

# ANALYSES ET PERSPECTIVES DE L'ENSEIGNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT DANS LES IUT

**Sandrine EMIN et Hadj NEKKA**

*\* IUT d'Angers – GRANEM, Université d'Angers  
Département gestion des entreprises et des administrations  
4 Boulevard Lavoisier -BP 42018Angers Cedex*

*Sandrine.emin@univ-angers.fr; hadj.nekka@univ-angers.fr*

**Sections de rattachement : 06  
Secteur : Tertiaire**

**RÉSUMÉ** : Les formations à l'entrepreneuriat se développent et deviennent aujourd'hui obligatoires en IUT. C'est à la fois une opportunité à saisir, mais aussi un véritable défi. Il faut réfléchir au contenu de cet enseignement et faire face au fait que les conditions d'enseignement ne sont aujourd'hui pas encore réunies en IUT. Après avoir discuté les particularités de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans des formations de science de gestion et la forme spécifiquement qu'il pourrait prendre en IUT, des recommandations ou plutôt une discussion des possibilités d'amélioration sont proposées.

*MOTS-CLÉS* : enseignement de la gestion, particularités de l'enseignement de l'entrepreneuriat, projet pédagogique.

## **1. Introduction**

Selon Verstraete (2002), l'entrepreneuriat est un phénomène organisationnel impulsé par un individu ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion, générant des formes organisées. De ce fait, composant avec les différentes dimensions de l'action collective, il répond à des problématiques spécifiques aux gestionnaires. On peut dès lors, à la suite de Verstraete (2002), s'accorder à l'insérer aux sein des sciences de gestion, sans pour autant nier l'intérêt que l'entrepreneuriat peut susciter dans d'autres disciplines scientifiques comme la sociologie, la psychologie, l'histoire ou l'économie<sup>1</sup>. En tant que sciences de gestion, l'enseignement de l'entrepreneuriat devrait emprunter aux méthodes pédagogiques de celles-ci. Qu'en est-il ? Et pourquoi l'enseignement de l'entrepreneuriat a-t-il été maintes fois questionné et ses modalités réfléchies ? Des questions comme « peut-on apprendre à devenir entrepreneur à l'Université ? » ou "l'entrepreneuriat peut-il être enseigné ?" ont même été posées (Saporta et Verstraete, 2000). Et certains doutent peut-être encore de la réponse à y apporter<sup>2</sup>. Qu'est-ce qui différencie alors l'enseignement de l'entrepreneuriat de celui de la gestion ?

Ce travail tente de mettre, d'une part, l'accent sur les contributions pouvant apporter des éléments de réponse à ces questionnements et, d'autre part, il se propose de se pencher sur l'expérience de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les IUT, notamment dans les départements gestion des entreprises et des administrations. Il propose ainsi une lecture critique des maquettes pédagogiques et suggère des pistes d'amélioration de l'enseignement de l'entrepreneuriat en DUT GEA.

## **2. L'enseignement de la gestion : une situation problématique**

L'enseignement de la gestion est scindé en sous-disciplines qui répondent aux grandes fonctions des organisations : comptabilité, finance, contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, marketing, logistique, système d'information, etc. Chacun de ces domaines possède des outils et des techniques qu'il s'agit de faire connaître et savoir utiliser aux étudiants. De ce fait l'enseignement de la gestion privilégie la pensée

---

<sup>1</sup> Inutile de rappeler que les sciences de gestion ont de tout temps emprunté à ces diverses disciplines.

<sup>2</sup> Dans ce papier nous répondrons positivement à ces questions même si nous reconnaissons, comme ceux qui l'ont posée, qu'une partie de l'entrepreneuriat est difficile à enseigner comme le savoir quand (l'intuition), l'expérience issue des milieux socialisants, le tempérament ou encore la créativité (voir à ce sujet l'article de Carrier, 2000).

