

ESPRIT D'ENTREPRENDRE, es-tu là?



22 à 24

L'entrepreneuriat au fil de l'histoire

Apparu au ^{XVII}^e siècle dans la langue française, l'entrepreneur a occupé selon les époques une place différente dans l'histoire de la pensée économique, indique Frank Janssen. Désormais, l'entrepreneuriat est conçu comme un processus d'apprentissage social.

26 à 27

Favoriser les expériences critiques d'apprentissage

Pour Norris Krueger, développer la «perspective entrepreneuriale» chez les étudiants, c'est leur permettre de penser en entrepreneurs. Cela passe par de nombreuses expériences critiques et la confrontation à l'interdisciplinarité. C'est l'objectif de CPME à l'UCL.

30 à 32

Vincent Reuter:

«Le contexte wallon n'est pas plus défavorable que d'autres à l'esprit d'entreprise»

La Wallonie n'est pas moins bien lotie que ses voisins... mais tous sont à un niveau trop bas. C'est le diagnostic de Vincent Reuter, administrateur délégué de l'Union wallonne des entreprises (UWE), mais il estime que la crise pourrait susciter une certaine relance de l'entrepreneuriat.

35 à 36

Nature ou culture, quelle est la source de l'esprit d'entreprendre?

S'agissant de déterminer l'origine de l'esprit d'entreprendre, certaines approches théoriques privilégient l'individu, d'autres les institutions, d'autres encore le conflit entre eux. Pour Roy Thurik et Marcus Dejardin, le champ d'investigations est riche mais la recherche empirique en est encore à ses balbutiements.



FotoLia/Andres Rodriguez

Durant les trente dernières années, les gouvernements, les milieux d'affaires et la communauté scientifique ont montré un intérêt croissant pour l'entrepreneuriat, suscité notamment par le rôle économique central joué par les petites et moyennes entreprises (PME) et, en particulier, par les très jeunes entreprises. Aujourd'hui, les entrepreneurs sont souvent perçus comme les piliers de l'économie et leurs activités comme créatrices de valeur. Si dans certaines sociétés, l'entrepreneur est présenté comme le héros des temps modernes, dans d'autres il a parfois été assimilé au capitaliste exploitant les masses laborieuses. En effet, l'entrepreneuriat est intimement lié à la culture qui prévaut dans la société. Et quand il est question de culture, le système éducatif est concerné. Son rôle est effectivement primordial dans la création et la diffusion d'une culture entrepreneuriale. D'où l'insistance des autorités publiques sur la nécessité de sensibiliser davantage les étudiants à l'entrepreneuriat afin de les amener à envisager de créer une activité nouvelle ou de déployer leurs qualités dans des organisations existantes. Notre société, dans son ensemble, a besoin de personnes dotées de l'esprit d'entreprendre.

Mais qu'est-ce qu'un entrepreneur? Le terme est utilisé pour représenter des réalités fort différentes les unes des autres: le patron d'un bar-tabac ou le dirigeant d'une entreprise de haute technologie cotée sur un marché boursier, le fondateur d'une association caritative ou l'héritier d'une vieille entreprise familiale... En fait, l'entrepreneur peut être défini comme l'individu ou le groupe d'individus qui réussit (ou qui réussissent) à identifier une opportunité dans son (leur) environnement et qui arrive(nt) à réunir les ressources nécessaires pour l'exploiter en vue de créer de la valeur. L'entrepreneur peut être créateur, reprenneur ou employé. La création de valeur suppose la création de toute forme de valeur (personnelle, pécuniaire, sociale,...) et est fonction des aspirations personnelles qui poussent la personne à entreprendre. Ainsi, en fonction de ses attentes, l'entrepreneur créera une firme dans le secteur marchand, s'investira dans une association ou, tout simplement, dans un projet grâce auquel il cherchera à se réaliser.

Frank Janssen
Coordinateur scientifique de ces pages «Thème»

Frank Janssen

L'entrepreneuriat

AU FIL DE L'HISTOIRE

Le mot «entrepreneur» est apparu au XVII^e siècle dans la langue française et, au fil des siècles, il a occupé une place différente dans l'histoire de la pensée économique. Désormais, l'entrepreneuriat est conçu comme un processus d'apprentissage social.

Le terme «entrepreneur» remonte à la fin du XVII^e siècle. À cette époque, il apparaît dans la langue française pour être repris bien plus tard dans la langue anglaise. Si sa définition fait aujourd'hui l'objet d'un certain consensus, ce n'était pas le cas dans le passé, notamment parce que les chercheurs qui s'y sont intéressés étaient issus de nombreuses disciplines différentes. Historiquement, l'on peut distinguer deux grandes approches de l'entrepreneur: l'approche fonctionnelle et l'approche indicative. La première définit l'entrepreneur au travers de sa fonction (ce qu'il fait). La seconde l'appréhende au travers de ses caractéristiques (ce qu'il est). Cette distinction correspond également aux grands courants qui se sont intéressés à l'entrepreneur jusqu'à l'aube des années nonante: les économistes pour l'approche fonctionnelle et l'école des traits, soit principalement des chercheurs en psychologie et en sciences de gestion, pour l'approche indicative. Une troisième approche domine aujourd'hui: elle considère l'entrepreneuriat comme un apprentissage social. Et les chercheurs sont désormais issus aussi de disciplines telles que la sociologie, l'anthropologie, la géographie voire la médecine.

Risques, changement et profit

Dès le XVIII^e et le début de XIX^e siècle, des économistes tels que Richard Cantillon ou Jean-Baptiste Say ont mis en exergue l'importance de l'entrepreneur. Pour Cantillon, l'entrepreneur est une personne qui prend le risque de mener une affaire commerciale à son propre compte, dans un but de profit, et qui est confrontée à une certaine incertitude qu'il ne peut mesurer et l'empêche d'évaluer précisément les risques associés à sa décision. Say, lui, définit l'entrepreneur en fonction de son rôle dans le processus de production: il crée une utilité nouvelle, soit au travers d'un produit nouveau, soit en déplaçant des ressources vers un niveau de productivité supérieur au niveau précédent.

L'entrepreneur occupera également une place importante dans les travaux de l'école économique allemande du XIX^e siècle pour laquelle le talent entrepreneurial est une ressource rare et le profit, la récompense du risque



Entre la fin de la deuxième guerre mondiale et les années septante, les grandes entreprises ont dominé l'économie. Ici, une usine d'embouteillage d'eau minérale récemment rachetée par la multinationale Nestlé.

encouru par l'entrepreneur. Pour les économistes de l'école autrichienne des XIX^e et XX^e siècles, tels que Menger, von Mises ou Hayek, l'obtention d'informations à propos de la situation économique constitue l'un des éléments centraux de l'activité entrepreneuriale. L'entrepreneur doit être conscient des situations qui conduisent au changement économique et il doit les comprendre afin de déceler les opportunités que les autres n'ont pas été en mesure de voir.

Pour les économistes de l'école autrichienne, l'obtention d'informations sur la situation économique constitue l'un des éléments centraux de l'activité entrepreneuriale.

L'entrepreneuriat est toutefois loin d'occuper une place constante dans l'histoire de la pensée économique durant les derniers siècles. En effet, dans la théorie néo-classique dominante, les entreprises sont virtuellement dépourvues d'entrepreneurs. Selon celle-ci, l'entreprise



opère un calcul qui lui permet d'optimiser son profit et, en toutes circonstances, elle reproduit ces décisions jusqu'à ce qu'un choc exogène modifie une des données du problème. Le succès ou l'échec sont entièrement expliqués par le biais de facteurs matériels. Le rôle entrepreneurial y est réduit à l'application mathématique de certaines règles de maximisation.

Innover et ouvrir les horizons

Schumpeter (1883-1950) rompt radicalement avec cette pensée et reconnaît à l'entrepreneur un rôle central dans les mécanismes économiques. L'hypothèse de base de Schumpeter est que le déséquilibre, créé par le changement, constitue la norme d'une économie saine. Dans la lignée de l'école autrichienne, il estime que l'entrepreneur, grâce à une perception différente de la réalité, prend conscience du changement et des nouvelles possibilités avant les autres. Selon Schumpeter, la fonction d'entrepreneur consiste surtout à innover, autrement dit à introduire des produits nouveaux ou de qualité différente, ou encore des techniques ou des procédés de fabrication nouveaux, à ouvrir de nouveaux marchés, à découvrir des nouvelles sources d'approvisionnement, etc.

