

UNE DÉMARCHE DE CONCEPTION D'UN DISPOSITIF DE SENSIBILISATION À L'ENTREPRENEURIAT

Depuis la fin des années 1990, l'intérêt des établissements de formation supérieure pour l'entrepreneuriat s'est fortement renforcé, comme en témoignent la création des maisons de l'entrepreneuriat, sous l'impulsion du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et plus récemment le lancement des pôles Entrepreneuriat Étudiant (en 2010). Alors que le contexte universitaire s'est modifié, avec la loi LRU (3), ces structures dédiées à l'entrepreneuriat s'interrogent sur la révision, dans un contexte budgétaire contraint, de leur démarche de sensibilisation des étudiants du cycle licence, qui requièrent des approches pédagogiques différenciées. Cet article est précisément consacré à l'analyse du processus de création d'un dispositif innovant baptisé « *Permis d'Entreprendre* © ». Il s'appuiera sur l'analyse de l'expérience initiée par ses auteurs, dans le cadre d'une maison de l'entrepreneuriat pilotée par une université française.

Par **Emmanuel CHENÉ *** et **Nathalie SCHIEB-BIENFAIT ***
en collaboration avec **Anne LAVERGNE (1)** et **Isabel TREGRET-BOUCHÉ (2)**

Après un rappel des facteurs contextuels, nous exposerons les modalités retenues pour le management du projet, puis nous aborderons les questions soulevées à partir des différentes dimensions constitutives du projet (objectifs poursuivis, public ciblé, outils et démarche

proposés). Enfin, nous développerons une discussion autour des difficultés rencontrées : à partir d'une analyse réflexive portant sur la démarche engagée, nous cernerons les problématiques du développement de la culture entrepreneuriale (4) en milieu universitaire.

* LEMNA – Université de Nantes IEMN-IAE.

(1) Consultante en ressources humaines et psychologue clinicienne, AXE'M Consultants.

(2) Chef de projet entrepreneuriat CCI – Maison de l'entrepreneuriat.

(3) Loi du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des

Universités (LRU).

(4) Par « culture », nous entendons non seulement système de valeurs et de croyances mais aussi de comportements. Comme le rappelle A. FAYOLLE (2003), les pouvoirs publics s'efforcent, depuis plusieurs années, de mettre en place les conditions de développement de la culture entrepreneuriale au sein du système éducatif français ; ce développement de la culture entrepreneuriale repose sur la promotion de l'esprit d'entreprendre et de la création d'entreprise (Rapport APCE 2000).



LE CONTEXTE DE L'ÉMERGENCE DU PROJET

Le développement d'une culture entrepreneuriale constitue l'axe fédérateur de la politique de notre Maison de l'entrepreneuriat (désignée par l'acronyme MDE, dans la suite de cet article) (CLERGEAU, SCHIEB-BIENFAIT, 2005), laquelle se positionne comme une cellule ressources, au service des étudiants et des enseignants-chercheurs de l'Université pilote et des établissements d'enseignement supérieur du territoire métropolitain. Des actions de sensibilisation sont déclinées vis-à-vis de tous les étudiants (quels que soient leur cycle et leur discipline). L'idée est moins de « créer » des entrepreneurs ou d'accroître le nombre des démarrages de nouvelles firmes que de développer chez les étudiants leurs dispositions à entreprendre, en considérant qu'ils peuvent être amenés à gérer l'initiative des autres, au sein de toutes les formes d'organisation, publiques, privées ou associatives (BÉCHARD, 2004 ; SAPORTA et VERSTRAETE, 1999).

Constat et bilan après quatre années de sensibilisation

Depuis 2004, les actions proposées ont permis de toucher plus de 7 000 étudiants et doctorants dans des filières diverses ; toutefois, les étudiants visés se situent essentiellement au-delà de la troisième année de la licence.

Nous avons procédé à une révision régulière de nos modalités pédagogiques pour mieux servir nos deux grands objectifs, qui sont, d'une part, d'agir sur l'intention et, d'autre part, d'agir sur l'action (BOISSIN, 2003). Nos interventions ont évolué afin d'ajuster l'offre aux publics et aux contextes : ainsi, la mise en place du programme LMD (*Licence Master Doctorat*) a permis l'inscription de modules dans les nouvelles maquettes de formation ; parallèlement, sont proposés des événements inter-établissements (conférences, marathon de la création, semaine de l'entrepreneuriat...), en relation avec nos partenaires institutionnels – les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), la Métropole.

Mais les étudiants du cycle licence, dont on peut supposer aisément qu'un nombre très faible d'entre eux s'intéresse à l'aventure entrepreneuriale, entendaient peu parler d'entrepreneuriat. Aussi ne participions-nous que très modestement à combler ce gap culturel entre le monde universitaire et celui de la création d'activité, alors que nos objectifs stratégiques portent sur la culture entrepreneuriale.

À la recherche d'une nouvelle impulsion

Nos partenaires (les CCI et la collectivité métropolitaine), impliqués dans le pilotage de la Maison,

nous ont accompagnés dans cette réflexion stratégique relative à l'évolution de notre offre destinée au public précité. Pour les CCI, ce projet s'inscrit dans la continuité de leurs actions engagées auprès des jeunes (du collège à l'enseignement supérieur). Quant à l'Université, elle vit de profondes mutations dans ses missions (5) et l'entrepreneuriat constitue pour elle une opportunité supplémentaire pour mieux servir sa nouvelle mission d'insertion professionnelle. Enfin, la collectivité métropolitaine souhaite « fertiliser » son territoire et développer le maillage entre la MDE, la Maison de la Création et la Maison de l'Emploi.

C'est dans ce contexte qu'a été formulée une nouvelle stratégie en matière de sensibilisation, dont la pierre angulaire est basée sur un dispositif privilégiant la compétence entrepreneuriale (prise dans une acception large, que nous expliciterons ultérieurement).

