



# DÉBAT

## Commentaire de l'article sur le « *Permis d'Entreprendre*© »

Par **Michel VILLETTE\***

L'article témoigne des efforts d'un petit groupe d'enthousiastes qui, avec le soutien des pouvoirs publics et d'une chambre de commerce, rêvent de transformer les 35000 étudiants d'une Université, toutes disciplines confondues, en « entrepreneurs ».

Le projet a, en lui-même, quelque chose de surréaliste qui le rend sympathique, même si l'on n'est pas convaincu *a priori* du fait qu'il soit souhaitable (et faisable) de transformer tous les étudiants du premier cycle en adeptes de l'entreprise de soi, même si l'on n'est pas convaincu que l'on puisse (ni que l'on doive) instiller à tout le monde des dispositions psychologiques à entreprendre selon un dispositif pédagogique de masse standardisé et médiatisé par un site internet, des brochures et autres gadgets.

Mais laissons là la discussion des intentions, qui sont affaire de préférences individuelles, pour nous attacher à l'examen de la démarche de mise en œuvre.

Cette démarche est-elle adaptée à son objet ? Et puisqu'il s'agit de former de futurs « entrepreneurs », est-elle exemplaire du point de vue des critères usuels de la bonne gestion d'une entreprise, à savoir la pertinence, l'efficacité et l'efficace ? Autrement dit, les promoteurs de l'esprit d'entreprise sont-ils eux-mêmes en état de monter une entreprise qui marche, dans des délais raisonnables et avec des ressources ? Y a-t-il adéquation entre leurs dispositions personnelles, la théorie de la gestion de projet dont ils sont équipés, les ressources dont ils disposent, les alliés dont ils peuvent s'entourer, les forces antagonistes qu'ils doivent surmonter et le projet qu'ils ambitionnent de mener à bien ?

Si j'ai bien lu (et sauf précisions complémentaires de nos auteurs), les résultats obtenus après deux ans d'efforts sont modestes eu égard aux moyens mobilisés. En effet, ce projet a donné lieu à de multiples réunions de travail et études préalables en 2008-2009 et

sa phase opérationnelle a été lancée à la rentrée universitaire 2009.

À la fin avril 2010, « une soixantaine d'étudiants » avaient consacré environ 6 heures de travail personnel pour valider un « parcours initiatique » consistant à rédiger un CV, à analyser leurs expériences à partir d'une grille de questions et à transcrire deux entretiens d'entrepreneurs à partir d'une trame proposée : c'est un premier résultat, mais il est bien modeste.

Par ailleurs, un site Internet a été visité (4 000 connexions par mois, mais : pour quoi faire ? Parmi les visiteurs, combien sont des étudiants en licence ?) Un jeu de cartes pédagogique a été distribué à 800 exemplaires, mais il y a 35 000 étudiants à toucher : cela n'est pas à l'échelle des ambitions affichées.

Si j'ai bien lu aussi, en dépit de leurs grands efforts, les promoteurs du projet n'ont pas réussi jusqu'ici à associer des enseignants-chercheurs à leur démarche et aucun département d'enseignement et de recherche n'a accepté de transformer le « *Permis d'Entreprendre* » en une unité de valeur faisant partie intégrante du cursus de formation. Cette absence d'acceptation des alliés les plus indispensables est un fait essentiel, qui demande à être analysé : est-il possible de développer durablement un enseignement universitaire sans les « profs » ?

Comme l'article n'indique pas le montant du budget alloué à ce projet, il est difficile d'évaluer le rapport coût/bénéfice, mais la question va bientôt se poser de l'efficacité et du « temps de retour sur investissement » pour les bailleurs de fonds. La question se pose aussi de savoir si les départements d'enseignement apprécient qu'autant d'argent soit consacré à ce projet, alors qu'eux-mêmes manquent de moyens pour accompagner les étudiants... Est-ce la meilleure allocation d'actifs possible pour l'Université considérée dans sa globalité ? Ne vaudrait-il pas mieux, par exemple, financer des cours de formulation du projet professionnel et de recherche de stages et d'emplois qui soient adaptés à chacun des départements d'enseignement ?

