

# A PROPOS DE PROMOTION AUPRES DES JEUNES ESPRIT D'ENTREPRISE ou ESPRIT D'ENTREPRENDRE ?

Catherine LEGER-JARNIOU  
Maître de Conférences Habilitée en sciences de gestion

## Introduction

La volonté de développer l'esprit d'entreprendre vise diverses cibles et notamment celle des jeunes. Parmi eux, les jeunes diplômés semblent aujourd'hui privilégiés, ce qui se traduit par la prise en considération de cette problématique par un nombre d'acteurs toujours plus important <sup>1</sup>.

Dans cet article on s'efforcera de définir ce qu'on appelle esprit d'entreprise et esprit d'entreprendre et de mettre en évidence, à travers une rapide revue de la littérature, les raisons qui rendent nécessaire cette promotion. La seconde partie décrira plusieurs expériences pédagogiques récentes à l'université et dans les écoles d'ingénieurs afin d'en tirer quelques questions réflexions pour l'avenir.

## 1. Esprit d'entreprendre versus esprit d'entreprise

Après avoir tenté de définir ce qu'est l'esprit d'entreprendre par opposition à l'esprit d'entreprise, on essaiera de montrer en quoi il correspond à une demande sociale actuellement.

Selon nous, l'esprit d'entreprendre (« *entrepreneurial spirit* ») ne doit pas être confondu avec l'esprit d'entreprise (« *spirit of enterprise* »), même si certains vont parfois plus loin et considèrent que l'esprit d'entreprendre consiste à identifier des opportunités et à réunir des ressources suffisantes et de nature différente pour les transformer en entreprises (Albert et Marion, 1997). Il nous semble que cette position doit être vue plutôt comme une des conséquences possibles de l'esprit d'entreprendre.

---

<sup>1</sup> En France, on peut citer, outre l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE), la Direction de la Technologie du Ministère de l'Education nationale, le Ministère de l'Industrie via la Direction Régionale de l'Action PME-PMI (DARPMI), le Ministère des PME, les Régions, l'Europe, les grandes entreprises, les communes, etc.

En effet, à notre avis, l'esprit d'entreprise semble renvoyer à un ensemble d'attitudes générales positives vis-à-vis de la notion d'entreprise et de celle d'entrepreneur alors que l'esprit d'entreprendre est davantage relié à la prise d'initiative et à l'action. Les individus dotés d'un esprit d'entreprendre ont la volonté d'essayer de nouvelles choses ou de faire les choses différemment simplement parce qu'il existe une possibilité de changement (Block et Stumpf, 1992).

Ces individus n'ont pas nécessairement l'intention ou le désir de créer une entreprise ni même d'avoir une carrière entrepreneuriale. A ce stade, ils veulent développer une capacité à composer avec le changement, expérimenter leurs idées et agir avec beaucoup d'ouverture et de flexibilité.

L'esprit d'entreprendre est requis dans une multitude de situations, bien-audela de la seule création d'entreprise.

Pour s'adapter en permanence aux modifications de la donne concurrentielle, aux évolutions technologiques et aux besoins des clients, les entreprises visent à devenir de plus en plus « agiles »<sup>2</sup>. Cela signifie qu'elles doivent être totalement réactives. Or cette réactivité renvoie directement, selon nous, au développement de l'esprit d'entreprendre dans la mesure où il consiste à :

- mettre le client au cœur de la stratégie, de l'organisation et de la mise en œuvre de cette stratégie par une « co-production » des biens et services,
- créer une culture de l'agilité en libérant les initiatives, en favorisant l'ouverture d'esprit, en impliquant les salariés dans les projets et en les formant,
- investir dans la technologie pour en faire une arme stratégique.

L'esprit d'entreprendre est au cœur des débats du management moderne. De ce fait, l'entrepreneuriat (« *entrepreneurship* ») est actuellement un concept prisé dans de nombreux pays développés. En témoignent le nombre de publications spécialisées et plus généralistes qui traitent du sujet, qu'il s'agisse d'ouvrages ou de revues (Filion, 1997) ainsi que l'augmentation du nombre de formations plus ou moins dédiées (Fayolle, 1999).