MANAGEMENT DU PROJET

« PERMIS D'ENTREPRENDRE »

Avant de développer un projet, il importe de bien en choisir le nom afin d'en faciliter l'appropriation. Le projet a été initialement baptisé « *Tous Entrepreneurs* », puis « *Portfolio entrepreneurial* », mais notre choix définitif s'est arrêté sur l'appellation « *Permis d'Entreprendre* », qui permet d'articuler trois registres de lecture et de compréhension :

- il m'est permis d'entreprendre ; je peux m'autoriser à entreprendre ;
- je me vois proposer une démarche progressive d'apprentissage, dans l'esprit du permis de conduire ;
- je bénéficie d'un regard extérieur pour valoriser mes capacités et mon parcours, grâce à la délivrance de trois niveaux de labels : le parcours initiatique, le parcours prometteur et le parcours remarqué.

Les constats initiaux

Au cours de la réflexion que nous avons engagée pour cerner les contours du projet, plusieurs constats se sont faits jour :

- l'image *a priori* de l'entrepreneur est, chez les étudiants, bien souvent réductrice, voire caricaturale ;
- beaucoup d'étudiants ne se sentent pas concernés par les actions proposées par la MDE, considérant que « ce n'est pas pour eux » ;
- privilégiant les apprentissages académiques (valorisés par des crédits ECTS [*European Credit Transfer*]

(5) Pour l'Université, l'année 2007/2008 a vu la mise en place de deux changements majeurs, avec le déploiement de la loi LRU et l'engagement dans le plan Réussite en Licence avec la démarche du Carnet de Route universitaire, un dispositif destiné à accompagner l'insertion professionnelle des étudiants.



System)), les étudiants accordent moins d'importance aux expériences extra-universitaires et à ce qu'elles sont susceptibles de leur apporter ;

– de plus, une grande majorité de ceux qui s'y engagent rencontrent précisément des difficultés pour valoriser ces parcours et ces expériences.

Outre ces constats, des questionnements récurrents sont partagés par notre équipe : comment toucher de manière plus systématique un public du niveau de la licence ? Comment favoriser un éveil différent de l'étudiant à l'entrepreneuriat, en dehors de séances d'information « techniques » (même très didactiques), des témoignages d'entrepreneurs (au risque de discours parfois « incantatoires ») ou d'interventions uniquement focalisées sur la création d'entreprise ?

Le choix de privilégier la problématique de la compétence entrepreneuriale comme point d'entrée s'est imposé à nous pour plusieurs raisons, tenant aux travaux menés en matière d'entrepreneuriat sur l'approche processuelle (GARTNER, 1990, 2001 ; BYGRAVE, 1997 ; SCOTT *et al.*, 1998 ; VERSTRAETE, 2000), aux recherches sur l'éducation entrepreneuriale (LOUCKS, 1982 ; GASSE, 1992 ; FILLION, 1991, 1994 ; VESPER, 1982, 1985, 1993, 1999 ; VESPER & GARTNER, 1994, 2000 ; BROCKHAUS *et al.*, 2001 ; KURATKO, 2005) et, enfin, aux travaux sur les compétences (FAYOLLE, 1996 ; BAYAD *et al.*, 2006). Dans cette perspective de l'entrepreneuriat pensé comme un processus d'apprentissage dynamique, nous posons l'hypothèse d'un processus de construction des compétences sur un *continuum* allant des compétences « pour entreprendre » jusqu'aux compétences entrepreneuriales, et considérant que « *ce qui est appris à une période se construit sur ce qui a été appris à une période précédente* » (MINNITI et BYGRAVE, 2001).

Les objectifs fixés et les résultats attendus

Les objectifs de ce volet « sensibilisation » ont permis de définir les éléments de cadrage du cahier des charges :

– aider l'étudiant à se situer et à cerner son potentiel entrepreneurial, lui permettre d'identifier dans son expérience qu'un chemin a déjà été parcouru, qu'il a pu vivre des expériences entrepreneuriales (sans en avoir pris conscience) et que l'entrepreneuriat le concerne ;

– rendre l'étudiant acteur de son propre parcours, l'encourager à s'engager dans des actions pour développer ses capacités entrepreneuriales, l'inciter à élargir le champ des possibles à travers la découverte des

différentes manières d'entreprendre sa vie personnelle et professionnelle ;

– lui permettre de valoriser le chemin parcouru, à ses yeux tout d'abord, mais aussi à ceux de tierces personnes (monde professionnel, recruteurs, entreprises...).

DE LA SENSIBILISATION... AU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS ENTREPRENEURIALES : QU'OFFRE-T-ON AUX ÉTUDIANTS ?

Cette offre s'est construite en combinant trois angles d'approche : un repérage théorique, un repérage pédagogique et, enfin, un repérage opérationnel (avec l'expérimentation engagée à la rentrée universitaire 2009/2010).

Si la recherche sur la thématique de l'éducation à l'entrepreneuriat est relativement foisonnante, elle privilégie peu l'approche par la compétence. Pour dépasser le sens communément donné à la notion de compétence, nous avons privilégié des repères actionnables. Comme le rappellent ZARIFIAN (2001) et LE BOTERF (1994, 2000, 2005), le modèle de la compétence invite à poser un double regard sur la singularité et sur l'initiative chez tout individu. Il reconnaît l'individu en tant qu'acteur, c'est-à-dire dans sa capacité à agir et à s'engager. Cette capacité mobilise des ressources émotives (qui sont le moteur de l'action), des ressources cognitives (qui servent à concevoir l'action) et des ressources interactionnelles (qui permettent de conduire celle-ci) (DANJOU, 2004).

Parallèlement, nous avons étudié des outils et des pratiques proposés en milieu pédagogique (6) et professionnel, tout en privilégiant des travaux se situant aux confins de la littérature sur l'éducation entrepreneuriale, la psychologie sociale et les pratiques pédagogiques.