Finalement, si je m'en réfère à ma propre expérience d'enseignement de l'entrepreneuriat, je suis tenté de voir dans ce témoignage non pas une démarche exemplaire de conduite rationnelle de création d'une entre-

\* Professeur de sociologie à Agro ParisTech, Michel Villette, membre du comité de rédaction de *Gérer et Comprendre*, était sceptique au sujet de cet article qu'il avait à évaluer. L'autre rapporteur s'est, quant à lui, exprimé en faveur de cet article, estimant qu'il présente une démarche originale dans le contexte universitaire. Les auteurs ayant en outre retranscrit à plusieurs reprises leur article, il a été décidé de publier l'article en organisant un débat contradictoire entre le rapporteur sceptique, Michel Villette, et les auteurs.



prise du secteur privé concurrentiel, mais bien, plutôt, un exemple typique d'un projet tel que l'on peut en conduire au sein du système politico-administratif français. Dans toute entreprise, le vrai client est le client solvable. Or, en l'occurrence, les clients solvables ne sont ni les étudiants, ni les professeurs, ni les unités d'enseignement...

La démarche semble excessivement intellectualisante, lente et précautionneuse. Le temps d'étude et de réflexion semble très long, avant les premières mises en œuvre. Une grande part de l'énergie des promoteurs est ainsi consommée en palabres entre les diverses parties prenantes politico-administratives locales.

L'identité du projet, fondée sur la symbolique de l'entrepreneuriat, est directement articulée sur des campagnes de communication initiées par le MEDEF, les Chambres de Commerce et le Gouvernement. Cette identité a permis d'obtenir des supports institutionnels, mais rien ne prouve que ceux-ci soient un facteur facilitant un enrôlement efficace des enseignants-chercheurs, des étudiants et des responsables de formation. L'affichage politique peut être un atout facilitant l'obtention de financements et, en même temps, un obstacle à la réussite du projet, dans un contexte où de multiples enjeux s'entremêlent.

Bref, ce projet relève, à mon avis, plus de l'entrepreneuriat politique et administratif que de l'entrepreneuriat économique et, s'il était lui-même une création d'entreprise, l'entreprise en question serait aujourd'hui au bord de la faillite, faute de vrais clients (les étudiants) et faute de vrai chiffre d'affaires (le temps de travail effectivement consacré par des étudiants et des enseignants pour participer aux activités proposées). C'est un cas typique où il y a excès d'investissement en R&D, excès de sophistication et défaut de commercialisation.

« *Keep it simple and stupid!* » et « *Just do it!* », diraient les Américains !

Cela dit, l'histoire n'est jamais écrite d'avance et je serai ravi d'apprendre, dans deux ans, que j'aurai eu tort, avec mes commentaires grincheux, et que ce programme aura évolué pour devenir un brillant succès à force de persévérance et d'améliorations progressives.

## COMMENTAIRES EN RÉPONSE À MICHEL VILLETTE

Dans les entrées du petit bréviaire des idées reçues en entrepreneuriat figurent des discours véhiculés tant par le monde professionnel que par les pédagogues, les chercheurs ou par les étudiants eux-mêmes : le mythe selon lequel l'entrepreneur serait un être hors du commun, l'existence de dispositions psychologiques à entreprendre, le fait de naître entrepreneur, la réduction de l'entrepreneuriat à la seule démarche de création d'entreprise ou encore la

possible rationalisation d'une démarche entrepreneuriale standardisée...

Dans le petit bréviaire des idées reçues sur l'Université française, peuvent être évoquées son inertie, son incapacité à s'ouvrir et à travailler avec le monde professionnel, à innover, à prendre des initiatives, son désintérêt à prendre la mesure de la spécificité de ces étudiants dans un enseignement de masse...