analytique (découpage par fonction, cours et exercices), il est axé sur le transfert de savoir et l'acquisition de savoir-faire et l'apprentissage du savoir-être y tient assez peu de place. En effet, l'enseignement traditionnel de la gestion s'inspire du système éducatif en général, qui a été conçu pour apprendre à bien maîtriser les questions analytiques (partie gauche du cerveau). Ainsi, les étudiants sont dans une situation de quasi-passivité à l'égard de l'apprentissage, ils évoluent dans un cadre de référence bien établi au point où ils éprouvent beaucoup d'anxiété dès qu'ils se retrouvent dans un système où tout n'est pas déjà clairement défini<sup>3</sup>. Cependant, cette réalité est décriée de plus en plus à la fois par les spécialistes des sciences de l'éducation pour l'enseignement en général, mais aussi par les chercheurs en gestion. Les premiers affirment sans ambiguïté que dès lors les sujets sont placés en situation d'augmenter leurs savoirs-vouloirs-pouvoirs de réinvention, en rendant les artefacts de formations plus adéquats et légitimes, c'est-à-dire mieux compris à leurs propres regards, leur engagement et leur production formative s'accroît le plus souvent. Ainsi *"l'autonomie et la prise en compte des autoréférences ne peut être absente des processus d'apprentissage et de production qui concernent les sujets : il n'y a de production de ces grandes valeurs que l'on nomme santé, culture, savoir, etc., que reposant sur l'autonomie des individus et des petits groupes"* (Clénet, 2005). Les seconds plaident en faveur d'une approche humaniste de l'enseignement de la gestion (Yanat et Nekka, 2005). Martinet (2003) constate que dans le processus de prise de décision stratégique, on a commencé par le volet analytique et technico-économique suivi par l'intégration dès les années 80 de la prise en compte des jeux de pouvoirs mais sans pour autant parvenir à intégrer les jeux du désir. Ces derniers *"sont constamment refoulés et repoussés dans les marges de la discipline alors que l'organisation comme système politique est fondamentalement un système imaginaire, simultanément moteur et leurre de l'action organisationnelle"*. Ainsi, quel que soit le niveau dans lequel on se situe, on souligne la nécessité de s'approprier les outils de gestion et de récuser le dictat de la technique. Dans ce contexte, les méthodes pédagogiques orientées vers la pensée heuristique sont devenues incontournables. On les reconnaîtra dans le développement et la généralisation de la méthode des cas ou encore le débat sur la méthode critique (Aktouf, 2005), des projets collectifs (comme les projets tuteurés) même si ces méthodes pédagogiques restent encore marginales.

## 2.1. L'enseignement de l'entrepreneuriat revisité

Un des défis de l'entrepreneuriat, relevé par presque tous les auteurs se consacrant au sujet, est de souligner l'importance de l'entremêlement de l'analytique et de l'heuristique dans son enseignement. Selon la vision Schumpétérienne, l'entrepreneur est une personne apte à réaliser des innovations, des nouveautés, à faire des choses nouvelles et différentes, il est pro-actif et créateur, doit être capable de définir les paramètres de ce qu'il veut faire et les façons de s'y prendre pour y arriver. La différence principale par rapport aux autres acteurs et notamment ceux de l'organisation, est que l'entrepreneur définit lui-même l'objet qui va déterminer son avenir. Il sait identifier des occasions d'affaires, des niches dans le marché, s'organiser pour en bénéficier. L'essentiel de son travail est de définir des contextes, ce qui exige analyse et imagination, un équilibre entre les fonctions de la partie droite et celles de la partie gauche du cerveau. Les savoir-faire et les savoir-être, l'intuition et la créativité sont à la base de la décision et de la réussite entrepreneuriale. Ceux qui suivent des cours de création d'entreprise ont des décisions à prendre chaque semaine (effort de réflexion, suivi personnalisé). De ce fait, la plupart des cours en entrepreneuriat sont incompatibles avec la notion de grand groupe. Enseigner l'entrepreneuriat nécessite donc de trouver des solutions pédagogiques innovantes que l'enseignement de la gestion, au moins dans l'état actuel des choses, ne favorise pas voire inhibe. L'approche pédagogique adaptée au domaine consisterait, selon Fillion (1999), à amener l'apprenant à définir et structurer des contextes, et comprendre plusieurs niveaux de progression.

## 2. 2. Particularités de l'enseignement de l'entrepreneuriat

Une des particularités principales de l'enseignement de l'entrepreneuriat est qu'il favorise une approche transdisciplinaire et transversale. Créer une entreprise nécessite, d'une part, d'être conscient des interrelations entre les divers éléments de son projet et, d'autre part, d'avoir une vision globale de celui-ci. L'apport de l'enseignement de l'entrepreneuriat réside dans ce décloisonnement des matières et permet à l'étudiant, notamment par les activités de synthèse, de faire le lien entre les sous-disciplines et au-delà de penser global et transversal. Cela permet de faire face à un des écueils actuels de l'enseignement cloisonné de la gestion<sup>4</sup> qui ne sait répondre au développement de la pensée transversale, processuelle au sein de l'organisation ; voire même aux réalités du tissu économique et industriel au sein d'un territoire économique donné. En effet, le découpage en sous-disciplines de gestion, apanage des grandes entreprises, ne se retrouve pas dans toutes les organisations

---

<sup>3</sup> Par exemple, on s'en rend aisément compte dès que l'on essaie d'introduire la méthode des cas, malgré ses limites (Aktouf, 2005), dans un enseignement de management stratégique.

<sup>4</sup> Même si celui-ci est censé se défaire de cette approche comme le préconise les travaux sur les organisations orientées marché.

et notamment dans les plus petites. Une autre des spécificités fortes de la formation à l'entrepreneuriat est qu'elle ne se limite pas à l'enseignement de connaissances et des aptitudes mais vise aussi à transformer les attitudes, à faire évoluer la vision du monde et essentiellement du monde du travail des étudiants, voire à modifier leurs comportements. A. Fayolle (2007) distingue d'ailleurs les objectifs pédagogiques assignés à l'enseignement (instruction, transmission de connaissances) et à l'éducation (développement du caractère, de l'esprit, des facultés de quelqu'un) et souligne que les cours en entrepreneuriat doivent logiquement emprunter aux deux notions<sup>5</sup>. Les programmes de sensibilisation à l'entrepreneuriat, encore les plus nombreux à ce jour (Fayolle, 2000), ont souvent pour objet d'insuffler une ouverture d'esprit favorable à l'entrepreneur et au chef de la petite entreprise.