Enfin, nous avons opéré des choix en matière d'outils et de modes d'intervention, que nous testons depuis la rentrée universitaire 2009/2010. Considérant que le processus de construction du potentiel entrepreneurial de l'individu s'opère dans des contextes de vie pluriels, notre posture de travail et d'intervention se fonde sur l'affirmation d'une triple diversité : des entrepreneurs, des profils étudiants et enfin, des champs d'action.

Les axes et les messages fédérateurs

Des enquêtes réalisées en 2008 auprès d'étudiants, d'enseignants-chercheurs et d'acteurs du monde

(6) Dans des programmes canadiens et européens, comme l'outil Mecene (Méthode d'Évaluation des Compétences à Entreprendre) financé par l'Union européenne, le Fonds social européen et le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé.

(7) Parallèlement, notre équipe projet a procédé à une analyse de dispositifs existant sur d'autres territoires (en France, en Belgique et au Québec).



Axes	Offres / propositions	Apports pour l'étudiant
Je cherche ma voie...	Travailler en partenariat avec le SUJO (8) sur la question de l'orientation vers la voie entrepreneuriale	Identifier des opportunités d'action et des voies professionnelles insoupçonnées
Je veux travailler mes capacités entrepreneuriales...	– S'articuler avec le <i>Carnet de Route</i> pour mieux se focaliser sur les capacités entrepreneuriales – Proposer une Boîte à outils	Renforcer et valoriser ses capacités entrepreneuriales (par l'action et par la reconnaissance) en proposant trois niveaux de valorisation
J'ai envie d'agir...	– Proposer un programme d'actions référencées par la MDE avec ses partenaires intra et extra-universitaires ;	S'engager, développer des compétences dans le management de projet
J'aimerais aller à la rencontre...	Proposer la découverte de portraits, de parcours, des rencontres d'entrepreneurs ;	Se situer, se projeter, s'identifier
J'ai un projet...	Proposer des dispositifs d'accompagnement pour les porteurs de projets.	Mettre en œuvre son projet de création (méthodes, démarche, réseaux).

Tableau 1 : Axes – Offres de services proposés – Apports pour l'étudiant

socioprofessionnel (7) ont permis d'identifier cinq axes fédérateurs susceptibles d'interpeller les étudiants (voir le tableau 1) :

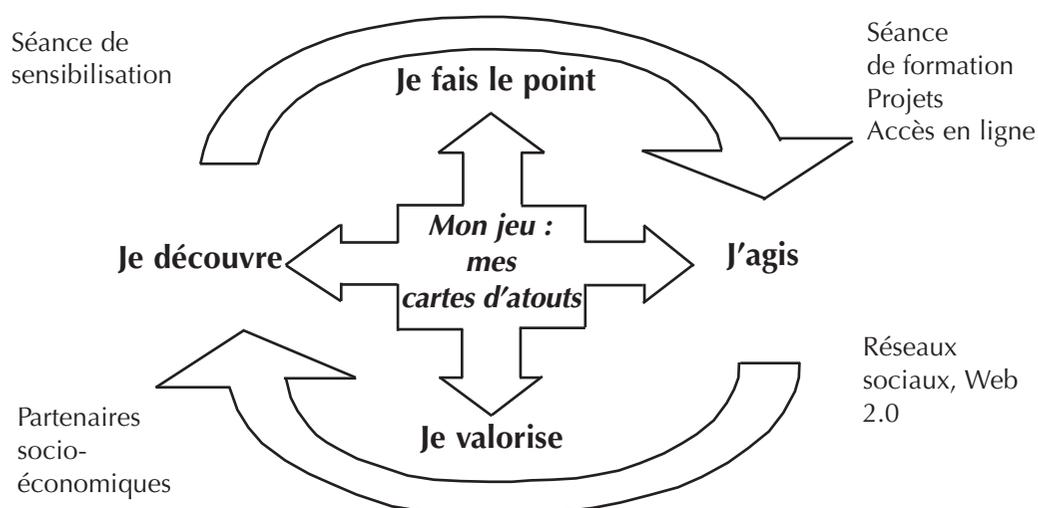
- Je cherche ma voie,
- Je veux travailler mes capacités entrepreneuriales (les identifier, les développer, les valoriser),
- J'ai envie d'agir (de monter un projet ou de participer à un projet),
- J'aimerais aller à la rencontre des entrepreneurs : qui sont-ils ? Quel est leur parcours ? Comment ont-ils procédé ?,
- J'ai un projet de création d'activité (événementiel, *free-lance*, association, coopérative, entreprise, auto-entrepreneur...).

Présentation du parcours *Permis d'Entreprendre*

Chaque parcours est associé à des outils spécifiques destinés à accompagner l'étudiant dans la prise de conscience de son capital et de son potentiel. À cet effet, nous lui fournissons un jeu de cartes et des livrets l'aidant à identifier ses compétences ; parallèlement, nous lui proposons d'engager des actions et des expériences que nous avons répertoriées.

Le parcours invite à s'engager dans une démarche dynamique articulée autour de quatre livrets (voir le graphique 1) :

- le livret « *Je découvre* », pour mieux connaître la démarche,



Graphique 1 : La démarche Permis d'Entreprendre



1^{er} ATOUT MAJEUR
INITIER, FAIRE ÉMERGER UN PROJET

Mes cartes : je sais

-  me montrer curieux
-  m'informer et analyser
-  repérer des opportunités
-  choisir une idée parmi d'autres

2^e ATOUT MAJEUR
MONTER UN PROJET

Mes cartes : je sais

-  construire un projet
-  faire appel à d'autres personnes, à d'autres sources
-  peser le pour et le contre
-  décider de passer à l'action

3^e ATOUT MAJEUR
RÉALISER, METTRE EN ŒUVRE UN PROJET

Mes cartes : je sais

-  organiser les choses
-  prendre la direction des opérations
-  négocier et convaincre
-  gérer des papiers et un budget
-  piloter une équipe de projet

4^e ATOUT MAJEUR
MOBILISER DES QUALITÉS AU SERVICE D'UN PROJET

Mes cartes : je sais

-  continuer d'apprendre au quotidien
-  oser
-  être confiant
-  être énergique
-  me montrer responsable
-  me montrer autonome
-  travailler en équipe, en partenariat

Graphique 2 : Le jeu des cartes d'atouts

– le livret « *Je fais le point* », pour repérer les capacités développées et celles à renforcer tout au long de son parcours à venir,

– le livret « *J'agis* », pour accroître ses capacités et développer son jeu, son réseau, en reconnaissant et en saisissant des opportunités d'actions et d'expériences,

– le livret « *Je valorise* », pour faire reconnaître les capacités développées auprès de personnes tierces.