Quelle alternative s'offre à nous ? L'immobilisme ou la surenchère dans la propagation de ces discours ? Telle n'est pas notre orientation depuis déjà plusieurs années !

Face à la persistance de ces « vérités » non discutées, nous avons choisi, depuis bientôt dix ans, de dresser des analyses critiques sur des projets engagés dans le monde universitaire en matière de sensibilisation à l'entrepreneuriat...

En mars 2005, déjà, votre revue, *Gérer et Comprendre*, nous avait permis de diffuser un premier article sur une initiative particulièrement iconoclaste, la création de *Créactiv'Nantes*, une cellule ressources dédiée à l'entrepreneuriat au sein de l'université de Nantes et créée en partenariat avec les CCI de Nantes et de Saint-Nazaire. Aujourd'hui, la publication de ce nouvel article témoigne à quel point ce projet *Créactiv'Nantes* s'est non seulement concrétisé, mais s'est aussi affirmé avec le lancement d'une Maison de l'Entrepreneuriat qui s'est engagée dans de nouvelles propositions d'action et de démarches d'expérimentations, comme en témoigne le projet *Permis d'Entreprendre*...

Loin de nous l'idée de retracer dans cet article une démarche dont les aspérités auraient été délibérément gommées... Comme toute innovation radicale, elle est portée par des acteurs déviant, qui s'interrogent, tâtonnent, convainquent, expérimentent, enrôlent différentes parties prenantes, vont chercher des financements et en justifient l'usage..., à l'instar de tout porteur de projet innovant !

Certes, nous sommes loin de la « *démarche exemplaire de conduite rationnelle de création d'une entreprise du secteur privé concurrentiel* » évoquée par Michel Villette... une démarche qui nous semble, au demeurant, plus relever du bréviaire des idées reçues ou du mythe que de la réalité effective (à ce titre, nous renvoyons aux articles de P. Mustar sur la création d'entreprise innovante, parus dans votre revue).

C'est précisément parce que cette démarche présente des spécificités et qu'elle suscite des interrogations que nous avons souhaité porter et partager avec les lecteurs de *Gérer et Comprendre* un regard à la fois constructif et critique.

Loin de nous l'idée de former de « futurs entrepreneurs »... une idée d'autant plus incongrue qu'il n'y a pas de profil type d'entrepreneur ni de démarche standard, comme en témoigne la diversité à la fois des dynamiques et des formes entrepreneuriales (depuis la création de micro-entreprises ou d'associations, la

création d'entreprises technologiques innovantes, le développement de projets comme celui d'entrepreneur-salarié dans une coopérative d'activité et d'emploi, la création de SCOP, des projets d'intrapreneur, l'essai de projet... jusqu'à la reprise d'une entreprise... !

Aussi notre ambition est-elle à la fois non seulement plus réaliste, mais aussi plus en phase avec les enjeux de professionnalisation des jeunes étudiants. Alors même que la relation formation-emploi est loin d'être réalisée : selon O. Chardon (13), seules 27 % des formations entretiennent un lien fort avec l'emploi exercé. Quelles peuvent être nos stratégies d'action, dans un contexte où les étudiants connaissent une vie professionnelle chaotique faite de changements permanents, à la fois techniques, économiques ou organisationnels, où il leur faudra être non seulement créatifs, mais aussi capables d'apprendre et de s'adapter ?

Il devient dès lors primordial d'aider les étudiants à aborder leur insertion en privilégiant une approche en termes y compris de compétences, et non plus seulement en termes de formation et de qualification. Cette affirmation progressive d'une logique Compétence conduit à formuler les problématiques de l'insertion professionnelle en d'autres termes : c'est bien la production de savoir-être et de savoir-agir qui est ici en jeu et qu'il convient de travailler avec les jeunes... Précisément, le terrain de l'entrepreneuriat et celui des nombreuses initiatives et projets que l'on peut y inscrire, nous semblent particulièrement propices pour révéler aux jeunes leur goût et leur envie d'entreprendre... Comment les y aider, afin qu'ils soient en mesure de mieux détecter, développer et valoriser leurs capacités à entreprendre ?