Après la seconde guerre mondiale et jusqu'à la fin des années septante, la recherche sur l'entrepreneuriat se fera plus rare. Les grandes entreprises dominent l'économie et la grande taille est considérée comme

LE MOT POUR LE DIRE

Maurits Van Overbeke

Entreprendre

Retracer l'origine d'un mot n'est pas toujours une sinécure. C'est même parfois toute une *entreprise*. Témoin *entreprendre*, dans lequel on reconnaît sans peine *entre* et *prendre*, mais dont l'assemblage ne permet pas d'identifier un sens précis. On n'est pas davantage aidé par le latin, car si les mots isolés *inter* et *prehendere* y sont courants, leur soudure fait défaut. Certes, le latin tardif connaît un verbe *imprehendere*, commencer, attaquer, mais il donne en ancien français *emprendre*, amorcer l'action. Or, c'est de la confusion des préfixes *em-* et *entre-* que sont nés plus tard *entreprendre* et son dérivé *entreprise* (les langues sœurs ont gardé le premier préfixe : esp. et port. *empresa*, ital. *Impresa*). Au Moyen Âge primait l'idée d'attaque physique ou morale: on *entreprend* son prochain en l'assaillant, en le moquant, voire en le trainant en justice. Vers 1400, le mot signifie «empiéter sur le droit d'autrui». À la même époque, l'*entreprise* est la mise en œuvre d'un plan osé, voire l'opération militaire risquée. En découle l'idée de «prendre de force, conquérir», au point qu'un homme hardi auprès des femmes – ses conquêtes? – sera dit *entrepreneur*.

Il faut attendre le XVII^e siècle pour qu'émerge le sens économique du verbe. De même, son dérivé *entreprise* n'évoque guère l'industrie et le commerce avant la Révolution. Ce nouveau sens n'efface pourtant pas les anciens. D'emblée s'impose l'idée d'opération risquée. Suivent celles d'empiètement ou de conquête: créer des *entreprises*, c'est empiéter sur d'autres droits et conquérir des marchés. Le *Dictionnaire culturel* note: le sens guerrier n'est jamais loin. Et quand au XIX^e siècle, le mot acquiert progressivement son sens actuel, Larousse décrit encore le faucon comme «un oiseau de grande *entreprise*, qui attaque résolument sa proie».

L'*entrepreneur* se charge d'abord d'un travail, surtout dans la construction. Il devient ensuite créateur d'*entreprise* et finit par la diriger en assurant l'équilibre entre capital investi, main d'œuvre, prix de revient, débouchés, marge bénéficiaire. Deux traits anciens subsistent néanmoins: l'attaque et le risque. L'un a troqué son air belliqueux pour celui de la concurrence, l'autre s'illustre par les faillites. L'anglais, qui a beaucoup puisé dans ce lexique (*enterprise*, *entrepreneurship*, *entrepreneurial spirit*) en a dérivé un qualificatif qui mettra tout le monde d'accord: *enterprising* = doué du courage nécessaire à l'action difficile, osée, voire téméraire. Au fait, Charles dit le Téméraire, n'avait-t-il pas pour maxime: point n'est besoin d'espérer pour *entreprendre*? ■

souhaitable, voire inévitable au nom des sacro-saintes économies d'échelle. La PME était perçue comme une simple étape de la vie de l'entreprise. Durant cette période, le nombre d'entreprises par habitant diminuait en Europe et aux USA. Le climat économique était plutôt propice à l'étude de la grande entreprise, voire de la multinationale, et, par conséquent, l'entrepreneuriat intéressait peu les chercheurs.

Ce sont les types de raisonnement des entrepreneurs, leurs perceptions et leurs représentations qui sont au centre des préoccupations actuelles.

La récession économique, la reprise et l'avènement de l'économie de l'information ont mis à mal le postulat de l'inévitabilité de la grande dimension. Le nombre de grandes entreprises a diminué durant les années septante et quatre-vingt. Ce fut le début de la période «*small is beautiful*» caractérisée par la détérioration du modèle de la grande entreprise, parallèlement à l'échec des économies planifiées. La recherche en entrepreneuriat reprenait également son essor.

L'inné et l'acquis

Les travaux de l'école des traits, qui sont à la base de l'approche indicative, ont débuté dans les années soixante, mais ont connu leur heure de gloire durant les années quatre-vingt. L'objectif sous-jacent à ces recherches était de différencier les entrepreneurs des autres groupes professionnels au travers de l'identification de leurs caractéristiques psychologiques ou

«traits», ce qui devait permettre de déterminer ce qui conduit une personne à s'engager dans un comportement entrepreneurial et, partant, de prédire ce dernier. Les traits peuvent être définis comme les caractéristiques durables de la personnalité qui se manifestent par un comportement relativement constant face à une grande variété de situations. Ces études ont notamment porté sur le besoin d'accomplissement, la confiance en soi, la propension à la prise de risques, la tolérance à l'incertitude, la faculté d'apprentissage, la persévérance, l'inventivité, le besoin d'autonomie ou le lieu de contrôle du destin. L'entrepreneur aurait un lieu de contrôle du destin interne, c'est-à-dire qu'il percevrait les conséquences de ses actions comme dépendantes de son propre comportement et non comme étant le résultat d'autres causes, telles que le hasard ou la décision d'autrui.

Les recherches sur les traits ont été critiquées parce qu'elles postulent un certain caractère inné de l'entrepreneuriat, ce qui signifie que, dans une économie donnée, l'offre d'entrepreneurs serait fixe. De plus, elles n'ont pas permis d'établir un profil psychologique absolu de l'entrepreneur, ni de prévoir des comportements entrepreneuriaux. Cet échec peut partiellement être imputé au fait que l'approche par les traits néglige l'influence de l'environnement sur l'émergence de comportements entrepreneuriaux. La façon dont un individu exprimera son besoin de réalisation est, par exemple, tributaire des valeurs sociales de son époque. En fonction de ces valeurs, cet individu pourra traduire ce besoin au travers de l'entrepreneuriat, d'une carrière dans l'administration publique, ou encore d'un engagement politique ou religieux. D'autres facteurs exogènes peuvent favoriser l'apparition et le développement de comportements entrepreneuriaux: la religion, le contexte familial, l'expérience ou le milieu professionnel, le système éducatif, le système institutionnel...

Facteurs psychosociaux

Plus fondamentalement, le fait qu'actuellement l'approche de l'entrepreneur par les traits soit relativement délaissée par les chercheurs, pose la question de la part d'inné et d'acquis dans le comportement entrepreneurial. Aujourd'hui, la recherche en entrepreneuriat s'intéresse notamment à l'impact de facteurs psychosociaux ou externes sur l'acquisition de compétences entrepreneuriales. Ces études montrent que l'on devient entrepreneur plutôt que de naître entrepreneur. Plus que les traits de personnalité, ce sont les types de raisonnement des entrepreneurs, leurs perceptions et leurs représentations qui sont au centre des préoccupations actuelles. L'entrepreneuriat est désormais conçu comme un processus d'apprentissage social. Cela signifie, bien entendu, que le système éducatif a un rôle de premier ordre à jouer dans la création et la diffusion d'une culture entrepreneuriale. ■

—
L'entrepreneur ne l'est pas que dans la construction. Entreprendre est davantage un comportement, quel que soit le secteur dans lequel l'entrepreneur exerce.



Fotolia/Auremar

Famille et entreprise: POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE

L'entreprise familiale est l'une des formes d'organisation de l'activité économique les plus anciennes et les plus répandues. Des travaux ont montré son importance dans l'Antiquité grecque comme romaine et sa permanence tout au long de l'histoire.

Aujourd'hui, les estimations existantes donnent des ordres de grandeur frappants: on estime globalement que près de 90% des entreprises américaines sont familiales et que, en Europe, entre 45 et 65% du PIB et de l'emploi dépendent de l'entrepreneuriat familial.

Certaines entreprises familiales sont mêmes associées à de véritables sagas comme Levi's dans le textile, Peugeot dans l'automobile ou Rothschild dans la banque pour ne citer que quelques exemples.

Si l'entreprise familiale occupe les premiers plans de la réalité économique, elle n'a pas connu autant de faveurs de la part de la recherche académique. Sans en parler comme d'une «grande oubliée» de la recherche, force est de constater qu'elle a longtemps suscité peu de travaux comparativement à sa grande rivale, la société anonyme par actions. Les mésaventures de cette dernière, depuis quelques années, ont cependant, par contrecoups, entraîné un regain d'intérêt pour l'entreprise familiale. Ceci se traduit par une croissance exponentielle des publications et notamment la parution, depuis 2004, d'une revue propre à ce champ d'activités, «*The Family Business Review*».

Évènements familiaux et vie de l'entreprise

L'une des premières tâches de ce champ de recherche est de définir ce qui fait la spécificité de l'entreprise familiale par rapport à d'autres formes d'organisation. Il peut s'agir d'abord de la constitution de l'entreprise par l'apport en capital financier des membres d'une famille. Mais au-delà des critères purement actionnariaux, il faut y voir plus encore l'apport en capital humain qui découle de la présence des membres d'une famille dans les organes de gestion ou de contrôle de l'entreprise. Enfin, il importe de considérer l'apport en capital social, dès lors que l'entreprise se retrouve intégrée dans un réseau constitué par les membres d'une famille et profite des opportunités d'affaires qu'ouvre ce réseau. Cette mobilisation des ressources

familiales justifie légitimement la poursuite des objectifs familiaux à travers l'organisation ou, tout au moins, la coexistence des objectifs économiques de l'organisation avec des objectifs sociaux de la structure familiale.