Dans chacun de ces livrets, l'étudiant trouve des outils dont il peut se saisir de façon autonome, à la suite de séminaires d'information et de sensibilisation. Le parcours est ainsi centré sur l'étudiant (ce qu'il est, ce qu'il a fait, ce qu'il aimerait faire...) afin de respecter la spécificité et la singularité de chacun, tout en concevant un dispositif susceptible de répondre à une logique « de volume ».

Pour que l'étudiant puisse se saisir différemment des opportunités qui se présenteront à lui au cours de son cursus, mais aussi les susciter, nous avons dégagé une palette de capacités dont les occurrences sont nombreuses, si l'on observe les profils de divers entrepreneurs, quels que soient les champs d'expression de l'esprit d'entreprendre. Pour désigner ces capacités mises en œuvre, activées, et créer une évocation lisible, nous avons mobilisé (avec beaucoup de prudence) le concept de compétence et choisi de proposer des cartes d'atouts, que doit jouer quiconque entend entreprendre.

Ce jeu permet à l'étudiant de révéler ses atouts. Comme l'entrepreneur, il devra en jouer dans les diverses situations qu'il rencontrera, tout en sachant faire appel à une ressource externe si cela s'avère nécessaire. Il ne s'agit pas ici de recourir à la notion de compétence en se basant sur un référentiel de compétence entrepreneuriale (d'aucuns soulignent d'ailleurs la difficulté de bâtir un tel référentiel). La voie choisie ici est résolument pragmatique, imagée et, surtout, ludique, pour l'étudiant. L'évocation du jeu d'atouts permet de créer une forme de représentation. Cet outil pédagogique « parle », chaque carte synthétisant des capacités distinctives de celui qui prend des initiatives et entreprend un projet. Ce jeu de cinq cartes d'atouts agit comme un référentiel, de par leur forme (ce sont des cartes rigides, plastifiées et rivetées) propice à une prise en main facile au fil du parcours. Après six mois de lancement, près de huit cents jeux de cartes avaient été ainsi distribués, sur la demande des étudiants, à l'issue de nos séances d'information ou par une démarche volontaire, en venant à la MDE (8).

L'expérimentation

La phase d'expérimentation a été officiellement lancée en novembre 2009 lors de la présentation du *Permis*

(8) La MDE est localisée dans une UFR, l'IEMN-IAE de Nantes, au cœur du campus des sciences humaines et sociales, et dispose d'un espace de 70 m² doté d'un centre de documentation et d'un lieu d'accueil équipé de micro-ordinateurs.

d'Entreprendre, dans le cadre de la Semaine nationale de l'entrepreneur et du Salon de l'entrepreneur ; à cet effet, notre MDE a organisé une journée spéciale de manière à tester la portée des messages associés à chaque axe, ainsi que la compréhension de l'offre et des outils proposés.

Trente étudiants volontaires (de formations et de cycles différents) ont rencontré et dialogué avec dix entrepreneurs et dix professionnels des ressources humaines. Le bilan de cette expérimentation a souligné la pertinence et la nette prédominance de l'intérêt des étudiants pour les rencontres avec des professionnels.

C'est donc par cette entrée prioritaire que nous avons choisi d'engager le parcours et c'est sur cette thématique que nous sommes intervenus lors de la première séance d'information auprès des cibles retenues pour l'année test : cinq cents étudiants en licence 1 de sciences économiques et deux cents étudiants en licence 1 de psychologie. Parallèlement, nous avons diffusé la même information sur le dispositif *via* notre site Internet, invitant les étudiants à nous rejoindre au sein d'une communauté virtuelle (sur Facebook). Cette communauté permet de nourrir toute une actualité permanente *Permis d'Entreprendre* (en y proposant des portraits d'entrepreneurs, des vidéos de témoignages...) et, plus globalement, des propositions d'action (indiquées dans le tableau 1 de la page 63).

Une diffusion systématique de l'information a été réalisée auprès d'autres cibles d'étudiants en Master 1 et Master 2 (au nombre d'environ deux cents, tous cycles confondus) et préparant une thèse (environ cent cinquante doctorants).

Six mois après le lancement, deux cents étudiants sont actifs au sein de la communauté et notre site connaît une fréquentation croissante (le nombre de connexions à la page d'accueil passe de 2 792 en septembre 2009 à 4 410 en octobre, après intervention et diffusion de l'information, pour se stabiliser par la suite autour de 4 200 connexions par mois). L'année universitaire 2010 a vu la création d'une plateforme 2.0 sur le Web, destinée à favoriser et à faciliter les échanges avec et entre les étudiants autour du *Permis d'Entreprendre*.