Voilà la mission qui nous anime : cet accompagnement dans la prise de conscience de leur potentiel entrepreneurial est certes complexe, de par son caractère multidimensionnel et sa temporalité. Il est aussi jalonné de questionnements, il suppose des prises de risque. Enfin, il n'est pas non plus exempt d'erreurs... Cette démarche se déploie en étroite collaboration avec la mission d'insertion professionnelle de notre Université (puisque le *Permis d'Entreprendre* fait partie des sept volets du Carnet de route universitaire). Dans un contexte budgétaire contraint, le souci de la maîtrise des deniers publics se conjugue à des stratégies financières habiles, dans lesquelles les ressources non monétaires sont privilégiées ; nous tentons d'agir de manière constructive et pérenne...

Cette expérience innovante vient d'être saluée et primée par l'univers professionnel en juin 2010 (14).

Espérons que les lecteurs nous solliciteront sur ce projet..., comme ils l'ont fait après la parution de notre

précédent article ... Ne dit-on pas que nul n'est prophète en son pays ? ■

## BIBLIOGRAPHIE

AOUNI (Z.) & SURLEMENT (B.), *Les Processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales ; une approche cognitive*, Actes 5<sup>e</sup> congrès Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 2007.

BAYAD (M.), BOUGHATTAS (Y.) & SCHMITT (C.), *Le Métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition des compétences*, Actes du Congrès CIFEPME, Fribourg, Suisse, Octobre 2006.

BECHARD (J.P.), « Les grandes questions de recherche en entrepreneuriat et éducation », *Cahier de recherche*, HEC Montréal, n°94-11-02, 1994.

BOISSIN (J.-P.), *Le Concept de maison de l'entrepreneuriat*, Étude dirigée par BOISSIN (J.-P.) pour la Direction de la Technologie du ministère français de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche, 2003.

BROCKHAUS (R.), HILLS (G.), KLANDT (H.) & WELSH (H.), *Entrepreneurship Education : a global view*, Aldershit (U.K.), Avebury (eds), 2001.

BYGRAVE (W.D.), « The entrepreneurial process », in BYGRAVE (W.D.) (dir.), *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley & Sons, 1997.

CALLON (M.), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, vol.36, p.169-208, 1986.

CALLON (M.), (sous la direction de), *La Science et ses réseaux, genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, Éditions de La Découverte, Conseil de l'Europe, Unesco, 214p., 1989.

CALLON (M.), « L'évolution du rapport de l'homme à la connaissance », in *Aspects théoriques de la mise en réseau : Développement économique et besoins d'information, le rôle des réseaux*, 1996. Disponible sur le site Internet : [www.cirval.asso.fr/publications/dossier1](http://www.cirval.asso.fr/publications/dossier1)

CALLON (M.), AKRICH (M.) & LATOUR (B.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Mines Paris, les Presses, « Sciences sociales », Textes rassemblés par le Centre de sociologie de l'innovation, laboratoire de sociologie de l'École des Mines, éd., 2006.

CERGEAU (C.) & SCHIEB-BIENFAIT (N.), « Université et entrepreneuriat : comment créer une cellule ressources dédiée à l'entrepreneuriat ? », *Gérer et comprendre*, n°79, p.16-30, mars 2005.

CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil, coll. Points, 1977.

(13) O. CHARDON, « La spécialité de formation joue un rôle secondaire pour accéder à la plupart des métiers », *Économie et Statistique*, n° 388-389, 2005, p.37.

(14) Le *Permis d'Entreprendre* a reçu le Prix Commerce, industrie et services des Initiatives de l'économie 2010, remis le 28 mai 2010 au Conseil Économique, Social et Environnemental.