### **2.3. L'importance d'un enseignement ayant pour finalité la sensibilisation**

L'enseignement universitaire et l'enseignement de gestion font principalement la promotion d'une seule carrière, le salariat. L'enseignement de l'entrepreneuriat même s'il n'a pas pour finalité première de faire des étudiants des entrepreneurs, les aide à prendre conscience de l'existence d'une nouvelle voie professionnelle qui se différencie du salariat. Travailler sur les attitudes envers l'entrepreneuriat est très important car pour amener un étudiant à devenir un entrepreneur, il ne suffit pas de le rendre capable. Comme le montrent les études sur les modèles d'intention<sup>6</sup>, il faut encore et surtout qu'il en ressente le désir. Cela peut nécessiter de faire profondément évoluer son attitude vis-à-vis de l'acte entrepreneurial. Aujourd'hui, l'enseignement échoue encore à ce niveau (Boissin et Emin, 2007). Si les formations rassurent les étudiants sur leurs capacités entrepreneuriales, ils ne sont pas plus incités à créer car les mentalités évoluent peu. Ainsi, aujourd'hui l'enseignement de l'entrepreneuriat réussit là où l'enseignement de la gestion a déjà fait ses preuves : l'apport de compétences et d'outils pour guider l'action. Faut-il s'attrister de l'échec des formations à faire évoluer les attitudes personnelles ? Difficile à dire. L'Université doit-elle avoir un rôle de prosélytisme, inculquer les valeurs entrepreneuriales ou se limiter à donner des capacités d'agir ? Comme le soulignent Boissin et Emin (2007), donner envie d'entreprendre nécessiterait d'aller à l'encontre notamment des préférences de l'étudiant envers le temps libre, la sécurité de l'emploi, des revenus fixes, un travail non stressant. Même si les étudiants ne trouveront peut-être pas ces éléments dans un travail salarié, il est difficile à des enseignants-chercheurs fonctionnaires de se mettre en mouvement pour les convaincre que c'est dans la création d'entreprise qu'ils les réaliseront. Sans aller jusque là, l'enseignement a un rôle à jouer dans l'évolution des mentalités ne serait-ce que parce que des étudiants gestionnaires seront amenés à travailler en collaboration avec des chefs d'entreprises et de futurs entrepreneurs. Et si grâce à l'Université, ils se comprennent mieux, elle aura déjà favorisé l'entrepreneuriat. En ce sens l'enseignement de l'entrepreneuriat force les enseignants et les chercheurs à s'interroger sur la façon dont la gestion est enseignée et à innover sur le plan pédagogique. Intégrer un tel enseignement en premier cycle universitaire de gestion est une véritable opportunité, notamment par la fraîcheur et la jeunesse de la population étudiante, mais aussi un défi que nous nous devons de relever en ce qu'il peut permettre de revisiter l'enseignement de la gestion et d'insuffler le plus tôt possible des comportements entrepreneuriaux.

## **3. L'état de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les IUT : analyse de son positionnement par rapport au programme pédagogique national du DUT GEA**

Après avoir vu en quoi une formation à l'entrepreneuriat peut permettre de faire face aux écueils de l'enseignement de la gestion, nous allons réfléchir à la façon dont on pourrait l'appréhender dans une formation à la gestion en Institut Universitaire de Technologie (IUT) et confronter ces résultats à la réalité des programmes pédagogiques nationaux.

### **3.1. Brève présentation du projet pédagogique des IUT**

Les programmes nationaux rénovés en 2006 définissent une organisation des études en semestres et en unités d'enseignement capitalisables. Le parcours de formation conduisant au diplôme universitaire de technologie (D.U.T.) est constitué d'une majeure, qui garantit le cœur de compétences du D.U.T., et de modules complémentaires destinés à compléter le parcours de l'étudiant, qu'il souhaite une insertion professionnelle ou

---

<sup>5</sup> Pour de raisons de commodité, et bien que nous souscrivions à la vision de cet auteur selon laquelle certains éléments d'un programme d'entrepreneuriat tels que «donner l'envie» ou «éveiller les esprits» relève de l'éducation, nous employons le terme d'enseignement tout au long de ce papier.