Afin d'accompagner chaque étudiant volontaire, la MDE propose tous les premiers jeudis de chaque mois une séance de conseils aux étudiants s'engageant dans le parcours. À cette occasion, l'accent est mis sur la réalisation des deux interviews d'entrepreneurs et sur les modalités d'animation de ces rencontres. Enfin, l'animateur de la séance répond aux questions de chaque participant. À l'issue de cette séance, l'étudiant dispose des informations utiles pour finaliser seul son dossier, qu'il pourra ensuite déposer à la MDE (voir le tableau 2)

Les deux personnes ressources de la MDE peuvent également recevoir l'étudiant pour l'éclairer dans l'utilisation de ces outils et le guider dans le processus d'interrogation sur ses capacités, sur les cartes d'atouts qu'il a

Parcours	Dossier à présenter par l'étudiant
Parcours initiatique Livret 1 – Je découvre Livret 2 – Je fais le point	– « je me présente » ; – « mon parcours d'expériences » analysé à partir d'une grille et du jeu de cartes d'atouts fournis ; – retranscription de deux interviews d'entrepreneurs à partir d'une trame proposée. – « je repère mes cartes et mes atouts majeurs » – « j'effectue des "regards croisés" (avec des tierces personnes) ».
Parcours prometteur Livrets 2 et 3 – J'agis	– « je présente mon réseau ; je développe mon réseau ; j'active mon réseau » ;
Parcours remarqué Livrets 2, 3 et 4 – Je valorise	– « entreprendre, c'est quoi pour moi aujourd'hui ? » ; – « je présente mon projet professionnel ».

Tableau 2 : Les éléments du dossier à réaliser

développées au cours de son cursus et de sa vie passée. Enfin, les dossiers sont adressés à la MDE avant les dates des comités d'étude, qui se réunissent le dernier jeudi de chaque mois (hors vacances scolaires).

À l'issue des six premiers mois d'expérimentation et de trois comités d'études, soixante-cinq étudiants s'étaient engagés dans cette démarche itérative. À la fin avril 2010, près d'une soixantaine d'étudiants avait réussi le parcours initiatique, ce qui a supposé un travail personnel évalué à environ 6 heures (par étudiant, en mode autonome).

L'intérêt pour ce dispositif semble donc confirmé, bien qu'il ne donne pas lieu à des crédits ECTS. Toutefois, l'échéance de révision du prochain contrat quadriennal de l'offre de formation pourrait voir associer cette démarche à une validation de ces crédits (nous avons d'ores et déjà inscrit le *Permis d'Entreprendre* dans le cadre des UED libres de l'université, sous la rubrique « culture et initiative »).

DISCUSSION

Nous souhaitons aborder la question de l'objet, c'est-à-dire de l'objectif du projet, qui s'est révélé particulièrement délicat à cerner du fait que nous avons choisi d'entrer dans le projet sous l'angle de la compétence. Enfin, nous établirons un premier bilan du lancement de cette innovation.

L'engagement dans une démarche dynamique

La phase de test permet de dresser un premier bilan, qui s'avère encourageant : la valorisation du parcours que nous avons retenue, selon une démarche itérative et individualisée, permet à l'étudiant d'être initié, « averti » : le visage de l'entrepreneur lui apparaît avec

ses différentes facettes et l'entrepreneuriat se révèle à lui avec ses multiples expressions et réalités.

Les rencontres individuelles avec des entrepreneurs exercent un véritable effet déclencheur pour l'étudiant, qui a ainsi une vision plus claire de ses capacités, des cartes le plus fréquemment retrouvées et mises en jeu jusqu'ici dans ses actions et dans ses projets. C'est un véritable effet miroir qui entre ainsi en jeu.

Plusieurs étudiants ont dit à quel point ces rencontres leur permettent non seulement de prendre confiance en eux, mais aussi de conforter des choix d'orientations, d'actions, de stages, de formations, car ils sont davantage en mesure d'en cerner l'intérêt et la portée personnelle. Ainsi, en aidant l'étudiant à observer le chemin parcouru grâce à de nouvelles grilles de lecture et à des regards autres, le *Permis d'Entreprendre* l'encourage aussi à poursuivre son parcours en confortant certaines expériences, en développant de nouvelles rencontres et/ou en étoffant son réseau. La délivrance du label *Permis d'Entreprendre* ne constitue donc pas un quitus pour entreprendre, mais elle aide l'étudiant à prendre conscience qu'il s'est « permis d'entreprendre », qu'il s'est déjà montré entreprenant, ce qui, le plus souvent, suscite son étonnement.

À l'issue des six premiers mois, l'équipe animatrice a constaté que la dynamique du *Permis d'Entreprendre* est toutefois contrainte par le cycle universitaire et la semestrialisation ; une communication systématique sur la radio étudiante du campus et dans l'agenda mensuel de l'université a été mise en place depuis deux mois. Pour la rentrée prochaine, nous allons veiller à bien rythmer mensuellement la diffusion d'annonces sur nos séances d'information et de conseil, ainsi que sur nos comités d'étude.

Enfin, parallèlement, une démarche spécifique de valorisation de ces parcours a été conçue avec (et auprès des) acteurs des milieux socio-économiques ;



elle est basée sur des regards croisés de professionnels (chefs d'entreprises, responsables RH, équipe de la MDE...) et vise à analyser les dossiers synthétisant les parcours engagés que déposent les étudiants. L'évaluation porte sur l'analyse des capacités – cartes d'atouts que l'étudiant a lui-même développées au cours de son cursus et de sa vie passée, sur le repérage et l'association des actions et des expériences favorisant le développement de ses capacités et sur la manière dont il valorise et exprime verbalement ses expériences. Dans le cas des Parcours remarquables, l'étudiant concerné est invité à venir présenter son dossier devant ce comité.

Depuis la rentrée 2010, nous avons déployé des actions de communication plus institutionnelle et globale auprès des acteurs socio-économiques, des associations de responsables RH, des réseaux professionnels et consulaires, afin d'accroître la visibilité du *Permis d'Entreprendre*. Les étudiants sont invités à s'en prévaloir dans leur CV et dans leurs recherches de stages ou d'emplois. Notre objectif à moyen terme est que le *Permis d'Entreprendre* devienne un outil de référence pour les acteurs de notre territoire, et plus globalement pour l'univers de l'entrepreneuriat francophone. Le choix d'un modèle de diffusion du *Permis* basé sur la gratuité vise à faciliter cette stratégie de déploiement.