Les objectifs et les moyens mobilisés dans un cadre familial déterminent également les dynamiques de croissance qui peuvent traverser l'entreprise. La structure d'âges des membres familiaux présents dans l'entreprise (comme propriétaires ou comme gestionnaires), les alliances, mariages et décès... et les autres événements dans la sphère privée de la famille peuvent avoir des répercussions dans la sphère économique de l'entreprise. C'est une donnée spécifique dont l'entrepreneuriat familial doit tenir compte. L'entreprise et la famille sont donc en quelque sorte mariées, pour le meilleur mais également parfois –ne nous le cachons pas– pour le pire! ■



—
Entreprise familiale, Delhaize s'est largement étendue par la suite. Ici Pierre-Olivier Beckers, l'actuel patron du groupe.

Norris F. Krueger, Jr.

FAVORISER LES EXPÉRIENCES CRITIQUES d'apprentissage



Fotolia/Auremar

Une bonne connaissance théorique de l'entrepreneuriat ne suffit pas pour devenir un entrepreneur qui réussit. Développer la «perspective entrepreneuriale» chez les étudiants, c'est leur permettre de penser en entrepreneurs. Cela passe par de nombreuses expériences critiques et la confrontation à l'interdisciplinarité.

Pour Norris Krueger, le système éducatif constitue l'un des premiers fondements du développement d'une culture et d'une action entrepreneuriales.

«Eduquer, ce n'est pas remplir un vase, c'est allumer un feu» - William Butler Yeats

Aux USA, en 1970, une quinzaine d'universités seulement proposaient des programmes consacrés à l'entrepreneuriat. Parmi elles, Harvard, pionnière, la proposait déjà depuis l'immédiat après-guerre. En 2005, on y dénombrait plus de 2200 cours offerts dans 1600 universités. En Europe, à de rares exceptions près, le développement de ce type de formation remonte surtout à une quinzaine d'années.

L'UCL a créé, en 1997, une formation interdisciplinaire en entrepreneuriat qui permet à des étudiants de disciplines différentes, et même de campus différents, d'étudier et de se familiariser à l'entrepreneuriat (lire page 27). C'est une option originale car les cours ou formations en entrepreneuriat qui s'inscrivent réellement dans l'interdisciplinarité pédagogique sont plutôt rares et l'on pourrait s'interroger sur l'efficacité d'une telle approche. Pourtant, entrepreneuriat et interdisciplinarité sont intimement mêlés.

Une «perspective entrepreneuriale» peut, et même doit, être développée chez tous les étudiants.

L'entrepreneuriat ne peut pas être réduit à la seule création d'entreprise. Une «perspective entrepreneuriale» peut, et même doit, être développée chez tous les étudiants. Cette perspective peut en effet être utile au sein ou à l'extérieur d'entreprises ou d'autres organisations poursuivant ou non un but de profit. Si de plus en plus

d'étudiants rêvent de créer leur entreprise, nombreux sont également ceux qui veulent se lancer dans d'autres activités entrepreneuriales, développer leur esprit d'entreprendre ou simplement se familiariser avec l'entrepreneuriat. Les formations à l'entrepreneuriat doivent dès lors pouvoir s'adresser tant à un large public d'étudiants qu'à des étudiants dotés d'une fibre entrepreneuriale, qu'ils aient déjà ou non un projet précis de création d'activités.

Contenu et structure du contenu

Le système éducatif, y compris l'université, constitue l'un des premiers fondements du développement d'une culture et d'une action entrepreneuriales. S'il veut remplir ce rôle, ce système doit pouvoir former efficacement les futurs entrepreneurs.

Cette exigence a généré réflexion et débat sur les méthodes pédagogiques adéquates à ce type d'enseignement et les questions ainsi soulevées n'ont pas toujours conduit aux mêmes réponses. Toutefois la plupart des cours ou programmes en entrepreneuriat ont opté pour des pédagogies actives, notamment l'apprentissage par l'expérience.

Une bonne connaissance théorique de l'entrepreneuriat ne suffit pas pour devenir un entrepreneur qui réussit. En effet, la connaissance n'est pas simplement une accumulation d'informations. Elle doit mobiliser à la fois un contenu et la façon dont on structure ce contenu. Trop souvent, dans sa hâte de vouloir transmettre une grande quantité d'informations aux étudiants, le système éducatif perd de vue que la structure des connaissances est au moins aussi importante que le contenu des connaissances; il perd également de vue que la capacité d'influencer l'évolution des modèles mentaux des étudiants constitue l'essence même de la for-

mation. Ceci est particulièrement fondamental dans le domaine de la formation entrepreneuriale où nous ne pouvons pas nous contenter d'expliquer ce qu'est l'entrepreneuriat (contenu) mais où nous devons surtout permettre aux étudiants de penser en entrepreneurs et de développer un esprit d'entreprendre (structure du contenu).

Une bonne connaissance théorique de l'entrepreneuriat ne suffit pas pour devenir un entrepreneur qui réussit.

Le système éducatif prétend vouloir aider les étudiants à passer d'une mentalité de novice à une mentalité d'expert en entrepreneuriat. Plus précisément, il entend les aider à acquérir une expertise entrepreneuriale. Ceci passe par une augmentation du volume de leurs connaissances (contenu) mais celle-ci n'est pas suffisante pour aboutir à un réel apprentissage de la réalité entrepreneuriale. En effet, l'expert structure la connaissance différemment du novice et cette expertise s'acquiert grâce à l'expérience. Ce sont donc les expériences d'apprentissage qui vont permettre de faire évoluer la façon dont les étudiants structurent leurs connaissances. Ce sont les expériences d'apprentissage qui vont modifier les croyances profondes des étudiants et la manière dont ils voient le monde. Ces expériences, nous les appelons «expériences critiques de développement» parce qu'elles permettent non seulement de changer ce que les étudiants savent (contenu) mais aussi la manière dont ils le savent (structures de ce contenu).

L'interdisciplinarité pédagogique

La nécessité de faire reposer les formations à l'entrepreneuriat sur l'interdisciplinarité pédagogique se justifie notamment par des considérations d'ordre cognitif. Rassembler des mentalités significativement différentes permet une diversité cognitive qui non seulement fait apparaître une plus grande variété de possibilités, soit un plus large ensemble d'opportunités, mais facilite également un réel apprentissage.

Dans une formation où les modèles mentaux ne sont pas partagés, il existe une diversité cognitive, c'est-à-dire une diversité significative des structures de connaissance. Le succès des programmes d'entrepreneuriat interdisciplinaires découle largement de la diversité cognitive inhérente aux étudiants et professeurs. Ces différences de mentalité vont en réalité accélérer l'apprentissage. La seule façon pour les étudiants de rester «sur la même longueur d'onde» consiste à changer la façon dont ils structurent leurs connaissances ainsi que leurs a priori les plus ancrés sur ce que c'est d'être un entrepreneur.

«L'expérience n'est pas ce qui vous arrive, l'expérience est ce que vous faites avec ce qui vous arrive.» - Épictète

Pour développer l'esprit d'entreprendre, l'idéal est de donner aux étudiants l'occasion de «penser en entrepreneurs». Ici, l'équipe Xylo (deux étudiants de CPME) défendant son projet devant le jury de la *Start Academy for young entrepreneurs* en décembre 2009.

La formation interdisciplinaire «création d'entreprise» (CPME)

L'UCL a lancé la formation interdisciplinaire à la création d'entreprise (CPME) en 1997. L'objectif était de stimuler la création d'entreprises et la volonté d'entreprendre, principalement en Région wallonne. Le but poursuivi par la formation s'étend aujourd'hui aussi aux activités entrepreneuriales au sens large (reprise d'entreprises, *intrapreneuriat*, «spin-offs», activités de service, création dans le secteur associatif, etc.).

CPME s'étend sur deux ans et est accessible, moyennant certains pré-requis, aux étudiants de master 1 en droit, en sciences appliquées, en gestion, en ingénierie biologique, agronomique et environnementale, en sciences, en psychologie et en éducation physique. Il est également proposé aux étudiants poursuivant leur master en gestion dans d'autres entités de la *Louvain School of Management* (LSM), à Namur ou à Mons. Les étudiants sont sélectionnés sur base de lettres de motivation et d'interviews individuelles. CPME ne constitue pas un diplôme en soi, mais une formation optionnelle qui s'inscrit dans les programmes de base.

La pédagogie de l'ensemble du programme est interactive et orientée vers l'apprentissage par projet: la formation débute par l'apprentissage des concepts théoriques nécessaires aux activités entrepreneuriales et se poursuit par une pédagogie par problème mêlant études de cas, rencontres avec des entrepreneurs, analyses d'entreprises existantes, jeux d'entreprise, sensibilisation à d'autres cultures entrepreneuriales au travers de travaux réalisés avec des étudiants américains et d'un voyage aux USA, ... Durant toute la durée du programme, les étudiants réalisent des travaux en équipes interdisciplinaires. En dernière année, un mémoire permet à des groupes de trois étudiants issus de facultés différentes de travailler sur un projet de création d'entreprise ou d'activité au sens large. Ce mémoire tient lieu de travail de fin d'études pour chacune des facultés concernées.

