibre entre les deux composantes que nous avons présentées. Il est cependant essentiel de poursuivre la recherche en la matière puisque nous n'avons pas abouti à une totale compréhension des dynamiques de formation à la création d'entreprises. Notre programme de recherche porte désormais sur les fondements de l'éducation et non pas uniquement sur ceux de la formation. L'éducation est une activité anthropologique fondamentale. S'éduquer n'est pas seulement faire quelque chose, c'est faire quelque chose de soi-même, c'est d'abord transformer sa propre personnalité (11) avant de s'engager dans sa propre formation. ●

(10) G. Gusdorf : Pourquoi des professeurs, op cit.

(11) Voir le chapitre 1 de l'ouvrage collectif « La pédagogie, théories et pratiques de l'Antiquité à nos

jours », dirigé par Clermont Gauthier et Maurice Tardif, Gaëtan Morin Editeur, Montréal, 1996.