Une démarche originale... pour un projet multi-acteurs complexe

Rappelons, avec Garel (2003), que le projet n'est pas l'objectif. Un projet est mis en œuvre pour atteindre un objectif. Précisément, dans le cas du *Permis d'Entreprendre*, si l'objectif initial du projet avait été défini dans ses grandes lignes, le projet s'est engagé sur plusieurs cibles dont le caractère mouvant était lié, précisément, à la délicate question de la compétence entrepreneuriale ; aussi l'objet même de notre projet a-t-il consisté à définir ses cibles et à les stabiliser. À cette fin, nous avons consacré une année de travail pour mettre en débat l'objectif du projet et pour organiser les conditions de cette mise en débat (planification de travaux individuels, restitution régulière des recherches et des investigations engagées par chacun), de manière à pouvoir partager la même approche et ce, afin que tous les membres de l'équipe projet puissent objectiver les finalités du projet.

Sur l'année universitaire 2009/2010, les premiers mois d'expérimentation ont aussi conduit à engager de nouveaux ajustements. Comme le souligne Darses (1997), c'est la simultanéité des différents points de vue des personnes concernées sur son objet, qui a per-

2. L'intéressement

En interne, des réseaux :

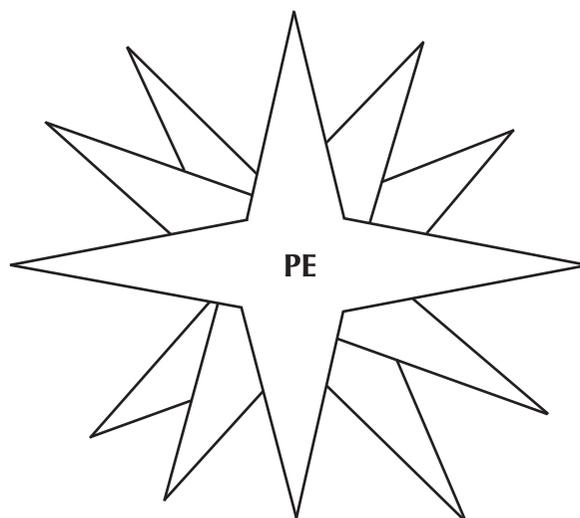
- d'enseignants-chercheurs ;
- d'étudiants.

En externe, des réseaux du monde socio-économique.

1. La problématisation

Mobilisation des réseaux d'acteurs

- Pédagogiques (responsables de formation) ;
- Monde socio-économique (chefs d'entreprises, DRH et Cabinets de recrutements, Acteurs de la création...)
- Étudiants (réseaux d'étudiants ; bureaux des élèves ; étudiants en projets tutorés).



3. L'engagement

Participation des enseignants aux phases de conception et de test
Réflexion autour du mode de diffusion du PE©
Choix de la diffusion des outils selon un modèle ouvert

4. La mobilisation

Déploiement de la démarche auprès :

- Des enseignants-chercheurs ;
- Des responsables des filières de formation ;
- Des partenaires socio-économiques.

Schéma n° 1 : Le processus de traduction du *Permis d'Entreprendre*©



mis d'élaborer progressivement, de manière itérative, les solutions du projet.

La pérennité du dispositif est fortement dépendante de notre capacité à enrôler différentes sphères d'acteurs. En effet, la démarche projet et la phase de test ont mis en exergue des contraintes particulières : d'une part, des contraintes découlant d'une diffusion auprès d'un large public (moins captif, plus jeune...) et, d'autre part, celles relatives à la perception qu'avaient du dispositif non seulement les responsables de formation, mais aussi nos partenaires socio-économiques, qui nous aident financièrement (par la mise à disposition d'une personne à temps plein et l'octroi de subventions) (9). Nous souhaitons plus particulièrement aborder cette question de l'enrôlement des acteurs : qui sont-ils et quel est leur rôle ?

En management de projet, est interrogée la notion de traduction, qui entremêle des réseaux sociotechniques et des groupes d'acteurs (CALLON, 1986, 1996 ; LATOUR, CALLON *et al.*, 2006). Quels seraient ces groupes d'acteurs et ces réseaux, sachant que cette *histoire générale* du *Permis d'Entreprendre*® reste à construire, au sens d'une « *histoire qui déploierait l'espace d'une dispersion* » (FOUCAULT, 1969) ?

Le processus de traduction décrit l'ensemble des opérations par lesquelles des acteurs hétérogènes s'entredéfinissent, captent plusieurs éléments dans des systèmes d'interdépendances et, enfin, constituent des réseaux. Callon et Latour proposent de distinguer quatre étapes : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation (ces étapes étant reprises dans le schéma de la page précédente afin d'analyser le phénomène de traduction dans l'élaboration du *Permis*).

La délicate problématique de la compétence entrepreneuriale

Dans le cadre des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat en milieu universitaire, cette entrée par la problématique de la compétence utilisée pour penser et concevoir le dispositif s'est révélée à la fois ambitieuse et novatrice (10), ce qui n'a pas été sans poser de réelles difficultés à toutes les parties prenantes (étudiants, enseignants, partenaires socio-économiques). Tout d'abord, pour s'entendre sur la signification du concept de compétence entrepreneuriale, mais aussi sur son périmètre, sur ses dimensions, comme l'illustre la diversité des concepts qui ont été manipulés lors du démarrage du projet ; nous parlions, en effet, tour à tour de compétence, de capacité, de caractéristique, de qualité... Si l'expression « capacité » a été retenue, c'est afin de nous démarquer de la littérature consa-

crée à la compétence de l'entrepreneur. Mais ce projet nous a aussi rappelé que nous ne pouvions faire l'économie d'une vraie réflexion sur les composantes de la compétence.

On peut reprocher à Schumpeter d'avoir laissé entendre que les qualités entrepreneuriales étaient innées, sans pouvoir éclairer précisément la question des processus d'activation de ces aptitudes. Or, ce sont précisément ces processus d'activation et leurs ressorts qui semblent cruciaux, dans la démarche du *Permis d'Entreprendre*.

