

Jeunesses, pratiques et territoires

Cahiers de l'action

n°41

Ce qu'entreprendre permet d'apprendre

L'entrepreneuriat des jeunes :
insertion professionnelle pour certains,
levier d'apprentissage pour tous

Sous la direction d'Isabelle Bapteste
et d'Angélica Trindade-Chadeau

Ce qu'entreprendre permet d'apprendre

*L'entrepreneuriat des jeunes :
insertion professionnelle pour certains,
levier d'apprentissage pour tous*

Sous la direction d'Isabelle Bapteste et d'Angélica Trindade-Chadeau

Cahiers de l'action n°41

Mars 2014

Directeur de la publication

■ Olivier Toche

Directrice de la collection

■ Angélica Trindade-Chadeau

Coordination éditoriale

■ Marianne Autain

Secrétaire de rédaction

■ Christel Matteï

Réalisation graphique

■ Maguelonne Rosovsky

Contact rédaction

■ trindade-chadeau@injep.fr

Service des ventes

■ Tél. : 01 70 98 94 35

Courriel : publications@injep.fr

Boutique en ligne : <http://www.injep.fr/catalog/>

Pour nous citer : Isabelle Bapteste et Angélica Trindade-Chadeau (dir.), *Ce qu'entreprendre permet d'apprendre. L'entrepreneuriat des jeunes : insertion professionnelle pour certains, levier d'apprentissage pour tous*, INJEP, coll. « Cahiers de l'action » n° 41, Paris, 2014.

Les propos énoncés dans cet ouvrage n'engagent que leurs auteurs.

ISBN 978-2-11-138515-3

Dépôt légal à parution

AVANT-PROPOS

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU.....	5
--------------------------------	---

QUESTIONS • RÉFLEXIONS

CAROLINE VERZAT ET OLIVIER TOUTAIN

Entraîner l'esprit d'entreprendre à l'école, une opportunité pour apprendre à apprendre ?

.....	7
L'esprit d'entreprendre, une compétence transversale	8
Les caractéristiques d'une pédagogie entreprenante	10
Les effets des pédagogies entrepreneuriales, quelques constats aujourd'hui.....	13
Conclusion.....	15

CÉCILE CAMPY

L'entrepreneuriat: antidote au chômage des jeunes ?.....

.....	19
Les jeunes sont capables d'entreprendre, même lorsqu'ils sont peu qualifiés, peu expérimentés ou au chômage	20
Les pouvoirs publics aident les jeunes demandeurs d'emploi à franchir certaines barrières à l'entrepreneuriat.....	21
La toute première barrière sur laquelle on devrait agir davantage: l'autocensure....	22
Encourager l'expression des envies d'entreprendre suppose une pédagogie spécifique.....	23
Au-delà des effets sur l'entrepreneuriat: une nette amélioration de l'employabilité des jeunes	24
Entreprendre pour devenir acteur de sa vie et s'insérer	25

PRATIQUES • ANALYSES

ISABELLE BAPTESTE ET ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

Introduction

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

Les motivations à entreprendre. Qu'est-ce qui, dans la confrontation au monde du travail, pousse les jeunes à s'imaginer entrepreneurs ?.....

.....	33
La réaction aux expériences malencontreuses dans le monde du travail.....	33
Posture proactive ou comment être force de proposition	37
<i>Témoignage: Kevin, de l'orientation en 3^e à la création d'une microentreprise cinq ans après</i>	41

ISABELLE BAPTESTE

Dépasser les difficultés et créer malgré tout.....

43

Les obstacles à la création: des contraintes de l'environnement à celles propres au statut d'entrepreneur.....	43
Les fenêtres de déclenchement.....	47
ISABELLE BAPTESTE	
Comment se forment-ils? Comment apprennent-ils le métier d'entrepreneur?	53
Le rôle des institutions: des ateliers Pôle emploi à l'accompagnement proposé par les structures d'aide à la création d'entreprise	54
Apprendre en faisant	56
Apprendre en participant à des prix et des concours	59
Le réseau.....	61
<i>Expérience/Initiative: Improbable, se vivre en artiste pour apprendre à entreprendre.....</i>	<i>63</i>
<i>Expérience/Initiative: Apprendre à assumer les conséquences de ses actes pour entreprendre avec succès. L'exemple d'un cours de MBA.....</i>	<i>65</i>
ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU	
Comment les institutions accompagnent-elles les jeunes entrepreneurs?	67
Les enjeux de l'accompagnement.....	67
L'offre disponible.....	70
<i>Expérience/Initiative: Accompagner l'esprit d'entreprendre en lycée professionnel. L'expérience d'Entreprendre pour apprendre-EPA.....</i>	<i>75</i>
ISABELLE BAPTESTE ET ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU	
Conclusion.....	77
PISTES	
Comment lire les pistes proposées.....	79
ISABELLE BAPTESTE ET ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU	
Soutenir l'esprit d'entreprendre et l'entrepreneuriat: une démarche globale	81
ASSOCIATION NATIONALE DES GROUPEMENTS DE CRÉATEURS	
Cinq propositions en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes peu qualifiés	85
RESSOURCES	
Bibliographie	89
Annexe	93
Développement de l'esprit d'entreprendre. Rapport d'évaluation remis au Fonds d'expérimentation pour la jeunesse	93
Répertoire des sigles.....	98

AVANT-PROPOS

Certains se demanderont pourquoi l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) a choisi d'investir le champ de l'entrepreneuriat des jeunes. Les valeurs portées par l'éducation populaire, filiation historique de l'établissement, seraient-elles de nature à freiner l'intérêt pour les démarches entreprenantes et entrepreneuriales des jeunes? La dimension individuelle inhérente au processus de création d'activité peut en effet engendrer une forme de défiance parmi les acteurs de l'éducation populaire qui revendiquent la construction collective des savoirs ou la transformation sociale. Pourtant, l'entrepreneuriat peut contribuer à offrir à chacun la possibilité de progresser, de se développer, de se former tout au long de la vie. En cela, il rejoint les préoccupations récurrentes du ministère chargé de la jeunesse et de l'éducation populaire.

Le ministère en charge de la jeunesse, tutelle de l'INJEP, est en effet reconnu pour son rôle pionnier dans l'accompagnement des projets de jeunes. Depuis 1987, avec la création de Défi jeunes, les jeunes sont devenus progressivement une ressource pour le développement social, économique, local des territoires dont ils sont issus. Avant sa disparition, Défi jeunes a été d'ailleurs intégré en tant qu'unité au sein de l'Institut et géré en tant que tel. Le programme Envie d'agir est venu dans la continuité conforter cette politique de développement de l'autonomie, de la créativité, de l'implication des jeunes dans la vie sociale et publique, en plaçant au cœur de la démarche l'expérience et la pédagogie de projet.

Ces dispositifs successifs portés par des professionnels de jeunesse intervenant très souvent localement dans la promotion de ces programmes, d'abord en direction départementale jeunesse et sports (DDJS, devenue DDCS depuis 2010), puis en associations ou en collectivités territoriales au titre d'autres dispositifs, renforcent la démarche de soutien de l'entrepreneuriat. Ces professionnels ont peaufiné un savoir-faire spécifique dans l'accompagnement de l'émergence et du développement d'initiatives jeunes, principaux vecteurs à ce niveau-là de l'esprit d'entreprendre au sens large. *Esprit d'entreprendre* en tant que capacité à concevoir des idées et à passer de ces idées aux actes, en mobilisant l'esprit d'initiative, la créativité, l'innovation, l'indépendance... Autant d'atouts pour prendre sa place dans la société. Les outils au service de la pédagogie de l'entrepreneuriat sont nombreux, pensés et créés dans différents cadres, pour être utilisés auprès de publics très divers, de l'élève de primaire à l'étudiant ingénieur, en passant par les jeunes peu qualifiés. Néanmoins, quel que soit l'outil, on retrouve quatre éléments communs¹ : la responsabilisation des apprenants dans le processus d'apprentissage, l'apprentissage par l'expérience directe, l'apprentissage coopératif ainsi que l'apprentissage réflexif (ou comment tirer les leçons de son vécu). Indéniablement, pédagogie de l'entrepreneuriat et pédagogie active partagent des valeurs communes. C'est aussi sur cette idée d'innovation pédagogique qu'insistent les évaluateurs d'une expérimentation sur la promotion de l'entrepreneuriat dans l'enseignement secondaire, menée dans le cadre du Fonds d'expérimentation jeunesse (voir la synthèse de cette évaluation en annexe, p. 93).

Cependant, si les spécialistes s'accordent à dire que la pédagogie de l'entrepreneuriat est adaptée et source d'épanouissement, pour beaucoup d'apprenants, il est nécessaire d'être clair sur le message que l'on adresse aux jeunes qui ont des difficultés à trouver un emploi. Créer son activité, devenir entrepreneur est présenté de plus en plus par les pouvoirs publics comme un remède à la crise. Dès 1998, un rapport, *La formation entrepreneuriale des ingénieurs*, remis au ministre de l'Industrie, faisait le constat d'un faible degré de création d'entreprise et imputait le « retard » français aux universités et écoles de gestion ou d'ingénieur notamment², qui ne se préoccuperaient pas assez de sensibiliser leurs étudiants à l'entrepreneuriat. Depuis, le nombre de colloques, salons, forums

1. VERZAT C., « Expérimenter et coopérer pour apprendre à entreprendre, un livre de référence pour les équipes pédagogiques des cursus d'entrepreneuriat », *Entreprendre et Innover*, n° 11-12, 2011/3, pp. 115-116.

2. *Les Échos*, n° 17799, 21 décembre 1998, p. 4 (consultable sur <http://goo.gl/Zhpx1r>).

dédiés à la thématique s'accroît, en ciblant davantage les jeunes. Cette dynamique de « vulgarisation » (ou de communication) s'accélère et en 2001, l'Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat est créé, et un an plus tard les maisons de l'entrepreneuriat.

Ce contexte institutionnel très incitatif, comme peuvent l'illustrer, entre autres, les Assises de l'entrepreneuriat tenues en 2013 et l'enquête Opinionway pour le Moovjee³ (Mouvement pour les jeunes et les étudiants entrepreneurs) de la même année sur l'image de l'entrepreneuriat auprès de lycéens professionnels et étudiants, renforce l'hypothèse de la création d'activité-crédation d'emploi comme solution au chômage des jeunes. D'ailleurs, ce n'est pas un hasard si toutes ces initiatives trouvent un écho en France car elles s'inscrivent, la plupart du temps, dans le sillon ouvert par la Commission européenne depuis plusieurs années qui aboutit aujourd'hui au plan d'action « Entrepreneuriat 2020-raviver l'esprit d'entreprise en Europe ». Il est question dans ce texte de promotion de l'éducation et de la formation à l'entrepreneuriat « afin de soutenir la croissance et la création d'entreprise », et parmi les nouveaux publics à cibler, les femmes, les seniors, les immigrés et « les chômeurs, notamment les jeunes⁴ ».

Ces éléments de contexte rapprochent doucement mais sûrement les jeunes Européens des jeunes d'autres origines, Sud-Américains, Africains, Méditerranéens, auxquels on vante les mérites de l'entrepreneuriat comme moteur de croissance économique et de création d'emplois. Dans les pays où l'économie informelle occupe une place considérable et ce comme voie d'insertion professionnelle par défaut, les pouvoirs publics misent sur le soutien à l'entrepreneuriat. C'est le cas du dispositif porté par la Conférence des ministres de la jeunesse et des sports de la francophonie (CONFJES) et intitulé « Programme de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes » (PPEJ, ex-FIJ créé en 1994)⁵. Des formations à destination des jeunes et des professionnels tout comme des financements sont ainsi proposés afin que les jeunes créent leurs propres emplois.

Néanmoins, dans le cadre de la dynamique enclenchée en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes, fait-on attention à offrir aux principaux intéressés tous les éléments de compréhension nécessaires? A-t-on le droit de faire croire que tous les jeunes sont en mesure de créer leur activité, leur entreprise, voire leur emploi?

L'ambition du présent numéro de la collection des « Cahiers de l'action » est modeste mais se présente comme l'une des réponses possibles, comme un questionnement que nous espérons utile pour tous ceux qui accompagnent des entrepreneurs potentiels ou pour les jeunes entrepreneurs qui se demandent s'il est pertinent ou tout simplement « faisable » de créer une activité, quelle qu'elle soit: association, coopérative, autoentreprise, microentreprise, société anonyme... dans l'économie sociale et solidaire ou au contraire, dans l'économie dite « classique ». À partir de l'observation des parcours et des points communs entre des profils d'entrepreneurs différents, les auteurs proposent une « visite » de l'esprit d'entrepreneuriat de jeunes.

Ce numéro cherche ainsi à renouer avec la philosophie propre aux politiques et dispositifs de soutien d'initiatives de jeunes, à interroger le sens et la motivation des personnes concernées, en reconstituant le processus, du déclic à la réalisation, en passant par les phases de doutes, dans la construction plus large d'un (nouveau) rapport au travail et rapport à soi.

Angélica TRINDADE-CHADEAU,
directrice de la collection, INJEP

3. Présentation des Assises et téléchargement de l'enquête sur <http://goo.gl/Pluzce>

4. Commission européenne, « Plan d'action "Entrepreneuriat 2020". Raviver l'esprit d'entreprise en Europe », communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, COM(2012) 795 final, Bruxelles, 9 janvier 2013 (téléchargeable sur <http://goo.gl/NMlhc>).

5. Ce fonds est abondé par le ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative et géré par le secrétariat permanent de la CONFJES basé à Dakar. Il soutient des projets de jeunes entrepreneurs (de moins de 30 ans), dans les pays du Sud, membres de la CONFJES (www.confjes.org/jeunesse/98).

Entraîner l'esprit d'entreprendre à l'école, une opportunité pour apprendre à apprendre ?

CAROLINE VERZAT,

professeure à Novancia Business School Paris, cofondatrice de l'association Alice-lab¹

OLIVIER TOUTAIN,

professeur à l'ESC-Dijon Bourgogne, cofondateur de l'association Alice-lab

L'entrepreneuriat et l'esprit d'entreprendre en général irriguent de manière de plus en plus visible et pressante les discours politiques en Europe et en France. Comme le soulignent de nombreux observateurs et chercheurs, l'esprit d'entreprendre n'est pas la compétence spécifique qui consiste à créer une entreprise, mais une compétence transversale plus fondamentale, en amont. Le but affiché par les politiques consiste à préparer les jeunes à une trajectoire professionnelle non linéaire dans un contexte d'incertitude économique et d'évolution permanente. La meilleure réponse serait que chacun puisse devenir entreprenant, quel que soit le métier exercé, entrepreneur ou non. C'est-à-dire qu'il puisse réajuster et reconstruire sans relâche ses compétences de manière à garder la possibilité d'exercer et de faire reconnaître ses talents, en espérant que l'ensemble de la société s'en porte mieux.

■ L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE

L'esprit d'entreprendre est l'une des huit compétences clés définies par l'Union européenne pour la formation tout au long de la vie: « L'esprit d'initiative et d'entreprise consiste en la capacité de passer des idées aux actes. Il suppose créativité, innovation et prise de risques, ainsi que la capacité de programmer et de gérer des projets en vue de la réalisation d'objectifs. L'individu est conscient du contexte dans lequel s'inscrit son travail et est en mesure de saisir les occasions qui se présentent. Il est le fondement de l'acquisition de qualifications et de connaissances plus spécifiques dont ont besoin tous ceux qui créent une activité sociale ou commerciale ou qui y contribuent. Cela devrait inclure la sensibilisation aux valeurs éthiques et promouvoir la bonne gouvernance » (2006).

1. L'association Alice-lab (www.alice-lab.com) vise à concevoir et promouvoir, par une activité de recherche et de développement, de nouvelles formes d'apprentissage, de formation et d'enseignement de l'innovation, de la créativité et de l'entrepreneuriat.

Ce discours sonne comme une magnifique incantation. Est-elle réaliste et raisonnable? Est-ce vraiment le sens de l'éducation que nous voulons donner à tous nos jeunes? Pour pouvoir répondre à cette question, nous inverserons la problématique. Au lieu d'adopter la perspective politique de nature programmatique qui se demande quels moyens mettre en œuvre pour atteindre un objectif prédéfini, nous suggérons d'adopter un regard plus entrepreneurial qui examine et contrôle ce qu'il peut obtenir à partir des moyens qui sont à sa portée. Dans cet esprit, nous nous proposons d'explorer en quoi consiste une pédagogie entreprenante et ce qu'il est réaliste et désirable d'en attendre. En effet, la recherche commence à disposer d'études précises sur des expériences éducatives en entrepreneuriat et nous avons par ailleurs à notre disposition un certain nombre de théories éducatives qui permettent de discuter à la fois le résultat et le processus éducatif en jeu : l'éducation entreprenante ouvre-t-elle aux jeunes une voie d'émancipation possible, c'est-à-dire l'augmentation de leur puissance d'agir? À quelles conditions et par quels processus? Quels sont les effets constatés à différents niveaux : sur le plan motivationnel et identitaire, sur le plan du rapport à l'acte d'apprendre et de l'engagement dans les études, sur le plan de la création d'entreprise et de l'insertion professionnelle au sens large?

Un certain nombre d'éléments empiriques montrent que, lorsque la pédagogie s'inscrit résolument dans une démarche socioconstructiviste d'apprentissage, elle renforce la motivation générale, la confiance en soi, les capacités de questionnement critique et de réflexivité des apprenants, lesquelles influent indirectement sur les comportements entrepreneuriaux et, à terme, sur l'intention d'entreprendre. Mais cela exige une grande progressivité (donc une longue durée) et une réelle ouverture du dispositif, bien plus qu'une perspective productiviste à court terme centrée sur la création d'entreprise.

Nous commencerons par préciser ce qu'on peut entendre par l'esprit d'entreprendre. Puis nous exposerons les caractéristiques d'une pédagogie entreprenante qui trouve ses fondements dans la métacognition et la réflexivité. Nous verrons dans un troisième temps ce que l'on sait aujourd'hui des effets des différentes formations en entrepreneuriat. Enfin, nous conclurons par la proposition de pistes de réflexion destinées à aider les enseignants dans la mise en œuvre des pédagogies entreprenantes.

L'esprit d'entreprendre, une compétence transversale

L'esprit d'entreprendre est une notion très à la mode et également très ambiguë. Sa définition pose véritablement problème et ne fait pas consensus aujourd'hui², ce qui autorise bien des interprétations, voire des glissements de sens. Ce flou relatif rend possibles toutes sortes de pratiques en matière de formation. Le fait de mettre au jour ces ambiguïtés et de proposer une définition permet de clarifier les enjeux d'un dispositif de formation pour ses différentes parties prenantes : commanditaires politiques, apprenants participants, enseignants et accompagnateurs.

Une notion floue qui bouscule les conceptions habituelles sur l'enseignement de l'entrepreneuriat

La définition de l'esprit proposée dans le dictionnaire Larousse révèle une première ambiguïté : « [L'esprit] définit tout à la fois des facultés et des dispositions intellectuelles et des dispositions à agir. » L'esprit d'entreprendre suggère-t-il des capacités de pensée ou

2. Pour plus de détails sur les contours de la notion d'esprit d'entreprendre, voir VERZAT C., « Esprit d'entreprendre, es-tu là ? Mais de quoi parle-t-on ? », *Entreprendre et Innover*, n°s 11-12, 2011.

d'action ? Le problème est d'importance car dans la philosophie occidentale relayée par les théologiens chrétiens, ces deux activités sont généralement considérées comme disjointes et hiérarchisées : l'esprit domine le corps. Cette conception est à l'origine de la division sociale du travail entre les niveaux de conception et d'exécution, et imprègne toute l'action managériale à base de définition rationnelle d'objectifs, de planification, de gestion et de mesure des écarts. Or justement, chez les entrepreneurs, ces deux activités sont conjointes : l'entrepreneur apprend en faisant. Il entrevoit et développe de manière intuitive des opportunités dans des situations concrètes. C'est-à-dire qu'il ne conçoit et développe des idées nouvelles que s'il y a une perspective d'intervention : il imagine, puis teste ses idées, les ajuste et trouve empiriquement ce qui marche ou ne marche pas, et il en tire des leçons. Par conséquent pour la plupart des entrepreneurs, cet apprentissage ne se fait qu'en devenant soi-même entrepreneur. Cet « état d'esprit » a été appris sur le terrain, dans l'action. Il ne s'apprend pas à l'école. Ainsi, lorsque les politiques assignent à l'école la mission d'enseigner ou de transmettre l'esprit d'entreprendre, ils plongent d'emblée les enseignants dans un grand embarras. En effet, leur mission consiste plutôt à transmettre des savoirs théoriques les plus rationnels et désincarnés possibles. On pressent d'emblée que la mission ne va pas être simple et remet en cause la manière habituelle d'enseigner.

La deuxième ambiguïté est liée à la finalité et à la perspective temporelle. S'agit-il de guider vers l'entrepreneuriat, autrement dit d'apprendre à créer des entreprises, ce qui suppose de proposer cette formation lorsqu'il y a des enjeux d'engagement réel dans la vie active, donc en fin de formation initiale ? Ou bien s'agit-il d'apprendre une attitude générale qui se traduit dans toutes les expériences de la vie (personnelle ou professionnelle) et qui pourrait bien commencer dès le plus jeune âge ? Même si le vocabulaire général des directives européennes semble indiquer la deuxième perspective, la visée d'adaptation de la main-d'œuvre aux contraintes d'un marché de l'emploi incertain apparaît très prégnante et engage plutôt une conception utilitariste fondée sur la création d'entreprise. C'est de fait plutôt dans cette perspective que l'enseignement de l'entrepreneuriat est actuellement majoritairement dispensé dans les écoles et facultés de gestion : comme un ensemble de connaissances et de pratiques directement utilisables pour créer une entreprise. Si l'on souhaite passer au second registre, basé sur l'esprit d'entreprendre au sens large, les concepteurs et animateurs du dispositif, les temporalités et les modalités d'intervention risquent donc de changer.

À l'heure actuelle, ces ambiguïtés perdurent car il n'existe pas de définition qui fasse consensus au niveau académique. Il faut faire appel à plusieurs courants théoriques dans plusieurs disciplines pour clarifier ce que recouvre l'esprit d'entreprendre³. La synthèse de ces apports nous conduit à définir l'esprit d'entreprendre comme un ensemble dynamique d'attitudes, de valeurs et de compétences transversales qui caractérisent les entrepreneurs et les intrapreneurs⁴ au sein d'une organisation existante. En d'autres termes, les personnes entreprenantes adoptent un comportement proactif lorsqu'elles sont directement confrontées à des problèmes qu'elles considèrent comme importants mais dont l'issue et la solution

3. Notre synthèse relie des concepts en entrepreneuriat (intention d'entreprendre, autoefficacité entrepreneuriale, effectuation, vision entrepreneuriale, dialogique personne-projet, heuristiques de décision, scripts experts, émotions entrepreneuriales) à des conceptualisations issues de la sociologie (construction identitaire, imaginaire de la compétition, sociologie de l'innovation), de la psychologie (attitude proactive, développement de la personne) et des sciences de l'éducation (attitude apprenante, notion de compétence, apprentissage autodirigé, méthodes actives, motivation à apprendre, métacognition). Voir VERZAT C., *Éduquer l'esprit d'entreprendre, bilan et questionnement de recherche, Habilitation à diriger des recherches*, université Pierre Mendès-France, Grenoble, 2012.

4. L'intrapreneuriat est un néologisme apparu dans les années 1980 aux États-Unis, résultant de la contraction de *internal* et *entrepreneurship*. Il désigne les personnes et les entités qui créent de nouvelles activités économiques et adoptent un comportement entrepreneurial au sein d'organisations existantes.

demeurent complexes et inconnues : elles se projettent dans l'avenir, elles imaginent qu'une solution créative est possible et mettent en œuvre tout ce qui est en leur pouvoir pour élaborer une solution réaliste qu'elles peuvent vendre et contrôler. Elles s'engagent personnellement tout en mobilisant autrui, combinent leurs ressources personnelles et celles de leur environnement afin de résoudre ce problème. Les compétences spécifiques observables qui en résultent sont les suivantes : le repérage et la construction d'opportunités, la conception de projets innovants réalistes, l'engagement et la gestion des ressources *ad hoc*, la vente de la démarche et de la solution.

Même si l'esprit d'entreprendre est favorisé par certaines dimensions de la personnalité (extraversion, ouverture, besoin d'accomplissement, lieu de contrôle interne) et par le milieu d'origine des personnes, il n'est pas inné et n'est pas réductible à une compétence individuelle. Au contraire, l'esprit d'entreprendre s'entraîne et se développe toujours en groupe par imprégnation, imitation, essai-erreur et travail réflexif, en menant des projets innovants successifs au sein d'un écosystème favorable à l'entrepreneuriat. C'est une dynamique : plus on entraîne et encourage les personnes à réagir en groupe collaboratif de manière entreprenante à des situations-problèmes de degré de complexité et d'incertitude progressif, plus elles sont susceptibles de réussir. Et plus leur réussite est reconnue, plus elles construisent une perception d'autoefficacité qui renforce leur motivation, leurs ressources personnelles, leur réseau et par voie de conséquence leurs compétences résultantes. Au passage, l'attitude proactive⁵ se construit progressivement et se renforce.

Ainsi, définir l'esprit d'entreprendre comme une dynamique qu'on entraîne sur une longue durée par exposition à des situations-problèmes de plus en plus complexes a pour corollaire l'idée essentielle qu'il peut s'apprendre. Reste à savoir dans quel contexte et à quelles conditions. C'est là qu'il est précieux de lire attentivement ce que disent les praticiens de l'éducation à l'entrepreneuriat et de se rapprocher des théories sur les processus éducatifs.

Les caractéristiques d'une pédagogie entreprenante

Une pédagogie d'inspiration socioconstructiviste

Selon Helge Löbler⁶ les compétences entrepreneuriales présentent de profondes similarités avec la vision socioconstructiviste de l'apprentissage⁷ qui s'observe chez les tout jeunes enfants non encore soumis au formatage scolaire. De même, Saras D. Sarasvathy et Sankaran Venkataraman⁸ affirment que le mode de penser-agir effectual⁹ des entrepreneurs peut être

5. Elle consiste à prendre l'initiative de changer des choses dans son environnement pour résoudre des problèmes inédits et à persévérer malgré les difficultés.

6. LÖBLER H., « Learning entrepreneurship from a constructivist perspective », *Technology Analysis & Strategic Management*, n° 1, vol. XVIII, 2006, pp. 19-36.

7. La théorie socioconstructiviste affirme qu'apprendre, c'est désirer construire et négocier de nouvelles représentations de situations à partir de ses connaissances antérieures en relation avec autrui. Elle met l'accent sur le rôle central de l'apprenant pour développer par lui-même talents et compétences professionnelles. L'enseignant est un facilitateur, en retrait : il formule les problèmes, accompagne les apprenants, met à disposition les ressources. Cette vision s'oppose aux théories d'inspiration cognitiviste basées sur la mémorisation des connaissances transmises par l'enseignant et aux théories d'inspiration behavioriste partagées par les formateurs qui cherchent à modifier les comportements par des techniques renforçant les associations entre des stimuli et des réponses.

8. SARASVATHY S. D., VENKATARAMAN S., « Entrepreneurship as method: open questions for an entrepreneurial future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, n° 1, vol. XXXV, janvier 2011, pp. 113-135.