L'exigence de collaboration interdisciplinaire est présente au niveau des étudiants, des professeurs titulaires, des membres du comité scientifique qui gère CPME et des membres des jurys des mémoires-projets. **Frank Janssen**



ILS ONT CONTRIBUÉ À CE DOSSIER



Coordonnateur académique du programme CPME, **Frank Janssen** est professeur d'entrepreneuriat à la *Louvain School of Management* et titulaire de la chaire Brederode en développement de l'esprit d'entreprise. Il est membre du CRECIS. Ses recherches récentes portent sur la croissance des organisations, la gouvernance au sein des PME, l'entrepreneuriat social, les motivations entrepreneuriales et la pédagogie entrepreneuriale. Il a coordonné ces pages «Thème».

→ frank.janssen@uclouvain.be



Régis Coeurderoy est professeur de management stratégique et d'entrepreneuriat à la *Louvain School of Management* où il dirige le CRECIS (*Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies*).

→ regis.coeurderoy@uclouvain.be



Spécialiste des aspects cognitifs de l'entrepreneuriat, **Norris Krueger** est actuellement *Fellow* auprès du *Max Planck Institute for Economics* (Allemagne). Ses recherches récentes portent sur l'apprentissage de la pensée entrepreneuriale, le développement de structures de pensée entrepreneuriales au sein des organisations et des communautés, ainsi que l'entrepreneuriat social.

→ norris.krueger@gmail.com



Albert B.R. Lwango est docteur en sciences de gestion de la *Louvain School of Management* et professeur à l'ESC Troyes, *Champagne School of Management* (France).

→ albert.lwango@groupe-esc-troyes.com



Juriste de formation, **Vincent Reuter** est administrateur délégué de l'Union Wallonne des Entreprises.

→ vincent.reuter@uwe.be



Camille Carrier est professeure titulaire à l'Université du Québec à Trois-Rivières (Canada). Elle a été la première francophone à soutenir une thèse de doctorat sur l'intrapreneuriat. Un de ses ouvrages —*De la créativité à l'intrapreneuriat*— a reçu le prix Coopers & Lybrand du livre d'affaires en 1998.

→ camille.carrier@uqtr.ca



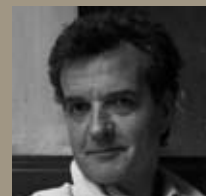
Professeur invité aux FUNDP, aux FUSL, à l'UCL et à l'*Erasmus University de Rotterdam*, **Marcus Dejardin** s'intéresse principalement aux dynamiques entrepreneuriales et territoriales.

→ marcus.dejardin@fundp.ac.be



Christophe Schmitt est vice-président de l'Institut national polytechnique de Lorraine à Nancy (France) en charge de l'entrepreneuriat et professeur associé à l'Université du Québec à Trois-Rivières (Canada).

→ schmitt.christophe@ensaia.inpl-nancy.fr



Roy Thurik est professeur d'économie et d'entrepreneuriat à l'*Erasmus University de Rotterdam* où il dirige le *Centre for Advanced Small Business Economics*. Il enseigne également à la *Free University d'Amsterdam* (Pays-Bas). Ses recherches portent sur le rôle des PME sur le marché, ainsi que sur les causes et conséquences de l'entrepreneuriat dans l'économie.

→ thurik@ese.eur.nl



Sophie Bacq est docteurante en Sciences de Gestion à l'UCL et chercheuse au CRECIS.

→ sophie.bacq@uclouvain.be



William Parienté est professeur à la Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication de l'UCL et membre de l'Institut de recherche multidisciplinaire pour la modélisation et l'analyse quantitative (IMMAQ)

→ william.pariente@uclouvain.be

Le chercheur, CRÉATEUR D'ENTREPRISES

A lors que les années quatre-vingt et nonante ont connu des phénomènes de transferts technologiques de la recherche scientifique vers le privé, la fin des années nonante marque un tournant avec l'émergence de préoccupations relatives à l'entrepreneuriat académique.

Il ne s'agit plus de séparer, d'un côté, l'université et le développement de nouvelles connaissances scientifiques et, de l'autre, les entreprises qui appliquent ces connaissances. Le chercheur peut être aussi créateur d'entreprise. Derrière la notion d'entrepreneuriat académique, il faut donc entendre une entreprise nouvelle dont la création est dépendante d'un apport significatif et formalisé de propriété intellectuelle (y compris brevet, *know-how*, copyright, modèle, ou autre) de la part de l'université. L'entrepreneuriat académique devient une voie de professionnalisation à côté des métiers plus classiques de la recherche. La place de l'entrepreneuriat au sein de nos universités est un enjeu important et d'actualité correspondant à la contribution de l'université à la création de valeur (économique, sociale, environnementale, humaine, ...) dans nos sociétés.

Ne pas rester isolé

Pour faciliter le développement de projets issus de l'université, des structures d'accompagnement sont mises en place, tels les incubateurs (*ante* création) ou les pépinières d'entreprises (*post* création). Elles ont pour objectifs d'offrir des locaux, des services et des conseils aux créateurs d'entreprise qui, s'ils restent isolés, auront du mal à accéder à ces services nécessaires à la réussite des projets. Ces structures sont souvent généralistes, mais on assiste aussi, de plus en plus, au développement de structures spécialisées dans des domaines comme l'Internet, les biotechnologies, les nanotechnologies, ...

L'entrepreneuriat académique n'est plus aujourd'hui quantité négligeable dans le paysage de la création d'entreprise en Europe.

Aujourd'hui, les dispositifs en place se voient complétés par des actions de formation spécifiques et par la mise en réseau des porteurs de projets en fonction de leurs différents besoins de compétences, de financement, de management... De telles expériences sont nombreuses en Europe et dans le monde et toutes ont en commun de stimuler le développement de l'entrepreneuriat et sa réussite.

L'entrepreneuriat académique n'est plus aujourd'hui quantité négligeable dans le paysage de la création d'entreprise en Europe. Un rapport récent concerne l'entrepreneuriat académique en Europe entre 1985 et 2008: sur

117 universités qui ont répondu à l'enquête, 2087 entreprises académiques ont été recensées. Les auteurs estiment à environ 15 000 le total des entreprises académiques créées en Europe durant cette période.

Si l'on peut se réjouir de l'importance de l'entrepreneuriat académique de façon générale et de la multiplicité des actions favorisant ce type d'entrepreneuriat, l'université devra relever dans les années à venir un certain nombre de défis dont le principal est culturel. En effet, au-delà des structures dédiées à l'entrepreneuriat académique, il est nécessaire de sensibiliser les chercheurs, notamment les doctorants, à l'entrepreneuriat et ce, sans distinction de discipline. Sans cela, le risque est important de voir l'entrepreneuriat académique stagner, quels que soient les moyens supplémentaires mis en œuvre. ■

Entreprendre: une priorité à l'UCL

«L'esprit d'entreprendre est un sujet chaud à l'UCL.» Benoît Macq, prorecteur au Service à la société, créateur de nombreuses spin-offs lorsqu'il était professeur au Laboratoire de télécommunications, sait de quoi il parle. *«Tracer un continuum entre la recherche de base et sa valorisation, c'est une des priorités de l'équipe rectorale actuelle. L'optimisation des processus d'incubation et de transferts de technologie est en cours, pilotée par Anne Bovy (Administration de la recherche) et Philippe Durieux (Sopartec). Cette volonté concerne tous les secteurs de l'université, sans exception.*

La structure intégrée qui sera bientôt mise en place à l'UCL traitera tous les aspects: l'évaluation de la recherche par les pairs —sous la conduite du prorecteur à la recherche Vincent Yzerbyt—, la propriété intellectuelle, le financement des jeunes entreprises et le processus d'incubation auquel nous associerons le CEI —l'incubateur d'entreprises de Louvain-la-Neuve qui va doubler sa capacité, avec l'appui de l'UCL—, les Alumni et l'Axe 4.25, l'association des entreprises au carrefour des routes N4 et N25 (photo).»

L'UCL entend aussi valoriser l'esprit d'entreprise que manifestent les professeurs dans le parcours académique, à condition, bien entendu, que l'innovation s'appuie sur la recherche et la fertilise. Cette préoccupation est partagée par les partenaires de l'Académie Louvain avec qui l'UCL travaille étroitement à la mise en place des nouveaux processus. D.H.



GlobalView

Vincent Reuter:

«LE CONTEXTE WALLON N'EST PAS PLUS DÉFAVORABLE QUE D'AUTRES À L'ESPRIT D'ENTREPRISE»

La Wallonie n'est pas moins bien lotie que ses voisins... mais tous sont à un niveau trop bas. C'est le diagnostic de Vincent Reuter, administrateur délégué de l'Union wallonne des entreprises (UWE). Interrogé par *Louvain*, il estime que la crise pourrait cependant susciter une certaine relance de l'entrepreneuriat.

Louvain: Pourquoi la Wallonie a-t-elle perdu cet esprit d'entreprendre qui faisait sa fierté au XIX^e siècle?

Vincent Reuter: Il n'est pas certain que la Belgique ait toujours été une terre de l'esprit d'entreprise. Au XIX^e siècle, un contexte favorable s'est créé avec une série de grands industriels et inventeurs (Ernest Solvay, Zénobe Gramme...) et un roi —Léopold II— qui a mené le pays hors de ses frontières. Mais cette émulation reposait sur un nombre assez réduit de personnages d'exception qui ont fait de la Belgique la deuxième puissance industrielle par tête d'habitant au monde. Avait-on vraiment un esprit d'entreprendre répandu dans toutes les couches de la société? Au cours de cette phase d'industrialisation poussée, la grande masse de la population avait d'autres chats à fouetter que de créer des entreprises...