Cet intérêt a pour origine le dynamisme perçu des entreprises à taille humaine, notamment en termes d'emplois. La grande entreprise n'est plus le seul modèle managérial et les PME plus flexibles, plus conviviales et créatrices d'emplois sont à nouveau un modèle recherché et convoité (Léger, 1995). D'autant que la taille moyenne des entreprises diminue, ce qui permet à l'entrepreneuriat de prendre plus de place encore (Filion, 1997). Par ailleurs, l'évolution culturelle (on parle de contre-culture ou de post-modernisme) incite les individus à entreprendre.

---

<sup>2</sup> Voir l'enquête réalisée par Bain & Co sur les outils de management, 1988. L'Entreprise, n°163, avril 1999.

Tout cadre doit devenir porteur d'un projet et les modes de gestion des entreprises prônent le développement de l'autonomie, la capacité à prendre des risques et des initiatives, le sens des responsabilités, la capacité à identifier des opportunités créatrices de valeur, l'aptitude à la projection et la capacité à réagir et à résoudre des problèmes (Carrier, 1993). On retrouve ces aspirations au sein de structures largement répandues comme les centres de profit autonomes et les unités décentralisées que l'on peut aussi résumer en une maîtrise de la complexité, maîtrise du changement et maîtrise des échanges (Rudel et Marchesnay, 1998).

La fin du salariat et le développement de formes nouvelles de travail telles que la pluri-activité ou l'activité professionnelle indépendante incitent les individus à se conduire comme des professionnels et les oblige, plus qu'auparavant, à être autonome et responsable (même à l'intérieur des grandes entreprises). Quelque soit, son statut, chacun doit désormais se comporter comme un travailleur indépendant (Rocheffort, 1997). De plus, la petite dimension des entreprises (start-up, filiales ou divisions des grands groupes, etc.) devient source d'avantage concurrentiel dans la mesure où elle met en avant le rôle de la confiance dans le management et la confiance renvoie à l'esprit d'entreprendre.

La notion d'esprit d'entreprendre clarifiée, il convient maintenant de s'interroger sur les conditions de sa promotion auprès d'un public d'étudiants.

## **2. Esprit d'entreprendre et enseignement**

Quant on parle de promotion de l'esprit d'entreprendre, la première question qui se pose est celle de savoir si l'entrepreneuriat peut s'enseigner ? S'agit-il de contenus spécifiques ou d'attitudes favorisant la créativité et l'initiative ? Qui peut enseigner l'entrepreneuriat et dans quel contexte ? <sup>3</sup>

Ces questions renvoient à celle qui sépare l'inné de l'acquis. Les partisans de l'inné pensent que l'on possède -le plus souvent par héritage culturel au sens de Bourdieu- la fibre entrepreneuriale et qu'il ne sert à rien d'apprendre des techniques particulières. Les tenants de l'acquis défendent au contraire l'idée que l'acquisition est possible, du moment quelle est adaptée et cohérente. « On ne peut apprendre à diriger qu'en dirigeant » (Bouchiki, 1991).

La juste réalité doit se situer entre ces deux extrêmes. Un peu « d'inné » ne nuit pas mais l'acquisition de connaissances n'est par ailleurs jamais superflue.

D'autant, comme le rappelle Gibb (1992) que l'enseignement de l'entrepreneuriat laisse une grande place à l'accumulation d'expériences, au développement de

---

<sup>3</sup> Questions issues notamment des réflexions de JP. Béchard à propos du programme « Lancement d'une entreprise. Un programme, plusieurs adaptations », HEC Montréal, 1993.

projets en mettant en œuvre toute une série de modes d'apprentissage particuliers tels que :

- L'apprentissage réciproque des uns par les autres (et pas seulement de l'enseignant),
- L'apprentissage en faisant,
- L'apprentissage par les échanges interpersonnels et le débat/discussion,
- L'apprentissage par la découverte guidée,
- L'apprentissage par les réactions de personnes différentes et nombreuses,
- L'apprentissage dans un environnement flexible et informel,
- L'apprentissage sous la pression d'objectifs à atteindre,
- L'apprentissage en empruntant aux autres,
- L'apprentissage à partir de ses propres erreurs,
- L'apprentissage en résolvant des problèmes.

De plus, de multiples interrogations s'adressent à l'enseignement de l'entrepreneuriat quand il vise la promotion de l'esprit d'entreprendre. En l'absence de théories ou de paradigmes mobilisables dans le domaine (Mc Mullan et Long, 1990 ; Vesper, 1988), toute approche de conception et de développement de programmes d'enseignement passe par une réflexion centrée sur quelques questions clés.