9. Dans son article fondateur de 2001 (SARASVATHY S. D., « Causation and effectuation, toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review*, n° 2, vol. XXVI, 2001, pp. 243-263), Saras D. Sarasvathy explicite les cinq principes de raisonnement et d'action des entrepreneurs experts. Une excellente vulgarisation de la théorie de l'effectuation est disponible dans SILBERZAHN P., « L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts », *Entreprendre et Innover*, n° 15, 2012, pp 9-16.

L'EFFECTUATION DE SARASVATHY

L'effectuation caractérise la logique de raisonnement et d'action des entrepreneurs experts. Elle s'oppose à la causation, laquelle caractérise la pensée stratégique classique et son application managériale. L'effectuation repose sur l'idée d'une inversion du rapport entre les moyens et les effets. Les entrepreneurs imaginent des effets possibles à partir des moyens qui sont à leur disposition (moyens => effets possibles). Au contraire la pensée stratégique enseignée aux managers est de nature causale : elle suppose d'avoir une vision des effets recherchés, puis de planifier les moyens qui permettent d'atteindre ces effets (effets recherchés => moyens à planifier).

Saras D. Sarasvathy illustre son propos par l'exemple de la cuisine. Je peux décider de préparer un plat issu d'un livre de recettes, dans ce cas je vais me doter des moyens nécessaires (les ingrédients et les ustensiles de cuisine) pour le produire en me rapprochant le plus possible du résultat indiqué (forme, couleur, odeur, goût) : j'applique alors le modèle de la causation. Mais je peux ouvrir également mon placard en imaginant ce qu'il est possible de composer à partir des ingrédients dont je dispose, et des effets que la combinaison créée produira (forme, couleur, odeur, goût) : l'effectuation est alors le modèle que je privilégie.

considéré comme une méthode de raisonnement à apprendre dès le plus jeune âge, qui s'oppose point par point au raisonnement scientifique, lequel constitue le soubassement épistémologique du système éducatif actuel. Il faut donc réexaminer selon eux le statut de l'entrepreneuriat, qui n'est pas une sous-discipline du management mais une force sociale capable de libérer le potentiel humain et d'inventer les solutions durables dont notre monde a besoin. Sur un plan plus directement pédagogique, Heidi M. Neck et Patricia G. Greene¹⁰ affirment que cette méthode de penser et d'action effectuale va au-delà de la connaissance explicite et nécessite une démarche pédagogique active non prévisible. Cet avis rejoint un certain nombre de critiques du système d'éducation à l'entrepreneuriat dominant à l'université, qui reste marqué par l'académisme et les démarches planificatrices.

Mais en quoi consiste concrètement cette démarche pédagogique non prévisible ? Ce n'est pas facile à expliciter car enseigner tient en réalité plus d'un art que d'une science¹¹. Dans l'exercice de son art, le formateur clarifie les finalités et les objectifs qu'il poursuit, choisit des méthodes adaptées et régule leur mise en œuvre dans la classe. Des praticiens réflexifs de la pédagogie entreprenante visant le développement des habiletés entrepreneuriales, venus du Québec, d'Australie, d'Angleterre et de Belgique¹² ont cherché à clarifier cet art. Quatre principes ressortent de l'examen attentif de leurs écrits : apprendre par l'expérience de projets innovants en lien avec des problèmes réels ; encourager, guider et faciliter la prise de responsabilité des apprenants ; apprendre en groupe coopératif et en relation avec des adultes extérieurs à l'école ; évaluer par une approche formative à travers le travail réflexif et la valorisation externe¹³. Ces principes présentent des points communs avec toutes les méthodes actives, en particulier celles qui sont mises en œuvre dans les écoles alternatives

10. NECK H. M., GREENE P. G., «Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers», *Journal of Small Business Management*, n° 1, vol. XLIX, 2011, pp. 55-70.

11. Voir le texte de Philippe Meirieu sur les méthodes en pédagogie (www.meirieu.com/DICTIONNAIRE/entretienmethodes.htm).

12. PELLETIER D., *Invitation à la culture entrepreneuriale*, Septembre éditeur, Québec (Canada), 2005 ; GIBB A., *Towards the Entrepreneurial University*, National Council for Graduate Entrepreneurship, Birmingham (Royaume-Uni), 2005 ; SURELMONT B., KEARNEY P., *Pédagogie et esprit d'entreprendre*, De Boeck, Bruxelles (Belgique), 2009 ; JONES C., *Teaching entrepreneurship to undergraduates*, Edward Elgar, Cheltenham (Royaume-Uni), Northampton, MA (États-Unis), 2011.

13. Voir le détail dans VERZAT C., 2012, *op. cit.*, pp. 89-100.

au primaire et au secondaire nées du mouvement de l'École nouvelle (Montessori, Freinet, Decroly, Steiner, Summerhill...) mais aussi avec les méthodes actives appliquées à l'université depuis les années 1960-1970 au Canada et en Europe du Nord (*Problem Based Learning*, pédagogie par projet).

Apprendre à apprendre à travers la pédagogie entreprenante

Le fait d'être confronté à des situations-problèmes inconfortables sans avoir les clés au départ (situation de déséquilibre cognitif) n'est envisageable que si l'apprenant est motivé pour s'engager dans ce parcours d'apprentissage, autrement dit si l'apprenant a une disposition cognitive positive pour apprendre. Il est préférable d'éduquer cette disposition relativement tôt. En effet, Olivier Toutain¹⁴ explique que plus l'expertise accumulée par l'apprenant est importante, plus la remise en question peut être difficile tant sur le plan personnel que vis-à-vis de ses camarades placés dans la même situation. Dans ce cas, l'apprenant est tenté de se protéger par un raisonnement défensif, dans le but d'esquiver la prise de conscience de l'écart existant entre le savoir stocké dans sa mémoire ou ses réflexes et le savoir nécessaire pour agir avec efficacité. Pour faciliter cet effort d'exposition de soi et de son ignorance, plusieurs éléments présents dans la pédagogie entreprenante sont cruciaux : la bienveillance de l'animateur mais aussi le caractère attirant, vivant, entraînant, voire ludique, des situations d'apprentissage qui motivent l'apprenant à entrer positivement dans l'apprentissage, parce qu'il en tire du plaisir quand il le réalise et de la fierté *a posteriori*.

■ COGNITION ET MÉTACOGNITION

La différence entre cognition et métacognition peut s'expliquer par un exemple : « Lorsqu'un étudiant lit une étude de cas et pose une question sur le cas, il s'agit d'une activité cognitive. En revanche, lorsque, toujours à partir de l'étude de cas qu'il a devant lui, l'étudiant pose une question sur la manière dont il faut s'organiser pour la lire et la comprendre, il s'agit alors d'une activité métacognitive. Dans le premier cas, l'étudiant pose une question sur la matière qu'il découvre ou l'information qu'il traite. Dans le second cas, il analyse son propre comportement de lecteur : l'opération mentale qu'il effectue porte sur ses propres opérations mentales et non sur le contenu du texte. » (TOUTAIN O., *Apprentissage et métacognition dans l'éducation à l'entrepreneuriat*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin, Lyon III, 2010.)

Exposer sans crainte ses raisonnements et leurs fondements est l'une des opérations nécessaires à la métacognition. Selon John Flavell¹⁵, celle-ci se définit comme la prise de conscience par l'apprenant de ses propres stratégies pour apprendre. Le but est d'améliorer le contrôle de ses opérations mentales et de pouvoir réguler ses stratégies d'apprentissage en vue d'une utilisation ultérieure. À partir du modèle de Dean A. Shepherd¹⁶, Toutain montre dans sa thèse que l'apprenant confronté à des situations entrepreneuriales développe effectivement des savoirs de type métacognitif : pour être en mesure de s'adapter

14. TOUTAIN O., « Comment faciliter la mise en œuvre d'une pédagogie entreprenante ? L'enjeu de l'apprentissage expérientiel et de la métacognition dans l'éducation entrepreneuriale », in *Actes du 6^e colloque Questions de pédagogie dans l'enseignement supérieur*, Angers, 8-10 juin 2011.

15. FLAVELL J. H., «Metacognitive aspects of problem solving», in RESNICK L. B., *The Nature of Intelligence*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale (États-Unis), 1976.

16. SHEPHERD D. A., HAYNIE M., «A measure of adaptative cognition for entrepreneurship research», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009, pp. 695-714 (cité par TOUTAIN O., *op. cit.*, p. 154).

aux situations nouvelles, il doit savoir solliciter ses ressources externes et internes dans un objectif donné, traiter et organiser les informations, analyser et intégrer son expérience antérieure, bâtir des stratégies et en mesurer l'efficacité *in fine*.

Toutefois, comme le notent les praticiens de l'éducation entreprenante, ce travail d'élaboration sur ces stratégies efficaces pour apprendre ne se fait pas naturellement tout seul. Il faut des pauses métacognitives et un guidage du travail réflexif afin que les apprenants puissent revoir leurs préconceptions initiales et améliorer leurs capacités à élaborer des stratégies efficaces. Bernard Surlemont et Paul Kearney¹⁷ distinguent ainsi la révision de l'action (passer en revue ce qui s'est passé) de la réflexion qui analyse ce matériau de base dans un deuxième temps, séparant les faits et les processus (comment cela a-t-il été réalisé?) afin d'identifier les contextes, les causes, les conséquences, de mettre en évidence les tendances, les thèmes, les principes, les idées, d'évaluer la qualité et les performances, de projeter ce que cela suppose pour des engagements futurs... Un point particulièrement utile dans le contenu de la réflexivité concerne les apprentissages pour soi, constitutifs de l'identité en cours de formation (image de soi, buts et valeurs en rapport avec leurs parcours scolaire actuel et professionnel futur¹⁸). En termes de déroulement concret, les formateurs recommandent d'organiser des débriefings intermédiaires qui permettent de corriger l'action en cours de route, d'encourager l'évaluation mutuelle entre les apprenants, de donner des outils pour cadrer la réflexion, d'utiliser différents supports (notes de réunions et journaux d'apprentissage). Ils recommandent d'éviter les formes trop scolaires, notamment la discussion en classe dirigée exclusivement vers l'enseignant. Cela peut se faire par exemple en encourageant les apprenants à poser des questions à des invités ou aux autres membres de la classe. Il s'agit d'être créatif et de trouver des formes stimulantes de témoignages qui rendent fiers¹⁹.

Nous voyons que les principes de la pédagogie entreprenante mettent en place un dispositif visant le développement de l'esprit d'entreprendre qui s'appuie au passage sur le développement de capacités métacognitives. Mais qu'en est-il en termes de résultats constatés? Est-ce qu'on observe des effets sur l'estime de soi, sur l'amélioration des dispositions à apprendre, sur les intentions entrepreneuriales, et/ou sur la création d'entreprise? Même si les données ne sont pas encore énormes, nous commençons à disposer de quelques études qui permettent de faire le point sur ce sujet.

Les effets des pédagogies entrepreneuriales, quelques constats aujourd'hui

On a déploré pendant longtemps le manque d'études fiables et convergentes sur l'évaluation des programmes en entrepreneuriat. Si la plupart des études montraient une augmentation des intentions d'entreprendre à l'issue des programmes de formation à l'entrepreneuriat, d'autres au contraire évoquaient une diminution mais leurs critères de comparaison n'étaient pas forcément les mêmes et les méthodologies pas toujours parfaitement rigoureuses. Un certain nombre de professeurs en entrepreneuriat européens partagent encore souvent l'amer constat que le pourcentage d'étudiants ayant suivi une formation à l'entrepreneuriat qui créent effectivement des entreprises reste très faible. Que faut-il penser? À quoi servent ces formations? Peut-on distinguer les effets des différents types de formation selon leur finalité propre (de création d'entreprise ou de développement de l'esprit entrepreneurial en

17. SURLEMONT B., KEARNEY P., *op. cit.*

18. PELLETIER, *op. cit.*, p. 41.

19. *Ibid.*, p. 42.

amont), et/ou leur pédagogie (entreprenante telle que nous l'avons définie ou plutôt une pédagogie classique) ?

Il existe maintenant un certain nombre d'études au niveau du supérieur²⁰, mais peu au niveau du primaire ou du secondaire. De fait, le nombre d'écoles, collèges ou lycées qui mettent en place des programmes systématiques visant l'esprit d'entreprendre en partenariat avec des associations extérieures²¹ est encore très minoritaire et rarement évalué. Mais deux études nous intéressent particulièrement car elles associent des variables entrepreneuriales à des variables éducatives.

Apprendre à entreprendre dans une pédagogie entreprenante semble influencer sur le rapport à l'apprendre

La première étude liée au travail de thèse de Maxime Jore²² met en évidence un lien significatif entre l'attitude proactive et l'attitude apprenante chez 595 étudiants de niveau bac + 1 et bac + 4 ou bac + 5 dans trois filières : entrepreneuriat, commerce et juridique. Trois corrélations principales apparaissent entre l'attitude proactive qui consiste à initier des changements et l'attitude apprenante qui engage à s'investir dans l'apprentissage. Les deux attitudes ont en commun une disposition à saisir les opportunités, une forte envie d'agir et/ou d'apprendre qui repose sur le contrôle de l'action et la poursuite d'un épanouissement personnel. Cette corrélation est particulièrement nette dans la sous-population des étudiants suivant une formation en entrepreneuriat qui pratique de manière très significative une approche par projet. Les scores selon le niveau d'études ne distinguent pas de différence selon les âges, mais l'étude n'étant pas longitudinale, nous ne savons rien de l'évolution possible du fait de la formation. Il n'en reste pas moins que l'on constate ici l'existence d'un lien entre le fait d'être disposé à initier des changements, saisir des opportunités... et le fait d'aimer apprendre et s'engager dans l'apprentissage. Nous sommes en train de tester si ces dispositions progressent lorsqu'on met en place une pédagogie qui vise le développement d'entreprendre et suit les principes de l'apprentissage autodirigé²³, très cohérents avec les principes de la pédagogie entreprenante. Les constats qualitatifs que nous faisons aujourd'hui après une année d'expérimentation nous conduisent à penser que l'effet d'une telle pédagogie est positif en termes d'évolution de la motivation et d'implication dans les études, si l'on croit les *verbatim* recueillis auprès de nos étudiants :

« Il faut vraiment continuer les modules d'Esprit d'entreprendre et de Management de projet. Car lorsque vous nous faites confiance, on est "obligé" de vous rendre un travail à la hauteur de la confiance que vous nous avez accordée. On a la pression. Et puisqu'en plus, on peut traiter le sujet qui nous passionne, ça nous motive encore plus à rendre un super travail. Et le travail n'est plus un travail, mais un plaisir. »

20. Une méta-analyse décisive récente a compilé les résultats de quarante-deux études scientifiques rigoureuses (avec échantillons de contrôle) sur l'impact des formations à l'entrepreneuriat représentant au total plus de 16 000 étudiants (au niveau universitaire). Les résultats concluent que les formations ont globalement un effet positif sur les critères associés à l'augmentation du capital humain particulièrement sur les connaissances et habiletés entrepreneuriales, les perceptions de désirabilité de l'entrepreneuriat et les intentions d'entreprendre mais aussi sur les résultats en termes de nombre de créations et de performances des entreprises créées (Voir MARTIN B. C., McNALLY J. J., KAY M. J., «Examining the formation of human capital in entrepreneurship, a meta-analysis of entrepreneurship education outcomes», *Journal of Business Venturing*, n° 28, 2013, pp. 211-224).

21. L'effort est particulièrement visible aux États-Unis où trois grands réseaux proposent des formations, mallettes, accompagnements, stages d'été... : les trois principales associations non gouvernementales recensées par le rapport IDA-STPI sont le Junior Achievement (JA), la fondation Kauffman, le Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE). En Europe, le réseau JA-YE affilié à JA Worldwide et sponsorisée par l'Union européenne a touché 3,1 millions de jeunes dans dix-huit pays en 2012. Sa branche française Entreprendre pour apprendre regroupe vingt associations régionales.

22. JORE M., *Apprenance et proactivité, élaboration d'instruments de mesure et analyse des liens inter attitudeaux*, thèse en sciences de l'éducation, université Paris Ouest, Nanterre-La Défense, 20 juin 2012.

23. KNOWLES M. S., *Self-Directed Learning. A guide for learners and teachers*, Prentice Hall, Englewood Cliffs/Cambridge (États-Unis), 1975.

La deuxième étude de Kare Moberg²⁴ porte sur 2 315 jeunes Danois âgés de 15 à 16 ans et ayant suivi des formations en entrepreneuriat au collège. Cette étude mesure l'effet comparé de deux types de formation, l'une focalisée sur la création d'entreprise (bases de l'économie et du marché, rôle de l'entrepreneur, réalisation de business plan), l'autre focalisée sur l'esprit d'entreprendre (pensée créative, génération d'idées, traduction des idées en action, création de nouvelles activités). L'effet est mesuré sur l'intention d'entreprendre mais aussi sur l'image de soi (positive ou négative), sur la relation générale à l'école (aimer l'école et y réussir), sur la relation aux camarades (bien s'entendre avec les autres) et sur la relation aux professeurs (se sentir encouragé par eux). L'étude montre de manière particulièrement instructive que la formation axée sur la création d'entreprise a un impact à première vue plus élevé sur les intentions d'entreprendre que l'autre approche. Mais lorsqu'on inclut les autres variables modératrices dans le modèle statistique testé, la formation axée sur l'esprit d'entreprendre révèle un impact très fort sur la relation aux camarades, à l'école et aux professeurs. Ces facteurs influent directement sur l'image positive de soi, ce qui influe à son tour sur l'intention d'entreprendre à un niveau légèrement plus élevé que la formation axée sur la création d'entreprise; ce qui n'est pas le cas de la première formation qui agit négativement sur la relation à l'école et n'a aucun effet sur la relation aux autres camarades et aux professeurs. Autrement dit, le développement d'une approche basée sur la création d'entreprise a tendance à remettre en question l'école et ses acteurs. À l'inverse, une pédagogie entreprenante développe des attitudes positives vis-à-vis de l'école, des camarades, par le biais du renforcement de la confiance en soi, et *in fine* aboutit à une désirabilité entrepreneuriale.

Conclusion

Nous avons opté pour un changement de perspective dans la manière de poser la question : au lieu de partir de la finalité d'apprendre à créer des entreprises pour préparer à des carrières flexibles, nous avons cherché à questionner ce qui peut se développer si l'on poursuit une pédagogie plus proche des manières de penser et d'agir des entrepreneurs.

Ce changement de perspective n'est pas anodin. Il remet au centre la question du sens de l'effort de transformation attendu des jeunes et des enseignants qui les encadrent ainsi que la question de la reconnaissance de ces efforts. Dans la situation de crise globale que nous vivons actuellement et à laquelle les jeunes d'aujourd'hui manifestent une sensibilité aiguë, cette question paraît cruciale. Si la finalité poursuivie s'inscrit dans le court terme et consiste d'abord et avant tout à faire émerger des créateurs d'entreprise et des travailleurs indépendants capables de créer leur emploi parce qu'il n'y a pas d'emplois alternatifs, la perspective peut devenir paradoxale et socialement dangereuse. Les personnes ne choisissent plus ces trajectoires par motivation intrinsèque, parce qu'elle a du sens pour eux, mais par nécessité. Cela revient à inciter des jeunes plus ou moins conscients à endosser tous les risques économiques de l'adaptation aux incertitudes de l'économie en leur donnant l'illusion que c'est eux qui ont choisi. Il y a fort à parier qu'un certain nombre d'individus s'épuisent par *burn-out* dans cette course²⁵. Si au contraire le dispositif ouvre la possibilité de questionner et de revoir ensemble les normes de la création et du partage de la valeur

24. MOBERG K., STERNBERG E., *Impact of Entrepreneurship Education in Denmark – 2012, rapport d'études pour le Young Enterprise Danmark*, 2013 ; le rapport de 2011 est disponible en ligne : www.ffe-ye.dk

25. Voir notamment la trilogie du sociologue Alain Ehrenberg, *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Paris, 1991 ; *La fatigue d'être soi*, Odile Jacob, 1998 ; *L'individu incertain*, Hachette, Paris, 1999, ou l'ouvrage du philosophe Pascal Chabot, *Global Burn-out*, Presses universitaires de France, Paris, 2012. En entrepreneuriat des courants critiques se font jour : en France le travail d'Olivier Torres et de son équipe explore les conditions de la santé physique et psychique des entrepreneurs, Alain Fayolle et son équipe mettent en évidence la réalité souvent insoutenable des conditions de vie des entrepreneurs de nécessité.

économique et sociale, la finalité poursuivie s'inscrit dans le long terme et dans une perspective d'émancipation des personnes.

Dans le contexte actuel, l'école classique est remise en question dans l'enseignement supérieur par le développement très rapide des cours numériques individuels à distance (le MOOC²⁶) ou le passage à l'action de nouveaux acteurs privés en marge de l'Éducation nationale²⁷. Pour nous, ces solutions ne sont pas pertinentes pour développer l'esprit d'entreprendre : organiser des cours à distance sur l'entrepreneuriat permet d'acquérir des connaissances sur l'entrepreneuriat mais pas d'éveiller l'état d'esprit tel que nous l'avons défini plus haut. Confier les clés de l'école à des acteurs rompus à la logique économique mais peu engagés dans la réflexion pédagogique risque de négliger l'entraînement de la métacognition. Dans notre perspective, c'est donc en encourageant l'ensemble des acteurs actuels de l'école à devenir eux-mêmes entreprenants dans leur pratique éducative qu'on peut avancer dans la bonne direction. Par ricochet, les apprenants s'engageront davantage et développeront les compétences transversales entreprenantes nécessaires dans la vie comme à l'école. Développer l'esprit d'entreprendre offre ainsi une opportunité nouvelle pour reconsidérer l'école comme un acteur incontournable. La réussite dans la mise en œuvre des pédagogies entreprenantes dépend très largement de l'implication des jeunes, des enseignants, des associations, des parents et, plus généralement, des réseaux de personnes et d'acteurs qui sont quotidiennement impliqués dans la vie de l'école. Or la mobilisation de toutes ces personnes ne peut se construire uniquement par l'injonction d'un programme politique national d'enseignement. Elle repose avant tout sur la motivation locale d'une communauté scolaire, à la fois apprenante et entreprenante, composée d'individus provenant de milieux professionnels différents ; une communauté motivée par la création et l'accompagnement de projets éducatifs orientés vers le développement de l'esprit d'entreprendre tout en travaillant sur les connaissances et la motivation scolaires.

Très concrètement, il convient de partir de problématiques qui concernent directement les jeunes, par exemple, le constat qu'ils désertent la cantine. Pourquoi ne pas impliquer une classe sur le problème en leur demandant quelles en sont les causes (besoins non satisfaits) et les conséquences (santé, budget familial, budget de la mairie...) et surtout comment on pourrait agir pour améliorer les choses. Cela renvoie à un ensemble de connaissances impliquant différents professeurs (sciences de la vie et de la terre [SVT], maths, sciences économiques, instruction civique) mais aussi à des compétences d'action (problématiser, interroger les autres enfants et des acteurs professionnels – cuisinier, mairie... –, synthétiser les informations, concevoir un projet intéressant pour tous, le réaliser ensemble...). Ceci est un exemple assez complexe, beaucoup d'autres projets sont imaginables et à adapter en fonction du niveau et de l'âge des enfants²⁸ : lire des histoires aux moyens pendant que les petits font la sieste, organiser un marché interne de vêtements d'occasion, écrire un procédurier informatique pour expliquer aux autres élèves comment se servir des logiciels du centre de documentation et d'information (CDI), organiser et animer la réunion d'informations pour les parents...

Finalement, développer l'esprit d'entreprendre à l'école nécessite pour l'enseignant d'engager une réflexion personnelle autour d'un premier questionnement générique :
– Est-ce que j'aimerais contribuer à ce type d'enseignement ? Quelles sont mes motivations ?

26. Massive Open Online Courses.

27. Par exemple Xavier Niel, qui a récemment ouvert une école destinée notamment aux jeunes sortis du système éducatif (TOUTAIN, O., « Le Niel, les abeilles et le mastodonte », *Huffington Post*, 29 mars 2013, www.huffingtonpost.fr/olivier-toutain/niel-ecole-42-informatique_b_2971085.html).

28. Il est crucial que les projets soient authentiques (proches de l'expérience quotidienne des enfants) mais le plus simples et réalisables possibles, voir SURLÉMONT B., KEARNEY P., *op. cit.*, p. 64.

ENTRAÎNER L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE À L'ÉCOLE, UNE OPPORTUNITÉ POUR APPRENDRE À APPRENDRE ?

- Les apprenants seraient-ils motivés par ce type d'enseignement? Pourquoi?
- À quels problèmes simples et proches du quotidien des jeunes, mon domaine de connaissances et de compétences apporterait-il une contribution utile?
- Avec qui pourrais-je mener à bien de tels projets? Qui pourrais-je facilement mobiliser parmi ceux avec qui j'aimerais travailler?
 - quelle classe? d'autres enseignants, des membres du personnel administratif, des parents d'élèves...?
 - des associations, des entreprises ou des institutions locales qui seraient disposées, selon moi, à participer au projet?
- Quels objectifs généraux viserais-je à travers ce projet?

En somme, le développement de l'esprit d'entreprendre concerne les jeunes mais aussi leurs éducateurs et l'ensemble des acteurs concernés par l'école: parents, personnel administratif, fournisseurs, mairie, associations et entreprises voisines... Bâtir une école plus vivante est l'affaire de tous: identifions ensemble quelques vrais problèmes en commençant par des choses à notre portée, réfléchissons à ce que nous savons faire et qui nous pouvons mobiliser facilement, imaginons un projet réaliste, et retroussons nos manches! Si nous prenons le temps de le faire puis d'évaluer ensemble la démarche, nous apprendrons et nous serons fiers de nos jeunes et de notre école.

L'entrepreneuriat : antidote au chômage des jeunes ?

CÉCILE CAMPY,
directrice adjointe, Association nationale des Groupements de créateurs (ANGC)

La jeunesse témoigne d'un intérêt grandissant pour l'entrepreneuriat, que les pouvoirs publics soutiennent fortement, en particulier en direction des demandeurs d'emploi. Mais est-il raisonnable de promouvoir la création d'entreprise, processus complexe et risqué, comme solution au chômage des jeunes ?

Pour alimenter cette réflexion, il convient d'examiner de plus près la nature des intentions entrepreneuriales déclarées par les jeunes et de vérifier leur éventuelle concrétisation : les jeunes sont-ils capables d'entreprendre, même lorsqu'ils sont peu expérimentés et peu qualifiés ? Quels sont les freins qui les empêchent de créer ?

Les Groupements de créateurs, nés au sein des missions locales, visent la toute première barrière qui s'oppose à l'envie d'entreprendre : l'autocensure, essentiellement liée à un manque de confiance en soi. Leur expérience permet de montrer qu'un accompagnement encourageant l'esprit d'entreprendre au sens large et respectant certains principes pédagogiques

LES GROUPEMENTS DE CRÉATEURS

Le premier Groupement de créateurs a été créé en 1999 par la mission locale de Sénart. Le réseau est aujourd'hui animé par l'Association nationale des Groupements de créateurs, sur la base de quinze structures au niveau national, aussi bien en Bretagne qu'en Rhône-Alpes, en Île-de-France ou à La Réunion. Les Groupements accompagnent l'envie d'entreprendre des personnes éloignées de l'emploi, notamment les jeunes déscolarisés, en favorisant le développement de leur autonomie. La philosophie de cet accompagnement est fondée sur l'entrepreneuriat et la pédagogie du projet. Cet accompagnement est décliné en deux phases : une phase d'émergence pour passer de l'envie au projet, puis une phase de formation diplômante, accessible sans le baccalauréat, pour acquérir les compétences nécessaires à la gestion d'une activité et à l'élaboration de son business plan (plan d'affaires). Un an après la sortie de la phase de formation – diplôme d'université de créateur d'activité [DUCA] –, 73 % des diplômés ont trouvé un emploi, créé leur activité (30 %) ou repris une formation.

www.groupement-de-createurs.fr

peut produire des effets étonnants non seulement sur l'accès des jeunes chômeurs à la création d'entreprise mais aussi et surtout à l'emploi.