Était-ce la même chose en Flandre?

Si je me réfère aux résultats économiques, l'esprit d'entreprendre était plus présent en Flandre qu'en Wallonie à partir de la période qui a suivi la seconde guerre mondiale. Cela s'explique notamment par une volonté de nationalisme économique, poussé par les autorités et la société flamande, y compris le clergé. La Flandre n'était pas industrielle; elle l'est devenue. Des familles flamandes ont, de ce fait, créé des entreprises qui sont devenues des fleurons belges. Mais on en voit la fin. Selon certaines enquêtes¹, nous sommes actuellement tous logés à la même enseigne en Belgique et peut-être même dans une bonne partie de l'Europe.

Je rencontre souvent en Flandre les organisations homologues de l'Union wallonne. La fonctionnarisation de la société les inquiète. Nous sommes arrivés à



un niveau de confort élevé. Nous récoltons le fruit du travail des générations précédentes et nous nous contentons de ce qui existe.

Qu'en est-il aujourd'hui en Wallonie?

À mon sens, l'esprit d'entreprendre au sens large —c'est-à-dire pas seulement la création d'entreprise mais l'esprit d'initiative, la volonté d'autonomie...— est plus présent aujourd'hui chez les jeunes de 20 à 30 ans. Mais je n'ai pas connaissance de chiffres par tranche d'âge.

Pourquoi les jeunes sont-ils plus entrepreneurs?

Je pense que c'est lié à une vision du monde. La jeunesse aujourd'hui n'a jamais eu autant l'occasion de voyager. Ne fut-ce que devant un écran, sur Internet. Le monde est à portée de main. Cette possibilité a

Le haut fourneau de Cockerill Sambre à Ougrée, fleuron de l'industrie belge au début du xx^e siècle, repris depuis par ArcelorMittal.



REUTERS/Yves Herman

devenu facile de créer une entreprise». L'aspect administratif a été considérablement simplifié. L'argent est disponible pour celui qui a vraiment un bon projet et la volonté d'aboutir. Le contexte wallon n'est donc pas plus défavorable à cet égard que celui d'autres régions d'Europe. Par contre, le cadre législatif (fiscal, social et environnemental) n'est pas pensé en fonction de la croissance des entreprises. Dans la vie d'une entreprise, il y a des seuils —en terme de chiffre d'affaire ou d'emploi, par exemple— qu'elle a tout intérêt à ne pas franchir. Ainsi, au-delà de dix personnes, l'entreprise perd, dans certains cas, les bénéfices d'aides à l'embauche, a des obligations environnementales plus sévères, des obligations syndicales... Elle perdra, par exemple, un régime fiscal favorable alors qu'elle n'aura pas encore engrangé les bénéfices des investissements engagés pour croître (engagement de personnel, capital supplémentaire, frais de prospection...). Ces seuils de transition sont trop brutaux.

«Susciter l'esprit d'entreprendre, c'est, selon moi, une responsabilité partagée par tous.»

Pensez-vous que les universités et hautes écoles contribuent suffisamment au développement de l'esprit d'entreprendre?

Dans les universités, l'esprit d'entreprendre reste encore trop cantonné aux facultés de gestion, en dehors de quelques cas isolés. Idem pour l'enseignement secondaire qui ne se préoccupe pas beaucoup d'éveiller à cet esprit. Or, dans son sens large (initiative, autonomie, opportunité...), l'esprit d'entreprendre s'applique aussi bien à un médecin, un juriste, un psychologue, etc. On peut nuancer en constatant tout de même que les programmes ont changé en s'ajustant aux besoins de la société, ce qui peut avoir un effet sur les mentalités des étudiants.

Quid d'une formation comme CPME en création d'entreprise?

C'est indispensable et très efficace parce que cette formation est multidisciplinaire et parce qu'elle montre à quoi peut mener l'entrepreneuriat au sens strict. Via l'entrepreneuriat économique, l'étudiant voit toutes les possibilités que peut offrir l'entrepreneuriat au sens large. C'est très efficace pour ceux qui la suivent: ils ne fonderont pas tous leur entreprise mais ils auront une tout autre vision que s'ils étaient restés dans la filière disciplinaire dont ils sont issus. C'est une question de développement individuel et pas de développement économique. L'enseignement devrait inscrire cela à ses programmes depuis l'école primaire.

Pourquoi le monde de l'enseignement est-il résistant?

Baucoup d'enseignants confondent entrepreneuriat et entrepreneuriat économique. Or, leur vision de l'en-

une influence sur l'esprit d'entreprendre. L'autre incitant, c'est la crise, l'entrepreneuriat de nécessité.

Qui a la responsabilité de susciter l'esprit d'entreprendre?

Comme aurait dit De Gaulle: «Vaste programme!» C'est, selon moi, une responsabilité partagée. Bien sûr le politique doit mettre en place des structures, des actions... pour développer l'esprit d'entreprendre. Mais, dans les familles, dit-on aux enfants qu'ils doivent être des entrepreneurs? On attribue souvent cette responsabilité aux décideurs alors que nous avons tous une responsabilité individuelle à ce sujet.

Quels sont les avantages et inconvénients pour celui qui veut créer son entreprise dans le contexte wallon?

Si j'en crois ce que j'entends, beaucoup disent: «C'est

entreprise privée est fréquemment peu flatteuse. Est-ce propre à notre région? Hormis les pays où règne un entrepreneuriat de libération ou de nécessité comme en Europe de l'Est, est-il vrai que l'entreprise privée soit plus stigmatisée en Wallonie qu'aux Pays-Bas, en France, en Allemagne, ...? Cela semble être le cas...

Pourquoi est-ce plus fragrant chez nous qu'ailleurs?

Après les revers de l'après-guerre, s'est installée une grande méfiance, une sorte de dépit, de déception de voir qu'une des matérialisations de l'esprit d'entreprendre économique en Wallonie qui était notre industrie a pris des coups dont elle ne s'est pas encore remise. Délocalisations, licenciements, chômage, ... si c'est tout ce que l'entreprise peut nous offrir, merci bien! Avec, pour conséquence, le développement d'un syndicalisme de défense qui contribue à maintenir cet état d'esprit. Je ne connais pas d'organisations syndicales qui poussent à la création d'entreprises privées. Elles n'y sont pas opposées mais elles estiment que ce n'est pas leur rôle. Ce qui est tout aussi bien. Je ne critique pas les syndicats de ne pas prendre ce rôle-là.

Vous côtoyez beaucoup d'entrepreneurs. Quel facteur a été déterminant dans leur volonté d'entreprendre?

Ceux que je côtoie (mais ce n'est pas représentatif) sont essentiellement des entrepreneurs universitaires. Beaucoup sont passés par l'économie ou la gestion et leurs motivations sont infinies. Les uns parce qu'ils

voulaient s'échapper de leur milieu; les autres, au contraire, par tradition familiale; d'autres encore ont profité d'une opportunité ou ont développé leurs centres d'intérêts. C'est en général une conjonction de facteurs qui les poussent à créer leur entreprise.

«C'est en général une conjonction de facteurs qui poussent à créer une entreprise.»

Quels sont les effets de la crise sur l'esprit d'entreprendre en Wallonie?

J'ai l'impression que cette crise suscite un certain entrepreneuriat de nécessité, non seulement chez tous ceux qui étaient déjà chômeurs mais aussi chez ceux qui le deviennent du fait des restructurations, fermetures d'entreprise, etc. Ce n'est pas étayé mais il me semble que beaucoup de ceux qui ont perdu leur emploi se disent: «Et si je créais moi-même mon entreprise?». Cela voudrait dire, pour les pouvoirs publics, que c'est le moment d'aider les chômeurs à cette fin, de les former, de mettre au point de mécanismes financiers afin de les aider à se lancer; il en existe, il faudrait renforcer les actions dans ce domaine.

Propos recueillis par Frank Janssen et Alice Thelen

1. Le GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) est un outil international mesurant le taux d'activité entrepreneuriale d'un pays.

Pour Vincent Reuter, l'esprit d'entreprendre est plus présent aujourd'hui chez les jeunes, ne fût-ce que grâce à l'ouverture sur le monde que leur offre l'accès aux nouvelles technologies.



REUTERS/Naoko Doce

Entreprendre AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

On peut définir l'intrapreneuriat comme une forme d'entrepreneuriat qui se développe et s'exerce à l'intérieur d'organisations qui existent déjà. Les définitions du concept sont nombreuses mais toutes renvoient essentiellement à deux grandes perspectives: d'une part, une démarche induite et stimulée par l'entreprise elle-même qui suscite la création de nouvelles «intraprises» (ou divisions), d'autre part, une démarche innovante induite et stimulée par des employés autonomes, particulièrement entreprenants, soutenus et relayés par l'entreprise. Chacune de ces formes d'intrapreneuriat entraîne des défis bien différents et un défi commun: trouver des moyens pour récompenser et conserver les intrapreneurs.