La première concerne la pratique elle-même : « Peut-on enseigner l'attitude entrepreneuriale ? » (Neunreuther, 1979). La réponse est positive à condition de privilégier des situations et des contextes d'apprentissage cohérents avec l'objet de l'enseignement (Gibb, 1992 ; Neunreuther, 1979 ; Bouchikhi, 1991). Si l'on veut développer chez les individus un esprit d'entreprendre et des comportements basés sur la prise d'initiative, l'introduction de nouvelles idées et l'apprentissage du changement, il convient de les mettre, en tant qu'acteurs, dans des situations pédagogiques où ils pourront expérimenter ces processus.

D'autres problématiques cherchent à faire préciser la finalité de ce type d'enseignement, les objectifs poursuivis, les éléments de contenu ainsi que les positions et méthodes d'apprentissage (Béchar, 1994 ; Béchar et Toulouse, 1992 ; Gibb, 1993).

Il nous semble déterminant, avant d'aborder les questions relatives au *QUOI* (contenu) et au *COMMENT* (ingénierie pédagogique, stratégies et ressources), de répondre à deux points fondamentaux qui peuvent être résumés par les termes *POURQUOI* et *POUR QUI*.

Préciser, sans ambiguïté, les objectifs et les publics concernés d'une part, et les objectifs en fonction des publics d'autre part nous apparaît de la plus haute importance. Aussi nous limiterons-nous à un développement autour de ces deux points.

Block et Stumpf (1992) identifient quatre types de publics : les entrepreneurs, les professionnels et sympathisants de la création d'entreprise, les intrapreneurs et les individus dotés (ou pour lesquels on veut développer) un esprit d'entreprendre. Les étudiants, dans leur grande majorité, appartiennent à ce dernier groupe. Le problème est d'autant plus complexe qu'une forte hétérogénéité règne au sein de ces différents publics. Vesper (1980) par exemple identifie pas moins de six catégories distinctes d'entrepreneurs.

En ce qui concerne les objectifs de l'éducation entrepreneuriale ou de la formation à l'entrepreneuriat, de nombreux auteurs se sont efforcés de mieux les définir. S'agissant des étudiants, Hills (1988) souligne l'importance de la compréhension des liens entre les différentes disciplines de la gestion et enfin de la connaissance des qualités entrepreneuriales. Block et Stumpf (1992) proposent, pour développer l'esprit d'entreprendre, la découverte et la structuration de la conduite entrepreneuriale, l'identification et la réduction des barrières à l'initiative entrepreneuriale (aversion au risque), le développement de l'empathie entrepreneuriale et l'évolution des perceptions et attitudes relatives au changement.

Albert et Marion (1997) proposent un modèle comprenant trois niveaux d'objectifs : sensibilisation, spécialisation et expérimentation.

Fayolle (1999) identifie trois familles d'objectifs reliés à trois situations distinctes susceptibles de concerner des étudiants. Dans le premier cas, il s'agit « d'éveiller » les étudiants à l'entrepreneuriat et de développer plus ou moins leur esprit d'entreprendre. La deuxième situation doit permettre, à ceux qui le désirent, d'acquérir les outils techniques et les habiletés spécifiques à l'acte entrepreneurial, lesquels pourront être valorisés dans des démarches de création ou de reprise d'entreprise et dans des métiers en étroite relation avec l'entrepreneuriat. Le dernier cas est destiné à proposer un appui et une formation appropriés à des étudiants porteurs de véritables projets entrepreneuriaux.

Les expériences récentes <sup>4</sup> que nous allons décrire maintenant s'inscrivent dans la catégorie « sensibilisation » puisqu'il s'agit d'éveiller les étudiants à l'entrepreneuriat.

### Expériences

Nous allons développer le POURQUOI et le QUI puis ensuite le QUOI et le COMMENT de trois formations récentes développées dans le cadre du pôle ECE

<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Ces expériences sont le fruit d'une longue réflexion, notamment à partir de l'expérience de la Filière « Entrepreneuriat » de l'Université Paris-Dauphine que nous dirigeons depuis 12 promotions. Cf. Léger-Jarniou, C., « Enseigner l'esprit d'entreprendre à des étudiants : réflexions autour d'une pratique de 10 ans », Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, novembre 1999.

<sup>5</sup> Pôle Entrepreneuriat et Création d'Entreprises que nous avons créé à l'université Paris-Dauphine depuis janvier 2000 et qui a pour activité notamment l'ingénierie pédagogique de formations à l'entrepreneuriat.