Depuis une vingtaine d'années, le caractère inné de l'esprit d'entreprise est remis en cause, mais cette position est encore loin d'être partagée par nos interlocuteurs. Aussi cherchons-nous à leur expliquer que, si certains individus présentent plus d'énergie ou d'intuition que d'autres, leurs aptitudes resteraient probablement en jachère ou seraient peu déployées si elles n'étaient pas activées par des rencontres, des relations, des expériences accumulées au fil des années dans les sphères privée, publique, éducative ou professionnelle, cela, sans oublier les facteurs déclencheurs d'ordre politique et socio-économique qui participent aussi de ces processus d'activation. En quelque sorte, le *Permis d'Entreprendre* s'inscrit dans ce registre des facteurs déclencheurs.

Comme le constatent Olivier Toutain et Alain Fayolle (2008), « *la volonté indéfectible d'atteindre des résultats organisationnels visibles et reconnus (par exemple, la création d'une entreprise) place au second plan le processus et l'ensemble des actions initiées par les individus et qui contribuent à l'essence même du phénomène entrepreneurial* ». Précisément, notre objectif est de proposer un dispositif susceptible d'aider le jeune à la fois à prendre conscience de cette trace de ses propres processus et à la construire.

La compétence est un savoir agir complexe résultant de l'intégration, de la mobilisation et de l'agencement d'un ensemble de capacités et d'habiletés (pouvant être d'ordres cognitif, affectif, psychomoteur ou social) et de connaissances (des connaissances déclaratives) utilisées efficacement, dans des situations données (LASNIER, 2000)

Comment se saisir de cette complexité ? Où doit-on placer à la fois les bornes temporelles et les périmètres d'action que nous souhaitons valoriser, cette compétence se construisant aussi en dehors du périmètre universitaire et scolaire ?

Ce sont là autant de questions qui soulignent l'intérêt d'un maillage de collaborations à développer avec les responsables de formation et les enseignants-chercheurs pour développer une meilleure connaissance des processus d'acquisition des compétences « d'entre-

(9) Le chiffrage du développement du PE et des outils correspond à un budget de l'ordre de 12 000 euros, sans valorisation des temps passés et/ou non prise en compte de la part du personnel universitaire, du personnel CCI, des stagiaires.

(10) Elle nous a conduits à protéger la démarche et son ingénierie, de manière à bien en préserver la cohérence en vue de son déploiement par d'autres établissements.



prendre » (qu'il faut bien distinguer des compétences entrepreneuriales) (BYGRAVE et HOFER, 2001 ; MINNITI et BYGRAVE, 2001 ; AOUNI et SURLEMENT, 2007).

En considérant l'entrepreneuriat comme un processus d'apprentissage, s'ouvre alors une véritable « boîte de Pandore », une théorie de l'entrepreneuriat requérant dès lors une théorie de l'apprentissage. Nous avons pris conscience que notre projet soulevait des questions délicates non seulement sur les pratiques éducatives dans le milieu universitaire, mais aussi sur la reconnaissance et la prise en compte des connaissances procédurales et conditionnelles (11) dans les cursus et hors des cursus de formation. La phase de test a révélé la nécessité de renforcer la coordination de nos actions d'information auprès des filières avec les responsables et le Service universitaire d'information et d'orientation (SUIO), par exemple en articulant le *Permis d'Entreprendre* avec les actions de valorisation des projets étudiants menés en cours d'année. Plusieurs terrains d'expérimentation sont actuellement engagés dans ce domaine (auprès de plusieurs filières en sciences de gestion et des sciences et techniques).

La difficile identification des expériences et le processus de valorisation des acquis

Nos étudiants expérimentent de nombreuses situations leur permettant d'acquérir des compétences transversales, complémentaires d'expertises plus techniques (acquises dans leur cursus). Toutefois, se pose le double problème du repérage de ces situations et de ces expériences, et de la reconnaissance de ces acquis par un tiers.

– Devons-nous tenter de dresser un catalogue de situations et d'expériences types ? Quel arbitrage devons-nous faire, entre un catalogue de situations trop restreint et un éventail de situations trop large ? Quelle diversité des situations, des projets et des positions assurés par les étudiants devons nous privilégier, aussi bien pour les expériences universitaires que pour les expériences extra-universitaires ? Le choix d'identifier, de référencer des propositions d'actions a été retenu, mais cette position nous semble perfectible.

– Sur les acquis, d'autres problèmes se posent comme, par exemple, la difficulté, pour un étudiant, d'exprimer ce qu'il a réellement appris au cours de ces situations. Quels ont été son niveau d'action, l'intensité de son engagement ? Proposer une méthodologie de bilan personnel, un accompagnement guidé, nous a semblé souhaitable, sans disposer, toutefois, des moyens de s'engager dans un accompagnement individuel et personnalisé. La phase de test a permis d'évaluer l'investissement et le temps de travail personnel

(11) C'est-à-dire des savoirs et savoir-faire appliqués dans un contexte bien particulier.

de l'étudiant, pour la première étape, à environ six heures (au minimum), et à une dizaine d'heures, pour la seconde étape.

– Enfin, la démarche de valorisation a été définie selon une ingénierie spécifique dont la MDE a voulu garder l'entière maîtrise en animant les comités mensuels d'études des dossiers, auxquels des chefs d'entreprises et des responsables RH sont invités à participer. Sur la rentrée 2009, la tenue de trois de ces comités a permis de valider la grille d'analyse des dossiers. Pour encourager l'étudiant à soutenir son engagement dans le parcours, nous insistons aussi sur la complémentarité entre les démarches proposées par les deux dispositifs que sont le *Carnet de Route* et le *Permis d'Entreprendre*, chaque dispositif invitant l'étudiant à engager une réflexion sur la valorisation de son parcours. Mais cette imbrication entre les deux dispositifs place le projet dans un système d'action concret encore plus ouvert, qui restera de ce fait soumis à des jeux d'acteurs et à de nombreuses zones d'incertitude (CROZIER et FRIEDBERG, 1977 ; FRIEDBERG, 1995) tant que l'Université n'aura pas stabilisé sa nouvelle organisation autour du plan Réussite en licence. Les porteurs respectifs de chaque dispositif ont aussi leurs stratégies propres, dans un contexte où les règles du jeu sont très instables, avec la loi relative aux libertés et responsabilités des Universités (LRU) ; chacun tend à vouloir garder aussi sa marge de manœuvre, voire à imposer sa vision des choses. Si la concertation et la coordination avec les acteurs du dispositif du *Carnet de route* sont aujourd'hui bien engagées, les relations d'interdépendance, et donc de pouvoir, impactent les modalités du déploiement du *Permis d'Entreprendre* et, par voie de conséquence, l'accès aux ressources nécessaires.