Les jeunes sont capables d'entreprendre, même lorsqu'ils sont peu qualifiés, peu expérimentés ou au chômage

La culture entrepreneuriale, si présente et assumée en Amérique ou en Asie, fait enfin son chemin sur le vieux continent, où 40 % des jeunes de 18 à 25 ans se disent intéressés par le statut d'indépendant²⁹. En France, même si le salariat reste la règle pour 90 % des actifs, la jeunesse fait preuve d'un enthousiasme croissant pour l'entrepreneuriat : 41 % des moins de 30 ans déclaraient avoir envie de créer une entreprise en 2005, en 2010 ils étaient 52 %³⁰. Cet intérêt s'avère spécifique aux jeunes, qui sont deux fois plus nombreux à vouloir créer que l'ensemble de la population (52 % contre 25 %). Ils font néanmoins preuve de prudence : seulement 7 % envisagent de créer une entreprise à court terme³¹.

Ces jeunes entrepreneurs en herbe passent-ils à l'acte ? Alors qu'en 2006, 6 % des créateurs avaient moins de 25 ans³², en 2011 ils représentent 9 % des créateurs³³. Rapportées à leur représentation dans la population active³⁴, ces statistiques montrent que les jeunes ont bien pris leur place à la table des chefs d'entreprise.

Or la jeunesse se caractérise également par un taux de chômage plus de deux fois supérieur (24 % des moins de 25 ans) à celui de l'ensemble de la population active (10 %). Ce pourcentage atteint même 40 % chez les jeunes résidant dans les zones urbaines sensibles, où là aussi la majorité des jeunes a envie d'entreprendre³⁵.

L'analyse du profil des jeunes entrepreneurs montre qu'ils parviennent à créer même lorsqu'ils sont au chômage : en 2011, 31 % des créateurs d'entreprise de moins de 30 ans étaient demandeurs d'emploi au moment de la création³⁶. Par ailleurs, le niveau de qualification et l'expérience des créateurs s'avèrent proches de ceux des jeunes demandeurs d'emploi : 58 % des jeunes créateurs avaient au plus le baccalauréat, 15 % n'avaient aucun diplôme. De plus, 58 % n'avaient aucune expérience professionnelle dans le domaine d'activité de leur création³⁷. Certes, les entreprises créées par les jeunes expérimentés ont un taux de pérennité à trois ans plus important que les autres (63 %), mais plus de la moitié (55 %) des jeunes « non expérimentés » ont malgré tout réussi à maintenir leur activité³⁸.

29. Enquête de l'équipe Eurobaromètre de la Commission européenne en 2009, *Synthèse sur l'entrepreneuriat des jeunes. L'activité entrepreneuriale en Europe*, OCDE/Union européenne, 2012.

30. Sondage annuel réalisé par l'IFOP pour la CCI Entreprendre en France, *Les Français et la création d'entreprise*, janvier 2010.

31. Sondage réalisé par l'IFOP pour le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative auprès de 1000 jeunes de 16 à 30 ans, *Baromètre jeunesse, vague 3*, juin 2011.

32. INSEE, exploitation APCE, mai 2011.

33. INSEE, exploitation APCE, décembre 2012.

34. Les 15-24 ans représentent 10 % de la population active en 2012. INSEE, *Enquête emploi en continu 2012*.

35. IFOP pour Eveilleco/Caisse des dépôts, *Les habitants des ZUS et la création d'entreprise*, octobre 2010.

36. INSEE, exploitation APCE, décembre 2012.

37. *Ibid.*

38. Enquête INSEE-SINE 2006, deuxième interrogation, *Le développement des entreprises créées par des jeunes*, traitement APCE, octobre 2011.

Les pouvoirs publics aident les jeunes demandeurs d'emploi à franchir certaines barrières à l'entrepreneuriat

Une étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) concernant les Européens de 18 à 30 ans³⁹ fait état des barrières généralement identifiées en matière d'entrepreneuriat des jeunes : le manque de ressources financières, de compétences et de capital social. Cette même étude montre que ces barrières entravent d'autant plus les « NEET⁴⁰ », c'est-à-dire les jeunes qui ne sont ni en emploi, ni scolarisés, ni en formation.

Depuis plusieurs années, les pouvoirs publics français facilitent l'entrepreneuriat des demandeurs d'emploi, avec notamment la mise en place en 2005 du statut de « chômeur créateur » et du dispositif NACRE (Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise) en 2009. L'État, les collectivités territoriales, en particulier les Régions, auxquels s'associent souvent des acteurs du secteur privé, soutiennent de nombreux dispositifs qui aident les demandeurs d'emploi à élaborer leur business plan (boutique de gestion [BGE], chambres consulaires...), à trouver des financements (Initiative France, France active, Association pour le droit à l'initiative économique [ADIE], Business angels, Banque publique d'investissement [BPI], Cigales...) et à tester ou lancer leur activité (couveuses, coopératives, pépinières...). Des programmes spécifiques ont également été déployés en faveur des quartiers prioritaires, notamment le réseau des Cités Lab, pour faciliter leur accès aux dispositifs de droit commun, et le concours Talents des cités pour valoriser les créateurs issus des quartiers. D'autres dispositifs nationaux visent spécifiquement les jeunes : le programme Envie d'agir, porté par le ministère chargé de la jeunesse de 1987 à 2011, prévoyait un accompagnement renforcé et l'octroi d'aides financières. CréaJeunes, lancé en 2007 par l'ADIE, offre un parcours de formation à la suite duquel les jeunes peuvent accéder à un financement sous forme de microcrédit.

FRANCE ACTIVE

France active est un réseau né à la fin des années 1980 avec l'objectif d'aider les personnes en difficulté à créer leur entreprise individuelle ainsi que de soutenir, parallèlement, les entreprises solidaires (structures d'insertion par l'activité économique, associations d'utilité sociale). Présent au niveau national grâce à quarante structures de proximité – appelées « fonds territoriaux » – France active ambitionne de mettre la finance au service des personnes, de l'emploi et des territoires. Pour ce faire, les 500 salariés et plus de 2 000 bénévoles privilégient trois valeurs : la solidarité (l'engagement pour le développement d'une économie plus sociale et solidaire), l'accompagnement des porteurs ancrés localement au plus près du terrain, puis le professionnalisme, au travers d'une expertise spécialisée.

Le programme Cap'jeunes s'adresse aux jeunes créateurs de moins de 26 ans au moment de la demande, demandeurs d'emploi ou en situation de précarité vis-à-vis de l'emploi. À certaines conditions en rapport avec le financement du projet et les ressources des jeunes, il peut proposer un accompagnement renforcé et une prime de démarrage de 2 000 euros.

www.franceactive.org

39. Source OCDE, Global Entrepreneurship Monitor, tableaux spéciaux de l'enquête sur la population adulte 2009-2011.

40. Not in Education, Employment or Training. Cette catégorie recouvre une population plus large que celle des JAMO (jeunes ayant moins d'opportunités) à laquelle les textes français font parfois référence.

CRÉAJEUNES DE L'ADIE

L'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) est une association reconnue d'utilité publique qui a pour mission d'aider les personnes plus éloignées du marché du travail, en difficulté pour obtenir le soutien du système bancaire « classique » à la création de leur entreprise, en proposant des solutions de microcrédit.

Fin 2007, dans un contexte de hausse du chômage des jeunes dans les banlieues, l'ADIE lance Créajeunes, un dispositif de formation gratuit pour les jeunes de 18 à 32 ans. Il s'agit d'un mélange de modules collectifs, d'accompagnement individuel dans la formalisation du projet et de la mise en réseau. Par la suite, et dans la continuité de la phase d'accompagnement individuel, les jeunes peuvent accéder à un financement sous forme de microcrédit, complété par un prêt d'honneur à 0 %. Cela leur donne le droit de bénéficier également d'un accompagnement pendant la phase de création et de développement de l'activité. Créajeunes a concerné jusqu'à fin 2012 plus de 4 000 jeunes, dont 30 % ayant créé leur propre activité par la suite.

www.adie.org/nos-actions/Creajeunes-et-les-programmes-jeunes

La toute première barrière sur laquelle on devrait agir davantage : l'autocensure

Les missions locales, structures dédiées à l'insertion des jeunes de moins de 25 ans, sont nombreuses à proposer un accompagnement à l'entrepreneuriat (60 %), qui est généralement assuré par des organismes spécialisés tels que les BGE et l'ADIE⁴¹. Or peu de jeunes en profitent car rares sont ceux qui déclarent avoir un projet de création auprès de leurs conseillers mission locale. Est-ce que cela signifie que les jeunes demandeurs d'emploi n'ont pas envie d'entreprendre ? Une enquête menée récemment auprès de jeunes issus de vingt-deux missions locales⁴² montre le contraire : près de la moitié des jeunes interrogés (43 %) ont déjà imaginé créer leur entreprise ou association. Or parmi eux, seulement 18 % en ont parlé à leur conseiller. L'autocensure révélée par cette enquête semble s'expliquer par deux facteurs : d'une part, les jeunes n'ont pas assez confiance en eux ni en leur projet pour oser aborder le sujet avec leur conseiller. D'autre part, ils perçoivent la mission locale comme un lieu dédié uniquement à l'emploi et à la formation et non à la création d'entreprise, « effet miroir » de l'orientation que les pouvoirs publics ont donnée aux missions locales ces dix dernières années.

Pour éviter ce phénomène internalisé d'autocensure, plusieurs missions locales ont expérimenté différents programmes dont le Groupement de créateurs initié en 2000⁴³. Ce dispositif, accessible à tous les jeunes quel que soit leur niveau de qualification, les encourage à exprimer et clarifier leur envie d'entreprendre lors d'une première « phase d'émergence ». Ensuite, s'ils souhaitent concrétiser leur projet de création, ils peuvent intégrer la seconde « phase de formation au diplôme d'université de créateur d'activité (DUCA) », dispensée en partenariat avec une université et un organisme spécialisé (BGE, coopérative, chambre de commerce et d'industrie [CCI]...). Développés aujourd'hui au sein d'une quinzaine de

41. *Bilan des missions locales 2011*, Conseil national des missions locales.

42. Enquête réalisée par le cabinet ASDO pour l'Association nationale des Groupements de créateurs et l'Union nationale des missions locales, octobre 2013, avec le soutien de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE) et du Fonds social européen.

43. Initié par la mission locale de Sénart (Seine-et-Marne) en partenariat avec l'université Paris Est Créteil et la BGE PaRIF.

missions locales et autres structures d'insertion, les Groupements de créateurs accompagnent chaque année plus de 500 personnes à l'émergence de leur projet et une centaine en formation au DUCA, dont 25 % créent leur entreprise.

Encourager l'expression des envies d'entreprendre suppose une pédagogie spécifique

L'expérience des Groupements de créateurs confirme qu'encourager l'entrepreneuriat des jeunes demandeurs d'emploi nécessite de respecter certains principes proches du courant de l'éducation nouvelle et de la pédagogie de projet.

Se convaincre que les jeunes demandeurs d'emploi sont capables d'entreprendre, même s'ils sont peu qualifiés

L'idée reçue selon laquelle l'entrepreneuriat est réservé à une élite économique et intellectuelle perdue dans notre culture française, bien que les statistiques nous montrent le contraire. Aussi, encourager l'entrepreneuriat des jeunes demandeurs d'emploi implique-t-il que les professionnels et les jeunes eux-mêmes fassent table rase de l'image qu'ils ont de l'entrepreneur type. Ce sont d'ailleurs souvent des difficultés rencontrées dans la vie personnelle ou professionnelle qui mènent à l'acte d'entreprendre, dans un processus de résilience⁴⁴.

Se donner pour finalité le déploiement de l'esprit d'entreprendre au sens large, qu'il aboutisse ou non à une création

Un enseignement fait aujourd'hui l'objet d'un consensus, y compris au sein de l'Union européenne : pour favoriser la création d'entreprise, on doit commencer par le début, à savoir favoriser l'esprit d'entreprendre au sens large⁴⁵. Littéralement, « entreprendre » signifie « se prendre en main » (du latin *interprehendere*). Il s'agit de viser le déploiement de l'esprit d'entreprendre en tant que processus de mise en projet (ou mise en mouvement) avec une volonté de changement et de prise de responsabilité. Il est donc important de se garder de faire des projections sur la potentielle transformation du projet en création effective d'entreprise, car peu importe s'il se matérialise finalement dans le cadre d'un travail salarié (intrapreneuriat), de la vie personnelle (engagement associatif, politique) ou même d'une recherche d'emploi (démarches proactives, mobilisation des réseaux).

Proposer un espace d'écoute non jugeant, où les jeunes peuvent confier leurs rêves les plus « fous »

Le conseiller accompagne le jeune, même si son idée paraît farfelue au regard de ses compétences ou de ses ressources. Pourtant, le rôle d'un conseiller n'est-il pas de protéger le jeune de l'échec en l'alertant de l'infaisabilité de son projet ? Or une mise en garde, aussi délicatement formulée soit-elle, est souvent mal vécue par le jeune, qui y voit une défiance à l'égard de sa capacité à avoir des idées pertinentes ou à porter un projet. Autant de raisons qui peuvent le conduire à ne plus revenir à la mission locale, alors qu'il y était justement

44. BERNARD M.-J., « L'entrepreneuriat comme un processus de résilience. Les bases d'un dialogue entre deux concepts », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 32, vol. XIV, 2008, pp. 119-140.

45. LÉGER-JARNIOU C., « La création d'entreprise par les jeunes : mythes ou réalités ? », *INSEE Méthodes*, « La création d'entreprise. Projets et réalisations. 7^e séminaire de la Direction des statistiques d'entreprises », n° 99, 2002, pp. 103-115.

venu avec un projet qui le motivait. Bien entendu, la confrontation du rêve à la réalité est indispensable, mais tout se joue dans la manière de la mener: le rôle du conseiller est de guider le jeune afin qu'il prenne par lui-même conscience des contraintes et difficultés inhérentes à son projet. Il sera alors plus disposé à les accepter, pour chercher le moyen de les dépasser ou décider lui-même de renoncer à son projet.

Accompagner les jeunes dans leurs projets entrepreneuriaux sans décider ni faire à leur place: la non-directivité

Il peut paraître naturel pour un conseiller de vouloir rendre service au jeune en cherchant des informations pour lui, en lui conseillant de prendre telle orientation plutôt qu'une autre, en se chargeant de certaines étapes dans lesquelles le jeune n'est pas à l'aise. Or cette posture, qui est souvent adoptée inconsciemment, notamment pour arriver plus vite au résultat, prive le jeune des apprentissages qu'il aurait acquis en réalisant ces actions par lui-même, même si cela suppose de tâtonner et de se confronter à des difficultés.

Favoriser une dimension collective à l'accompagnement

La participation à des ateliers collectifs permet aux jeunes de se rendre compte qu'ils rencontrent les mêmes difficultés que les autres, ce qui non seulement contribue à les déculpabiliser mais aussi favorise ainsi une dynamique de solidarité. La dimension collective est également favorisée parmi les conseillers au travers de rencontres régulières, afin qu'ils prennent le recul nécessaire à l'exercice de ce métier qui requiert de multiples compétences, notamment sociales, psychologiques et économiques.

Au-delà des effets sur l'entrepreneuriat: une nette amélioration de l'employabilité des jeunes

Un an après sa sortie du dispositif, la majorité des jeunes accède directement à un emploi ou reprend un parcours de formation qualifiante. Comment un programme destiné à stimuler l'esprit d'entreprendre des jeunes facilite-t-il non seulement leur accès à la création d'entreprise, mais aussi à l'emploi? Une évaluation de l'impact des Groupements de créateurs devrait prochainement apporter un éclairage⁴⁶. À ce stade, leur expérience permet néanmoins d'esquisser trois explications.

Une meilleure compréhension des enjeux de l'entreprise et, plus généralement, de leur environnement

Benoît avait pour projet de distribuer en Île-de-France des produits issus de l'agriculture palestinienne. Il s'est alors rapproché d'une entreprise menant le même type d'activité dans le Sud de la France, pour lui proposer de mutualiser un container. Benoît a finalement été embauché par cette entreprise pour en assurer le développement commercial en Île-de-France. En se projetant en tant que « patrons » d'entreprise, les jeunes acquièrent non seulement un sens aigu des responsabilités mais aussi une approche globale de leur métier, de leur contribution dans l'entreprise et de la place de l'entreprise sur son marché, ce qui leur permet d'être plus pertinents auprès des employeurs.

46. Les résultats de cette évaluation, réalisée par le Centre de recherche en économie et statistique (CREST), l'École d'économie de Paris et J-PAL dans le cadre du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ), devraient être publiés en mars 2015.

Une plus grande confiance en soi et en sa capacité d'action (autoefficacité)

« On prend confiance, car on est écouté et pris au sérieux », déclare Franck, accompagné par le Groupement de créateurs des Hauts-de-Seine. Accompagner un jeune quels que soient son parcours et son projet, c'est lui donner une considération dont il a souvent été privé à l'école. De plus, en travaillant à son projet, le jeune réalise des actions dont il ne se pensait pas capable : présenter son projet à des personnes ressources, chercher des informations à la chambre de commerce... Leur projet leur donne l'occasion de prendre conscience et de valoriser des compétences qu'ils détiennent déjà, mais aussi d'en développer de nouvelles : mener une étude de marché, évaluer un budget...

Une plus grande motivation pour se former et trouver un emploi

Inviter des jeunes à exprimer leurs rêves leur permet de prendre conscience de leurs réelles motivations, et, plus largement, du sens qu'ils veulent donner à leur vie, avec leur propre histoire et leurs valeurs. Les jeunes qui s'inscrivent à la mission locale peinent souvent à définir leur projet professionnel, entre les souhaits de leur entourage familial, les « interdits » supposés ou réels résultant de leurs difficultés scolaires, leurs fantasmes de carrière de stars dans le foot ou la musique et les métiers en tension promus par la mission locale. Ainsi, même si Martine ne pourra pas tout de suite ouvrir sa crêperie, son passage au Groupement de créateurs Sud Réunion lui a permis d'affirmer son choix de travailler dans la restauration, alors que ses parents l'en avaient découragée initialement. Les jeunes trouvent la motivation pour se former et occuper des emplois « alimentaires » qu'ils auraient fuis initialement, car ils se rendent compte que ces premières étapes sont nécessaires à leur projet à long terme, que ce soit pour accumuler un capital ou développer leur expérience. Ainsi, Matthias s'est résolu à quitter La Réunion pour faire la plongée pendant huit mois dans un restaurant au Pays de Galles parce que son projet dans l'hôtellerie impliquait la maîtrise de l'anglais.

Entreprendre pour devenir acteur de sa vie et s'insérer

Si l'entrepreneuriat ne se décrète pas, encourager et accompagner les aspirations entrepreneuriales des jeunes demandeurs d'emploi favorise leur insertion, non seulement par la création effective d'entreprise, mais surtout en accélérant leur accès à l'emploi et à la formation grâce à une plus grande confiance en soi, une plus forte motivation et une meilleure compréhension de leur environnement.

Les aspects techniques et financiers de la création d'entreprise semblent assez couverts aujourd'hui par les organismes spécialisés cités plus haut. En revanche, une intervention des missions locales est nécessaire en amont, avec pour premier objectif d'encourager les jeunes à oser parler de leur envie d'entreprendre, puis de les accompagner dans la définition de leur projet, sans rien décider ni faire à leur place. Cela revient finalement à renouer avec la fonction des missions locales : l'autonomie, au sens de la capacité à décider et agir par soi-même.

Favoriser l'esprit d'entreprendre des jeunes demandeurs d'emploi suppose de respecter certains principes pédagogiques, auxquels les professionnels des missions locales doivent être formés. Sur le fond idéologique et politique, cela implique de porter un regard différent sur cette jeunesse qui, parce qu'elle a eu du mal à trouver sa place à l'école, peine à trouver écoute et considération. En les invitant à entreprendre, on leur permet de changer le regard qu'ils portent sur eux-mêmes et le monde qui les entoure, mais aussi le regard du monde sur eux.

SYNTHÈSE SUR L'ENTREPRENEURIAT DES JEUNES L'ACTIVITÉ ENTREPRENEURIALE EN EUROPE *

Un document de l'OCDE analysé et présenté par Angélica Trindade-Chadeau

La synthèse publiée en 2012 par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), en partenariat avec la Commission européenne, est un document de vingt-cinq pages avec un plan en cinq temps forts : « Quelle est l'ampleur du chômage des jeunes, en quoi l'entrepreneuriat des jeunes peut-il contribuer à résoudre ce problème, quels sont les obstacles rencontrés par les jeunes qui souhaitent créer leur propre entreprise, tous les jeunes rencontrent-ils les mêmes obstacles, quel doit être le rôle des politiques ? »

Le texte constate tout d'abord la hausse du chômage des jeunes Européens depuis 2009, d'autant plus notable que leur taux de chômage est deux fois plus élevé que celui des adultes. Par ailleurs, 40 % des jeunes se déclarent intéressés par le statut d'indépendant et c'est aussi pour y répondre que les gouvernements ont mis en place des programmes visant à aider à la création d'entreprise. Si l'entrepreneuriat n'est pas présenté ici comme la solution miracle au chômage des jeunes, il est toutefois cité comme une des réponses possibles pour réduire le phénomène.

En 2009, une enquête Eurobaromètre de la Commission européenne a interrogé l'attitude des citoyens à l'égard du travail indépendant et de la création d'entreprise. Il en ressort, entre autres choses, que 28 % des citoyens interrogés affirment « très/plutôt faisable » de prendre le statut de travailleur indépendant dans les cinq années à venir, chiffre qui reste inférieur toutefois à celui des États-Unis (36 %) ou de la Chine (49 %).

C'est justement au sein des deux cohortes les plus jeunes (15-24 ans et 25-39 ans) que l'optimisme quant à la création d'une entreprise est le plus marquant. En revanche, lorsqu'il s'agit du passage à l'acte, on remarque que seul 4 % des 15-24 ans détiennent le statut d'indépendant, même si ce taux varie selon les pays. Les marchés du travail qui comptent le plus grand nombre de travailleurs indépendants (Grèce, Italie, Roumanie ou Slovaquie) ont par conséquent une plus forte probabilité d'avoir un taux élevé de jeunes indépendants. En revanche, là où les opportunités de travail salarié sont plus importantes, le travail indépendant serait moins recherché (Allemagne, Danemark, Irlande, Autriche ou Suède).

Quelles sont les formes de travail indépendant privilégiées par les jeunes ? À cette question, les auteurs de la synthèse répondent « l'entrepreneuriat à temps partiel », notamment parce que cela permet de continuer à suivre des études ou de garder un emploi salarié. Cette modalité facilite en outre l'apprentissage du métier d'entrepreneur tout en demandant un investissement plus mesuré. Les coopératives apparaissent également comme une forme intéressante en ce qu'elles requièrent la mise en commun de moyens financiers et humains. Les entreprises dirigées par des jeunes sont-elles prospères ? « Le taux de survie des entreprises dirigées par des jeunes entrepreneurs est plus bas que celui des entrepreneurs plus âgés [...]. Cependant, lorsqu'elles survivent, les entreprises créées par des jeunes ont un potentiel de croissance plus élevé que celles dirigées par leurs aînés. »

Le document rappelle que les obstacles à la création d'entreprise sont généralement interdépendants : des parents et enseignants peu formés aux perspectives de l'entrepreneuriat, les programmes éducatifs qui ne mettent pas en valeur les attitudes et compétences entrepreneuriales, le manque d'expérience antérieure, le manque de ressources financières, l'insuffisance du réseau, les discriminations dont sont victimes les jeunes de la part du marché financier et du marché des produits.

La jeunesse apparaît comme hétérogène, et le potentiel d'entrepreneuriat de cette jeunesse composite augmenterait en même temps que le niveau d'études. Aussi les taux d'activité entrepreneuriale sont-ils plus bas pour les NEET (Not in Education, Employment or Training : les jeunes qui ne sont ni en emploi, ni scolarisés, ni en formation) que pour les travailleurs à temps plein et à temps partiel. L'un

des principaux enjeux pour les politiques publiques serait donc d'adapter les soutiens aux besoins particuliers des groupes cibles, à savoir les jeunes les plus défavorisés et les autres, davantage formés et au « potentiel entrepreneurial » plus élevé.

Deux principales orientations devraient guider les politiques publiques dans la promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes :

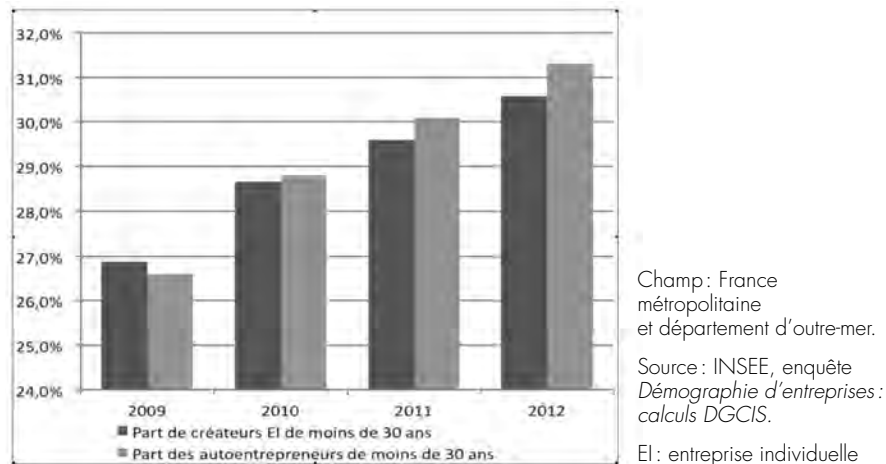
– *Favoriser le développement des compétences entrepreneuriales*, dès l'enseignement primaire grâce à l'invitation d'entrepreneurs locaux à l'école pour présenter leur métier, ou grâce à des journées d'observation en entreprise. Durant les études secondaires, cela peut prendre la forme de création de mini-entreprises ou d'organisation de mises en situation concrètes (entreprises réelles ou virtuelles). Au niveau supérieur, il s'agirait de créer des écoles d'entrepreneuriat au sein des universités ou encore d'intégrer l'éducation à l'entrepreneuriat dans les disciplines traditionnelles. Un autre point important est la place de l'éducation à l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle, sans oublier la relation écoles professionnelles-industrie.

– *Informé, conseiller, encadrer et accompagner*

Cet axe est essentiel afin de surmonter le manque de connaissances, non seulement auprès des jeunes sans expérience entrepreneuriale mais également sans expérience sur le marché de l'emploi. Cet accompagnement peut intervenir à différents moments, avant, pendant ou après la phase de démarrage d'une activité entrepreneuriale.

Par ailleurs, le document expose pour conclure quelques exemples de politiques nationales parmi lesquels : le Think Big au Royaume-Uni, le Prince's Scottish Youth Business Trust également au Royaume-Uni, en particulier en Écosse, Défi jeunes en France, Überbrückungsgeld et Garage Hamburg en Allemagne.