<sup>6</sup> Si les modèles d'intention font l'objet de critiques, ils ont néanmoins fait leur preuve dans le domaine qui nous intéresse. Les travaux de Boissin et al. (2009) ont montré la prépondérance du désir d'entreprendre dans le développement d'une intention entrepreneuriale chez des étudiants français.

une poursuite d'études vers d'autres formations de l'enseignement supérieur. Figure également dans les P.P.N., comme élément commun à l'ensemble des spécialités, "le projet personnel et professionnel". Ce projet est un travail de fond qui doit permettre à l'étudiant de se faire une idée précise des métiers de la spécialité et des aptitudes personnelles qu'ils nécessitent. Trois des 24 spécialités du D.U.T relèvent principalement de la gestion : Gestion Administrative et Commerciale (GACO), Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA) et Technique de Commercialisation (TC). Seules les deux premières intègrent dans les nouveaux programmes nationaux un module de création d'entreprise. Ce papier se limite aux particularités de l'enseignement de l'entrepreneuriat en GEA.

### **3.2. Les IUT et la formation à l'entrepreneuriat : un bref état des lieux**

#### **a) interrogations sur le projet pédagogique**

Pour composer tout programme d'enseignement, il faut tenir compte d'un certain nombre de facteurs<sup>7</sup> tels que le public (formation initiale, managers expérimentés, entrepreneurs, formateurs), le programme (ingénieurial, managérial...), son niveau (secondaire ou supérieur), sa spécificité (formation dédiée à l'entrepreneuriat, enseignement de spécialisation ou cours ponctuel au sein d'un cursus), sa finalité (sensibiliser, former des entrepreneurs ou des accompagnateurs, accompagner des porteurs de projets) et le projet à développer (création d'entreprise innovante, insertion professionnelle, transmission d'entreprise, artisanat, intrapreneuriat...). La réflexion pour la mise en place d'un tel enseignement en IUT ne peut s'en affranchir. L'IUT est une filière courte universitaire qui délivre en deux ans des diplômes à finalité professionnelle qui par leur caractère intermédiaire permettent une évolution des étudiants vers les niveaux supérieurs de qualification. Un premier élément est de réfléchir à ce que l'on veut enseigner à ce public. En effet, comme cela est souligné par les chercheurs du domaine, l'entrepreneuriat est un ensemble multiforme et ne se résume pas à la création d'entreprise. Sur quels aspects de cette réalité complexe mettre l'accent en IUT ? Quelle acception de l'entrepreneuriat retenir ? Faut-il insister sur la création d'entreprises ? Il s'agit alors de former de futurs entrepreneurs. Mais lesquels ? Des entrepreneurs du secteur marchand ou non marchand ? Des créateurs ex-nihilo, des franchisés, des repreneurs, des essaimés ? Des créateurs de sociétés, des artisans, des professions libérales, des créateurs d'associations ? Faut-il privilégier l'angle de la création d'activités ? On cherchera alors à former de futurs entreprenants. Faut-il former pour augmenter le nombre de créations d'entreprise ou pour augmenter les taux de réussite ? Par ailleurs, les cours peuvent non seulement avoir vocation à apprendre le métier d'entrepreneur et de chef de petites entreprises en croissance mais aussi à accompagner des porteurs de projets ou encore à développer une culture entrepreneuriale. Cela revient à se demander s'il faut transférer des connaissances et donner des compétences ou insuffler l'esprit d'entreprise ?

#### **b) Notre positionnement face au projet pédagogique**

Il semble assez raisonnable de considérer que le DUT GEA doit avoir pour objet principal la sensibilisation des étudiants. A un niveau plus élevé d'étude, une fois les compétences managériales acquises, il serait alors plus utile de donner des outils pour entreprendre et gérer une activité nouvelle (ex: Licences professionnelles, Master Professionnels, écoles de commerce). A un niveau master dédié à l'entrepreneuriat, l'enseignement pourrait former à entreprendre, accompagner des projets mais aussi former aux métiers de l'entrepreneuriat. Auprès de publics non gestionnaires peu enclins à l'entrepreneuriat, le contenu pédagogique<sup>8</sup> et les situations privilégiées<sup>9</sup> devraient être adaptés à la spécificité des profils disciplinaires. Concernant la sensibilisation de niveau DUT, elle viserait, d'une part, à préparer des gestionnaires au côtoiement d'entrepreneurs et, d'autre part, à montrer que l'entrepreneuriat est une opportunité professionnelle possible et accessible, de donner envie sur le long terme. Il nous semble que la vocation des IUT n'est pas tant de former des entrepreneurs que des entreprenants, c'est-à-dire des personnes capables de s'orienter vers cette voie si elles le désirent (ou en ont besoin) un jour en ayant conscience qu'une formation leur permettrait de limiter les risques et d'augmenter leurs chances de réussite, capables de mieux comprendre le monde qui les entoure et de mieux s'y insérer. Cela renvoie à une vision large de l'entrepreneur en tant que créateur (ex nihilo mais aussi franchisé), en tant que repreneur (héritier ou non), en tant que salarié (salarié aux aptitudes entrepreneuriales, intrapreneur<sup>10</sup>, essaimé) mais aussi en tant que travailleur (auto-entrepreneur, phénomène "Moi SA"). En effet, comme le relate

<sup>7</sup> Voir Marchenay (1999), Saporta et Verstraete (2000).