Exploiter de nouvelles d'opportunités

S'agissant de la première forme d'intrapreneuriat, certains spécialistes utilisent le vocable d'«entrepreneuriat corporatif» (*corporate entrepreneurship*). Il s'agit ici de la création d'extensions ou de nouvelles divisions qui restent la propriété de l'entreprise mais où de nouvelles opportunités peuvent être exploitées grâce à l'entrepreneuriat d'employés. Ce type d'intrapreneuriat peut également s'incarner dans la création, à l'intérieur des structures existantes, de petites unités indépendantes chargées d'une mission de création ou d'amélioration des produits, des processus ou des technologies contribuant fortement à l'innovation et à la croissance. Ce peut être, par exemple, une division «développement de l'initiative», un «cercle des idéateurs» ou, comme dans une grande société de télécommunication québécoise, un «club des intrapreneurs».

L'entreprise doit créer un environnement accueillant à ces initiatives.

Les firmes dites «intrapreneuriales» se caractérisent par des comportements stratégiques centrés sur l'exploitation d'opportunités. Les produits et services y sont constamment revus et renouvelés pour lutter agressivement contre la concurrence. Ces entreprises sont souvent les premières à mettre un produit, une technologie ou un service sur le marché et deviennent des leaders dans leurs domaines. Des entreprises comme 3M et l'Oréal, par exemple, sont représentatives de milieux où l'initiative et la créativité sont fortement encouragées et valorisées.

De telles entreprises induisent et stimulent elles-mêmes l'intrapreneuriat. Pour leurs responsables, le défi consiste à instaurer une structure, une culture et des pratiques managériales qui permettent de dépister



L'Oréal est une entreprise au sein de laquelle la créativité des employés est vivement encouragée, favorisant ainsi l'intrapreneuriat.

et d'identifier les employés capables d'assurer le succès de ces nouvelles unités.

Un processus induit par des employés

Sous le terme d'«intrapreneuriat», d'autres chercheurs et consultants placent plutôt les initiatives entrepreneuriales et innovantes émanant d'employés ou de groupes d'employés dont les comportements stratégiques sont généralement autonomes et relèvent plus de l'autodétermination que d'une stimulation délibérée ou directe de l'entreprise. Ici, les innovations deviennent possibles par la présence et l'engagement d'employés ayant une personnalité entrepreneuriale.

Ainsi, un employé peut proposer à son entreprise de s'ouvrir à d'autres marchés parce qu'il les connaît bien, un autre peut amener l'entreprise à diversifier son offre. Cela s'est produit, par exemple, dans une entreprise québécoise fabriquant des bains thermo-masseurs où, grâce à son expertise particulière, un employé a amené l'entreprise à commercialiser des gels et des huiles de bain pour compléter avantageusement l'utilisation du produit par le client.

Cela ne signifie pas pour autant que l'entreprise n'a aucun rôle à jouer pour faire émerger et concrétiser ces initiatives et projets d'innovation. Elle doit au contraire créer un environnement accueillant à ces initiatives, les repérer le plus rapidement possible et les soutenir en leur donnant la marge de manœuvre et les ressources nécessaires. Ces intrapreneurs doivent souvent être guidés par un mentor qui les aide à mener leurs projets à terme. En effet, les employés ne disposant pas de l'autonomie d'action des entrepreneurs, ils doivent pouvoir compter sur des ressources et collaborations qui ne leur sont pas accordées d'emblée. ■

Découvrir l'entreprise et oser s'y plonger

CPME (la formation interdisciplinaire à la création d'entreprise de l'UCL) vient de fêter sa dixième promotion. Plusieurs de ses jeunes «anciens» sont à la tête de leur propre entreprise. Trois d'entre eux évoquent leur parcours.



D.R. **Quentin Orban de Xivry: «Dépasser la peur de l'échec»**

«L'atout principal de la formation CPME est son interdisciplinarité, explique Quentin Orban de Xivry (Promotion CPME 2000), un des fondateurs de Mnémotique, société spécialisée en numérisation, préservation et valorisation des archives. Elle nous permet de travailler avec des diplômés d'autres formations qui ne pensent pas de la même façon que nous, comme dans une entreprise.» Pour cet ingénieur de formation, CPME permet d'acquérir les outils de gestion d'une entreprise, un bon carnet d'adresses et elle démystifie l'action d'entreprendre. Car, «à la différence des Anglo-saxons, les Européens n'ont pas le virus d'entreprendre. En Europe, nous avons peur de l'échec, c'est culturel. Une personne qui a connu une faillite inspire la méfiance. Ce n'est pas le cas dans le monde anglo-saxon.»

CPME combat cette appréhension en plongeant les étudiants au cœur de l'entreprise: «Nous côtoyons des entrepreneurs au quotidien et nous observons comment ils travaillent, gèrent les problèmes... Cela permet notamment de comprendre que, si l'on échoue, ce n'est pas la fin du monde.»

→ www.mnemotique.eu



D.R. **Jean-Marc Spiltoir: «Dans le prolongement du mémoire»**

À la fin de ses études, Jean-Marc Spiltoir (Promotion CPME 2003) lance Greenwatt, la société de recyclage et production d'énergie verte. «À trois, nous avons imaginé une société active dans les énergies renouvelables, explique cet ingénieur de gestion. C'était le sujet de notre mémoire de fin d'études. Notre projet a remporté quelques concours et cela m'a motivé.»

Durant sa phase recherche et développement, la start-up

a construit une installation de biométhanisation pilote traitant une tonne de déchets par jour avant de franchir tout récemment le cap de l'industrialisation: «Nous avons vendu une première installation industrielle de dix-sept tonnes quotidiennes qui a été inaugurée le 9 mars dernier» se réjouit Jean-Marc Spiltoir. Déjà à la tête de cinq personnes, il compte encore engager dans les prochains mois. «CPME m'a permis de me lancer très vite, témoigne-t-il. Même si, avec du recul, je conseillerais aux jeunes de se faire un peu d'expérience en société avant d'ouvrir leur propre boîte. Cela permet d'éviter certaines erreurs!»

→ www.greenwatt.be



D.R.

Adeline Monseu: «Un dirigeant doit être touche-à-tout»

Adeline Monseu (Promotion CPME 2007) se lance en consultance, en février 2009, sous le nom de ClimAdvance, société de consultance en énergie renouvelable. La collaboration avec Winwatt, son principal client, se passe tellement bien qu'en octobre 2009, la société lui propose de créer sa première cellule française. «J'ai eu dix jours pour faire l'analyse du marché et choisir le lieu d'implantation, témoigne la jeune bio-ingénieure. Sans CPME, je n'y serais pas arrivée.»

Depuis novembre 2009, elle est gérante de cette cellule qu'elle a choisi d'établir à Toulouse: «À 25 ans, je gère une succursale et des employés. C'est une chance. Je suis désormais salariée de Winwatt mais c'est comme si c'était ma propre société: je suis responsable des résultats.»

Ce qu'Adeline Monseu retient de CPME: une méthode de réflexion globale qui lui permet de faire face aux problèmes. «J'ai appris à faire travailler mon esprit dans tous les domaines. Le caractère interdisciplinaire est important, car un dirigeant doit être touche-à-tout.»

→ www.winwatt.eu

Propos recueillis par Fany Grégoire

Nature ou culture, QUELLE EST LA SOURCE DE L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE?

Quel est l'impact de la culture sur l'esprit d'entreprendre? Plusieurs approches théoriques mettent le focus tantôt sur l'individu, tantôt sur les institutions, tantôt sur le conflit entre eux. Mais la recherche empirique en est encore à ses balbutiements et ses résultats sont à analyser avec circonspection.

L'esprit d'entreprendre, qu'il soit mesuré par la création d'entreprises ou par l'importance du travail indépendant, n'est pas un phénomène constant mais, au contraire, l'objet de certaines variations. Celles-ci peuvent être observées en comparant à travers le temps les effectifs d'un même pays ou d'une même région ou peuvent être mesurées en confrontant les situations de régions ou de pays différents. Les fluctuations à travers le temps sont très largement attribuables à la conjoncture économique et aux tendances lourdes marquées par les développements technologiques. En revanche, les différences relevées pour un groupe de pays ou de régions résultent surtout de contextes institutionnels et culturels différents.

La relative stabilité de ces différences en matière d'activité entrepreneuriale suggère que des facteurs explicatifs autres que les seuls facteurs économiques sont à l'œuvre et doivent être pris en considération. De nombreux tra-

voux se sont intéressés aux effets de la culture sur l'activité entrepreneuriale. Les liens entre valeurs culturelles et entrepreneuriat font l'objet de trois grandes approches théoriques. Mais malgré de nombreuses contributions, la recherche sur les relations entre culture et entrepreneuriat en est encore largement à ses balbutiements.

Valeurs versus normes sociales

De nombreuses recherches montrent l'existence d'un lien entre, d'une part, les valeurs et les croyances de l'individu et, d'autre part, son comportement. Aussi est-il plausible que des différences culturelles constatées au niveau des pays ou des régions influencent le comportement des individus y compris dans leur décision de créer leur entreprise ou de devenir travailleur indépendant plutôt que de travailler pour autrui.