- L'objectif global de développement de l'esprit d'entreprendre peut se décliner ici en deux sous-objectifs majeurs qui sont :
  - la sensibilisation à l'aspect global de la gestion de projets innovants dans les petites structures. Cette construction prend bien évidemment en compte le fait que la création d'entreprise -ou la gestion de projets- peut être considérée comme un processus (Hernandez, 1995).
  - La mise en avant de la gestion de processus qui aboutit à la construction collective d'un business plan du projet et met en interrelation l'ensemble des éléments de gestion nécessaires à cette construction.
  
- Les cibles sont
  - d'une part des étudiants en maîtrise d'économie appliquée de l'université Paris-Dauphine ayant peu de notions de gestion,
  - les étudiants d'un troisième cycle scientifique (DEA de mathématiques) de l'université Jussieu d'autre part et enfin
  - les élèves de troisième année de l'école nationale supérieure de chimie de Paris (ENSCP).
  
- L'enseignement s'apparente plus à un accompagnement des équipes qu'à un véritable enseignement. Seuls les éléments minimum nécessaires au cadrage du projet sont abordés, en réponse aux questions des étudiants, comme par exemple les étapes de l'étude de marché, l'établissement d'un plan de financement et du seuil de rentabilité ou les principes de dépôt de brevet. Dans les deux premiers cas la formation était de 15h alors que dans le dernier cas, elle a été de 36 h ce qui a permis d'apporter plus de connaissances aux élèves mais après qu'ils aient travaillé sur leurs projets <sup>6</sup>.
  
- La pédagogie est délibérément axée sur le travail collectif sur des projets innovants (au sens large) que les étudiants choisissent librement. L'avancement des projets est cadré par la remise de « fiches » (équipe, projets discutés, projet retenu, marché, propriété industrielle, financement et business plan final). Les animateurs sont alors de réels facilitateurs qui suivent de manière très rapprochée tous les projets et leur avancement. La construction du programme vise à favoriser la « connaissance créatrice », il s'agit d'une formation-action. L'enseignement est opérationnel et vise l'acquisition de connaissances et d'expériences par le biais de « on fait ». Cette méthode pédagogique de mise en situation des étudiants qui vise l'apprentissage s'éloigne des méthodes plus traditionnelles bien connues des étudiants. Cela signifie que la part des apports de connaissances sous forme traditionnelle est très limitée voire absente. On se situe complètement dans la logique qui veut que l'on « s'éloigne nécessairement du paradigme de la

---

<sup>6</sup> L'année prochaine, ce dispositif sera d'ailleurs revu, pour un même volume horaire et visera un plus grand panachage des apports et du travail collectif en privilégiant toujours le travail collectif sur les projets.

bonne réponse pour en adopter un qui soit plutôt centré sur la recherche de nouvelles questions » (Carrier, 1998).

### Conclusion

La promotion de l'esprit d'entreprendre auprès d'un public d'étudiants est tout d'abord une nécessité économique. Sa mise en œuvre nécessite une réflexion approfondie sur les objectifs liés à ce type de cible ainsi que sur les contenus mais aussi les méthodes pédagogiques. Les expériences menées ces deux dernières années témoignent de cette faisabilité, même pour des publics non avertis aux méthodes de gestion.

Dans le but d'augmenter l'efficacité de telles expériences, il paraît crucial de prendre en compte au moins les trois éléments suivants.

- ✓ Tout d'abord, il est indispensable de dépasser la surprise des étudiants face à des pratiques qui visent à « apprendre en faisant » et qui ne sont pas toujours une évidence dans le système éducatif. Expliquer les objectifs et le déroulement de la formation est indispensable pour son bon déroulement.
- ✓ Ensuite, de telles expériences ne peuvent réussir que dans la mesure où elles s'inscrivent dans une politique volontariste des établissements qui désirent promouvoir l'entrepreneuriat et la création d'entreprise <sup>7</sup>. Cette politique s'inscrit nécessairement dans la durée et il serait judicieux de s'inspirer des travaux de Block et Stumpf (1992) qui traitent des problèmes d'évaluation en les insérant dans un schéma temporel d'au moins dix années après la fin de la formation, en termes de contribution à l'économie et à la société, de performance des entreprises et de satisfaction des carrières réalisées.
- ✓ Enfin, un dernier aspect tout à fait déterminant dans la réussite de ces expériences consiste à les inscrire dans un cheminement ludique. Il s'agit bien ici de sensibilisation et d'ouverture d'esprit, de développement de la curiosité et de l'autonomie et ces compétences à acquérir s'accommodent parfaitement de l'aspect ludique du « faire comme si on créait une entreprise innovante »<sup>8</sup>. L'aspect collectif est également indispensable.