Taux de jeunes créateurs d'entreprise en France (2009-2012)



En entreprise individuelle, toutes les activités sont possibles, alors que sous le statut d'autoentrepreneur, seules les activités commerciales, artisanales ou libérales sont autorisées.

Les créateurs d'entreprise individuelle ainsi que les autoentrepreneurs ne représentent qu'une partie des jeunes créateurs d'activité. Le panel des jeunes créateurs étudiés dans cet ouvrage illustre la variété du cadre juridique possible : association, société à responsabilité limitée (SARL), société coopérative et participative (SCOP)...

* OCDE/Union européenne, *Synthèse sur l'entrepreneuriat des jeunes. L'activité entrepreneuriale en Europe*, Office des publications de l'Union européenne, 2012.

Introduction

ISABELLE BAPTESTE ET ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

Depuis deux ans, l'INJEP suit de près les réflexions et débats sur l'entrepreneuriat des jeunes : dispositifs publics, colloques et rencontres, ouvrages, articles. Progressivement le constat a été fait de l'insuffisance de matériel plus « qualitatif » sur le rapport des jeunes à l'entrepreneuriat. Si la littérature grise sur l'entrepreneuriat en général est considérable et si certains documents s'intéressent plus particulièrement aux jeunes, leur contenu relève le plus souvent de l'analyse statistique et porte essentiellement sur les obstacles rencontrés durant la création d'activité. Or, la principale motivation de cette étude est de comprendre le cheminement qui mène un jeune, un jour, à prendre la décision de créer sa propre activité. Existe-il des prédispositions ? A-t-il suivi un cursus spécifique pour en arriver là ? L'environnement familial joue-t-il un rôle ? Les jeunes qui vont jusqu'au bout du processus – la création à proprement parler – se font-ils aider, accompagner ? Quelle est la part de la quête d'un « idéal » dans la démarche entrepreneuriale, celle de l'innovation ou encore du désir de transformation de la société ?

Si toutes ces interrogations ont orienté le questionnement plus global sur le « devenir entrepreneur » quand on est jeune, elles n'occulent pas pour autant la conviction de l'existence d'une posture entreprenante (potentielle) chez des jeunes n'ayant pas créé leur propre activité. Autrement dit, s'appuyant sur l'observation de ces trajectoires de création, nous cherchons à comprendre aussi ce qui peut être mobilisé par chaque jeune, quels que soient son âge, son niveau de qualification, son environnement socio-économique, grâce au développement de l'esprit d'entreprendre, c'est-à-dire son aptitude à concrétiser des idées, à innover, à prendre des initiatives et des risques, à organiser et gérer des projets en vue de réaliser des objectifs, tous cadres et contextes confondus.

Pour ce faire, quatre entrées se sont avérées pertinentes, susceptibles d'offrir les éléments de réponses recherchés. Dans un premier temps, nous avons étudié l'invention de sa propre activité comme conséquence d'une première immersion professionnelle. Les obstacles à dépasser pendant le processus de création aident à saisir les ressorts propres aux profils entrepreneurs. Progressivement, on se rend compte que si les formations pouvant mener à l'entrepreneuriat sont nombreuses, elles ne sont pas toujours une étape incontournable dans les parcours observés. Enfin, le dénominateur commun de tous les jeunes ayant entrepris une démarche entrepreneuriale demeure l'accompagnement et les difficultés de son adaptation à la diversité des besoins.

En conclusion, nous revenons sur ce qu'entreprendre permet d'apprendre. En effet, les questions posées à ce sujet – Que vous a appris l'entrepreneuriat ? Que retirez-vous de cette expérience ? – ont souvent déstabilisé nos interlocuteurs. Leurs réponses, riches en enseignements, sont révélatrices de l'absence de réflexion en ces termes... Les jeunes entendus savent toujours pourquoi et comment ils se lancent dans la création d'une activité mais n'ont pas objectivé ni qualifié leurs apprentissages.

Les prénoms des jeunes du panel ont été modifiés, afin d'assurer dans certains cas l'anonymat souhaité par eux-mêmes, puis d'accorder, à l'ensemble des personnes, un même niveau de « notoriété ». Les noms des structures créées ne sont pas utilisés afin d'attirer davantage l'attention sur les parcours et les questionnements individuels que sur les créations elles-mêmes.

Par facilité rédactionnelle, l'expression « jeunes entrepreneurs » est souvent utilisée.

MÉTHODOLOGIE

Une fois la recherche documentaire bien avancée, nous avons constitué un panel de quinze créations d'activité par des moins de 30 ans. De manière aléatoire, en passant par des partenaires de l'INJEP ou par des interlocuteurs reconnus (Association nationale des Groupements de créateurs, couveuses, incubateurs), nous avons pris contact avec des jeunes originaires de différentes villes et régions : Paris et Île-de-France, Romans-sur-Isère, Grenoble, Clermont-Ferrand, Toulouse, Brest, La Réunion. Des entretiens approfondis ont été réalisés sur la base d'un même guide d'entretien composé de quinze questions.

Par ailleurs, les jeunes entrepreneurs interviewés ont été invités à contribuer à la dernière partie de l'ouvrage, Pistes, en s'appuyant sur leur parcours professionnel et plus précisément sur leur création d'activité, et en répondant à deux interrogations :

- Qu'auriez-vous aimé trouver dans les institutions rencontrées ? Qu'est-ce qui peut/doit être amélioré ?
- Qu'est-ce qui a été positif et/ou décisif ?

Les réponses à ces questions posées *a posteriori* ont été complétées par les éléments présents dans les entretiens du départ, à partir de l'analyse réalisée par les auteurs.

Enfin, les initiatives ou expériences relatées dans les encadrés, courts et longs de cet ouvrage, correspondent le plus souvent à celles mentionnées et repérées par les jeunes entrepreneurs, que ce soit un dispositif utilisé, un prix obtenu ou l'accompagnement proposé.

Panel des jeunes entrepreneurs observés

Jeune	Domaine d'activité et niveau d'études	Âge au moment de la création d'activité	Catégories socioprofessionnelles des parents	Statut
Ilona Grenoble	Conception d'accessoires et animation d'ateliers à partir de matériaux recyclés	25 ans	Éducateurs	Association
Christine et Amélie Le Mée-sur-Seine	Bureau d'études Bac + 5	28 et 27 ans	Ouvriers	SARL
Pablo Toulouse	Conception technique dans la rééducation fonctionnelle infantile Ingénieur bac + 5	28 ans	Responsables d'une entreprise familiale	SARL
Laura La Réunion	Boutique ambulante d'articles pour chiens Bac + 2	21 ans	Employés	Entrepreneur individuel
Pierre-Alain Brest	Service gratuit en ligne permettant de lister les produits proches de la date limite de consommation dans les magasins à proximité École de commerce bac + 5	23 ans	Ouvriers	SARL
Samuel Bois d'Arcy	Vente de vêtements et d'accessoires sur les marchés Infra-bac	27 ans		Autoentrepreneur
Nicolas Grenoble	Sensibilisation et création de design libre Bac + 5	28 ans	Père artisan Mère fonctionnaire	Association
Mathieu Trappes	Promotion et éducation au développement durable Niveau bac + 4	26 ans	Père salarié en entreprise Mère infirmière	Association
Antoine Romans-sur-Isère	Commerce de vêtements écologiques et équitables Bac + 4	25 ans	Père fonctionnaire Mère médecin du travail	SARL
Anne Brest	Organisation d'évènements culturels jeunes publics Bac + 3	29 ans	Éducateurs spécialisés	Association
Julie et Léa Clermont-Ferrand	Expertise et médiation autour de l'alimentation Bac + 4 Bac + 5	26 ans	Employés Père chercheur au CNRS/mère fonctionnaire	SCOP
Karine et Agathe Paris	Ateliers de prise en charge de la petite enfance en langue des signes française Bac + 3	25 et 28 ans		Association
Joseph Paris	Application des méthodes du sport de haut niveau au développement personnel Bac + 2	19 ans pour l'association ; 25 ans pour l'entreprise	Père chauffeur routier Mère femme de ménage	Association puis entreprise SARL
Kevin Romainville	Entretien espaces verts Bac + 2	23 ans	Père informaticien Mère au foyer	Entreprise individuelle
Simon Nemours	Scolarité jusqu'en 3 ^e . Obtention du DUCA à 21 ans puis reprise d'études jusqu'à bac + 5	21 ans	Enseignants	Le processus de création d'une EURL n'a pas abouti

Les motivations à entreprendre. Qu'est-ce qui, dans la confrontation au monde du travail, pousse les jeunes à s'imaginer entrepreneurs ?

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

Lorsque l'on regarde de plus près les parcours des jeunes entrepreneurs observés au cours de cette étude, très rapidement apparaissent les expériences, positives ou négatives, qui leur ont peu à peu donné envie d'entreprendre. Au départ souvent, il n'était pas question d'entreprendre, mais de chercher « autre chose », de regarder ailleurs. Progressivement, ils se sont rapprochés de l'idée de créer leur propre activité.

En effet, malgré des représentations parfois négatives de l'entrepreneur, forcément « exploitateur » et seulement préoccupé de son enrichissement personnel, la figure de « l'entreprenant » fait toutefois rêver. C'est celle qui permettrait de contourner les difficultés irréfutables du marché de l'emploi ou de créer un monde du travail à son image.

La réaction aux expériences malencontreuses dans le monde du travail

Parmi les expériences qui apparaissent avec force dans les récits, il y a d'abord celles qui ont été mal vécues. À partir de conditions plus ou moins décevantes, frustrantes, le jeune professionnel se mobilise ainsi en réaction à une situation donnée. Les explications concernant ce mal-être au travail sont de deux ordres : le statut de salarié et l'insuffisance des choix professionnels.

Fuir le travail aliénant

Dans un premier temps est évoquée l'aliénation dont serait porteur le salariat. Certains jeunes font référence à une forme de détournement de l'individu et de sa conscience, à partir du moment où le salarié n'est pas en mesure de s'affirmer dans l'acte même de production du bien ou du service. En ce sens, les propos de Samuel sont éloquentes :

« Moi, je déteste avoir quelqu'un qui te surveille... je n'ai jamais tenu plus de deux mois dans ce genre de boîte [...]. J'ai bossé comme téléopérateur plusieurs fois [...] c'est vraiment le genre de boulot que j'ai détesté, tu es super fliqué. »

Dans plusieurs entretiens la relation de subordination est qualifiée de problématique, même lorsqu'il n'y a pas de tensions assumées. Elle est dès lors décrite tantôt comme stérile, tantôt comme dévalorisante. Le supérieur hiérarchique apparaît comme celui qui infantilise, qui limite la mission, qui minimise l'importance de l'action entreprise, qui manque d'une vision plus globale quant aux compétences réelles du professionnel dépassant celles attestées par un quelconque diplôme. Du jeune le moins qualifié au plus qualifié d'entre eux, ils placent tous les relations hiérarchiques au cœur de questionnements identitaires forts. La reconnaissance du travail (bien) fait ou des compétences acquises tout au long du parcours personnel de chacun conditionne la façon dont l'identité professionnelle se construit. Peu à peu les personnalités s'affirment et revendiquent la non-soumission, le choix; pour Antoine, « il faut sortir du travail salarial qu'on subit [...] le travail est un moyen et pas une fin en soi ».

En termes de soumission ou d'autorité, la figure du supérieur hiérarchique est omniprésente dans les récits. Il serait celui qui s'octroie le droit de réaliser les tâches les plus intéressantes grâce à la légitimité que le statut organisationnel lui confère. *A contrario*, au jeune salarié « forcément inexpérimenté », « forcément moins qualifié », reviennent les tâches les plus ingrates délaissées par le chef :

« On s'est rendu compte qu'on nous laisserait la partie la moins intéressante du boulot, c'est là qu'on a compris qu'on avait tout intérêt à créer notre activité, une façon aussi de choisir vraiment nos missions. » (Échange informel avec des jeunes du panel.)

On décèle chez la plupart des entrepreneurs étudiés une profonde envie « d'en découdre », d'aller plus loin dès le départ, de faire plus que le statut de « débutant » ne le permet. La question de la tâche a été très étudiée par la sociologie du travail. Celle-ci montre, entre autres choses, combien le taylorisme et le fordisme¹ ont laissé un héritage pas toujours facile à dépasser en termes d'organisation du travail. Dès les années 1950-1960 des tentatives d'humaniser le travail ouvrier s'attaquent à l'enrichissement et à l'élargissement des tâches. Cette nouvelle orientation insiste d'une part sur la nécessité de rendre le travail plus « intéressant » et motivant, et ce en partant des différentes phases que sont la conception, la préparation par exemple, avant même la réalisation effective. D'autre part, on tente d'étendre la gamme d'interventions, en proposant d'accomplir tour à tour plusieurs tâches plutôt que plusieurs fois la même tâche². Or quand bien même des efforts dans ce sens ont été faits, les logiques professionnelles françaises demeurent très marquées encore aujourd'hui par une tendance à la spécialisation des tâches (et métiers), une vision « monovalente », qui semble déplaire aux jeunes rencontrés.

C'est également dans le face-à-face avec des collègues perçus comme moins compétents que le rapport à la hiérarchie est mis à l'épreuve. Ainsi, observer d'autres salariés « se tuer » au travail, être exploités par leur supérieur hiérarchique, renvoie une image très dévalorisante de celui qui subit l'humiliation mais aussi de celui qui observe, et qui risque d'être le prochain. Par ailleurs, la comparaison des savoir-faire et de la formation entre collègues au sein d'une même entreprise joue également un rôle non négligeable dans l'apparition de tensions, d'insatisfactions. Ainsi, Kevin regrette :

1. Taylorisme et fordisme sont deux méthodes de travail créées au début du xx^e siècle. La première introduit l'idée d'une division du travail en tâches simples et répétitives, individuellement perfectionnées, tandis que la deuxième parachève ces principes en proposant le travail à la chaîne et la division verticale du travail selon une distinction entre conception et réalisation. Pour aller plus loin, lire BEVORT A., JOBERT A., LALLEMENT M., MIAS A. (dir.), *Dictionnaire du travail*, Presses universitaires de France, Paris, 2012.
2. STROOBANTS M., *Sociologie du travail*, Nathan, coll. « 128 », Paris, 2013, pp. 49-54.

LES MOTIVATIONS À ENTREPRENDRE. QU'EST-CE QUI, DANS LA CONFRONTATION AU MONDE DU TRAVAIL, POUSSE LES JEUNES À S'IMAGINER ENTREPRENEURS ?

« Il y a autre chose aussi qui m'a fait partir du monde de l'entreprise: ce sont les personnes, les ouvriers [...]. Je me suis toujours bien entendu avec les patrons, en revanche, j'ai toujours eu du mal avec les différents grades hiérarchiques qu'il y avait au-dessous des patrons. Le traitement de celui qui est au-dessus envers son subordonné... puis les collègues, tout simplement [...]. L'instruction c'est vraiment très important, plus on avance dans les diplômes plus on va tomber sur des personnes sensées, qui ont été habituées à analyser, qui vont réagir différemment selon les situations. Tandis que là, il n'y en avait pas beaucoup qui étaient diplômés, c'était très basique comme ambiance, sur les prises de décision, ça manquait de réflexion. »

Le refus du cadre de l'activité professionnelle, avec son fonctionnement propre et ses membres, contribue à faire mûrir ce qui était jusqu'à alors soit inconnu soit de l'ordre du fantasme: le désir de créer son activité. L'absence ou l'insuffisance de réflexion plus profonde, de questionnements sur le métier et son exercice, dans les rapports internes à l'entreprise, confirme progressivement le choix de s'éloigner de tout ce qui pourrait être perçu comme « aliénant ». Dans ce sens, la décomposition de l'aliénation en cinq principes, proposée par Melvin Seeman³, illustre assez bien la pluralité des dimensions présentes dans le sentiment d'« aliénation » de plusieurs jeunes interviewés :

- l'impuissance (sentiment de « ne pas pouvoir » aboutir aux résultats escomptés);
- l'absence de signification (sens);
- l'absence de normes;
- l'étrangeté aux valeurs (la personne n'est plus en phase avec les valeurs de l'entreprise);
- l'absence de la réalisation de soi, décalage entre ce que fait l'individu et les rétributions qu'il espère tirer de son action.

Par opposition, certains se lancent, plus ou moins consciemment, dans la recherche de sens, au travers des conditions de travail elles-mêmes ou d'une pratique professionnelle réfléchie quant à son contenu, son utilité.

Parcours d'entrepreneurs		
Formation initiale	Expériences professionnelles	Expériences collectives
– infra-bac	– jobs étudiants	– pratique sportive intensive
– bac + 2	– stages	– vie associative
– bac + 5	– CDD/intérim	– pendant les études
Réseau	Mobilité internationale	Rapport au travail (voir p. 40)
– proches	– voyages d'études	– instrumental
– prix/concours	– solidarité internationale	– social
– structures accompagnatrices		– symbolique
Constante : learning by doing/l'expérience comme moteur		

Allumer la flamme

Certaines expériences pointent l'insatisfaction comme levier de l'action. Insatisfaits de leur emploi ou de leurs conditions de travail, plusieurs jeunes soulignent le manque d'enthousiasme ou de dynamisme dans l'exercice de leur fonction. Si la situation professionnelle est décrite comme subie, elle semble néanmoins nécessaire à la maturation professionnelle dans un premier temps, pour devenir dans un second temps un argument d'autopersuasion dans la recherche d'une autre situation.

3. *Dictionnaire du travail, op. cit.*, p. 29.

Pablo affirme alors :

« En France, il y a un constat : lorsque l'on démarre sa vie professionnelle, il faut toujours commencer par le niveau le plus bas, c'est comme ça dans les pays développés. Alors que dans les pays en voie de développement on a plus facilement des responsabilités et un champ d'action beaucoup plus large. Ça m'a un peu manqué au sein d'Airbus. »

Dans ce type de vécu, le professionnel en devenir cherche une motivation autre que la rétribution financière, ou que le prestige conféré par la visibilité de l'entreprise. C'est le cœur même de l'action, de la tâche qui est en cause. La notion de polyvalence revient dans plusieurs entretiens, même évoquée de façon indirecte. On allègue la possibilité d'être sur différentes activités à la fois, l'expérimentation possible dans les plus petites entreprises du fait du manque de personnel... ou encore la notion de responsabilité pour pousser plus loin l'apprentissage « en poste ». La polyvalence professionnelle est une modalité très mise en avant dans le champ des ressources humaines avec l'objectif d'optimiser les compétences transversales d'un travailleur au sein d'une entreprise⁴. La recherche de la polyvalence est loin d'être spécifique aux jeunes, mais ils la revendiquent fortement. Cette quête va de pair avec ce que Béatrice Delay appelle les « affiliations multiples », dont la famille, les amis, les loisirs, les engagements divers, soit les différentes sphères de la vie investies par les jeunes générations⁵. Or c'est comme si ces affiliations multiples étaient acceptées dans le cadre de la vie privée, où l'individu peut investir différents « rôles sociaux », s'intéresser à diverses choses en même temps, alors que dans la vie professionnelle, on attendrait des (jeunes) salariés un investissement complet dans un seul sens, dans un domaine en particulier, dans une posture quasi « monotâche ». Ainsi, l'un des aspects vécu comme le plus intéressant dans l'entrepreneuriat a trait à la diversification des métiers à l'intérieur d'une même entreprise :

« Ce matin, j'ai dû récupérer les néons donc j'ai été électricien. Ensuite, j'ai été acheteur... c'est la polyvalence qui est le plus enrichissant, je trouve. » (Antoine.)

L'idée de « faire le tour » du poste est présente dans quelques parcours : les jeunes y sont encore plus demandeurs de polyvalence et d'une forme de socialisation professionnelle plus ouverte, horizontale. Si d'un côté, l'expérience, même monotone, est formatrice, de l'autre côté, la même activité limite le champ des possibles. À côté de la perception d'un « salariat subi », on peut opposer celle du professionnel entreprenant, qui remplit sa fonction avec rigueur tout en cherchant d'autres sources d'inspiration et d'action dans l'environnement proche. Encore faut-il avoir le choix et ne pas être contraint de créer son activité, parce qu'on ne trouve pas d'autre activité possible sur le territoire d'adoption.

Gagner sa vie pour subsister

« J'avais déjà bossé dans plusieurs boîtes, mais après c'était toujours des boulots précaires, des trucs comme ça. Gagner entre 1000 et 1300 euros par mois, avec la vie qu'on mène maintenant, tout est devenu plus cher [...]. Je me suis toujours plus ou moins démerdé, même que ce soit dans le deal, ou quoi que ce soit [...] à un moment donné tu te retrouves à 30 ans, à un moment où tu te dis... voilà, tu veux faire quoi, tu veux aller en taule, tu veux faire quoi? » (Samuel.)

Dans certains cas, c'est pour réinvestir un territoire ou un métier que la création d'activité s'impose comme une solution. C'est notamment vrai en ce qui concerne les entrepreneurs vivant en zone rurale ou dans un département d'outre-mer. Au-delà du choix d'un territoire et d'un manque d'opportunités de travail flagrant, il peut y avoir parallèlement le désir de persister dans une branche

4. D'après Wikipédia, article « Polyvalence professionnelle ».

5. DELAY B., « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », *Document de travail*, n° 104, septembre 2008.

LES MOTIVATIONS À ENTREPRENDRE. QU'EST-CE QUI, DANS LA CONFRONTATION AU MONDE DU TRAVAIL, POUSSE LES JEUNES À S'IMAGINER ENTREPRENEURS ?

d'activité où les opportunités de travail sont rares. La création vient alors combler le refus du statut de chômeur ou plus encore, inscrire le jeune dans une quête d'autonomie financière.

C'est dans cette logique que Laura, originaire de La Réunion, chemine vers la création de son activité :

« Les jeunes Réunionnais n'ont pas vraiment le choix, ils subissent le contexte économique [...]. À La Réunion, il y a beaucoup de jeunes qui n'ont pas la possibilité de poursuivre les études et qui s'engagent dans la vie familiale, je vois que c'est de plus en plus difficile pour eux. »

La création de l'activité est une réponse structurée au chômage local et le discours intériorisé par cette jeune fait référence d'une part au refus de subir un contexte économique qui la dépasse et d'autre part au refus d'une vie familiale précoce comme réponse, puisque cette vie familiale serait elle aussi conditionnée par les mêmes difficultés. Tandis que dans d'autres parcours, la création d'activité dans un contexte d'absence d'offres cohabite avec le désir de concilier vie professionnelle et vie personnelle. Anne assume :

« J'ai choisi de rester en milieu rural et, du coup, en habitant loin de la ville, c'était difficile d'acquiescer un niveau suffisamment élevé en danse pour devenir professionnelle [...]. Par la suite, ça a été aussi pour concilier ma vie de maman avec mon projet professionnel. »

La création d'activité répond à une stratégie pensée : rester en zone rurale, gagner en qualité de vie et adapter par conséquent l'activité professionnelle.

Les conditions d'accès à l'emploi sont conditionnées spatialement, en zone rurale encore plus selon le fonctionnement du système local d'emplois. Ces zones rurales disposent souvent de structures et de moyens plus limités. Par ailleurs, certains chercheurs pointent une tendance en zone rurale au développement d'une forme de gestion du personnel plus « paternaliste⁶ », comme si les liens employeur-salariés étaient gérés selon les règles de la vie familiale, notamment dans les petites et moyennes entreprises (PME) traditionnelles. Cette hypothèse vient alors ajouter une difficulté lorsqu'on recherche un emploi sur ce type de territoire. Même si la concurrence entre les entreprises engendre aujourd'hui, en milieu rural, un besoin de compétences techniques plus fort, il n'en reste pas moins que, selon le domaine d'activité, certains territoires ne sont pas en mesure d'offrir des opportunités professionnelles à tous les jeunes.

Ce qui permet en définitive de classer l'attitude d'un jeune par rapport à la création d'entreprise dans la catégorie proactive est que, chez lui, « l'élan créateur » participe aussi de l'envie de faire avancer une cause, une vision du monde.

Posture proactive ou comment être force de proposition

Parmi les jeunes ayant franchi le pas et aspirant inconsciemment à une approche proactive se trouvent aussi bien ceux désireux de créer quelque chose de « nouveau » ou d'innovant, que ceux qui défendent une vision du monde et des valeurs. Ces entrepreneurs-là ne s'appuient pas forcément sur des constats négatifs mais plutôt sur des projections positives de l'avenir. Certes les frontières peuvent être floues entre la posture proactive et la posture réactive, mais nous choisissons de dissocier les deux afin de mettre l'accent sur ce qui leur est caractéristique. Ainsi, dans l'implication proactive, les personnes ont une idée à défendre, un objectif précis, que ce soit pour faire ce qu'elles aiment, être leur propre patron, se sentir libres et/ou proposer un autre projet de société.

6. AUBERT F., SYLVESTRE J.-P., « L'insertion socioprofessionnelle des jeunes en zone rurale », in *Les jeunes, l'insertion, l'emploi*, Presses universitaires de France, Paris, 1998, pp. 243-252.

Créer un nouvel emploi

L'idée de créer un nouvel emploi n'est pas forcément conditionnée par le fait d'être au chômage, elle peut germer d'une attirance, d'une compétence acquise au long du parcours ou d'une occasion à saisir. La création sert au jeune professionnel de déclencheur sur le chemin de la construction d'une identité professionnelle en devenir. Elle peut également naître dans la continuité des questionnements survenus pendant l'expérience du salariat.

C'est notamment le cas de Karine :

« Nous sommes toutes les deux formées à la langue des signes et on a travaillé avec un public de sourds [...]. L'envie qu'on avait, c'était d'allier notre profession avec le fait de vivre dans la communauté des sourds, avec la langue des signes. Rapidement, il s'est trouvé que la tranche d'âge avant 3 ans était le secteur non couvert et donc, c'était là que potentiellement on pouvait intervenir. »

Dans le cas de Karine, créer son emploi permet de réinvestir de manière positive la capacité de travailler avec la langue des signes, en tant que compétence acquise lorsque les personnes étaient salariées, et à partir d'une étude de marché, de la faire vivre auprès d'un public très spécifique. C'est aussi la croyance dans l'utilité sociale de son « produit » qui maintient la mobilisation.

Dans un autre cas, si le fait d'être au chômage et de toucher le revenu de solidarité active (RSA) a accéléré la décision⁷, c'est surtout la posture proactive et la foi dans le projet lui-même qui aboutissent à la création d'activité effective, comme l'explique Mathieu :

« [...] casser les barrières dans le sens où, aujourd'hui, les gens sont trop restreints dans leur vision du monde et qu'il faut ouvrir les portes au niveau éducatif, parce que les portes de réflexion qui sont données en France sont trop restreintes. »

La plupart des jeunes entrepreneurs placent au cœur de l'action soit une passion, soit une conviction profonde que le produit/service proposé est innovant. En ce sens, l'acte d'entreprendre peut ressembler à un projet de reconstruction de soi⁸. C'est bien sur l'idée de rebondir, après des situations et des événements divers, que les créations observées se reposent. Cela est incontestable dans le rapport des jeunes à l'enseignement scolaire. À de nombreuses reprises on fait référence à une performance médiocre, à des notes insuffisantes, à des mauvaises relations avec les enseignants, l'ensemble contribuant à parfaire une image négative de soi. Afin de se reconstruire, il est question dans de nombreux récits de donner du sens, ou une « nouvelle cohérence » à la réalité. Le travail n'est décidément pas qu'une nécessité économique, il contribue dans ces cas-là à l'intégration sociale, à l'épanouissement individuel, difficilement envisageable dans le cadre scolaire. Aussi, du fait de leur socialisation professionnelle plus tardive et par conséquent d'une connaissance insuffisante du monde du travail, les jeunes Français semblent être particulièrement exigeants vis-à-vis du travail⁹. Dans cette quête de cohérence et de rebondissement, l'un des ressorts principaux est la poursuite de l'engagement au service du collectif.