- DANJOU (I.), *Entreprendre, la passion d'accomplir ensemble*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- DARSES (F.), « L'ingénierie concourante : un modèle en meilleure adéquation avec les processus cognitifs de conception », in BOSSARD (P.), CHANCHEVRIER (C.) & LECLAIR (P.), *Ingénierie concourante : de la technique au social*, Economica, pp.39-56, 1997.
- EHRENBERG (A.), *La Fatigue d'être soi*, Paris, Ed. Odile Jacob, 2000.
- FAYOLLE (A.), « Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3, 575p., 1996.
- FILION (L.J.), « Compétences à concevoir et espace de soi : éléments de soutien au système d'activité entrepreneuriale », *Cahier de recherche*, n°94-10-02, 1994.
- FILION (L.J.), « L'éducation en entrepreneuriat. Sur quoi devrions-nous mettre l'accent : le médium ou le message ? », *Revue Organisation* (1), automne, 1991.
- FOUCAULT (M.), *L'Archéologie du savoir*, Paris, Gallimard, Paris, 1969.
- FRIEDBERG (E.), *Le Pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil, coll. Points, 1995.
- GAREL (G.), *Le Management de projet*, Paris, La Découverte, 2003.
- GARTNER (W.), "Is there an elephant in entrepreneurship ? Blind assumptions" in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), pp.27-39, 2001.
- GARTNER (W.), "What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?", *Journal of Business Venturing* 5(1), pp.15-28, January 1990.
- GASSE (Y.), « Pour une éducation plus entrepreneuriale : quelques voies et moyens », Colloque l'éducation et l'entrepreneuriat, centre entrepreneuriat, Québec, Trois Rivières, 1992.
- GASSE (Y.), "A strategy for the Promotion and Identification of Potential Entrepreneurs at the secondary School Level", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 538-559, 1985.
- KURATKO (D.F.), "The Emergence if Entrepreneurship Education : Development, Trends and Challenges", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp.577-597, September 2005.
- LASNIER (F.), *Réussir la formation par compétences*, Montréal, Guérin, 2000.
- LE BOTERF (G.), *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Paris, Éditions d'Organisation, 175p., 1994.
- LE BOTERF (G.), « De quel concept de compétence avons-nous besoin ? », in *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisation, pp.27-77, 2000.
- LE BOTERF (G.), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisations, 2005.
- LOUCKS (E.L.), (1982), "Elaboration on education in Entrepreneurship", in KENT (C.A.), SEXTON (D.L.) & VESPER (K.H.) (eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp.344-346, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1982.
- MINNITI (M.) & BYGRAVE (W.D.), "A dynamic model of entrepreneurial learning", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, pp.5-16, 2001.
- SAPORTA (B.) & VERSTRAETE (T.), *Réflexions pour une pédagogie de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des Universités françaises*, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, 1999.
- SCOTT (M.G.), ROSA (P.) & KLANDT (H.), *Educating Entrepreneurs for Wealth Creation*, Aldershot, Ashgate, (eds), 1998.
- TOUTAIN (O.) & FAYOLLE (A.), « Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation », in *Entrepreneuriat et accompagnement, Outils, actions et paradigmes nouveaux*, Paris, L'Harmattan, collection Marché et Organisations n°6, Sous la direction de Godefroy KIZABA, 2008.
- VESPER (K.H.), "Research on education for Entrepreneurship", in KENT (C.), SEXTON (D.) & VESPER (K.H.) (eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1982.
- VESPER (K.H.), *Entrepreneurship Education*, M.A., Babson College, 1985.
- VESPER (K.H.), *Entrepreneurship Education*, University of Washington, 1993.
- VESPER (K.H.) & GARTNER (W.B.), "Experiments in Entrepreneurship education : successes and failures", *Journal of business Venturing*, vol.9, pp.179-187, 1994.
- VESPER (K.H.) & GARTNER (W.B.), *University Entrepreneurship Programs*, 1999, University of Southern California, Marshall School of Business, Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies, 2000.
- VERSTRAETE (T.), *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS, 2000.
- ZARIFIAN (P.), *Le Modèle de la compétence*, Éditions Liaisons, 2001.