Des facteurs explicatifs importants autres que les seuls facteurs économiques doivent être pris en considération dans l'activité entrepreneuriale.

Cette logique «agrégative» se retrouve dans une autre approche: l'agrégation des traits psychologiques. Selon cette approche, pour un pays donné, le nombre plus ou moins élevé de personnes porteuses de valeurs entrepreneuriales expliquera le nombre plus ou moins important d'individus ayant un comportement entrepreneurial. Ces conceptions «agrégatives» de la culture et des comportements sont très individualistes.



Fotolia/ant236

De nombreuses études montrent l'existence de liens entre les valeurs et croyances (travail, famille, ...) de l'individu et son comportement entrepreneurial.

Elles se distinguent d'une seconde grande théorie, celle de la légitimation sociale (ou approbation morale) qui focalise l'attention sur l'impact des normes sociales et des institutions sur la société dans son ensemble. Cette théorie fait valoir que l'on observe une plus grande intensité entrepreneuriale dans les sociétés où l'entrepreneur reçoit un statut social élevé, où le système éducatif donne sa place à l'esprit d'entreprendre et où l'environnement législatif et fiscal va dans le sens d'un encouragement à la prise d'initiative. Les tenants de la légitimation sociale expliquent le plus grand esprit d'entreprendre de certains pays par l'incidence globale d'une culture et d'institutions favorables, là où l'approche par l'agrégation des traits psychologiques l'explique par les effets agrégés de comportements découlant de caractéristiques individuelles.

Les tenants de la légitimation sociale expliquent le plus grand esprit d'entreprendre de certains pays par l'incidence globale d'une culture et d'institutions favorables.

Toutefois, malgré leurs différences, ces approches participent l'une et l'autre d'une explication dite «pull» des comportements entrepreneuriaux. Les facteurs «pull» supportent l'idée que l'individu devient entrepreneur parce qu'il escompte obtenir ainsi une situation meilleure pour lui, que ce soit d'un point de vue matériel ou non-matériel.

Tensions entre l'individu et le groupe

Pour leur part, les facteurs «push» font référence à une situation de tension voire conflictuelle pour l'individu tiraillé entre sa condition courante, insatisfaisante, et ses préférences. Cette troisième grande théorie, dite «approche par l'insatisfaction», est fondamentalement différente des deux premières.

Ici, la différence de l'activité entrepreneuriale mesurée au niveau de pays ou de régions est attribuée à la différence entre les valeurs et les croyances des entrepreneurs potentiels et celles de l'ensemble de la population. Lorsque la culture dominante n'est pas une culture entrepreneuriale, l'affrontement de valeurs entre groupes peut amener les entrepreneurs potentiels à le devenir effectivement. Dans ce cas, la relation attendue entre indicateurs culturels et entrepreneuriat peut donc être contraire à ce qu'elle serait selon l'agrégation des traits psychologiques ou l'approche par la légitimation sociale.

Les trois grandes théories fixent un cadre où viennent s'inscrire les facteurs explicatifs des différenciations en matière d'esprit d'entreprendre. Parmi ces facteurs, l'évitement de l'incertitude a suscité l'intérêt des chercheurs. Il constitue un trait culturel étroitement associé aux attitudes individuelles à l'égard du risque et de l'incertitude. Selon l'approche par agrégation de traits psychologiques, il joue un rôle important dans la propension d'un pays à entreprendre. Cette théorie met en relation

D.R.



Des étudiants de Créalouv, le club des étudiants entrepreneurs de Louvain-la-Neuve, se sont rendus récemment au Burkina Faso pour y rencontrer des étudiants et jeunes indépendants burkinabés.

l'évitement de l'incertitude et le degré de tolérance des sociétés pour l'ambiguïté: plus l'évitement est marqué, moins la société serait encline à l'esprit d'entreprendre. Mais selon l'approche par l'insatisfaction, le résultat attendu peut être inversé!

Richesses et limites de la recherche

Des chercheurs ont testé les effets directs et indirects de l'évitement de l'incertitude sur un panel de données de 21 pays de l'OCDE. Leurs résultats confirment plutôt la théorie de l'insatisfaction, quoique la période plus récente puisse mettre cette théorie à mal.

D'autres études concernent le post-matérialisme. Il serait une conséquence d'une prospérité sans précédent et de l'absence de guerre dans les pays de l'Ouest depuis 1945. Les générations les plus jeunes attacheraient moins d'importance aux valeurs matérialistes que les générations dont la jeunesse a été marquée par la pauvreté et autres ravages de la guerre. Les jeunes accorderaient plus d'importance à l'estime de soi, à l'épanouissement personnel et à la qualité de la vie, toutes valeurs post-matérialistes. Et, selon l'approche par légitimation sociale, la relation attendue entre valeurs post-matérialistes et création d'entreprises est négative, ce que semblent confirmer des recherches menées sur la situation de 27 pays.

Ces exemples montrent tout à la fois la richesse des relations à éprouver et les limites actuelles de la recherche empirique dont les résultats doivent être considérés avec prudence. Ces limites découlent pour l'essentiel de problèmes de mesure et du petit nombre d'observations sur lequel les tests reposent. En outre, la multiplicité des approches explicatives pertinentes et leur relative autonomie rendent difficile la construction de tests à la fois applicables et satisfaisants. Cette situation frustrante semble destinée à perdurer quelque temps puisque les référents culturels connaissent généralement peu de changements sinon sur de longues périodes.

DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES, une mission sociale

Un nouveau style d'entrepreneuriat a pris de l'ampleur ces dernières années: l'entrepreneuriat social. Il est très présent dans les milieux académiques, comme en atteste la prolifération de cours, de conférences et de publications qui lui sont dédiés mais également, et avant tout, dans la pratique. En effet, nos régions ont vu fleurir les initiatives entrepreneuriales mariant avec succès logique commerciale et objectif social. Cependant, cela n'est qu'un début.

Le concept d'«entrepreneuriat social» (traduction de l'expression anglophone *social entrepreneurship*) vient des États-Unis où, dans les années quatre-vingt, ont vu le jour des organisations visant à apporter leur soutien à des individus porteurs de changement pour la société, comme Ashoka. Toutefois, la réalité de ce phénomène est bien plus ancienne. De Florence Nightingale, pionnière britannique du métier d'infirmière au XIX^e siècle, à Muhammad Yunus, père du microcrédit, les exemples d'entrepreneurs sociaux ne manquent pas.

Néanmoins, dans nos régions, les entrepreneurs sociaux bénéficient d'une reconnaissance moindre que dans les pays anglo-saxons.

Innovation, prise de risques et proactivité font partie du quotidien des entrepreneurs sociaux.

Encore relativement neuf, le concept d'entrepreneuriat social ne bénéficie pas d'une définition communément acceptée. Ceci peut expliquer la faible connaissance qu'en a le grand public. Selon le baromètre de l'entrepreneuriat social réalisé fin 2008 par Ashoka, à peine un quart de la population française interrogée déclarait avoir déjà entendu ce terme. Ensuite, la transposition d'un concept né dans le monde anglo-saxon en Europe continentale, d'où sont originaires les principes d'économie sociale et de tiers secteur, peut être source de confusion.

De nombreux défis

L'entrepreneuriat social, c'est avant tout la poursuite d'une mission sociale par la conduite d'activités commerciales. Peu importe la structure juridique choisie. Innovation, prise de risques et proactivité font partie du quotidien des entrepreneurs sociaux. Ces nouveaux types d'entrepreneurs et d'entreprises font face à de nombreux défis. D'abord, le secteur de l'entrepreneuriat social souffre actuellement d'une faible professionnalisation. Ensuite, les ressources financières pour ce type

d'organisation sont rares. Dès lors, la majorité de ces entreprises dépendent grandement de subsides, ce qui ne contribue pas nécessairement au développement d'une organisation pérenne et autonome. À l'inverse, la génération de revenus par la vente de produits ou la fourniture de services ne doit en aucun cas compromettre la mission sociale de l'organisation. Enfin, au niveau des ressources humaines, il n'est pas évident pour un entrepreneur social de trouver des partenaires capables de combiner motivation sociale et comportement entrepreneurial proactif.

Bien que prometteur tant en termes d'impact social qu'économique, notamment en termes de création d'emplois, l'entrepreneuriat social est aujourd'hui freiné par ces défis qu'académiques, pouvoirs publics et citoyens responsables doivent ensemble s'ingénier à relever. ■



Florence Nightingale, ici sur une gravure, fut une pionnière du métier d'infirmière au XIX^e siècle.

FORCES ET FAIBLESSES de la microfinance

La microfinance a suscité un engouement important au cours des vingt dernières années. La spécificité de ses produits — groupe solidaire, crédits de faible montant, remboursements réguliers— permettrait de résoudre de nombreux problèmes informationnels sur le marché du crédit. Et elle permettrait ainsi de favoriser l'accès des entrepreneurs pauvres au marché du crédit dont ils étaient exclus jusqu'alors. En effet, en présence de contraintes de crédits fortes, un nombre important de projets d'investissements productifs ne sont pas réalisés. La microfinance dans les pays en développement joue donc un rôle majeur dans le soutien à la micro-entreprise; plus de 150 millions de personnes y bénéficient du microcrédit et l'utilisent en très grande majorité pour financer une petite activité déjà existante (fonds de roulement ou quelques actifs physique), pour en créer une nouvelle ou pour lisser la consommation du ménage (le crédit étant par essence fongible).