Entreprendre, un engagement au service du collectif

Cet engagement dans le développement d'un produit ou service utile pour la société apparaît clairement lors des entretiens. Antoine insiste : « Pour moi, c'est le collectif qui fait que derrière t'es capable de vivre en société. » L'apprentissage du collectif peut se faire à

7. Cette idée sera développée dans la partie « Les fenêtres de déclenchement », p. 47.

8. BERNARD M.-J., « L'entrepreneuriat comme un processus de résilience. Les bases d'un dialogue entre deux concepts », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2008/32, vol. XIV, p. 121.

9. Voir DELAY B., *op. cit.*

LES MOTIVATIONS À ENTREPRENDRE. QU'EST-CE QUI, DANS LA CONFRONTATION AU MONDE DU TRAVAIL, POUSSE LES JEUNES À S'IMAGINER ENTREPRENEURS ?

différents niveaux et selon le parcours suivi : le quartier et le voisinage, les collègues d'une même classe, la pratique d'un sport collectif, l'implication dans une association. Ces différentes configurations peuvent se présenter toutes ensemble ou de manière isolée pour une même personne. Ainsi, Mathieu raconte : « Je me rappelle au lycée, le lundi soir je faisais du foot, le mardi soir du volley, le mercredi soir du foot, le jeudi soir du volley et le week-end on faisait de tout. » Dans le même entretien, on apprend qu'il avait opté pour le statut associatif lors de sa création d'activité : « L'association, c'est ce qu'il y a de plus facile à monter, ça c'est sûr. Et puis après, on était un collectif, donc cet esprit est dans l'associatif. »

Le « collectif » fait surface à un autre niveau, lorsqu'il répond au besoin du « travail à plusieurs », avec des copains de promotion notamment. Rencontrés le plus souvent pendant les études supérieures, les binômes, les trios de travail se forment de manière naturelle, d'abord par affinité personnelle, ensuite par convergence professionnelle. Il s'agit de jeunes qui partagent soit une même vision du travail et de la façon de l'exercer, soit de jeunes qui partagent une même vision du monde, une même quête de sens. Au sein des quinze parcours étudiés, les deux cas de figure sont présents : des sociologues formées dans le même cursus, mues par la qualité de la production universitaire en duo, entraînées à travailler ensemble, ou les copains d'école de commerce qui partagent avant même leur formation les mêmes analyses de la société, le même engagement dans la solidarité internationale. L'aventure commune rompt ainsi l'isolement, renforce les capacités individuelles, développe l'intelligence collective, enthousiasme les plus réticents et constitue indéniablement un réel levier à l'action.

La place de la dimension « collective » dans l'idée de création d'activité est incontestable, et encore plus fortement chez les jeunes entrepreneurs qui souhaitent une affiliation à l'économie sociale et solidaire ou à l'entrepreneuriat social. Antoine se revendique entrepreneur social et argumente :

« Je m'aperçois que je peux porter peut-être plus mon engagement dans la mode éthique que dans la politique. Aussi, parce qu'on est en train de monter un projet chouette avec A. Là, on va lancer un jean bio, fabriqué en France, c'est du jamais vu [...]. J'ai l'impression que ces projets peuvent donner de la visibilité ou nous donner un sentiment d'utilité que j'aurais peut-être recherché dans la politique. »

Si le rapprochement avec la sphère politique n'apparaît pas souvent dans les récits, il n'en reste pas moins que l'on peut le rattacher à la dimension collective, comme pour Antoine :

« Il y a la question de la politique [...]. L'engagement, c'est plus fort que moi. Je suis très investi dans des associations locales, avec de gros projets qu'on a menés, dont je suis responsable, qui me donnent de la légitimité. Je sais pertinemment que le maire actuel va me demander d'être sur la liste aux prochaines élections. »

Ici, engagement associatif et politique sont étroitement liés, spatialement expérimentés, et constituent deux composantes clés d'une identité professionnelle connectée à cette recherche d'utilité sociale.

On remarquera que concernant les initiatives revendiquées au service du collectif et plaçant l'innovation au cœur de la création, la grande majorité des profils concernés sont des profils plutôt diplômés, voire très diplômés. Une enquête européenne de 2005 montre que les moins de 30 ans sont plus nombreux que les autres tranches d'âge à considérer qu'avoir un emploi intéressant est important. Autre élément de compréhension à signaler : 28 % des moins de 30 ans plébiscitent la dimension d'utilité sociale du travail¹⁰. Cela plaide pour la recherche d'une cohérence entre la vie professionnelle et la vie personnelle, en termes

10. MÉDA D., VENDRAMIN P., « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail », *Sociologies*, 27 décembre 2010 (<http://sociologies.revues.org/index3349.html>).

de sens et de valeurs, dans un contexte post-matérialiste. Ensuite, il n'est pas étonnant de constater que les plus formés ont des attentes plus élevées vis-à-vis du travail en matière de développement personnel. Toutes ces tendances sont observées au niveau des quinze parcours étudiés ici. Le sens revient à nombre de reprises dans les récits de ceux qui développent une innovation notamment :

« L'idée n'est pas de créer une entreprise pour s'enrichir mais plus pour que les gens puissent en profiter. Typiquement, [mon projet] c'est consommer mieux et moins cher. Et c'est quelque chose pour nous, que nous portons, et si on peut le faire partager avec plein de gens, c'est mieux. » (Pierre-Alain.)

Pour les jeunes portant une innovation, le caractère « novateur » est certes essentiel mais ne suffit pas. L'objectif présent dans toutes les expériences comprises dans le panel demeure celui d'améliorer le mieux-être des individus ou d'un milieu et de répondre à des problèmes sociaux¹¹. Les créations sont d'ailleurs indéniablement mises en avant comme une forme d'engagement pour défendre l'intérêt général :

« Et le but c'est de dire que, vu la crise écologique et aussi économique dans laquelle on est, on ne pourra pas s'en sortir avec des modèles basés sur des modèles individualistes, sur la compétition, il faut s'entraider, il faut collaborer. » (Pierre-Alain.)

Enfin, que les jeunes se positionnent en réaction à une situation donnée ou qu'ils soient porteurs d'une vision du monde, le rapport à la création d'activité questionne plus globalement le rapport au travail. On distingue ainsi une remise en cause de ce rapport au travail à trois niveaux, rappelant la typologie de Chantal Nicole-Drancourt et Laurence Roulleau-Berger¹² :

- instrumental (attentes matérielles, salaire, sécurité d'emploi) ;
- social, l'importance des relations humaines au travail ;
- symbolique, possibilités de développement personnel/épanouissement/expression de soi au travers de l'activité.

11. DAUPHIN S., « Expérimenter, innover : d'où ça vient ? Comment cela fonctionne ? », *Informations sociales*, n° 174, novembre-décembre 2012.

12. NICOLE-DRANCOURT C., ROULLEAU-BERGER L., *Les jeunes et le travail 1950-2000*, Presses universitaires de France, Paris, 2001.

TÉMOIGNAGE

KEVIN : DE L'ORIENTATION EN 3^e À LA CRÉATION D'UNE MICROENTREPRISE CINQ ANS APRÈS

« J'ai commencé assez tôt dans le métier, déjà on nous oriente assez tôt, trop tôt je pense. En 4^e j'ai commencé à être orienté, en 3^e j'ai suivi une voie technologique. Et après j'ai fait un BEP, un bac pro aménagement paysager et un BTS technico-commercial, spécialisé végétaux d'ornement. Sincèrement, je n'avais aucun feeling pour ce métier-là, c'est juste qu'à un moment il faut s'orienter, on regarde les bulletins, ce genre de choses et puis voilà, il fallait quand même choisir un métier. Je suis arrivé devant la conseillère d'orientation, "qu'est-ce que vous aimez?", je réponds "la nature" et hop, on m'envoie sur cette voie-là... Je n'avais pas un très mauvais niveau scolaire, le BEP je l'ai obtenu assez facilement, le bac pro c'est pareil et le BTS pareil, ce ne sont pas des études très compliquées. Maintenant voilà, j'ai vite compris, je n'ai pas fait mes diplômes en apprentissage, j'étais tout le temps à l'école, on avait un ou deux stages à l'année, sur des périodes de deux à quatre semaines en moyenne. Et là, on allait en entreprise, quand j'ai vu le monde de l'entreprise... On va sous terre, c'est hard, c'est très très dur, j'étais en BEP à l'époque ! Même en 3^e technologique, j'avais fait un stage de quatre semaines.

Après le BTS, je rentre dans le monde de l'entreprise, je devais avoir 21 ans. Je me suis inscrit en intérim, c'était un choix pour découvrir plusieurs entreprises, voir différentes manières de travailler. Ça ne s'est pas passé tout à fait comme prévu, je suis rentré par intérim dans une boîte, dans laquelle ça se passait assez bien, et en fait ils m'ont embauché directement, ça me convenait parce qu'il y avait moyen d'évoluer. Je suis resté trois ans dans cette entreprise. Je suis rentré en tant que simple ouvrier en intérim et après j'ai tourné, entre chef d'équipe et chef de chantier.

Après je suis parti de cette entreprise, pour différentes raisons, la principale était que je voulais voir autre chose. Je commençais à en avoir marre du métier. Je me suis réinscrit en intérim et là je suis tombé sur des entreprises qui me faisaient penser à celle de l'époque des stages... Attention je me suis dit. Ce sont des entreprises qui travaillent essentiellement pour les copropriétés, dans l'entretien. Ça ne s'est pas forcément très bien passé, je commençais à avoir de l'expérience, je voyais des choses que je ne trouvais pas normales, je n'étais pas toujours d'accord, et voilà, j'ai fait une structure, après une deuxième, puis une troisième. J'avais une façon différente de travailler... La façon de travailler dans le jardin avait beaucoup évolué en dix ans et parmi mes collègues, il y en avait beaucoup qui travaillaient à l'ancienne. Et le problème c'est que quand on arrive en tant qu'intérimaire, dans leur tête on est de la main-d'œuvre vraiment basique, le statut d'intérimaire n'est pas très estimé. J'en ai eu marre et j'ai fait une grosse pause.

Pendant deux ans, je n'ai pas travaillé, j'ai pris du temps pour moi, le temps de réfléchir, j'en avais marre. Au bout des deux ans, j'ai repris l'intérim encore, et là, ça m'a achevé. Je me suis dit qu'il fallait vite prendre une décision. J'ai fait deux, trois, quatre missions qui se sont mal passées. Je me suis demandé si je n'allais pas changer de métier. Je me suis arrêté, j'ai commencé à vouloir changer de métier, je me suis renseigné... Reprendre une école à 24, 25 ans c'est compliqué. Je voulais repartir dans le tourisme, apprendre une deuxième langue vivante, j'avais envie de voyager, voir ce qui se passait ailleurs. Il n'y avait pas moyen de trouver une école en apprentissage, j'ai appelé, c'était impossible partout. J'ai repris une pause derrière ça, *qu'est-ce que je fais ?* Du coup, par défaut, je me suis dit : *"J'ai quand même un métier dans les mains, je vais tenter de faire quelque chose."* J'ai des diplômes dans ce métier-là, une expérience dans ce métier-là, ce serait dommage de reprendre un autre métier sans tenter de créer une entreprise, tenter quelque chose par soi-même. Ce n'est pas un choix (l'entrepreneuriat), ce n'est même pas quelque chose que j'avais envie de faire, comme certaines personnes que j'ai connues dans le métier qui avaient pour but d'ouvrir une entreprise ; j'ai fait ça presque par défaut en fait... parce qu'il fallait prendre une décision. D'ailleurs, je ne regrette pas. »

Dépasser les difficultés et créer malgré tout

ISABELLE BAPTESTE

Les obstacles à la création: des contraintes de l'environnement à celles propres au statut d'entrepreneur

Les raisons pour lesquelles les jeunes aspirent à entreprendre sont nombreuses: être son propre patron, sortir de la précarité, inventer son job... 50 % des jeunes se disent intéressés par le statut d'indépendant. Or dans les faits, seuls 4 % le deviennent effectivement avant l'âge de 26 ans (selon la synthèse 2012 de l'Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE] sur l'entrepreneuriat des jeunes¹³). Il faut dire que malgré la multiplication des initiatives d'encouragement et les dispositifs de soutien (voir le chapitre « Comment les institutions accompagnent-elles les jeunes entrepreneurs?, p. 67), les résistances sont fortes. L'OCDE en relève notamment six.

Il y aurait avant tout des obstacles exogènes, dus à l'environnement. Mentionnons tout d'abord l'attitude de la société à l'égard de l'entrepreneuriat. En France, celle-ci est plutôt négative. Un projet d'entrepreneuriat est souvent examiné sous l'angle des risques plutôt que des opportunités. Les échecs sont perçus comme des remises en cause définitives et non comme des occasions d'apprentissage, des jalons incontournables de la démarche entrepreneuriale, comme c'est le cas aux États-Unis ainsi que l'explique Pierre-Alain :

« Quand tu crées une entreprise, les gens te disent: "Tu t'es planté combien de fois déjà? Deux ou trois fois. C'est bon, tu as commencé à apprendre de tes erreurs." Alors qu'ici, tu te plantes, tu vas voir ton banquier et il te dit: "Tu te fous de moi, je t'ai prêté de l'argent!" »

Pierre-Alain évoque ici aussi un autre facteur bloquant de l'environnement français, identifié par l'OCDE: le manque de confiance accordée par les organismes de financement. La culture du risque n'est pas partagée par les banques et les investisseurs auprès desquels l'entrepreneur se sent redevable plutôt que partenaire.

Ce climat général de défiance a également des conséquences directes sur le soutien que peuvent apporter ou non les proches à l'ambition entrepreneuriale des jeunes. Karine se

13. www.oecd.org/cfe/leed/Youth%20entrepreneurship%20policy%20brief%20FR_FINAL.pdf, pp.7-8.

trouve au début confrontée à la difficulté de justifier l'emploi de son temps. Elle est au chômage. Elle est censée chercher un job. Elle explique :

« Les gens ont mis du temps à comprendre que j'allais me lancer dans un truc qui allait être mon boulot. J'acceptais d'être au chômage face à des gens qui eux ne se voient pas utiliser l'argent du contribuable. »

Il est d'autant plus difficile de se faire comprendre qu'elle et Agathe, la cofondatrice, n'étaient elles-mêmes pas tout à fait sûres de leur démarche.

Pour Nicolas le poids du regard social a pesé différemment. Après un parcours scolaire brillant, en décidant de renoncer à une carrière de chercheur prometteuse, il plonge son entourage dans l'incompréhension, voire le ressentiment.

« Ce qui a été le plus dur dans ce projet-là, je pense que le plus dur a été socialement. Parce que les gens, quand j'ai quitté ma thèse et que je suis parti en école d'art, les gens, ils ne comprenaient pas, que ce soit mes parents ou mes amis, j'avais réussi socialement, j'avais une bourse de thèse, j'allais être docteur machin et je quitte tout parce que d'un point de vue éthique ça me convient pas... Et c'est pas évident socialement par rapport à mon entourage et par rapport à moi aussi parce que le problème, c'est que moi à cette époque, je n'avais pas d'exemple, d'alternative. »

La réaction de ses amis étudiants est sans équivoque :

« Quand je suis arrivé en master, j'avais trois bourses de thèse possibles mais je ne savais pas si j'avais envie de faire ça. Mes amis, ils me disaient, t'as trois bourses de thèse et tu sais pas si tu veux faire ça ? Tu te fous de notre gueule ou quoi ? »

Quant aux parents, convaincus que ce sont les études les plus longues qui assureront l'emploi le plus sûr, ils se révèlent souvent frileux quand leur enfant prometteur y renonce. Nicolas n'y échappe pas mais comme dans la plupart des cas, avec le temps et la sécurisation de leur situation financière, les jeunes créateurs, en persévérant, parviennent à dépasser ces premières critiques, sans convaincre forcément du bien-fondé de leurs activités :

« Mes parents voulaient que je fasse des études, que je réussisse mon ascension sociale, d'où les incompréhensions quand j'avais réussi, quand j'étais devenu ingénieur, j'arrête tout, je crache dans la soupe [...]. Ça a pris de l'importance quand j'ai commencé à gagner de l'argent avec [son activité]. Après, c'est des parents, ils sont quand même fiers de leur fils, il fait des conférences, mais c'est sûr que ça leur parle pas trop ce que je fais. »

Pour revenir sur le cas de Pierre-Alain et de son frère, leur père, ouvrier puis technicien dans l'agro-alimentaire, voit dans ses fils de futurs exploitants d'une condition qu'il connaît bien et considère qu'ils se préparent à devenir « des connards de patrons », ce que les deux frères comprennent bien lors de leurs premières rencontres avec des dirigeants de la grande distribution. En parallèle de la formalisation de leur offre et de leur modèle économique, ils portent également une grande attention à la gestion de leur équipe qui grossit rapidement. Pour eux, il est décisif qu'un collaborateur puisse s'épanouir en dehors de l'entreprise et que celle-ci même puisse lui donner les moyens de cet épanouissement extérieur.

« On a pour idée de mettre en place le même système que chez Google : tu as une semaine de cinq jours mais 20 % de ton temps, tu peux bosser sur des projets à côté. »

Le troisième obstacle exogène concerne la formation et le type d'éducation dispensés qui, en France, préparent bien plus à un rôle de salarié que d'entrepreneur. La posture de l'élève est passive dans les modalités d'apprentissage, d'évaluation et aussi dans son rapport au professeur, détenteur de l'autorité à laquelle on doit se soumettre. Les profils les plus entrepreneurs étant souvent les moins compatibles avec le système scolaire, et celui-ci les mettant en échec contribue à détériorer leur confiance. Le témoignage de Mathieu reflète celui

de la majorité des jeunes interrogés qui se sont sentis incompris à l'école et ont développé leur autonomie et leur confiance au travers d'engagements associatifs ou sportifs :

« Je n'ai jamais aimé l'école, suivre des règles. Je ne suis pas quelqu'un qui est scolaire, je ne suis pas quelqu'un qui lit. Par contre, je suis curieux de plein de trucs, d'apprendre par plein de méthodes différentes. J'apprends beaucoup de l'expérience. Mais je ne suis pas scolaire du tout. Et ce qui m'énervait, c'est que je savais que j'avais les compétences. En sport, j'étais très bon, enfin c'est relatif, j'avais des capacités et j'ai été beaucoup aidé par mes éducateurs sportifs qui me faisaient vraiment confiance. »

Parallèlement à ces obstacles exogènes, l'OCDE rappelle également deux grandes faiblesses inhérentes à la condition des jeunes et qui les découragent d'entreprendre : le manque d'expérience professionnelle et l'absence de capital financier. La première difficulté est souvent palliée par des engagements nombreux et dès le plus jeune âge dans des activités extrascolaires, comme on vient de le voir, ce qui permet de développer confiance en soi, persévérance et résilience face à l'échec. L'esprit d'équipe est également un point fort de ces expériences, qui peut malgré tout parfois amener à une autre difficulté : celle d'assumer son rôle de chef surtout quand, jusque-là, les actions menées valorisaient le collectif. Ainsi, Joseph a débuté son activité dans le cadre associatif, de façon extraprofessionnelle. La transition vers une démarche vraiment professionnelle aurait pu être facilitée par ces premiers pas mais paradoxalement, ceux-ci peuvent aussi représenter un frein à la posture de futur dirigeant, au rôle de manager.

« La difficulté, ce n'est pas d'être entrepreneur, c'est le fait d'être aussi un leader, c'est la place du chef. Être le leader de sa propre vie et peut-être de celle des autres. C'est super dur. Moi, je voulais être dans le consensus, tout le monde doit être d'accord pour avancer. Alors qu'en fait, faut que j'accompagne les gens et après ils font d'eux-mêmes. »

Cette première difficulté, concernant le manque d'expérience, peut être renforcée quand le jeune se trouve être une femme. Ilona témoigne :

« On a un sacré handicap. Dans le milieu artistique, culturel, la plupart des artistes qui exposent sont des hommes. Il y a toujours un rapport de pouvoir tacite. On a beaucoup plus de mal à se faire entendre. »

L'absence de capital financier demeure un obstacle évident. Cependant, si la grande majorité des jeunes interrogés s'est lancée sans fonds disponibles, elle pouvait au moins s'appuyer sur le soutien de ses parents lui assurant le gîte et le couvert. Or, quand les besoins de première nécessité sont pris en charge, les risques se trouvent réduits et alors le fait d'être jeune peut être un atout, dans la mesure où quand on n'a rien, on n'a rien à perdre non plus.

Notons le cas exceptionnel d'Antoine, qui en bénéficiant de conditions matérielles idéales, tarde à prendre la mesure de ses responsabilités de dirigeant. Au moment de la création, il n'a pas de bail à assumer puisqu'il travaille dans la maison de sa grand-mère. Il n'a pas besoin de recourir aux banques puisqu'il n'a pas de stock à avancer. Malgré tout, il convient que ces conditions « ne l'ont pas mis dans une logique professionnelle. [Il était] dans le confort, heureux, mais qui finalement [l']a désresponsabilisé. » Il le paie trois ans plus tard en devant se séparer d'un associé par un long procès.

À ces obstacles inhérents à la condition des jeunes, s'ajoutent ceux propres à tout entrepreneur. Pour Ilona, c'est clairement l'isolement qui a été le plus difficile à vivre :

« Être enfermée chez soi à tourner en rond et à travailler, c'est le plus difficile. Parce que tu n'es pas confrontée aux autres, à montrer ce que tu fais, à une forme de réalité qui est celle des autres, le reste du monde. Et parfois je me disais : "Pourquoi je fais ça ? Pourquoi je m'enferme dans mon truc ?" Il y a un moment tu peux devenir asocial... »

Idem pour Karine qui explique que c'est en rejoignant La Ruche, espace de *coworking* (lieu collectif de travail) dédié aux entrepreneurs sociaux, qu'elle a retrouvé l'énergie pour poursuivre le projet auquel elle avait sérieusement pensé à renoncer. Par contre, Léa et Julie, s'inscrivant dans un domaine où les experts sont rares mais qui touche le quotidien et sur lequel chacun se sent autorisé à émettre un avis à l'emporte-pièce, ont dû dépasser un autre type de difficulté : convaincre de l'urgence du besoin et de la pertinence de leur innovation. Si le terme d'innovation est très à la mode et repris par tous les dispositifs cherchant à encourager l'entrepreneuriat, il reste qu'en pratique une véritable innovation est avant tout perçue comme une absurdité par les partenaires et financeurs potentiels.

Dans le même ordre d'idées, soulignant l'écart entre les discours et la pratique se pose la question des statuts. En théorie, le statut associatif doit soutenir un projet collectif et non pas la création d'un emploi individuel. Or, les institutions ne portent pas un discours clair à ce sujet. Anne en a fait l'expérience. Dans un premier temps, Pôle emploi refuse de la soutenir dans la création de son poste au sein d'une association, où elle serait officiellement salariée, mais de fait dirigeante et gestionnaire. Mais un an plus tard, cette même agence organise des formations expliquant comment créer une association pour développer son projet professionnel. Ilona s'est également heurtée à cette difficulté de trouver le statut adéquat. S'appuyant sur des objets recyclés, elle mène deux types d'activités : des ateliers pédagogiques et de la création pure, objets qu'elle revend sur des marchés ou à des compagnies pour leurs décors et accessoires. Ses ateliers s'inscrivent dans une démarche d'éducation populaire. D'un point de vue pratique, elle aurait pu choisir le statut associatif, mais elle monte ses projets seule, même s'ils s'adressent à des écoles, des collectivités ou des maisons de quartier et elle veut en vivre : deux éléments en contradiction avec la logique associative. Elle est donc salariée d'une couveuse associative Paprica dont la nature inconnue aux yeux des bailleurs l'empêche de toucher certaines subventions publiques. Alors même que le but de Paprica est exactement celui des pouvoirs publics qui la soutiennent par d'autres canaux : favoriser l'emploi des jeunes.

Malgré toutes ces difficultés et résistances, véritables freins à l'acte d'entreprendre, certains jeunes sautent le pas et se lancent. Leur jeunesse, handicap d'un côté, constitue pourtant leur premier capital. Nicolas a déployé une énergie presque sans limites pendant deux ans où il a travaillé cinquante heures par semaine sans prendre un jour de congé. Samuel explique l'importance décisive de sa force de travail pour trouver sa place sur un marché :

« Quand tu es nouveau sur un marché, c'est une espèce de mafia au début. C'est un cercle fermé où les gens se connaissent. Il faut se battre pour avoir une place et des fois, on est cinquante à courir derrière un placier [...]. Faut avoir une grande gueule, faut savoir s'imposer. Être jeune, ça a été un avantage. La résistance à l'effort. C'est un métier physique. Il faut te battre pour avoir les places. »

Enfin, Pablo note que l'absence de contraintes familiales et des charges financières qui en découlent offre un cadre de liberté vraiment propice :

« Lorsqu'on est jeune, on a plein d'énergie. On n'a pas peur de se lancer parce qu'on a la vie devant nous. C'est un avantage. Alors que si on est un peu plus âgé, on se dit que si on échoue, qu'est-ce qu'il nous reste ? Souvent, il y a une famille, des enfants. Quand on est jeune, il n'y a pas de contrainte familiale. On a plus de liberté. »

Or, alors que la moitié des jeunes de moins de 30 ans aspire à créer son activité et peut s'appuyer sur ces mêmes atouts, seule une infime minorité transforme ce désir en réalisation concrète. Qu'est-ce qui les fait concrètement passer à l'action ? Quelles sont ces fenêtres de déclenchement ?

Les fenêtres de déclenchement

Quant on est au chômage...

Si la mentalité française est globalement peu favorable à la création d'entreprise, le système d'indemnisation des chômeurs représente lui une opportunité pour lancer son activité en continuant de bénéficier d'un revenu régulier sur un moyen terme, cohérent avec les étapes de création. Même si, sur le moment, l'opportunité n'est pas forcément perçue comme telle, les jeunes, qui avaient déjà imaginé créer un jour leur activité ou qui ont une passion forte jusqu'ici menée en parallèle de leur vie professionnelle, peuvent saisir cette période de chômage pour tester leur idée.

Karine et Agathe avaient effectivement évoqué l'idée de monter une crèche en LSF (langue des signes française) mais il leur semblait qu'elles devaient déjà avoir acquis suffisamment d'expérience pour se lancer. Or, Karine, en remplaçant au pied levé sa directrice, se trouve subitement en charge de la gestion de la structure et acquiert ainsi en quelques mois une expérience de direction qui renforce sa confiance. Cependant, suite à des divergences de vue avec le conseil d'administration, elle est contrainte à partir mais obtient une rupture conventionnelle. La période est donc propice pour lancer le projet.

« J'ai demandé une rupture conventionnelle de contrat que j'ai obtenue et, à ce moment-là, on s'est revues avec Agathe. En l'espace de deux heures, on a pris la décision de se lancer dans la démarche. Ayant le droit au chômage tout de suite, il y avait la possibilité de se lancer rapidement. »

Elle souligne malgré tout une seconde opportunité qui opère un effet de levier décisif : l'existence d'un incubateur spécialisé dans l'accompagnement des initiatives à vocation sociale, Antropia¹⁴.