<sup>8</sup> Voir Brand et al., 2007.

<sup>9</sup> Marchesnay (1999) propose par exemple d'inciter à la création d'entreprises innovantes auprès d'ingénieurs.

<sup>10</sup> Face à l'évolution du contexte environnemental, les entreprises attendent des aptitudes plus «entrepreneuriales» chez leurs cadres : autonomie, initiative, travail en équipe. Cependant, l'intrapreneuriat s'appuyant d'abord sur les cadres d'entreprise, concerne-t-il directement le public IUTien? Peut-être pas. La vocation des IUT est de former des techniciens et des opérationnels et non des cadres et des ingénieurs.

Hernandez (2001), la France est entrée dans une période qui marque la fin du modèle salarial et de l'emploi à vie et l'avènement du modèle entrepreneurial. Le nouveau statut d'auto-entrepreneur<sup>11</sup> en est un bon indicateur. En effet, il favorise le développement de carrières multiples en parallèle : salarié ET entrepreneur individuel. Il consacre une réalité du monde du travail qui tend vers un brouillage des frontières entre entrepreneuriat et salariat. D'autres innovations organisationnelles permettent de créer et développer une activité avec le statut de salarié : le portage salarial<sup>12</sup> ou les coopératives d'activités et d'emploi<sup>13</sup>. Certains vont encore plus loin, en considérant que l'individu va devoir gérer sa personne comme une société (Moi.SA).

### c) Les outils d'un enseignement de sensibilisation à l'entrepreneuriat

Nous avons actuellement des matériaux issus de l'expérience qui permettent aux professeurs de pouvoir enseigner le domaine de l'entrepreneuriat, ce qui n'était pas le cas à la fin des années 80<sup>14</sup>. On retrouve dans de nombreux cours en entrepreneuriat des études de cas, des travaux concrets faits par les étudiants sur le terrain ainsi que des interventions de professionnels. Ces différentes formes pédagogiques visent à concilier méthodes formelles (théories, concepts et examens des connaissances et aptitudes) et informelles (étude de cas, mise en situation, témoignages, méthodes de créativité) qui articulent concepts et faits. Il nous semble que les actions de sensibilisation sont plus à même de réussir en dehors de la forme du cours magistral (il ne s'agit pas tant de transférer des connaissances que de faire découvrir, donner envie). Classiquement les conférences, témoignages d'entrepreneurs et vidéos (pour ouvrir à l'expérience d'entrepreneurs motivés tout en faisant découvrir la réalité d'un parcours entrepreneurial, les qualités requises...), les exposés et mini-cas (pour impliquer les étudiants dans la démarche de découverte) pourraient être valorisés. Par ailleurs, en vue de sensibiliser et donc motiver, il est préférable de retenir des formules qui plaisent aux étudiants. Or, les résultats de Boissin et al. (2007) soulignent que si les étudiants acceptent toutes formes pédagogiques, ils plébiscitent les conférences et le montage de projets fictifs ou réels de création. L'expérience CREA-IUT qui repose sur des opérations d'accompagnement de projets réels par des IUTien va dans ce sens<sup>15</sup>. Au départ le programme avait été lancé pour favoriser l'apprentissage de la gestion dans un département "commercial" (Technique de commercialisation). Aujourd'hui les premiers objectifs ayant été atteints (compréhension des mécanismes de base de la gestion d'une entreprise), l'opération vise à améliorer le contenu de la formation dispensée aux étudiants tant sur le plan pédagogique (rendre les étudiants acteurs de leur apprentissage, les mettre en situation de responsabilité, accroître leur autonomie par la prise d'initiatives, former au travail en équipe) que professionnel (découvrir concrètement le monde de l'entreprise, développer les qualités et compétences attendues par les employeurs, susciter l'esprit et le goût d'entreprendre) mais aussi à renforcer les relations IUT-entreprises notamment en intégrant un nombre croissant de partenaires autour d'un projet commun et en produisant un travail reconnu de qualité par les acteurs impliqués.

## 3.3. Faisons parler notre expérience de l'enseignement de l'entrepreneuriat en IUT

### a) Présentation de la situation

L'entrepreneuriat en IUT Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA) s'inscrit dans l'axe "Appréhender l'entreprise et son organisation" du nouveau programme pédagogique national (PPN). L'enseignement de DUT GEA se divise en 2 années de 2 semestres chacune. La première année comprend 882 heures et la deuxième 738 heures. Le programme d'entrepreneuriat est inscrit en semestre 3 (1<sup>er</sup> semestre d'enseignement des 2<sup>èmes</sup> années). Il s'organise sous forme de 12 heures de travaux dirigés (TD) dédiés aux

---

<sup>11</sup> La Loi de modernisation de l'économie n° 2008-776 du 4 août 2008, Titre 1 chapitre I instaure le statut de l'entrepreneur individuel communément appelé autoentrepreneur avec comme date d'application le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Ce statut s'adresse en particulier aux personnes qui ne veulent pas nécessairement créer une société commerciale pour exercer leur nouvelle activité et souhaitent pouvoir débiter ou arrêter facilement leur activité indépendante, qu'elles soient étudiant, salarié, fonctionnaire, demandeur d'emploi ou retraité.