Mais, au-delà des espoirs qu'elle suscite, la microfinance est-elle réellement en capacité de soutenir les entrepreneurs et, à plus long terme, de contribuer au développement et à l'allègement de la pauvreté?

Impact de la microfinance sur l'entrepreneuriat

Tout d'abord, la microfinance soutient en général de petites activités informelles constituant un moyen de subsistance pour leurs propriétaires qui ne peuvent pas accéder à l'emploi salarié. Il s'agit très souvent de petites activités de service, de commerce, d'artisanat ou d'élevage en milieu rural avec un potentiel de développement relativement limité.

Le microcrédit permet la création d'une nouvelle activité pour un ménage sur huit.

À titre d'exemple, une expérience menée au Sri Lanka montre que donner accès au crédit à des micro-entreprises qui étaient contraintes en capital peut effectivement générer des rendements importants (environ 5,7 % par mois soit des rendements bien supérieurs aux taux d'intérêt de la microfinance dans la région) mais qui décroissent très rapidement, les opportunités d'investissement se tarissant relativement vite.

Ensuite, alors qu'il n'existait pratiquement pas d'évaluation rigoureuse de l'impact de la microfinance, plusieurs



World Economic Forum / Remy Steingger

Muhammad Yunus fut un des premiers à proposer des possibilités de microcrédit via la Grameen Bank.

études expérimentales permettent de fournir des éléments convaincants sur son impact. L'une d'entre elles, menée en Inde, concerne l'expansion d'une institution de microfinance dans les quartiers pauvres de Hyderâbâd. Les résultats après deux ans montrent que la microfinance a sur les bénéficiaires un impact globalement positif mais relativement hétérogène. Le microcrédit permet la création d'une nouvelle activité pour un ménage sur huit. Ceux qui possédaient déjà une activité peuvent investir dans des actifs productifs ou dans du stock. Ceux qui étaient déjà très endettés utilisent le microcrédit pour rembourser leur dette. Cependant, l'étude montre qu'il n'existe pas d'impact sur des variables non économiques telles que l'éducation, la santé ou le pouvoir des femmes au sein du ménage.

Ces premiers éléments montrent que la microfinance peut être utile pour soutenir certains entrepreneurs qui veulent développer leur activité ou en créer une nouvelle mais sans amener pour autant de changements importants, au moins à court terme, sur les conditions de vie. Ceci peut s'expliquer en partie par les spécificités des produits de la microfinance — faibles montants et modalité de remboursement contraignant— qui s'adressent à des activités entrepreneuriales avec un potentiel de développement limité. ■

POUR ALLER PLUS LOIN...

... À L'UCL

- **La formation interdisciplinaire en création d'entreprise (CPME)**
→ www.uclouvain.be/cpme
- **CréaLouv**
Club des étudiants entrepreneurs de Louvain-la-Neuve
→ www.crealouv.be
- **Sopartec** → www.sopartec.com
- **CEI** → www.ceiln.be
- **Mind and Market** → www.mindandmarket.be

... DANS LES LIVRES

- Janssen, F. (Dir.) (2009), *Entreprendre: Une introduction à l'entrepreneuriat*, De Boeck, Bruxelles
- Julien P.-A. et Marchesnay M. (1996), *L'Entrepreneuriat*, *Economica*, Paris
- Coeuderoy, R. et Lwango, A. (2009), « *Capital social, gouvernance et efficacité : y a-t-il une spécificité de l'entreprise familiale?* », *Problèmes Economiques*, 2971
- Miller D. et Le Breton-Miller, I. (2005), *Managing For The Long Run. Lessons In Competitive Advantage From Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, Boston
- Krueger, N. (2007), « *What lies beneath: The experiential essence of entrepreneurial thinking* », *Entrepreneurship Theory & Practice* 31(1), 123-138.
- Krueger, N. et Day, M. (2010), « *Looking Forward, Looking Backward: From Entrepreneurial Cognition to Neuroentrepreneurship* », dans Acs, Z. et Audretsch, S. (Dir.), *International Handbook of Entrepreneurship Research*, Springer, New York.
- West, G.P., Gatewood, E. et Shaver, K. (Dir.), *Handbook of University-Wide Entrepreneurship Education*, Edward Elgar, Cheltenham



- Schmitt, C. (Dir.) (2005 et 2008), *Université et Entrepreneuriat, une relation en quête de sens, T. 1 et 2*, L'Harmattan et Presses de l'Université de Nancy, Paris et Nancy
- Wright, M., Clarysse, B., Mustar, P. et Lockett, A. (2007), *Academic Entrepreneurship in Europe*, Edward Elgar, Cheltenham
- Basso, O. (2004), *L'intrapreneuriat*, *Economica*, Paris
- Carrier, C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, *Collection PME & Entrepreneuriat*, Presses de l'Université du Québec, Québec
- Freytag, A. et Thurik, R. (Dir.) (2010), *Entrepreneurship and Culture*, Springer, Heidelberg
- Thurik, R. et Dejardin, M. (2010), 'Entrepreneurship and Culture', in: E. Masurel et M. van Gelderen, eds, *Entrepreneurship in Context*, Routledge, Londres, à paraître
- Bacq, S. et Janssen, F. (2010), « *The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria* », *Entrepreneurship and Regional Development*, à paraître
- Nicholls, A. (Dir.) (2008), *Social entrepreneurship - New models of sustainable social change*, Oxford University Press, Oxford

... SUR LE WEB

- www.ashoka.org
- www.from-research-to-business.be
- www.freefondation.be
Rapport de la Fondation Free sur l'entrepreneuriat académique : <http://reflexions.ulg.ac.be>
- De Cleyn, S., Tietz, R., Braet, J. et Schefczyk, M. (2010), *Report on the status of academic entrepreneurship in Europe*, www.unibook.com/wwaow_jp/site/excerpt/jsessionid=A8F8250E6D6419C71690D03C15D696D8?unique-booknr=6721493471265618747799

Diplômés de l'UCL, connectez-vous sur www.uclouvain.be/alumni, inscrivez-vous et recevez, chaque mois, la *Louvain Newsletter*.



UCL
Université catholique de Louvain

Louvain
Revue bimestrielle de l'Université catholique de Louvain.
Ne paraît pas en août-septembre.
Les articles signés n'engagent que leurs auteurs. Titres et chapeaux sont de la rédaction.
Louvain applique les règles de la nouvelle orthographe.

Louvain est une réalisation du Service presse et communication de la Direction du développement institutionnel et culturel de l'UCL (DIC).

Louvain
Halles universitaires
Place de l'Université 1
1348 Louvain-la-Neuve
www.uclouvain.be/revue-louvain

Directrice de la publication et éditrice responsable
Diane Vercruyssen

Rédactrice en chef
Dominique Hoebeker
dominique.hoebeker@uclouvain.be
Tél. 010-47 81 02

Rédactrice en chef adjointe
Julie Claus
julie.claus@uclouvain.be
Tél. 010-47 92 95

Secrétariat
Charlotte Descampe
charlotte.descampe@uclouvain.be
Tél. 010-47 83 99

Comité d'orientation
Pr Marc Lits, président
Pr Vincent Blondel
Pr Nathalie Delzenne
Pr Jean-Louis Dufays
Pr Axel Gosseries
Pr Jean-François Rees
Pr Frédéric Thys
Diane Vercruyssen
Dominique Hoebeker
Julie Claus

Collaborateurs
Isabelle Decoster
Fany Grégoire
Anne-Marie Pirard
Rolande Vandemeulebroucke (photothèque)

Maquette et mise en page
Double Page

Imprimerie
Les Éditions européennes, Bruxelles
Imprimé sur papier blanchi sans chlore

Prix au numéro
5 €

Abonnement à 5 numéros
25 € (Belgique)
30 € (Union européenne)
35 € (reste du monde)
Pour s'abonner: via le compte 340-1508534-28 [communication «abonnement Louvain»]
Gestion des abonnements: Réginald Evrard, reginald.evrard@uclouvain.be
010-47 91 75

Photo de couverture:
Fotolia / George Mayer



FUTUR ÉTUDIANT À L'UCL

DES SERVICES À VOTRE DISPOSITION TOUTE L'ANNÉE

- > **Les conseillers du Centre d'information et d'orientation (CIO)** vous accompagnent pour faire le point sur votre orientation future
www.uclouvain.be/cio
010 47 27 06
- > **Le Secrétariat des étudiants** vous renseigne sur les modalités pratiques d'admission et d'inscription
www.uclouvain.be/inscription
010 47 21 72
- > **Infor-Logement** vous aide à orienter votre recherche de logement à Louvain-la-Neuve et Bruxelles
www.uclouvain.be/logement
010 47 22 92
- > **Les assistants sociaux du Service d'aide** vous informent sur les possibilités d'aides financières adaptées à votre situation
www.uclouvain.be/aide
010 47 20 02