---

<sup>7</sup> Le développement récent des incubateurs pour favoriser la création d'entreprises innovantes depuis la loi sur l'innovation (1999) qui impliquent de plus en plus d'établissements s'inscrit bien dans cette logique.

<sup>8</sup> Pour plus de détail sur cet aspect ludique, voir Fayolle A et Léger-Jarniou C. « La nouvelle économie et la création d'entreprise par des étudiants et des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur français : mirage collectif ou lame de fond », EGOS Symposium, Lyon 2001.

## Bibliographie

ALBERT Ph, MARION S, « Ouvrir l'enseignement à l'esprit d'entreprendre », Les Eclous, 19/20 septembre 1997

BECHARD J.P., « Les grandes questions de recherche en entrepreneurship et éducation », Cahier de recherche HEC Montréal n° 94-11-02, 1994, 42 p.

BECHARD J.P., TOULOUSE J.M., « Essai de clarification des programmes de formation à l'entrepreneurship », Cahier de recherche HEC Montréal n° 92-09-01, 1992.

BLOCK Z, STUMPF S.A., « Entrepreneurship Education Research : Experience and challenge » in The State of the Art of Entrepreneurship, SEXTON D.L. and KASARDA J.D. Eds., Boston : PWS-Kent, 1992.

BOUCHIKI H, « Apprendre à diriger en dirigeant », *Gestion*, novembre 1991, pp.56-63

CARRIER C, « Peut-on enseigner la créativité, l'innovation et l'entrepreneurship ? », Colloque International Euro-PME, Rennes, 1998, pp.174-186

CARRIER C, « Stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1993, pp.96-103

FAYOLLE A. et LEGER-JARNIOU C. « La nouvelle économie et la création d'entreprise par des étudiants et des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur français : mirage collectif ou lame de fond », EGOS Symposium, Lyon 2001.

FAYOLLE A, « L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises : analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement », Rapport pour le Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1999, 102p.

FILION L-J, « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *RIPME*, vol 10, n°2, 1997, pp.129-172

GIBB A., « The Enterprise Culture and Education », *International Small Business Journal*, 11,3, 1993.

GIBB A., « The enterprise culture and education. Understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneuriat and wider educational goals », *International Small Business Journal*, 11, 3, 1992, p.24.

HERNANDEZ E.M., « L'entrepreneuriat comme processus », *RIPME*, vol 8, n°1, 1995.

HILLS G.E., « Variations on university entrepreneurship education : an empirical study of an evolving field », *Journal of Business Venturing* 3, 1988, pp .109-122.

LEGER-JARNIOU C., « Enseigner l'esprit d'entreprendre à des étudiants : réflexions autour d'une pratique de 10 ans », *Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Lille, novembre 1999.

LEGER C, «Contribution des PME à l'évolution du management. Les PME de développement, nouveau modèle de développement des entreprises ? », 4° Conférence internationale de Management Stratégique AIMS, Paris, 1995, pp.632-647.

Mc MULLAN W.E., LONG W.A., Developping new ventures : the entrepreneurial option, N.Y. : Harcourt Brace Jovanovion, 1990.

NEUNREUTHER B., « Peut-on enseigner l'attitude entrepreneuriale ? », *Enseignement et Gestion*, nouvelle série n°11, 1979, pp.7-13.

ROCHEFORT R, Le consommateur entrepreneur, Ed. Odile Jacob, 1997.

RUDEL S et MARCHESNAY M, « Quelle formation pour un capitalisme entrepreneurial », *Colloque international Euro-PME*, Rennes, 1998, pp.3-12.

VESPER K.H., « Entrepreneurship Education », 1993, *Entrepreneurial Studies Center*, University of California, p.1.

VESPER K.H., « Entrepreneurial academics - How we can tell when the field is getting somewhere ? », *Journal of Business Venturing* 3 : 1-10, 1988.

VESPER K.H., New Venture Strategies, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall Inc, 1980.