« Le fait qu'on ait eu accès à Antropia a été décisif. S'il n'y avait pas eu Antropia au départ, on n'en serait pas là. Je ne sais pas comment on aurait fait. On aurait trouvé d'autres types d'accompagnement mais on aurait perdu du temps. »

C'est donc la convergence de ces opportunités qui déclenche le passage à l'action qui, même si elle n'a finalement pas abouti à la création de la structure initialement imaginée, est perçue comme un processus bénéfique :

« Très clairement, nous nous sommes lancées en se disant "on verra bien, si ça se trouve dans trois ou six mois, on arrête. Mais d'un autre côté, ça ne sera pas perdu parce qu'on aura appris des trucs." Et je suis étonnée deux ans plus tard d'être encore là. »

Pour sa part, Ilona, après trois ans en contrat autonomie emploi (CAE), doit quitter l'association et le poste qu'elle a créé parce que les subventions sont supprimées. Au même moment, une de ses amies ouvre une boutique de décoration pour laquelle elle conçoit des objets qui plaisent. Les rencontres qu'elle fait l'encouragent à poursuivre pour tenter d'en vivre. La possibilité de toucher des indemnités sur une durée annoncée est une opportunité réelle de créer son activité, de passer de sa passion à une concrétisation professionnelle. Ilona peut se permettre de consacrer une année à temps plein à ce qui l'anime vraiment pour développer son offre, d'autant que son conseiller Pôle emploi, auquel elle explique ouvertement comment elle emploie son temps, valorise ses activités. Il la met donc sur la voie pour chercher un cadre légal afin de créer son emploi. Il lui propose d'intégrer des réseaux d'entrepreneurs qui ne lui conviennent pas mais elle reste motivée :

14. Voir encadré p. 74.

« Ça m’a motivée et boostée pour trouver quelque chose d’adapté. Et pour y croire aussi car en fin de compte, c’est étonnant mais le regard, ce que me renvoyait mon conseiller Pôle emploi était assez encourageant. Il me disait : “Vous avez raison, de toute façon, si on suit votre CV, il y a assez peu d’offres. Il vaut mieux créer votre activité.” Vu comme j’étais motivée, il m’a encouragée à ça. »

Le rôle que tient Pôle emploi dans le parcours de ces jeunes créateurs est aussi multiforme que les personnes qui incarnent l’institution. Le cas d’Anne est éloquent puisqu’en changeant de conseiller, le discours s’inverse aussitôt. Alors que dans un premier temps on lui refuse l’aide lui permettant de créer son poste via un statut associatif, puisqu’il est clair qu’en tant que salariée elle sera également la décisionnaire, au bout d’un an, sa nouvelle conseillère, convaincue de son projet, « ouvre les vannes » et soutient ses demandes de financement du poste.

De son côté, Nicolas n’a aucun mal à faire converger statut associatif et création de poste. Suite à une année de vacation d’enseignement, il profite également d’une période de chômage pour « vraiment monter le truc », c’est-à-dire formaliser un projet qui lui permette de vivre mais qui, porteur d’une nouvelle vision sociétale, survive même sans son emploi. De plus, il a déjà consacré deux ans à l’activité de l’association en tant qu’étudiant et bénéficie d’une trésorerie suffisamment conséquente pour structurer l’activité, sans avoir à accepter n’importe quoi pour vivre.

« On aurait pu vite tomber dans de l’occupationnel. Les gens, souvent dans les maisons des jeunes et de la culture (MJC), sont habitués à ce qu’on leur propose des choses ludiques, qui ne font pas trop réfléchir les gens. Nous, on est arrivés avec un format complètement différent. On aurait pu être tentés d’aller un peu vers là, parce que ça marcherait peut-être mieux... Mais du coup, nous, ça nous a permis de garder une ligne directrice forte sur ces questions-là, de vraiment apprendre des choses aux gens et d’être dans l’éducation populaire. »

Du coup, Nicolas ne dépend que très peu de temps des allocations chômage puisque ses demandes de subvention, bien que très chronophages, sont majoritairement suivies d’effets. Mais cette période de « vacances » lui aura permis de dégager du temps et de l’énergie à la formalisation de l’activité.

La création du statut d’autoentrepreneur

Un autre dispositif institutionnel beaucoup plus récent a également exercé un effet de levier pour lancer son activité : le statut d’autoentrepreneur. La procédure très simplifiée de création de ce statut de microentreprise, l’exonération d’une partie des charges les deux premières années d’activité et un impôt indexé sur le chiffre d’affaires offrent un cadre propice pour tester une activité. Le statut s’obtient aisément, sans investissement nécessaire en temps ou fonds à capitaliser.

C’est ainsi que Samuel, de retour d’un voyage en Thaïlande où il a acheté une série d’accessoires qu’il espère revendre pour rembourser les frais de son séjour, s’en saisit. Un ami lui propose de revendre ses articles sur un marché. D’abord peu convaincu, il découvre alors le statut d’autoentrepreneur qui, pour lui, est idéal, dans une logique de vente ponctuelle : il n’aurait à déclarer que les ventes.

« Donc pour moi ça fait tilt, si je ne gagne rien, je ne déclare rien. Je fais le statut pour aller vendre ce que j’ai sur le marché puis dès que tout est réglé, j’arrête. Mais de fil en aiguille, j’ai commencé à discuter avec les commerçants, à savoir ce qu’ils faisaient par jour. Je me suis rendu compte qu’il y avait des gens qui gagnaient super bien leur vie [...]. J’ai regardé ce qui se vendait le plus sur le marché, qui nécessiterait pas non plus un gros déballage. Pas trop se fouler. Les sacs c’étaient un bon compromis. Et là j’ai commencé à gagner du fric et depuis je suis dedans. »

De son côté, Julie renonce à terminer son master et accepte le poste à 28 heures par semaine au sein d'une association de défense des consommateurs de la ville de Clermont-Ferrand. Mais son poste n'est pas renouvelé. Au chômage, elle réalise qu'aucune offre d'emploi ne correspond à ce qu'elle souhaite faire. À ce moment-là se crée le statut d'autoentrepreneur qu'elle saisit comme une opportunité pour tester son activité.

« Au printemps 2009, le constat était simple : chômage ! Est-ce qu'il y a des postes qui correspondent à ce que tu veux faire ? Non. Est-ce que tu peux te réorienter ? C'est dommage avec ce que tu as fait. Et là, il y a le statut d'autoentrepreneur qui vient juste de sortir, on en parlait beaucoup. Je me suis dit, pourquoi pas essayer. »

Elle se renseigne pour savoir s'il est possible, pour elle, de créer son activité dans le cadre d'un contrat d'autonomie. La réponse est positive, elle est donc, en plus, accompagnée par une boutique de gestion.

L'exercice de fin d'études

Intéressé par le design mais poussé par ses parents à suivre des études scientifiques, Pablo suit un double cursus design/génie mécanique. Il effectue plusieurs stages dans des domaines à chaque fois nouveaux au sein de grandes entreprises en Colombie et à l'international. Il apprend énormément de ces expériences mais celles-ci le confortent dans l'idée qu'il préférerait créer son activité. Et c'est lors d'un de ces stages, pendant lequel il est sensibilisé à la question du handicap moteur des membres supérieurs chez les enfants, qu'il développe une innovation technologique à laquelle il décide de consacrer toute son énergie en montant son entreprise.

« À la base, c'est un sujet académique, je recherchais la bonne note. La motivation est venue de mes expériences personnelles précédentes et du fait que le projet a été salué plusieurs fois dans des domaines et par des experts différents... »

Il remporte également des concours, ce qui confirme le potentiel d'impact de son produit et l'encourage à se lancer.

Ces trois types de contexte montrent comment les jeunes ont su tirer parti d'une circonstance extérieure, comment ils ont rebondi sur un évènement parfois difficile (chômage) ou imposé (exercice de fin d'études) pour se lancer. Or, dépasser un échec pour agir, identifier une opportunité et l'exploiter sont des ressorts typiques de l'esprit d'entreprendre (voir l'encadré « Les compétences identifiées de l'entrepreneur », p. 52), même si parfois les éléments ne paraissent pas aussi logiquement liés. C'est ce qui s'est passé pour Antoine qui propose une offre de déstockage de vêtements éthiques et biologiques au moment où la gendarmerie, qui se trouve en face de la maison désormais inhabitée de sa grand-mère, se convertit en centre commercial spécialisé dans le déstockage de grandes marques. Animé par le commerce éthique et responsable, soucieux d'être en cohérence avec le bassin d'activités de sa région, il développe une activité qui répond à ses valeurs et présente un potentiel, sans rien connaître lui-même à l'univers du textile. Cependant, il peut s'appuyer, au-delà de son énergie à créer, sur une vraie capacité à monter des projets, éprouvée dès ses années de lycée et largement mise en œuvre pendant ses trois années en poste, sur une persévérance mise à l'épreuve par le sport et sur une sécurité matérielle qui lui permet de se loger et de se nourrir sans besoin de rémunération régulière immédiate.

L'opportunité peut être aussi plus directement révélée. Et dans ce cas, le jeune ne vérifie pas sa capacité à transformer un fait un évènement à son avantage, mais plutôt son aptitude à prendre des risques et à se projeter dans un inconnu qu'il n'avait pas nécessairement désiré, à l'instar de Christine et Amélie. Habituees à travailler en binôme pendant leurs années universitaires, elles répondent déjà à des commandes quand une proposition les pousse à

créer leur entreprise. C'est un inspecteur de la direction départementale de la jeunesse et des sports, direction pour laquelle elles mènent à ce moment-là une étude sous contrat, qui leur promet deux études par an si elles sont sous statut d'entreprise. En effet, pour les services publics, il est plus aisé de facturer un organisme prestataire que d'établir des contrats de travail pour deux personnes dans ce type de missions courtes. Fortes de cette promesse qui ne sera finalement pas tenue, elles donnent donc une autre dimension à leur activité, en passant d'une collaboration heureuse à un vrai projet d'entreprise, qui leur paraît alors comme une terre obscure et hasardeuse.

Dans les cas où la motivation est déjà présente mais où la bonne idée manque d'impact ou de saveur, les opportunités peuvent aussi se provoquer, en mobilisant les ressources disponibles. C'est l'objet de l'initiative Start-up week-end qui propose à tout type de profil de réfléchir pendant 54 heures à l'idée d'une start-up soumise par l'un des participants.

Pierre-Alain est détenteur d'une idée qui l'amuse mais ne le passionne pas au point d'y consacrer toute son énergie, alors même qu'il cherche à créer son entreprise. Il décide de participer à ce week-end pour soumettre son projet à une équipe qui serait intéressée mais préfère lui-même développer l'idée d'un autre candidat, qui répond à ses besoins et rejoint ses valeurs. À la fin du week-end, le porteur initial explique qu'il n'est pas disponible pour poursuivre les développements des dernières heures. Pierre-Alain, passionné par le projet, décide avec son frère de le reprendre à son compte. Déjà entrepreneurs, tous deux avaient précédemment monté un commerce d'accessoires de poker dont ils avaient pu vérifier le potentiel. Mais l'enjeu strictement financier n'avait pas suffi à déployer la motivation suffisante pour qu'ils y consacrent toute leur énergie. C'est pourquoi Pierre-Alain, malgré tout convaincu de vouloir créer son entreprise, fort également de l'expérience acquise à la tête de la junior entreprise de son école, est resté à l'affût des événements lui permettant de faire converger son désir d'entreprendre et l'idée qui le séduirait tout à fait. Cette démarche proactive est sans doute le trait le plus fort du profil de l'entrepreneur (voir l'encadré « Les compétences identifiées de l'entrepreneur », p. 52).

Enfin, citons l'élément déclencheur qui pousse Joseph à compléter son action d'abord associative par une mission d'entreprise décisive. Accompagnant des jeunes du XIII^e arrondissement de Paris à formaliser des objectifs de vie et à les atteindre, au travers des méthodes

START-UP WEEK-END

Start-up week-end est une initiative internationale, organisée un peu partout dans le monde, afin de promouvoir l'entrepreneuriat. Grâce au travail d'équipe et à l'expérience personnelle, les participants se confrontent aux réalités des start-up. Créée en 2007 dans le Colorado, cette initiative est sans but lucratif, organisée grâce à l'appui des sponsors et du travail bénévole des tuteurs. L'exercice consiste à créer une entreprise en 54 heures, de façon collective, à commencer par la présentation que chaque personne ayant une idée de création doit réaliser, en une minute, pour que son idée soit soutenue. Selon le nombre de votes récoltés par ceux qui défendent une idée, les organisateurs annoncent les projets retenus. À partir de là, chaque leader doit monter une équipe, « recruter » les profils qui vont aider à faire évoluer l'idée. On assiste alors au partage des rôles, à la distribution des tâches, à la création à proprement parler. Les tuteurs sont là pour mettre de l'ordre et apporter un accompagnement bienveillant aux équipes constituées, en les faisant bénéficier d'expériences et compétences. Plus de 1 000 événements Start-up week-end ont été réalisés au niveau international, dans 478 villes différentes, pour plus de 8 000 start-up créées et 100 000 entrepreneurs formés.

et valeurs du sport de haut niveau, Joseph poursuit une brillante carrière professionnelle de boxe, soutenue par l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP). Invité à témoigner de son action associative, il est ostensiblement interpellé par l'un des cadres de l'INSEP qui s'étonne qu'un sportif puisse être « noir et intelligent », ce qui fait rire la salle et le fait sortir de ses gonds. Cette invective a un effet de levier décisif. À sa motivation initiale d'aider les jeunes à s'épanouir, s'ajoute celle de gagner sur le terrain de son détracteur : dépasser le cadre associatif et développer une offre de formation destinée aux cadres et collaborateurs de grandes entreprises. Offre qu'il aurait lui-même appréciée lors de son encadrement par l'INSEP. Ce cas de racisme trop ordinaire aurait pu démoraliser Joseph, mais il met finalement en exergue son sens du défi qui, loin de caractériser le boxeur, caractérise surtout le futur entrepreneur. En effet, l'aptitude à défier les obstacles, à résister aux attaques, voire à sublimer les critiques, au-delà du moteur pour l'action qu'elle peut représenter, participe de l'esprit d'entreprendre. Seulement, si identifier ou acquérir cet esprit est indispensable au passage à l'action, celui-ci n'est pas suffisant pour la faire fructifier. Entreprendre est une posture, un métier, qui requiert des compétences et des savoir-faire précis.

■ LA JUNIOR ENTREPRISE

Une junior entreprise (JE) est une association implantée au sein d'un établissement d'enseignement supérieur, permettant aux étudiants de mettre en pratique leur enseignement théorique en réalisant des études ou des projets pour des clients très variés. Fonctionnant sur le modèle d'un cabinet de conseils, elle a pour but de former les étudiants administrateurs de la JE aux mécanismes de la gestion d'une entreprise, au management d'équipe, et de procurer aux étudiants intervenant sur les missions une expérience professionnelle concrète. Les clients bénéficient quant à eux, outre leurs compétences, des capacités d'innovation des étudiants, de leur dynamisme, du soutien pédagogique des enseignants et chercheurs de l'école, pour un tarif très compétitif. Ils sont en outre assurés de bénéficier d'une certaine qualité, les associations étant contrôlées chaque année. Il existe aujourd'hui 160 JE dans toute la France, implantées à 70 % dans des écoles de commerce et d'ingénieur. Défendant ce dispositif pédagogique éprouvé depuis près de cinquante ans dans les écoles, la Confédération nationale des JE a lancé un programme de promotion des juniors entreprises dans les universités où leur implantation est freinée par la taille des effectifs et l'anonymat des étudiants.

<http://www.junior-entreprises.com/>

Les compétences identifiées de l'entrepreneur

Auteurs	Compétences identifiées
Herron et Robinson (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir des produits/services - Évaluer les diverses fonctions de l'entreprise - Comprendre son secteur d'activité et ses tendances - Motiver son personnel - Créer des relations d'influence dans son réseau d'affaire - Planifier et administrer les activités de l'entreprise - Implanter les opportunités
Chandler et Jansen (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et exploiter des opportunités - Travailler intensément - Diriger des individus - Affirmer sa position dans un réseau d'affaires - Capacités techniques
Baum (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité cognitive - Capacité organisationnelle - Capacité décisionnelle - Capacité technique - Identifier et implanter des opportunités
Belley, Dussault et Lorrain (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à identifier des opportunités - Capacité à développer une vision stratégique - Capacité à gérer son réseau d'affaires - Capacité à gérer son temps - Capacité à gérer les opérations - Capacité à gérer le personnel - Capacité à gérer les lois et règlements gouvernementaux - Capacité à gérer son travail - Capacité d'une gestion financière - Capacité d'une gestion marketing
Charles-Pauvers, Schieb-bienfait et Urbain (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Faire valider un projet et le médiatiser - Formaliser la vision du projet - Capacité du leadership - Capacité d'écoute - Capacité de délégation - Capacité à construire une équipe
Pettersen (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion stratégique et gestion générale de l'entreprise (vision, innover, prendre des risques, traiter ses clients en partenaires...) - Gestion opérationnelle (planifier, organiser le travail et les projets, diriger les personnes, contrôler, suivre, évaluer...) - Résolution de problèmes et prise de décision (jugement, analyse, sens pratique, décider, passer à l'action...) - Gestion des ressources humaines (recruter, consulter, motiver, reconnaître les compétences et les rétribuer...) - Relations interpersonnelles et influence (être à l'écoute, savoir négocier...) - Gestion de soi (s'adapter, être fiable, intégrité, efficacité)

Source: LOUÉ C., LAVIOLETTE É.-M, BONNAFOUS-BOUCHER M., « L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences: éléments de construction d'un référentiel d'incubation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, n° 1, vol. 7, 2008, pp. 63-83.

Comment se forment-ils ? Comment apprennent-ils le métier d'entrepreneur ?

ISABELLE BAPTESTE

« On a voulu voir des personnes qui peuvent soutenir des projets de création, nous aider à nous accompagner, nous aider dans l'apprentissage du monde de l'entreprise qui était complètement inconnu pour nous. C'était ça le problème. Le problème que l'on avait dans notre création, c'était que le monde de l'entreprise, on n'y connaissait rien. Que ce soit d'un point de vue juridique, tenir une comptabilité, tout ce côté-là... Et le quotidien de l'entreprise aussi, on ne l'avait pas. » (Christine.)

Pour entreprendre, les jeunes déclarent s'être appuyés d'une part sur une très forte motivation, qu'elle se soit développée positivement ou par défaut, et d'autre part sur des expériences favorables qui ont contribué à forger leurs capacités immédiates à identifier des opportunités, à gérer des projets, à se dépasser et rebondir à la suite de déconvenues. Seule une petite minorité d'entre eux a suivi un cursus classique d'entrepreneuriat (école de commerce, BTS gestion des entreprises, master en management ou entrepreneuriat) ou bénéficié de formations courtes sur le sujet, et on peut s'étonner que ces cursus ou formations n'aient jamais été mentionnés comme déterminants dans le développement de leur motivation ou encore l'acquisition de compétences nécessaires à l'entrepreneuriat. Il faut dire que les formations académiques à l'entrepreneuriat demeurent, malgré la multiplication des critiques à leur encontre, majoritairement focalisées sur des compétences techniques (comptabilité, gestion...) plutôt que sur les aptitudes entrepreneuriales¹⁵ (audace, leadership, créativité, résistance à l'incertitude, ambition, opportunisme... pour n'en citer qu'une toute petite partie). De fait, les jeunes entrepreneurs n'ont pas attendu de leur scolarité une formation à la création d'entreprise.

C'est pourquoi nous aborderons dans ce chapitre les différentes façons dont les jeunes ont acquis les compétences nécessaires au lancement de leur activité ou à défaut, comment ils ont appris à les mobiliser, au-delà des dispositifs d'enseignement dont l'objectif affiché est de former des entrepreneurs.

15. SURLÉMONT B., *Former pour entreprendre? Réflexions sur l'approche pédagogique en matière d'entrepreneuriat*, université de Liège (Belgique), 2011.

Principaux cursus de formation : filières sélectives

Formation	Intitulés	Niveau d'accès	Durée
BTS	– Management des unités commerciales – Comptabilité et gestion des organisations	Bac	2 ans
DUT	– Gestion des entreprises et des organisations – Management des organisations – Techniques de management	Bac	2 ans
Licences pro	Entrepreneuriat	BTS ou DUT formation initiale ou continue	1 an
Écoles de commerce post-bac		Bac	4 à 5 ans
Grande école de commerce et de gestion	– Business school – Sup de Co – École de management	Après 2 années de classes préparatoires ou après une licence, voire un master universitaire	3 ans en moyenne
DU Création d'entreprise (Cergy-Pontoise)		Licence Formations initiale et continue	
DU Création d'activité création d'entreprise		BEP/CAP Ou sur dossier Formation continue uniquement	1 an
DU Créateur d'activité		Proposé par un accompagnant mission locale du Groupement de créateurs	6 mois
Master universitaire	– Administration des entreprises – Entrepreneuriat – Management	Après un master universitaire ou un cursus en écoles de commerce ou d'ingénieur	1 an

Ce tableau synthétise les cursus dédiés à la création et à la gestion d'activité. Notons cependant que les formations sectorielles (ex : boulangerie, coiffure, esthétique...), si elles visent l'acquisition d'un savoir-faire technique, proposent dès le niveau CAP des modules d'enseignement à la gestion, leurs étudiants étant susceptibles de s'installer à leur compte, après quelques années d'expérience.

Le rôle des institutions : des ateliers Pôle emploi à l'accompagnement proposé par les structures d'aide à la création d'entreprise

Quand un jeune exprime le désir de créer son activité dans le cadre d'une période de chômage, le premier réflexe des conseillers Pôle emploi consiste à lui proposer de participer à un atelier d'information dédié à la création, lors duquel un intervenant expose tous les grands enjeux de la création, les étapes types, les aides financières possibles et accessibles, les différents statuts et recense les principales questions à se poser. Cependant, ce premier niveau d'information n'est pas formateur et sert surtout à confirmer le désir de créer. Même

les formations plus longues, qu'elles soient proposées par Pôle emploi, la chambre de commerce et d'industrie (CCI), l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), le Centre national d'enseignement à distance (CNED) ou encore les réseaux d'entrepreneurs, sont rarement satisfaisantes parce que trop généralistes. De fait, les créateurs recherchent une aide plus individualisée dans une logique d'accompagnement. En France, c'est la mission qui a été dévolue aux boutiques de gestion (BGE), implantées sur tout le territoire. Ouvertes à tous, elles apportent une aide précieuse pour définir les objectifs du projet, structurer la démarche de création et la confronter à la réalité :

« Ils [la boutique de gestion] nous ont poussées à nous poser des questions, ils ne savaient pas où il fallait chercher les réponses mais ça nous permettait de prendre du recul, de pas nous laisser embriquer dans des concepts. » (Julie.)

Elles offrent également un service de « couveuse » pour tester une offre si celle-ci n'exige que peu d'investissements. Sinon, elles peuvent renvoyer vers des incubateurs spécialisés comme ça a été le cas pour Pablo. Porteur d'une innovation technologique qui requiert des financements élevés pour approfondir ses recherches et déposer des brevets, Pablo se lance à temps plein seulement parce qu'il parvient à être accompagné par l'incubateur de Midi-Pyrénées spécialisé dans le soutien à l'innovation. Cette structure lui permet d'accéder aux premiers fonds et à l'expertise indispensables à l'analyse d'opportunité et d'envergure que nécessite son produit.

Cependant, les boutiques de gestion peuvent se trouver désœuvrées pour accompagner les jeunes dans leur démarche d'innovation sociale. Les outils traditionnellement disponibles ne sont pas adaptés pour structurer des projets visant certes une viabilité financière mais dont l'objectif est avant tout de répondre à une problématique sociétale. Ça a été le cas pour Julie qui relate :

« Quand on leur parlait de nos concepts innovants, ils ne comprenaient pas trop les tenants et les aboutissants parce qu'ils n'étaient pas dans le milieu. C'était une béquille, on savait qu'ils étaient là mais il ne fallait pas non plus compter sur eux pour certaines questions comme ce qu'on peut faire avec un statut d'autoentrepreneur, sur de la prévention santé qui dépend normalement de la chambre d'agriculture avec la création de coffrets-repas... »

D'autant plus que la structure de Julie et Léa, comptant parmi ses parties prenantes autant les collectivités publiques, l'État, les entreprises que les particuliers, nécessite un statut qui permettrait de toutes les représenter et de les faire dialoguer. Le statut spécifique de la société coopérative et participative (SCOP) leur paraît le plus adapté mais, comme elles n'appartiennent pas au milieu de l'économie sociale et solidaire émergent, elles ont du mal à trouver les informations nécessaires.

C'est pourquoi, certains territoires ont créé des structures locales originales. C'est le cas à Grenoble de Cap Berriat, lieu de ressources, de construction de dynamiques collectives et pépinière d'associations. La structure a mis à disposition de Nicolas des moyens concrets pour monter son projet conçu d'emblée autant comme un vecteur d'insertion professionnelle pour lui que comme un levier d'utilité sociale. Si le soutien apporté est de même nature que celui proposé par les boutiques de gestion (financements possibles, création d'outils de communication, définition des publics visés, cheminement dans la réflexion et même des locaux), il est spécifiquement adapté au statut associatif qui permet de créer une activité économique poursuivant une mission d'intérêt général non lucrative.

Amélie explique que de son côté elle a éprouvé de vraies difficultés à identifier le bon interlocuteur alors qu'elle était, dès le début de sa démarche, clairement en demande de soutien. La nature de son activité manque de crédibilité aux yeux de son conseiller Pôle emploi, qui, de fait, ne lui propose pas de participer aux ateliers de création d'entreprise :

« Franchement, quand tu arrives à Pôle emploi et que tu dis que tu es sociologue, il faut y aller blindé. Dès le premier rendez-vous, on m'a dit d'ouvrir mes champs de possibilités, de m'orienter vers autre chose. Il [le conseiller Pôle emploi] ne nous a pas beaucoup aidées alors que l'on avait demandé un rendez-vous pour parler de notre volonté de créer notre entreprise. Il ne nous a jamais proposé de formation ou quoi que ce soit. » (Amélie.)

Pour sa part, Christine se voit tout de même proposer par sa conseillère un atelier de deux heures. Cependant, elle explique : « Quand tu dis que tu veux créer un cabinet d'études en sociologie, là carrément, il n'y a plus personne. » Elle continue donc ses recherches par elle-même pour trouver une formation pertinente, qu'elle repère dans un des classeurs mis à disposition par Pôle emploi mais qu'aucun de leurs deux conseillers ne leur avait suggérée. En remplissant leur dossier de candidature, elles continuent de prospecter. Mais les structures auxquelles elles s'adressent leur renvoient la même incompréhension : « Notre projet était vraiment flou pour eux. Ils ne connaissaient pas du tout la sociologie, ni le cabinet. » Elles finissent par rencontrer le Groupement de créateurs de Sénart qui leur convient et leur offre le cadre d'échanges pour mettre à l'épreuve leur projet. Bien sûr, le Groupement de créateurs n'est pas plus connaisseur sur le fond que les autres structures, mais il leur pose toutes les questions nécessaires pour valider la solidité de leur projet :

« Super bien dans le fait de vouloir faire émerger une idée de création. On avait des entretiens régulièrement, toutes les deux ensemble. On parlait du projet de l'entreprise que l'on voulait créer avec une personne du Groupement. Et elle avait toujours de bonnes questions en fait. On travaillait sur nos motivations, sur les problèmes que l'on pouvait rencontrer éventuellement parce que l'on est deux. [...]. Du coup, ça devenait plus concret pour nous. »

Tout l'enjeu pour ces jeunes créateurs est donc de trouver, au tout début de leur démarche, la structure d'accompagnement pertinente pour leur transmettre les rudiments du métier d'entrepreneur. Il s'agit d'apporter un soutien individualisé, les aidant à prendre conscience des étapes à franchir et des réflexes à adopter plutôt qu'un enseignement, même si celui-ci peut s'avérer utile sur les aspects vraiment techniques de la gestion, notamment la compréhension des documents financiers. Ainsi Julie considère clairement que son cursus universitaire a été une force dans son parcours d'entrepreneuse, comparativement à un cursus en école de commerce qui aurait pu, pour une future entrepreneuse, lui sembler le plus approprié :

« Le fait qu'on ne soit pas sorti d'une école de commerce, ça fait notre force aujourd'hui. On se retrouve dans une situation, on identifie la problématique, on apporte des solutions pour essayer de trouver des dispositifs. Ça c'est uniquement la démarche de recherche qu'on apprend à l'université qui nous permet de nous adapter. On aurait été dans une école de commerce, on n'aurait pas eu cette compétence-là, on se serait retrouvées entre quatre murs et on n'aurait pas réussi à les dépasser. On crée tout le temps pour répondre à la problématique ou à ce qu'on nous demande. »

En effet, la meilleure école reste pour un entrepreneur celle du terrain qui consiste à apprendre en faisant.