<sup>12</sup> L'article L1251-64 du Code du travail définit le portage salarial comme étant "un ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage". La personne portée peut intervenir dans un mode proche du travailleur indépendant sans avoir à monter sa propre structure juridique.

<sup>13</sup> Une CAE (*coopérative d'activité et d'emploi*) est une SARL-SCOP qui accueille des porteurs de projet en leur apportant une structure juridique et leur proposant un CDI.

<sup>14</sup> Le lecteur peut notamment se référer aux actes des congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat ([www.entrepreneuriat.com](http://www.entrepreneuriat.com)) et au numéro spécial de Gestion 2000 consacré au sujet (mai-juin 2000).

<sup>15</sup> Le lecteur peut se référer au site de l'association pour de plus amples informations sur ces actions : <http://www.crea-iut.org/root/accueil.htm>

étudiants ayant choisi l'option "Petites et moyennes organisations" (PMO) [voir annexe 1]<sup>16</sup>. Ses objectifs sont de faire comprendre les conditions et les procédures de création d'entreprise. Les étudiants doivent être capables en fin de formation (compétences) de maîtriser des outils de base de la création d'entreprise, de combiner les compétences pluridisciplinaires nécessaires à la création d'entreprise et d'appréhender les opportunités de création d'entreprise. Ces objectifs reposent plus sur l'apprentissage du «savoir quoi», du «savoir comment» et du «savoir qui» que sur du «savoir pourquoi» et «savoir quand». S'appuyant sur les travaux de Hindle (2007) et de Johannisson (1991), Fayolle (2007) distingue notamment deux types de contenu : la dimension professionnelle dont relève les trois premiers savoirs et la dimension spirituelle dont relève les deux suivants. Il nous semble que la dimension professionnelle est plus adaptée à l'apprentissage du métier et à l'accompagnement de projet – tout au moins le savoir comment et le savoir qui- alors que la dimension spirituelle s'accommode davantage d'une sensibilisation à l'entrepreneuriat.

### **b) Analyse critique de la situation**

La «maquette» du PPN présentée ci-dessus réduit fortement les possibilités d'innovation pédagogiques. En effet, le cours d'entrepreneuriat concerne uniquement les étudiants de l'option PMO. Est-ce à dire que l'entrepreneuriat doit être assimilé au travail de chef d'entreprise, de TPE ? Cela renvoie à un problème fréquent dans les cours : l'assimilation de l'entrepreneuriat avec la gestion des PME et des nouvelles entreprises. Or, la sensibilisation à l'entrepreneuriat ne peut se réduire à une sensibilisation aux problèmes spécifiques de gestion des PME, sous prétexte que le rôle de l'entrepreneur y est déterminant (Marchesnay, 1999). Et qu'en est-il des étudiants de Finance-Comptabilité et de Ressources Humaines ? La vocation d'ouverture ne peut pas se limiter à une seule option. Deuxièmement, le cours d'entrepreneuriat, placé au semestre 3, arrive à mi-parcours, 55% de l'enseignement seulement a déjà été effectué. Concernant les matières techniques concernées par l'entrepreneuriat certaines ont déjà été réalisées à cette date et d'autres non. Ainsi, les étudiants ont déjà eu une initiation à la mercatique (et à la démarche d'étude de marché), à la gestion comptable, à la fiscalité des personnes physiques et à l'analyse des documents de synthèse. Mais ils ne connaissent pas encore les différents statuts juridiques de l'entreprise, la fiscalité des personnes morales, le diagnostic financier et le marketing opérationnel qu'ils découvrent en parallèle (semestre 3). La stratégie d'entreprise (et donc le diagnostic stratégique), la gestion prévisionnelle, la gestion de la trésorerie et le diagnostic financier approfondi ne sont enseignés qu'ensuite (au cours du semestre 4). L'objectif affiché de combinaison de l'ensemble des compétences de gestion à travers l'enseignement de l'entrepreneuriat n'est donc pas cohérent avec le choix dans le PPN du cours en semestre 3 et non en semestre 4. Qu'est-il réellement attendu du cours ? Dans le PPN, le cours (contenu) doit aborder les enjeux, la logique du créateur, les étapes de l'idée au projet, l'introduction au plan d'affaires, les aides au créateur et la recherche de financement. La diversité des thèmes rend difficile leur traitement en 12h. Ou alors cette diversité signifie-t-elle qu'il est du devoir de l'enseignant de choisir ceux qu'il traitera précisément ? Ensuite, la fiche descriptive du cours d'entrepreneuriat assimile explicitement «entrepreneuriat» et «création d'entreprise». Or, cela entraîne deux écueils majeurs soulignés dès 1999 par Marchesnay. On risque de ne toucher qu'une faible proportion d'étudiants. En effet peu d'entre eux envisageant de se mettre à leur compte à la sortie, ce qui induit que former à la création ne semble pas adapté. Et on exclut le développement de l'esprit d'entreprise au sein d'unités existantes, les reprises d'entreprises, etc. Enfin, le PPN œuvre vers un plus grand cloisonnement des domaines d'étude. De nombreux cours d'un volume horaire réduit (12h) ont été introduits. Cela entre en contradiction avec les objectifs de pensée transversale utile à tout gestionnaire aujourd'hui et valorisée par le monde du travail et les prérogatives de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Par exemple, en GEA, des modules différenciés existent pour les enseignements suivants : gestion de la production, gestion de la qualité, gestion de projet et logistique.