Un dispositif encore expérimental

Le *Permis d'Entreprendre* place l'investigation très en amont du processus entrepreneurial. Aussi avons-nous composé avec ce constat d'une connaissance bien imparfaite des interactions entre l'apprentissage et le processus entrepreneurial, *a fortiori* dans une autre temporalité, qui requiert une période d'analyse plus longue.

Notre univers universitaire constitue un terrain favorable pour valoriser conjointement le champ des « prescriptions fermées » (LE BOTERF, 2005) relatives à l'acquisition de connaissances et celui des « prescriptions ouvertes » relatives au « savoir agir », mais encore faut-il que des dispositifs soient proposés à cet effet.

De nombreux parcours étudiants se révèlent singuliers précisément parce que le fonctionnement universitaire appelle (voire requiert) le développement de l'autonomie et d'une capacité à tracer son propre chemin dans un univers souvent difficile, notamment dans le premier cycle. Mais ce champ



des « prescriptions ouvertes » demeure bien peu valorisé. Par son caractère incitatif, la démarche *Permis d'Entreprendre* vise précisément la prise de conscience par l'étudiant de l'intérêt affirmé d'une identification et d'une construction singulière de son propre parcours, indépendamment de l'obtention ou non du diplôme.

À ce jour, l'Université française est encore bien démunie pour aider l'étudiant à cerner cette singularité. Ce dernier a le sentiment d'être souvent seul pour tirer parti de ses expériences. Cette question du repérage et de la valorisation des compétences renvoie plus largement à la problématique de la gestion non seulement du parcours de l'étudiant, de l'offre d'accompagnement qu'une université peut proposer pour son insertion professionnelle, mais aussi des acteurs et des moyens déployés pour mettre en place un accompagnement qui soit digne de ce nom. Un tel constat soulève des questions éducatives dont l'Université commence à se saisir, non sans de réelles difficultés, dans un contexte budgétaire dont l'incertitude est accrue par l'autonomie des universités.

Avec le *Permis d'Entreprendre*, nous avons pris conscience du fait que nos objectifs dépassaient le seul cadre de la sensibilisation à l'entrepreneuriat. D'une part, disposerons-nous de soutiens humains et matériels qui soient à la hauteur de notre ambition de déployer cette approche résolument innovante sur l'ensemble de notre périmètre universitaire (35 000 étudiants) et de la MDE (10 000 étudiants des écoles d'enseignement supérieur) et, d'autre part, comment pouvoir suivre ses impacts sur plusieurs années ? Plus globalement, la question de l'évaluation se pose : sous quelle(s) forme(s) peut-on envisager de suivre l'évolution des jeunes engagés dans le dispositif ?

Nous avons bien conscience que ce projet est lié à la perception et à l'acceptation des enseignants-chercheurs. La démarche développée autour du *Permis d'Entreprendre*® ne peut se déployer sans leur soutien et leur engagement. À ce titre, il nous faut être très prudents dans la présentation de cet outil : la valorisation d'une logique projet, la référence à l'au-

tonomie, à l'initiative individuelle (EHRENBERG, 2000) peuvent parfois être comprises comme une référence permanente à la figure archétypale de l'entrepreneur, implicitement associé au modèle d'une société ultralibérale..., avec, en filigrane, une volonté de transformer tous les étudiants en entrepreneurs, ce qui, rappelons-le, n'est pas l'objectif que nous poursuivons.

CONCLUSION

Cet article a pour objectif d'analyser la démarche de conception d'un dispositif de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans une grande université française, pilote d'une MDE.

Il tient plus de la recherche-action, ses auteurs ayant été aussi des acteurs du projet. C'est ce qui en constitue l'intérêt, mais aussi la limite. En tant qu'acteurs à part entière du projet, ils ont pu retracer les questionnements, les difficultés et les orientations qui ont jalonné le management du projet.

Bien que le monde universitaire soit encore assez éloigné de ces préoccupations, qui peuvent sembler en décalage avec les représentations dominantes de la mission de l'Université, le dispositif *Permis d'Entreprendre* nous semble cristalliser des enjeux majeurs relatifs à l'évolution du modèle universitaire français. Ce projet a une portée éminemment politique, en raison de la grande diversité tant des acteurs externes (présidences des universités, CCI, collectivités locales, partenaires socio-économiques) que des acteurs internes (étudiants, enseignants-chercheurs) qui y sont impliqués. Au-delà du soutien de l'Université et des partenaires de la Maison de l'Entrepreneuriat, le *Permis d'Entreprendre* prendra toute sa dimension dès lors que ces acteurs décisionnels auront inscrit ce dispositif dans leur politique d'établissement en le positionnant comme la colonne vertébrale d'une démarche de sensibilisation territoriale à l'entrepreneuriat. Une telle démarche présuppose le développement de réseaux d'appui, interne et externe, autour d'une véritable synergie constructive, comme nous y invite le plan ministériel lancé en octobre 2010 par le Gouvernement (12) et qui conduit à la création de vingt pôles Entrepreneuriat Étudiant sur l'ensemble du territoire national. ■

(12) Ce plan a été lancé conjointement par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (en la personne du secrétariat d'État aux PME) et par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche avec le soutien de la Caisse des Dépôts et Consignations.