Apprendre en faisant

Les jeunes interrogés dans notre panel, s'ils ont pour une grande part cherché à être accompagnés, reconnaissent surtout avoir appris sur le terrain, parce que l'accompagnement en tant que tel, comme on l'a vu précédemment, ne visait pas à former mais à guider.

Antoine a été accompagné six mois par une boutique de gestion, ce qui lui a permis d'acquérir les bases pour établir son plan d'affaires (business plan). Il reconnaît l'importance d'être bien entouré mais surtout d'apprendre de ses propres expériences :

COMMENT SE FORMENT-ILS ? COMMENT APPRENNENT-ILS LE MÉTIER D'ENTREPRENEUR ?

« On doit forcément passer par ses propres erreurs. Les gens donnent des conseils et ils ont souvent raison mais on n'est pas prêt à les entendre. Il faut qu'on le vive pour corriger le tir. »

Il témoigne ainsi de la difficulté pour l'accompagnant de trouver la bonne posture. En effet, l'expérience ne se transmet pas et, même si tous les écueils peuvent être évoqués, il ne suffit pas de les connaître pour en prendre pleinement conscience.

Quant à Julie, qui propose une offre originale, la démarche du marketing classique consistant à définir un prix après avoir testé le produit, ne convient pas. Elle est donc tout de suite amenée à définir ses tarifs en même temps qu'elle délivre son service :

« Ils m'ont basculé vers une boutique de gestion pour m'aider à monter le plan d'affaires. Mais on s'est vite retrouvés dans l'impasse parce qu'il n'y avait aucun point de comparaison. [...] J'aurais pu me vendre 10 euros ou 80 euros de l'heure. D'où l'idée de partir directement avec le statut d'autoentrepreneur pour faire l'étude de marché en temps réel, c'est-à-dire tester sur le terrain directement les tarifs et les services qui marchaient ou ne marchaient pas. »

De son côté, Samuel arrive lui aussi très rapidement à la même démarche. Après s'être documenté et avoir frappé à la porte de quelques structures et réseaux d'entrepreneurs, il n'est pas convaincu de la nécessité de rédiger un plan d'affaires, même synthétique. Il trouve même que ses interlocuteurs sont décourageants dans leur excès de prudence et il préfère donc s'y mettre immédiatement :

« Non, je n'ai pas fait de business plan, d'étude de marché. Je me suis lancé du jour au lendemain, je suis allé voir sur le terrain comment ça se passait et en fait ce qui me motivait c'était de voir qu'ils gagnaient de l'argent. »

Bien qu'il ait suivi un BEP de vente, sans l'obtenir puisqu'il n'a pas validé les deux derniers modules, il reste dubitatif, même après sa confrontation avec le terrain, sur l'intérêt d'une telle formation, à laquelle il avait été obligé d'assister pour continuer de toucher ses aides sociales...

« Une formation dans la vente, comme si tu avais besoin de ça pour faire de la vente ! Il suffit d'avoir de la tchatche et même pas. Tu as les bons produits, tu n'as pas besoin de parlotte. Les clients font l'achat tout seul. C'est ça la vente en fait. Après ça peut aller plus loin, il y a certains clients qui ne sont pas disposés à acheter, il faut que tu les amènes vraiment vers l'achat. »

C'est donc en observant de façon très empirique les pratiques sur le marché que Samuel développe son offre. Son premier stand ne lui fait pas gagner d'argent mais lui permet de comprendre les codes du marché. Il se rend rapidement compte que les stands sont spécialisés par types de produit, ce qui n'est pas son cas.

« J'ai galéré pendant deux ou trois mois. Je voulais écouler ce que j'avais en surplus. J'avais tout et n'importe quoi : des robes, des t-shirts, des pantalons, je faisais de l'homme, de la femme. J'étais tellement dispersé que j'étais pas visible sur le marché. »

Il investit donc 1500 euros dans un stock de sacs achetés chez un grossiste à Aubervilliers pour vérifier qu'il peut gagner de l'argent sur un marché en faisant les choses correctement. Et très rapidement, il gagne 1500 à 2000 euros par semaine. Aujourd'hui, il s'autorise à ne travailler que trois jours par semaine, ce qui lui permet de toucher au moins 2500 euros par mois.

Nicolas est lui aussi d'accord pour dire que la gestion de projet quelle qu'elle soit « c'est vraiment un truc qui s'apprend sur le tas. Y'a pas besoin d'avoir de cours là-dessus, ça c'est sûr. Il faut quand même être persévérant et rigoureux, savoir se faire sa propre discipline, mais ça s'apprend sur le tas ». Par contre, il est d'avis que l'esprit d'entreprendre, qui consiste à se saisir de sa liberté pour construire, pourrait se cultiver dès le plus jeune âge, à l'école,

ENSEIGNEMENT MUTUEL

C'est le nom d'une méthode qui se développa en France dès 1747 puis en Grande-Bretagne, d'abord pour faire face à la pénurie de professeurs : on demandait à des élèves de transmettre à leurs condisciples les connaissances qu'ils venaient d'assimiler. Depuis lors, mais pour des motifs didactiques, cette idée a été reprise dans le cadre de la pédagogie active et mis en œuvre en Allemagne sous le terme de *Lernen durch Lehren* (apprendre en enseignant).

Le principe est le suivant : les élèves s'enseignent mutuellement tous les contenus des manuels dès le début de l'apprentissage. Ce dispositif ne doit en aucun cas être confondu avec un exposé. En effet les élèves concernés doivent non seulement introduire les nouveaux contenus, mais ils doivent également utiliser une didactique adéquate pour chaque sujet (travail en tandem ou en groupe, interprétation de documents), tester si le savoir a été assimilé par leurs camarades et relancer la motivation si celle-ci tend à s'affaiblir.

D'après Wikipédia, articles « Enseignement mutuel », « École mutuelle » et « Lernen durch Lehren ».

grâce à des pédagogies alternatives telles que celles des écoles Freinet ou de l'enseignement mutuel. Il n'a fait lui-même l'expérience de ce type de pédagogie que très tard, seulement en entrant dans une école d'art. Et il estime, comme plusieurs autres jeunes du panel, élèves plutôt médiocres dans le secondaire (Ilona, Amélie, Christine, Pierre-Alain, Karine, Joseph, Samuel), qui ne se révéleront que plus tard dans le supérieur pour ceux d'entre eux qui poursuivront, que tout son parcours scolaire a plutôt joué de façon négative sur son autonomie, son esprit critique, sa confiance en lui. Seul Mathieu a souvenir d'avoir croisé pendant sa scolarité un enseignant « fou » qui, en provoquant les étudiants, en déstructurant leurs schémas de pensée, en travaillant sur leurs faiblesses par l'humour et la cohésion de groupe, a fait émerger un nombre significatif d'entrepreneurs au sein de la promotion.

Pour Pierre-Alain et son frère, le contexte est un peu particulier puisqu'ils sont tous deux encore étudiants quand ils se lancent dans la création. Donc ils apprennent autant pour entreprendre qu'ils entreprennent pour apprendre. En effet, leur démarche de création a été validée par leurs directions d'enseignement respectives et ils s'emploient ainsi en tant que stagiaire et apprenti au sein de leur propre entreprise. La création d'entreprise comme modalité pédagogique, si elle se pratique dans quelques écoles de commerce, a été également mise en œuvre dans le secondaire. C'est le crédo du réseau Entreprendre pour apprendre qui, à terme, vise à toucher tous les collèges de France.

Créer son entreprise pendant ses études est aujourd'hui une modalité pédagogique avérée. Notons malgré tout qu'elle peut mettre en péril la poursuite d'études si celles-ci se font en parallèle et sont trop éloignées de la réalité de l'étudiant entrepreneur, comme ça a été le cas pour Julie, qui a préféré renoncer à son diplôme de master au profit d'une activité qui concrétisait ses aspirations.

Il est donc nécessaire que la création d'entreprise se fasse en lien avec l'institution scolaire ou universitaire ou, au moins, qu'elle soit reconnue par elle pour pouvoir jouer à plein comme dispositif d'apprentissage. Même si une telle initiative, prise si tôt, sans bénéfice d'expérience professionnelle préalable, sans capital disponible ou maturité acquise, peut apparaître comme vouée à l'échec, dans les faits le constat est très positif. Les jeunes témoignent du fait que la période est particulièrement propice. Ils bénéficient de l'expertise gratuite de leurs enseignants, heureux de valoriser leurs enseignements théoriques en

trouvant un terrain d'application, concret et particulièrement motivant pour leurs étudiants. De plus, grâce aux fortes connexions entre écoles et associations estudiantines, ils jouissent d'un accès facile et immédiat à un public prêt à tester leur offre de façon très réactive et à se constituer en communautés de clients et d'utilisateurs, qu'il est aujourd'hui possible de monétariser aux yeux d'investisseurs potentiels. Leur appartenance à une école reconnue peut servir de label auprès de partenaires et en tout cas ouvrir des portes pour rencontrer des personnalités difficilement abordables. Enfin, l'institution peut elle-même mettre à disposition des locaux, comme elle le fait pour les associations étudiantes, ce qui permet d'opérer un distinguo bénéfique entre lieu de vie et de travail, dont la confusion est souvent vécue comme une contrainte par les entrepreneurs, bien au-delà de l'aspect pratique du manque d'espace. En tout cas, Karine et Ilona ont toutes deux clairement souffert de cet aspect de leur condition de jeunes entrepreneuses.

De façon générale, apprendre en faisant apparaît comme d'autant plus bénéfique aux jeunes entrepreneurs, qu'ils soient étudiants ou non, qu'ils disposent d'une énergie presque sans limite. Ils s'épuisent donc moins facilement en avançant par essais/erreurs, sont plus réactifs pour réajuster leur modèle, et moins empreints de certitudes que leurs aînés.

Enfin, leur plus gros handicap constitue leur principal avantage. Sans expérience, ni capital, ni réseau, ils n'ont donc rien à perdre. La démarche de création se révèle en être même un processus de construction accéléré. La participation à des prix est, à cet égard, très éclairante.

Apprendre en participant à des prix et des concours

Si les concours proposés par les entreprises ou les institutions sont souvent d'excellents moyens de communication et contribuent à leur visibilité, il en est de même pour les participants. Gagner le prix n'est pas une fin en soi, même s'il permet de « tenir » quand le créateur ne dispose d'aucune source de revenus par ailleurs.

La participation en elle-même, si elle est chronophage et demande un investissement en temps et en énergie, peut donc être considérée comme une source d'apprentissage en tant que telle. Participer à un concours présente en effet de multiples avantages.

Tout d'abord, c'est un vecteur idéal pour tester son discours, la clarté du message à faire passer sous des formats très différents : note synthétique, vidéo d'illustration, questions/réponses ou oral de 20 minutes à... 30 secondes. Julie explique à cet égard, qu'avant de participer à Talents des cités, elle avait besoin de trois heures pour expliquer son projet. Désormais, elle peut le faire en une heure. Christine et Amélie témoignent aussi des bénéfices de l'exercice :

■ TALENTS DES CITÉS

Ce concours créé en 2002 récompense chaque année des créateurs d'entreprises ancrées dans les quartiers prioritaires de la ville. Il existe vingt et un concours régionaux et un concours national chaque année, près de quarante entrepreneurs sont primés, grâce notamment au soutien de grandes entreprises françaises. Parmi les objectifs poursuivis par l'initiative il y a la valorisation des entrepreneurs des quartiers, la promotion de la cohésion sociale passant par l'insertion professionnelle et la création d'emplois, la création et pérennisation des activités dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, et enfin la démonstration d'une autre image des quartiers visés, celle des talents. Ainsi, plus de quatre cents créateurs d'entreprises ont été soutenus et plus de 2000 emplois créés.

www.talentsdescites.com

« Préparer ces concours nous a permis de préciser ce que l'on voulait faire, de savoir présenter notre projet et de réfléchir. On percevait nos faiblesses et on percevait aussi nos forces. Ça permettait de faire la part des choses. On avait confiance et on a pris conscience de ça. »

Concourir constitue donc une promotion gratuite et surtout l'opportunité de rencontrer des personnalités qui apportent un regard neuf, contribuant à renforcer la confiance et à faire avancer le projet :

« Le prix au niveau national de Talents des cités [...] m'a apporté beaucoup de visibilité. Ça m'a pris du temps de monter là-haut, mais ça m'a permis de discuter, d'avoir les retours des personnes avec qui on discute, les autres créateurs d'entreprise qui m'ont dit que c'était bien pensé mais que je pouvais faire encore mieux. » (Julie.)

Pablo, lui, précise :

« Par le biais des concours, j'ai donc pu avoir des accompagnements d'une semaine ou de quelques semaines. Ça m'a permis d'avoir des éléments précis dans des domaines précis. »

Ces rencontres servent aussi à faire évoluer sa réflexion vers un projet plus professionnel et sortir de la « débrouille de début d'activité ».

Pour Karine, lauréate de SFR Jeunes talents, le prix consistait à gagner l'accompagnement par un cadre d'entreprise qui, au-delà de ses propres conseils, lui a fait bénéficier de son réseau :

« On a eu un rendez-vous d'une heure, on ressort, on a trois contacts. Grâce à lui, on est pistonné sur certains trucs. On fait des dossiers auprès des fondations. Il nous dit : "À la fondation machin, je connais untel, je vais le contacter." »

Identifier et choisir un « parcours » de prix peut relever d'une vraie stratégie. Pierre-Alain est ingénieur et son frère étudiant en école de commerce, ils auraient donc les compétences théoriques pour rédiger ensemble un business plan satisfaisant et formaliser leur projet, mais il leur manque la dimension sociale et environnementale. Ils décident alors de mener une veille sur tous les concours sociaux pour bénéficier d'un maximum d'expertise sur cet aspect de leur projet. Participer à la Global Social Venture Competition (GSVC: concours international de business plans sociaux) et gagner le soutien d'une équipe d'étudiants spécialisés dans la logique de l'entrepreneuriat social leur permet de renforcer la mission sociétale et de développement durable de leur projet.

■ SFR JEUNES TALENTS

Lancé en 2006, l'objectif de ce prix est d'encourager la création et l'innovation, aussi bien chez les artistes et sportifs que chez les entrepreneurs. C'est un programme pluridisciplinaire d'accompagnement personnalisé, engagé en faveur de l'égalité des chances. Parmi les trois principaux axes du programme, les jeunes candidats auront accès à : une première marche vers la reconnaissance, un accès aux réseaux clés et un accompagnement sur mesure.

www.sfrjeunestalents.fr

Ils concourent également au prix proposé par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) et à celui de SFR Jeunes talents, ainsi qu'à d'autres appels à projet d'entrepreneuriat « classique » pour « s'entourer de chefs d'entreprise ».

Les bénéfices des concours sont indéniables en termes de communication, de réseau, d'expertise, d'argent. Seulement, il ne faut pas en minimiser les contraintes. Chaque prix propose une modalité de candidature spécifique et il est toujours chronophage de se plier au format requis. De plus, il faut avoir passé un certain nombre d'étapes de sélection avant

d'en tirer les premiers bénéficiaires. Il est donc important de vérifier que le concours est pertinent avec le projet proposé. Christine explique, qu'après avoir participé à plusieurs d'entre eux, elle réalise que son projet ne pourra jamais gagner le prix financier qu'elle vise parce que finalement, elle ne vend pas de produit en tant que tel. Parallèlement, même pour les gagnants, les prix ne sont pas exempts de contraintes qu'il faut pouvoir assumer. Julie témoigne :

« Talents des cités m'a demandé de jongler beaucoup entre Paris, la région, Paris, la région. Parce qu'il y a beaucoup de choses sur Paris, d'événements... Il y a toutes les photos, les interviews... Comme ils ne descendent pas nous voir, c'est à nous de monter... Les Parisiens... »

Le réseau

Participer à des prix permet d'étoffer son réseau. Mais celui-ci n'est jamais inexistant, même au tout début d'une démarche de création. Chaque entrepreneur, aussi jeune soit-il, dispose d'un réseau, encore faut-il qu'il en soit conscient et apte à le mobiliser pour mutualiser des bonnes pratiques, échanger entre pairs, y trouver les compétences manquantes, ou à défaut l'étendre avant de pouvoir le valoriser comme une réelle ressource. Après avoir pris conscience qu'elle veut créer son activité et que les réseaux classiques d'entrepreneuriat auxquels elle pense devoir adhérer ne sont pas adaptés, Ilona mobilise le réseau qu'elle a développé dans son précédent poste, même s'il est *a priori* éloigné de sa nouvelle activité. C'est ainsi qu'elle « redécouvre » Cap Berriat et sa couveuse Paprica qui incubent le type de projet atypique porté par Ilona. La coprésidente, convaincue de l'intérêt de son idée, lui propose d'animer ses premiers ateliers dans la maison des jeunes et de la culture (MJC) qu'elle dirige par ailleurs. Son entourage familial et amical, très investi dans le milieu de l'éducation spécialisée, la pousse à développer une offre à destination des foyers d'hébergement pour personnes en situation de handicap, dans une démarche d'art(isanat)-thérapie.

Mathieu, conscient du rôle décisif qu'ont joué les « bonnes rencontres » dans la construction de son parcours, est aujourd'hui heureux de pouvoir renvoyer l'ascenseur :

« Quand je vois des gens qui me disent "est-ce que vous pouvez m'aider?", dans tous les cas, je les prends en entretien. Parce que pour moi, c'est une porte ouverte. Un des facteurs clés de la réussite, c'est le réseau. On a du réseau qui fait qu'on peut passer un coup de fil à un avocat parce qu'à un moment tu te poses une question. Et donc aujourd'hui, si je peux en faire bénéficier quelques personnes... »

Dans la logique de réseau, il n'est plus question de « piston », qui instaurerait une relation inégale entre la personne en position de demande et celle en situation de pouvoir y répondre. Un responsable, s'il dispose du temps nécessaire, sera toujours ravi de partager son expérience, de prendre du recul sur son parcours. C'est la démarche que Samuel avait trouvée la plus utile : « Le truc qui est bien, c'est de discuter avec les gens qui ont une expérience riche dans le domaine. » Et c'est le moyen le plus sûr de commencer à étoffer son carnet d'adresses.

En se lançant dans le projet de création d'une crèche, Karine comprend rapidement qu'elle est en train de changer de métier. Elle n'est plus éducatrice de jeunes enfants mais « entrepreneuse ». Et face à la masse de nouvelles compétences à acquérir, elle se demande sérieusement si elle en est capable. Pour elle, la seule issue viable réside dans le réseau, dans le développement de sa capacité à bien s'entourer.

« Très rapidement, je pense qu'on a compris avec Agathe que toutes seules, on irait nulle part. Et c'est après coup que j'ai compris que, globalement, les entrepreneurs bossent comme ça. Le réseau est ce qu'il y a de plus important. Et on l'a exploité. »

Le réseau constitue une ressource d'expertise mais aussi un vecteur d'échanges horizontaux qui aide à développer non pas les compétences mais la confiance de l'entrepreneur et qui le sort, le cas échéant, de l'isolement. Cet avantage, pas nécessairement perçu par les proches, a été décisif pour Julie et Léa qui, elles, ont cherché à l'étranger les pairs qui n'existaient pas en France :

« On est contentes de rencontrer des Québécois, des Mexicains parce que quand on parle de prévention santé, ils savent de quoi on parle, ils savent que la structure est super bien pensée, que ça tient la route, que ça va aller loin. Ça fait une bouffée d'air de se dire qu'on n'est pas toutes seules. Parce qu'en France, je suis désolée, mais on a l'impression d'être seules au monde. »

En France, les comités auxquels elles soumettent leur projet exigent une présentation en deux minutes à laquelle elles n'arrivent pas à se tenir puisqu'elles doivent déjà passer une demi-heure à expliquer la complexité de leur métier. Ce à quoi on leur répond : « Si c'est difficile, c'est que ce n'est pas clair, donc pas finalisé, donc ce n'est pas viable. » De fait, pouvoir échanger avec des personnalités engagées sur la même thématique, même s'il faut aller les chercher à l'étranger constitue une ressource indispensable.

EXPÉRIENCE/INITIATIVE

IMPROBABLE : SE VIVRE EN ARTISTE POUR APPRENDRE À ENTREPRENDRE

Sylvain Bureau, professeure associée ESCP Europe, maître de conférences, École polytechnique et cofondatrice de United Donations

Il faut donner l'envie d'entreprendre, entend-on dire dans les médias. Des cas mythiques venus de pays anglo-saxons comme ceux de Steve Jobs ou de Mark Zuckerberg sont souvent avancés pour promouvoir cette idée. Mais ces illustres héros de l'entrepreneuriat et leur histoire exceptionnelle offrent tout sauf une image fidèle de la réalité. Dans le cadre d'un programme de formation, il serait désastreux de se contenter de ces représentations. Préparer des étudiants à la difficile pratique de l'entrepreneuriat, voilà le principal impératif pédagogique. Entreprendre est certes une pratique enthousiasmante mais elle est aussi éprouvante : le stress et les découragements font partie intégrante du quotidien. Dans ces conditions, comment faire pour susciter l'envie sans risquer d'adopter un biais trompeur sur les réalités de l'activité entrepreneuriale ?

Dans le cadre de l'option de spécialisation Entrepreneuriat du master de l'ESCP Europe, nous avons mis en place un séminaire, Improbable, qui vise à appréhender cette tension. Durant une semaine, les étudiants endossent le rôle de l'artiste et réalisent en équipe une œuvre d'art. Par cette activité, ils découvrent beaucoup des difficultés inhérentes à toutes les dynamiques entrepreneuriales : incertitude importante, ressources limitées, conflits d'équipe, peur de la page blanche, fatigue causée par les heures de travail, processus de création jalonné de remises en question ou confrontation à la critique, les épreuves sont légion... Dans le même temps, cette semaine de création donne lieu à l'intense plaisir de voir son œuvre prendre forme, prendre vie ; de constater comment, lors du vernissage, le public est souvent intéressé, passionné par les œuvres. Se découvrir créateur de sens et de formes est alors source d'une immense satisfaction et de fierté pour les étudiants. Cette joie n'est pas fondée sur un rêve mythique mais bien sur une pratique effective, une expérience qui tend à s'approcher, par de nombreux aspects, des contradictions de la pratique entrepreneuriale. Forts de cette expérience, les étudiants qui se lanceront dans la création d'une entreprise seront alors mieux préparés pour affronter les plaisirs mais aussi les mésaventures du parcours de l'entrepreneur.

Pour mener un tel projet, l'équipe pédagogique réunit des profils variés mais le fil rouge est structuré par un binôme composé d'un artiste (Pierre Tectin) et moi-même (professeure en entrepreneuriat). Les étudiants sont quant à eux répartis en dix équipes de trois à cinq membres. Le processus, qui dure 5 jours, est découpé en cinq phases principales.

1. Introduction de l'enjeu (J1)

Dans un premier temps, l'objectif est de montrer en quoi le cadre traditionnel d'une école de commerce est riche mais insuffisant pour expérimenter par soi-même l'activité entrepreneuriale. Pour ce faire, nous proposons différents exercices dont la pratique du troc. Chaque équipe d'étudiants se voit remettre un stylo ESCP Europe qu'il pourra échanger contre d'autres choses *de plus grande valeur*. Très vite les étudiants se confrontent dans les rues de Paris à l'altérité, à l'importance du tacite, de l'informel, de la négociation, ou encore à la multiplicité des interprétations possibles de la notion de valeur. Cette expérience de quelques heures illustre très vite ce qui n'est pas ou peu vécu et discuté dans le cadre d'un cours classique.

2. Illustration de pratiques artistiques (matinée du J2)

Après cette première sortie, nous quittons définitivement l'école de commerce pour nous immerger dans un lieu de création (La Cartonnerie, espace utilisé par des artistes et des représentants de l'industrie créative). Nous y présentons des courants artistiques pour illustrer certaines des

similitudes entre pratiques artistiques et entrepreneuriales. Nous introduisons des artistes comme Marcel Duchamp pour appréhender la notion d'innovation et de valeur; des courants comme l'esthétique relationnelle pour problématiser le rôle du public dans la création; ou encore des groupes comme Voïna afin de souligner la dynamique subversive d'un processus (vraiment) créatif.

3. Production de l'œuvre (J2 après-midi, nuit et J3)

Afin d'amorcer la production de l'œuvre, les élèves récupèrent des matériaux pour réaliser leur projet. Ils vont à nouveau dans la rue pour trouver des objets qui pourraient leur être utiles (sans savoir exactement quoi récupérer car à ce stade, l'œuvre à concevoir reste floue). Ils ramènent des choses aussi insolites qu'une machine à laver, une porte ou encore une imprimante en fin de vie. À 21 heures, la porte de l'atelier est close. Toute la nuit, mon collègue artiste et moi-même passons dans les groupes pour discuter de la problématisation et de la matérialisation proposées par les élèves. Le processus est douloureux car il est évidemment très difficile de concevoir une œuvre collective en si peu de temps et sans aucune expérience significative en art. À force de travail, d'essais, d'erreurs, les œuvres prennent forme et se stabilisent. Leur sens et leur matérialité plastique deviennent plus clairs et cohérents.

4. Finalisation et vernissage (J4)

Les élèves finalisent l'accrochage de leur travail et réfléchissent à la meilleure façon d'interagir avec le public. Lors du vernissage, ils vont se confronter au regard extérieur. Les discussions sont souvent longues et intenses. Elles leur permettent de mieux comprendre la richesse de leur production mais aussi leurs limites. C'est pour la grande majorité d'entre eux un moment de grande satisfaction émotionnelle et intellectuelle.

5. Contrôle terminal (J5)

La dernière phase consiste à revenir dans l'école de commerce pour réfléchir formellement à cette expérience. Lors d'un contrôle de 3 heures, les élèves confrontent les concepts présentés durant la semaine avec leurs pratiques. Ils doivent montrer qu'ils comprennent les modalités du raisonnement effectuel qui consiste à agir sans connaître clairement son objectif. Ils sont également interrogés sur la composante destructive (dimensions matérielle et symbolique) inhérente à tout processus créatif.