## **4. Conclusion et recommandations pédagogiques**

La maquette du PPN laisse peu de possibilité à une action de sensibilisation telle que nous l'avons décrite précédemment. Des actions simples pourraient être envisagées comme déplacer au semestre 4 cet enseignement. Une autre possibilité, qui nous semble préférable, est de laisser aux activités de synthèse ou aux projets tuteurés le soin de remplir les objectifs assignés au cours d'entrepreneuriat<sup>17</sup> (via la création d'un business model ou d'un plan d'affaires en équipe) en vue de pouvoir assurer une véritable sensibilisation à

<sup>16</sup> Trois options s'offrent aux étudiants de 2<sup>ème</sup> année. L'option Finance-Comptabilité (FC) forme des techniciens du contrôle et de la comptabilité. L'option Ressources Humaines (RH) prépare des administratifs de la fonction personnel des entreprises et l'option Petites et Moyennes Organisations prédispose à la gestion quotidienne d'une organisation privée ou publique dans la variété de ses domaines (logistiques et commercial, juridique et fiscal, comptable et financier). C'est au sein de cette dernière que se déroulent les cours d'entrepreneuriat.

<sup>17</sup> Notamment combiner les compétences pluridisciplinaires nécessaires à la création d'entreprise.

l'esprit d'entreprendre lors des travaux dirigés d'entrepreneuriat. Démystifier l'entrepreneur et l'entrepreneuriat (par le soutien de vidéos<sup>18</sup>, de conférences de praticiens et de témoignages d'expériences notamment), faire prendre conscience des frontières de plus en plus poreuses entre salariat et auto-emploi (portage salarial, coopératives d'activités et d'emplois, nouveau statut d'auto-entrepreneur), ouvrir aux diverses formes de la création d'entreprise peut-être utile. Certains étudiants découvrant la franchise peuvent se sentir attirés par son cadre «rassurant». Il faudrait donc revoir les objectifs assignés au cours dans la maquette. La création d'entreprise est un domaine encore peu connu parce qu'absent du référentiel gestionnaire, qui repose en partie seulement sur l'apprentissage des outils utiles aux grandes organisations déjà constituées. Au-delà nous pensons que les qualités pédagogiques associées à l'enseignement de l'entrepreneuriat doivent être plus prises en compte. Cela ne nécessite pas forcément une augmentation du nombre d'heures dédié à l'entrepreneuriat aujourd'hui (qui reste limité) mais pourrait passer avantageusement par l'intégration d'une logique entrepreneuriale dans les enseignements de gestion. Selon Marchesnay (1999), l'enseignement doit être fonction de la logique fondamentale de l'établissement<sup>19</sup>. La question reste de savoir comment introduire une logique à dominante entrepreneuriale au sein d'un établissement à vocation technicienne et managériale. La réponse consiste à mettre en place des formes d'ingénieries de formation qui relèvent d'une logique propre, située et inventive, c'est-à-dire autoréférencée et pas seulement d'une logique d'application de modèles tout faits, pensés par d'autres et hors contextes, c'est-à-dire hétéroréférencées (Clenet, 2005). Autrement dit, cela peut passer par la prise en compte dans tous les enseignements de la nécessité de rendre les étudiants acteurs de leur formation, inventifs et non seulement passifs. Les activités de synthèse (jeux d'entreprise, cas pédagogiques) et projets tuteurés doivent être valorisés car ils sont des moments forts de l'autonomisation des étudiants dans leur cursus. Encore faut-il leur consacrer le temps et les moyens nécessaires. Les projets tuteurés sont actuellement noyés sous la masse de travail donnée par ailleurs aux étudiants (cf. le nombre d'heures d'enseignements auquel ils sont confrontés chaque semestre et au nombre de matières abordées). Pour que des étudiants soient mieux préparés à jouer des rôles entrepreneuriaux, ils devraient avoir des contacts suivis avec des entrepreneurs de leur milieu tout au long de leur scolarité. L'éducation de masse a eu comme effet de séparer l'apprentissage de ses liens et de ses applications avec la pratique. Une société entrepreneuriale nécessite des liens étroits entre les milieux et leurs petites entreprises, des jumelages entre des professeurs et des praticiens. Ce profil garantit à la fois un enseignement qui intègre des éléments de conceptualisations et d'abstractions ainsi que l'établissement de liens avec des éléments concrets. L'étude des programmes de formation en entrepreneuriat a montré l'importance de l'intégration des ressources des milieux et de l'interaction avec les milieux (Bécharde, 1998). L'enseignement de l'entrepreneuriat présente des défis dont le principal réside dans la nécessité d'appliquer aux démarches d'apprentissage ce qui caractérise le domaine : l'innovation. Les systèmes éducatifs les plus efficaces pour l'entrepreneuriat seront ceux qui offriront à l'apprenant la plus grande possibilité d'autogestion de son propre apprentissage. Les IUT qui forment des techniciens de la gestion peuvent saisir l'opportunité d'enseigner l'entrepreneuriat ne serait-ce que pour aider leurs étudiants à devenir acteurs de leur apprentissage.

## Bibliographie

- Aktouf O. (2005), De la modélisation à l'expérimentation : une réflexion sur l'enseignement du management, *3<sup>ème</sup> Journée Humanisme et Gestion*, Bordeaux Ecole de Management, Bordeaux.
- Bécharde J.P. (1998), Implantation d'un programme de formation en entrepreneuriat et ressources inter-organisationnelles régionales : le cas du Québec, *Revue Internationale PME*, vol. II, n° 4.
- Boissin J-P. et Emin S. (2007), les étudiants et l'entrepreneuriat : l'effet des formations, *Gestion 2000*, vol.24, n°3, p. 25-42.
- Boissin J-P., Chollet B. et Emin S. (2009, à paraître), «Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants : un test empirique», *M@n@gement*.
- Brand, M., Wakkee, I., Van Der Veen, M., (2007), Teaching entrepreneurship to non-business students : insights from two Dutch universities, *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*. volume 2 (Fayolle, A., ed.), Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing
- Carrier C. (2000), Défis, enjeux et pistes d'action pour une formation entrepreneuriale renouvelée, *Gestion 2000*, mai-juin, p.149-163.

<sup>18</sup> Outil qui peut avantageusement être utilisé en TD.

<sup>19</sup> Il en distingue trois principales. La logique ingénieriale, fondée sur des valeurs techniciennes, valorise la rationalité substantive, la démarche logico-mathématique et la pensée analytique que l'on retrouve majoritairement dans les écoles d'ingénieur et les disciplines de sciences exactes. La logique managériale privilégie la rationalité instrumentale du type I-M-C et analytique et est appliquée dans les écoles de commerce et les établissements généraux d'enseignement de la gestion. La logique entrepreneuriale, fondée sur l'esprit d'entreprise, la prise de risque individuelle, la recherche de l'innovation, l'acceptation du changement, promeut une approche globale de gestion de projet, les processus cognitifs, d'apprentissage et de résolution de problèmes.

- Clénet J. (2005), La production des compétences : paradoxes et complexité des actions humaines, *Colloque International de l'Université d'Oran Es-Senia*, Algérie, 4-6 juin.
- Fayolle A. (2000), L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur français : un regard sur la situation actuelle, *Gestion 2000*, mai-juin, p.77-95.
- Fayolle A. (2007), «Essai sur la nature des enseignements en entrepreneuriat», in *Regards sur la recherche en gestion. Contributions grenobloises*, L'Harmattan, La librairie des humanités, p. 69-81.
- Hernandez E-M (2001), De l'entrepreneuriat au modèle entrepreneurial, *Revue Française de Gestion*.
- Marchesnay M. (1999), Diversité des pédagogies de l'entrepreneuriat : l'exemple de Montpellier, *1<sup>er</sup> congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Lille.
- Nekka H. et Fayolle A. (2010, à paraître), Venture Creation by Maghrebien Entrepreneurs in France: Implications for Entrepreneurship Education, *In Handbook of Research in International Entrepreneurship Education*, Third Volume of The Handbook of Research in Entrepreneurship Education, coordination Alain Fayolle.
- Saporta B. et Verstraete T. (2000), Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises, *Gestion 2000*, mai-juin, p.97-121.
- Verstraete T. (2002), Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, Edition de l'ADREG, janvier.
- Yanat Z. et Nekka H. (2005), Quel contenu pour les formations en gestion ? Analyses et perspectives, *Colloque International de l'Université d'Oran Es-Senia*, Algérie, 4-6 juin.

#### Annexe 1 - Extrait PPN GEA

#### Semestre 3 - M533PMO - Création d'entreprise 12 heures

**Objectifs :** Comprendre les conditions et les procédures de création d'entreprise

**Compétences :**

**L'étudiant doit être capable de**

- MAITRISER les outils de base de la création d'entreprise ;
- COMBINER les compétences pluridisciplinaires nécessaires à la création d'entreprise ;
- APPREHENDER les opportunités de création d'entreprise.

**Contenus**

- enjeux de la création d'entreprise... ;
- logique du créateur ;
- de l'idée au projet (nature, structure, moyens) ;
- introduction au plan d'affaires ;
- aide au créateur ;
- recherche de financement.