Par cette semaine Improbable, sans perdre de la magie de la création, les élèves pratiquent, touchent, sentent, voient toutes les difficultés du processus créatif. L'art est un chemin pour y parvenir mais il n'est ici qu'une étape. À partir des œuvres conçues, les élèves vont poursuivre leur travail par la création d'un événement qui permettra de comprendre encore un peu plus ce qu'entreprendre veut dire.

Pour en savoir plus sur le projet : www.strikingly.com/improbable#1

EXPÉRIENCE/INITIATIVE

APPRENDRE À ASSUMER LES CONSÉQUENCES DE SES ACTES POUR ENTREPRENDRE AVEC SUCCÈS

L'EXEMPLE D'UN COURS DE MBA

**Vanina Farber, responsable de la chaire Entrepreneuriat durable et inclusion sociale,
et enseignante à l'école de commerce de l'université du Pacifique**

Les grandes écoles de commerce ont été accusées d'avoir contribué, en ayant formé les dirigeants à l'œuvre, à l'éclatement de la crise financière. Quelle que soit leur part de responsabilité, elles ont vivement réagi et, à la suite de l'adoption de la norme ISO 26000, proposent désormais toutes un enseignement concernant la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qu'on peut entendre comme « les actions qu'une organisation entreprend en assumant la responsabilité de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement ». Cette notion implique l'idée que toutes les organisations, et donc les entreprises privées également, ont un impact sur leur environnement en termes économiques bien sûr mais aussi écologiques, sociaux et politiques, qu'elles doivent prendre en compte, mais aussi que leur environnement a une influence sur elles. De fait, l'entreprise ne peut plus être considérée comme une entité ne répondant qu'à sa propre logique mais elle est inscrite dans un écosystème au sein duquel elle est en permanente interaction avec de multiples acteurs, ses parties prenantes. Or, la prise en compte de ces parties prenantes dans la stratégie de développement de l'entreprise, si elle peut être coûteuse à court terme, se révèle créatrice de valeur à plus long terme, pour l'ensemble des acteurs du système.

La chaire Entrepreneuriat durable et inclusion sociale propose un cours original pour former les étudiants à cette notion et surtout pour en faire demain des dirigeants responsables et conscients des conséquences de leurs actions sur l'ensemble de la société. Ce cours se déroule durant une semaine entière pendant laquelle les étudiants, répartis en groupes, doivent concevoir un business socialement responsable et faire la preuve de sa viabilité. L'enseignant mobilise également des outils classiquement employés en école de commerce tels que des études de cas et des cours magistraux selon le schéma suivant.

Déroulé

Premier jour

1. Sensibilisation aux enjeux de la responsabilité sociale d'entreprise au travers d'un jeu de simulation informatique qui place les étudiants face aux conséquences de leurs décisions sur le profit généré à court terme mais les dommages et les pertes provoqués à plus long terme.
2. Comment construire la confiance et coopérer efficacement dans une démarche de RSE ?
3. Présentation du défi à relever en équipe durant toute la semaine : concevoir et faire la preuve d'un business viable et socialement responsable avec 20 \$ en poche (par équipe).

Les principes :

- Aucune autre somme ne peut être injectée dans le business à moins qu'elle ne soit issue des bénéfices réalisés.
- L'équipe qui aura obtenu les profits les plus importants aura la note la plus élevée et *a contrario*, celle qui aura obtenu les bénéfices les plus faibles obtiendra la note la plus faible.
- Les étudiants doivent documenter toute leur démarche : de l'idée à sa mise en œuvre concrète, ainsi que tous les changements de stratégie, voire d'idées de départ.
- Les équipes doivent pouvoir faire la preuve de la façon dont ils ont généré leurs profits.

À partir de là, les équipes disposent de tout leur temps, en dehors des 3 heures passées avec l'enseignant les deuxième, troisième et quatrième jours, pour monter leur affaire.

Deuxième jour

1. L'importance de la création d'un récit personnel, du pouvoir de l'« histoire » pour nourrir l'innovation ;
2. L'identité comme fondement du changement social ;
3. L'écosystème du social business ;
4. Empathie et prototypage : les outils du *design thinking* (application des outils du design à une innovation centrée sur l'utilisateur).

Troisième jour

1. Comprendre comment l'engagement dans une démarche de responsabilité sociale peut être une source d'innovation et de création de nouveaux modèles d'affaires ;
2. La notion de parties prenantes ;
3. La chaîne de valeur et l'écosystème des affaires.

Quatrième jour : Les modèles d'affaires et leur impact social

1. La proposition de valeurs ;
2. L'architecture de valeurs ;
3. Les modèles de génération de revenus.

Cinquième jour : Présentation des affaires montées par les étudiants et retours de l'enseignant.

Comment les institutions accompagnent-elles les jeunes entrepreneurs ?

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

Dans les entretiens auprès des jeunes entrepreneurs de notre panel, la question de l'accompagnement fait figure de proue. À différents moments, l'accompagnement, réel ou idéalisé, semble être un dénominateur commun entre les initiatives entrepreneuriales étudiées. Les modalités de cet accompagnement diffèrent selon l'institution, son identité, son statut public ou privé, mais aussi en fonction de son ancrage territorial. Les jeunes n'attendent pas la même chose de Pôle emploi et de la chambre de commerce régionale. Quels que soient les effets, l'accompagnement institutionnel se pose toujours comme un élément facilitateur ou comme un élément contraignant dans le parcours du jeune entrepreneur, en amont, pendant et après la création. La frontière est d'ailleurs floue entre ce qui relève de l'accompagnement et ce qui relève de la formation, tant un accompagnement adapté, adéquat, s'avère formateur.

La première difficulté en termes d'accompagnement reste celle de l'identification, sur un territoire, des structures et des personnes les plus aptes à faire un bout de chemin avec l'entrepreneur en devenir.

Les enjeux de l'accompagnement

Le statut du (jeune) entrepreneur conditionne l'accompagnement, dans le sens où les outils et moyens à disposition diffèrent selon que l'on est en création d'entreprise effective ou à la recherche d'emploi. Il existe en effet des différences apparentes entre l'accompagnement d'un chercheur d'emploi et celui d'un entrepreneur. Dans le premier cas de figure, l'accompagnateur adopte souvent une posture d'aide à l'identification des compétences, avec comme objectif l'intégration au marché de l'emploi. Dans le second cas de figure, l'accompagnateur serait plutôt dans la confirmation (ou pas) d'un potentiel entrepreneurial et de viabilité d'une activité. Or on remarque, au travers des différents parcours observés, une tendance de la part des professionnels à se concentrer davantage sur les moyens, en termes d'aide au projet (ateliers divers, business plan), que sur le service à la personne accompagnée, avec l'ambition de la faire grandir, évoluer, en lui donnant la confiance nécessaire au déploiement de son potentiel. Dans les deux cas, ce qu'il faut chercher à privilégier est bel et bien l'adéquation entre l'homme et son projet.

Accompagner un demandeur d'emploi à profil spécialisé...

Parmi les parcours des jeunes observés, certains se retrouvent effectivement dans une démarche de recherche d'emploi « classique », mais lorsqu'ils franchissent la porte de la structure accompagnante, ils ont déjà repéré un champ d'action possible. Ils viennent à la recherche de précisions, de renseignements plus pointus sur les différentes dimensions de la création d'activité.

« Il a fallu que ce soit nous, parce que nous connaissons le milieu, d'aller voir l'agence régionale de santé, de prendre rendez-vous aux bons services pour leur demander d'éplucher la législation et de nous d'interroger si le métier de prévention santé en libéral était possible. » (Julie et Léa.)

Beaucoup de jeunes accompagnés formulent des critiques vis-à-vis de cet accompagnement trop général et pas assez ouvert aux questions plus précises de leurs projets. La demande d'accompagnement du départ est difficile à circonscrire tant les procédures et statuts possibles sont larges selon le champ d'intervention. Cette difficulté majeure à trouver le « bon » accompagnateur dès le départ renvoie à la nécessité pour ces jeunes de s'appuyer sur des personnes expérimentées dans le domaine d'intervention choisi, que ce soit dans une logique de mécénat de compétences, d'échanges de savoir-faire ou de « *jobs shadowing* » (observation en situation de travail).

À ce stade du processus d'accompagnement d'un demandeur d'emploi « spécialisé », les services dont les jeunes sont demandeurs concernent d'abord les démarches administratives inhérentes à l'activité, aussi spécifique soit-elle.

Accompagner un entrepreneur

Dans ce cas de figure, le jeune est déjà entrepreneur, la décision de se lancer a été prise et il rentre dans un processus d'accompagnement formateur. Dans cette situation, les exigences vis-à-vis de l'accompagnateur sont grandes, puisqu'on a déjà franchi l'étape qui consiste à récupérer les informations de base, cela requiert de l'interlocuteur la capacité à se mettre à la place de l'entrepreneur, avec ses questionnements propres.

« Pour nous l'accompagnement à X et Y a été important dans la théorie. On ne monte pas un projet sans faire un business plan, une association sans projet associatif [...]. L'accompagnement a aussi été important sur les formations auxquelles on avait droit. Concrètement, on venait du terrain, du social, et il y avait des choses que l'on ne savait pas faire. On a appris à parler, à faire des comptes de résultats... toutes les formations auxquelles nous avions droit nous y sommes allées. » (Karine.)

■ ERASMUS POUR LES JEUNES ENTREPRENEURS

Ce programme européen offre l'opportunité aux jeunes Européens futurs entrepreneurs de bénéficier de l'expérience d'entrepreneurs européens plus aguerris en matière de gestion d'une petite entreprise. Pour sa part, l'entrepreneur qui accueille le jeune en formation est confronté au regard neuf de celui qui débute. L'échange de pratiques et de connaissances constitue aussi la possibilité, pour l'un et pour l'autre, d'apprendre davantage sur les nouveaux marchés et sur les partenaires potentiels étrangers. Ce séjour auprès d'un entrepreneur chevronné peut durer jusqu'à 6 mois et est financé en partie par l'Union européenne. Outre l'apprentissage des bases de l'entrepreneuriat (vente, marketing, comptabilité, relation clients, business plan), le jeune accueilli approfondira également ses compétences linguistiques. Plusieurs points de contact locaux sont sélectionnés par l'Union européenne afin de guider les candidats.

www.erasmus-entrepreneurs.eu

En effet, une fois éludées les questions de fond sur la pertinence de la création et l'adéquation avec son projet professionnel, les « créateurs » cherchent à combler les lacunes. La réponse est obligatoirement basée sur le diagnostic partagé, posé dès le début. L'éventail de soutiens varie d'une institution à une autre, même si en matière de création d'activité, les plus courants sont les conseils juridiques, les business plans, les plans de communication, la levée de fonds, les plans d'action commerciale, l'étude de marché.

« [...] personnellement, j'ai vécu deux fois la même chose [...] ils étaient aussi paumés les uns que les autres parce que l'activité, ils ne comprennent rien. Donc, à partir du moment où les gens qui sont censées m'accompagner n'y arrivent pas, au bout d'un moment je fais quoi ? Je laisse tomber la structure ou je fais mon métier et je monte mes dossiers et mes contrats comme d'habitude. » (Julie.)

La non-maîtrise du sujet/objet de la création engendre des difficultés supplémentaires pour celui qui accompagne car l'appui plus technique qui est censé suivre ne peut se mettre en place que si l'activité est comprise. De même pour l'aiguillage vers d'autres structures plus spécialisées. En tant qu'entrepreneurs professionnels, les jeunes qui se retrouvent dans une situation où les réponses n'arrivent pas sont contraints de s'adapter, d'inventer eux-mêmes les réponses en acceptant la prise de risque d'être dans la non-conformité vis-à-vis des normes prévues de tel ou tel statut.

Accompagner un demandeur d'emploi entreprenant

Même lorsqu'ils sont dans une recherche d'emploi, les jeunes rencontrés sont plutôt entrepreneurs, ils trouvent les moyens d'agir, y compris dans un cadre restreint.

« J'ai eu de la chance d'être accompagnée par cette conseillère qui n'a pas cherché à me mettre des bâtons dans les roues en disant que c'est la présidente qui fait la demande du poste... Elle a vu que je portais l'association et qu'il y avait un vrai projet professionnel. La création du contrat aidé, ça me permettrait justement de sortir du chômage et d'avoir un salaire pour développer le projet. » (Anne.)

Ils ne sont pas tous en contact avec des accompagnateurs qui leur font confiance et fournissent toutes les informations nécessaires pour débloquer des situations atypiques. Certains ont par ailleurs du mal à adopter le même rythme que l'accompagné, d'autant plus lorsque celui-ci bouleverse les pratiques professionnelles par le franc-parler et l'urgence de sa sollicitation :

« Avant de me lancer là-dedans, je lisais beaucoup de trucs, je me renseignais beaucoup, j'ai lu beaucoup. Mais ils ne t'apprennent pas grand-chose, ils parlent dans un jargon super chelou... alors que les choses sont beaucoup plus simples [...]. Ils t'apprennent surtout à bien réfléchir, être patient avant d'ouvrir ton truc et du coup, tu réfléchis tellement, tu es tellement patient que tu ne fais jamais rien. » (Samuel.)

À la circonspection et la progressivité qui sont de mise dans tout processus d'accompagnement, s'oppose l'enthousiasme insistant du demandeur d'emploi qui devient au fur et à mesure entrepreneur. Il est question dès lors de complicité et de prise de conscience des enjeux pour la personne accompagnée, au risque de la perdre en cours d'accompagnement.

« On est dans la mentalité française, on te dit "est-ce que tu es sûr" [...] ce n'est pas comme aux États-Unis où les gens voilà, quand tu as une idée, ils te disent "fonce". » (Samuel.)

À propos des multiples questions que doit se poser tout créateur d'activité, il est important d'insister sur l'adéquation avec la temporalité de la personne et du projet. Il ne s'agit plus de la temporalité d'un seul sujet mais bien d'une triple temporalité articulée : celle du porteur du projet de création, celle du projet d'activité, puis celle de l'accompagnateur.

L'offre disponible

Grâce à l'expérience des jeunes entrepreneurs, on peut constater tout d'abord que la multiplicité des structures aboutit à rendre illisible l'offre sur les territoires pour beaucoup de candidats à la création d'activité. Si l'on peut distinguer des points forts et d'autres plus faibles tant au niveau macro que micro, l'enchevêtrement des échelons pose de réelles difficultés aux jeunes à la recherche de réponses adaptées. Par ailleurs, la focalisation, souvent trop importante de l'accompagnement en amont de la création, pénalise les jeunes eux-mêmes, notamment lorsque les difficultés inhérentes à la condition d'entrepreneur font surface.

La dimension territoriale éclatée

Sur le territoire, deux échelles d'action s'interpénètrent, l'une plus macro, l'autre plus micro, tant dans le rapport du jeune entrepreneur à la création d'activité, comme du territoire vis-à-vis du jeune. Ainsi, certaines institutions ont un rôle décisif, de façon positive ou négative, de l'école à Pôle emploi, en passant par les boutiques de gestion ou les Groupements de créateurs, les missions locales, les incubateurs. Comme dans le cadre d'une recherche d'emploi « classique », il existe des structures plus outillées et aussi repérées pour une première étape dans le processus d'accompagnement. Ces structures sont plus généralistes et se positionnent en tant qu'un premier intermédiaire, dans l'interface avec les interlocuteurs plus spécialisés, selon le profil des personnes et leur domaine d'activité.

L'accompagnement à niveau macro ou les limites de l'universel

Il est fait référence ici à l'accompagnement compris comme une démarche globale d'appui et de soutien à la création, en tant qu'offre de politique publique, portée le plus souvent par le service public de l'emploi (SPE). Quel que soit le parcours, le passage obligé pour la majorité des candidats à l'entrepreneuriat reste Pôle emploi, la première structure identifiée susceptible de fournir les informations généralistes.

« On s'est beaucoup entouré de structures et de personnes pour conseiller [...] sur l'autoentreprise, j'ai été propulsée sur le contrat d'autonomie et le contrat d'autonomie m'a basculée vers la boutique de gestion. Automatiquement, j'ai été encadrée. » (Julie.)

Ces informations sont d'ordre juridique ou administratif principalement, on vient chercher le meilleur cadre pour inscrire sa création d'activité, celui qui permettra d'accéder à la fois aux réponses puis aux moyens financiers. Parmi les ateliers proposés par Pôle emploi, celui sur la création d'entreprise, dispensé par un prestataire, semble surtout confirmer l'intérêt du départ mais n'atteint pas les objectifs de mieux « armer » le candidat à la création.

« Je suis retourné à Pôle emploi, ils font des ateliers sur les différents moyens de créer des entreprises, les statuts des entreprises, les régimes fiscaux. J'ai fait un atelier et après j'ai pris une décision. Il durait 3 heures sur le papier, 1 h 30 au final [...]. Finalement toutes les démarches j'ai dû les faire par moi-même parce que personne ne les connaissait. Pôle emploi, la chambre de commerce, la chambre des métiers, à chaque fois chacun me renvoyait vers l'autre... » (Kevin.)

La principale source d'insatisfaction a trait à la spécificité du domaine d'activité, l'atelier est dès lors perçu comme trop généraliste pour aborder les questions de fond liées au secteur d'activité. Si, lors de l'atelier, toutes les questions ne sont pas abordées, les candidats restent sur leur faim quant au choix des interlocuteurs adaptés. Même au niveau de l'identification des structures adéquates, le passage par le service public de l'emploi ne rassure pas. L'atelier est collectif et adressé à des personnes issues de domaines divers, elles-mêmes pouvant apporter un témoignage basé sur leur expérience personnelle.

« Un atelier de 1 ou 2 heures, un truc pratique. On te donne deux-trois informations, une liste de structures qui peut aider et basta [...] Il y a plusieurs personnes qui sont là, à expliquer leur projet, et l'autre te dit "vous pouvez vous orienter vers telle structure ou telle chose". Mais quand tu dis que tu veux faire un cabinet d'études en sociologie, on ne sait pas trop vers qui t'orienter. Parce que ça ne leur parle pas. Donc un jour, je prends un classeur à Pôle emploi, je regarde une fiche. Je vois qu'il y a une formation proposée aux demandeurs d'emploi en création ou reprise d'entreprise. Jusque-là, personne ne nous en avait parlé, donc c'est un peu grave. Je prends l'information, je rentre chez moi et je cherche sur Internet. » (Christine et Amélie.)

Si certains sont plus autonomes, notamment sur Internet, encore faut-il faire le tri entre les structures et interlocuteurs jusqu'à parvenir aux spécificités de son projet, de son secteur d'activité. Le territoire est une dimension importante dans le processus de recherche d'accompagnement, entre les zones rurales et les zones urbaines, les petites et plus grandes villes, la visibilité est variable.

Accompagnement à niveau micro ou comment chaque territoire invente des réponses

Dans plusieurs récits, les jeunes entrepreneurs évoquent des réponses très concrètes et au plus près de leur création d'activité. Parce qu'on prend conscience que l'entrepreneur répond à un besoin local, les soutiens les plus divers peuvent être proposés.

« C'est un projet qui se développait et qui répondait à un vrai besoin du territoire parce qu'il n'y avait absolument rien, aucune proposition pour le jeune public [...] ça a été un pari parce qu'on a créé un poste sans savoir si on allait avoir les financements pour les deux ans à venir. Mais ça s'est déclenché grâce à la conseillère de Pôle emploi qui a cru au projet associatif, a ouvert les vannes et qui a dit "oui, on vous aide à créer le poste". Elle a vu qu'il y avait un vrai projet sur le territoire. » (Anne.)

Bien que la solution à un problème précis soit portée ici par un organisme du service public de l'emploi, à un niveau macro, elle s'inscrit volontairement dans la prise en compte des caractéristiques du territoire. Il n'est pas rare que des mesures nationales soient ainsi déclinées au niveau local et parviennent jusqu'aux jeunes entrepreneurs. C'est le cas du fondateur d'une association qui promeut l'éducation à la citoyenneté en Île-de-France, il explique avoir eu recours au dispositif Défi jeunes (devenu Envie d'agir par la suite), après avoir été accompagné par un professionnel de la direction départementale de la jeunesse et des sports. Sur un autre territoire, deux personnes s'appuient sur le savoir-faire d'une association locale intervenant auprès des femmes désireuses d'entreprendre. Elles continuent d'avancer dans leur projet et croisent par la suite le Groupement de créateurs le plus proche de leur lieu de résidence.

Il existe également des incubateurs aux niveaux régional et local aux côtés des incubateurs à vocation nationale. Ainsi, l'un des jeunes rencontrés évoque l'importance de l'accompagnement de l'incubateur de Midi-Pyrénées¹⁶ dans le cheminement de son idée :

« Ça me donne accès aux projets innovants pour avoir des financements. C'est ça aussi qui m'a permis de me lancer, les financements pour subvenir aux besoins du projet notamment, pour donner plus d'éléments concrets, le brevet et les études d'opportunité, que je n'aurais pu financer par moi-même. » (Pablo.)

Il faut retenir que, dans ce type d'organisme – l'incubateur, qu'il soit régional, local ou national –, les projets accueillis doivent toujours répondre à certains critères. Dans le cas précis de cet incubateur par exemple, on retrouve parmi les critères : l'innovation (technique, de marché ou d'usage), la preuve du concept, l'implantation dans la région.

16. www.incubateurmipy.fr

L'ACCOMPAGNEMENT DES CRÉATEURS D'ACTIVITÉ AU NIVEAU LOCAL : PAPERICA

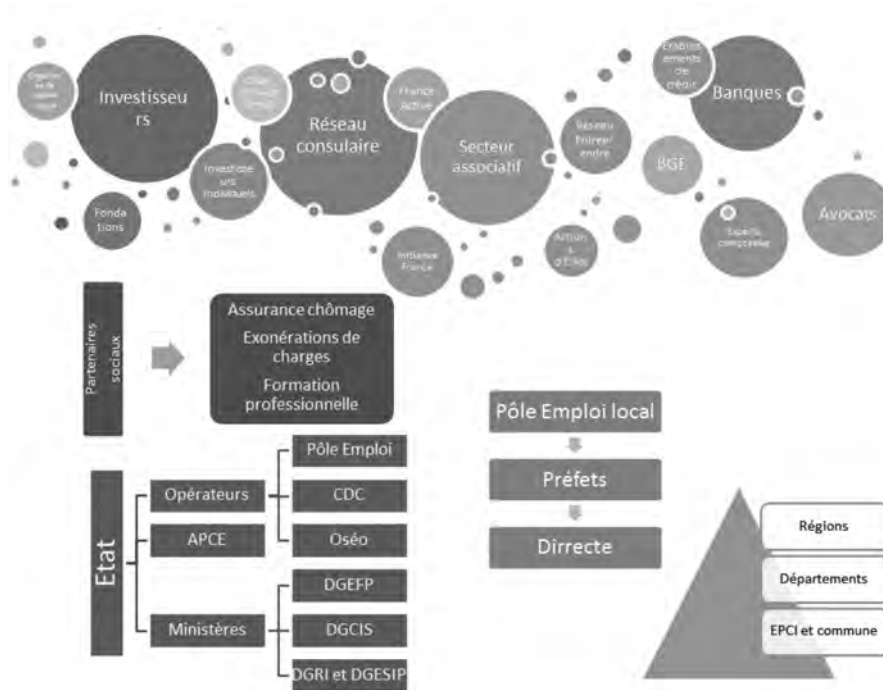
L'association Paperica est une couveuse d'activités pour les jeunes de 18 à 30 ans de l'agglomération grenobloise. Elle a pour objectif de faciliter l'expérimentation d'activités et de projets non concurrentiels et à vocation sociale. La spécificité de Paperica tient à la promotion d'un mode d'entrepreneuriat collectif qui repose notamment sur la mutualisation et l'échange entre les porteurs de projets. C'est une couveuse qui permet de :

- tester l'activité dans un cadre serein (hébergement juridique, suivi administratif et comptable) ;
- bénéficier d'un accompagnement individuel tout au long du projet ;
- bénéficier de formations et de temps d'échanges collectifs ;
- disposer de matériel et de locaux.

Les jeunes peuvent profiter d'un contrat d'appui au projet d'entreprise. Conclu pour un an et renouvelable deux fois, il permet de continuer à percevoir des prestations sociales (sécurité sociale, allocations chômage, revenu de solidarité active [RSA]).

L'ensemble des parcours étudiés montre une certaine diversité des structures d'accompagnement, néanmoins celles-ci ne sont pas connues de tous et parfois le soutien sollicité n'est pas à la hauteur des attentes. En effet, il peut s'avérer compliqué d'avoir accès à l'accompagnement correspondant totalement à la situation et au statut du jeune créateur d'entreprise.

Un « maquis » peu lisible d'intervenants et de financeurs



Source : TAUGOURDEAU J.-C., VERDIER F., *Évaluation des dispositifs publics d'aide à la création d'entreprise. Trente propositions pour favoriser et accompagner la création d'entreprise*, Assemblée nationale, Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques, février 2013.

Enjeux de temporalité

Il est aujourd'hui notoire qu'il existe en matière d'accompagnement à l'entrepreneuriat une pluralité d'acteurs et d'interlocuteurs, plus ou moins éparpillés sur les territoires, qui plus est axés principalement sur la phase qui précède l'activité. Or la question de la temporalité représente un enjeu non négligeable pour accompagner l'entrepreneur en devenir, d'une part, au moment où l'envie d'entreprendre s'éveille et, d'autre part, à l'autre bout du processus, quand l'entrepreneur est mis à l'épreuve durant l'activité en marche. Au travers des entretiens réalisés, nous avons constaté une réelle inadéquation entre la demande d'accompagnement et l'offre disponible, selon l'indicateur de la temporalité.

Multitude d'accompagnateurs en amont

Dans les parcours étudiés, l'accompagnement le plus souvent évoqué est celui en amont de la création.

« En parallèle, on s'est fait suivre par un Groupement de créateurs de Sénart... et franchement, super bien. Pas super bien sur le côté pratique mais super bien dans le fait de vouloir faire émerger une idée de création. On avait donc des entretiens régulièrement [...] on parlait du projet de l'entreprise que l'on voulait créer, il avait toujours les bonnes questions en fait. » (Christine et Amélie.)

Le « côté pratique » souligné dans ce témoignage a trait aux besoins inhérents au développement de l'activité, or s'il n'apparaît pas comme le point fort dans cette expérience, l'accompagnement proposé a le mérite de soutenir les jeunes durant le processus d'émergence et de formalisation de l'idée. Certains jeunes sont d'ailleurs conscients de l'importance de cette phase initiale où les premiers jalons sont posés, et ce pour toute la durée de l'expérience :

« En tant que chômeur j'ai eu un petit accompagnement par une boutique de gestion, qui m'a donné les premiers trucs, une bonne première base, l'esquisse d'un business plan [...] après ça n'a pas empêché de faire énormément d'erreurs, je crois que l'accompagnement a duré 6 mois. » (Antoine.)

Il faut ensuite laisser le temps de la maturation au jeune accompagné puis au projet ; d'autres questionnements seront posés par la mise en situation, par l'expérience quotidienne dans le face-à-face aux aléas de la création, spécifique à chaque secteur d'activité mais également à chaque créateur d'activité.

L'insuffisance de l'accompagnement pendant l'expérience de création d'activité

Parmi les personnes du panel, les seules qui abordent le sujet de l'accompagnement pendant l'activité le font au travers soit des incubateurs soit des prix-concours. Les incubateurs apparaissent d'ailleurs comme presque les seuls à être présents depuis le début, dès les premières interrogations.

« Déjà à l'époque de la création et tout au long, ils nous ont suivis [...]. On a vu quel type de financement je pourrais avoir, à quel public m'adresser, comment faire une plaquette de com'... sans eux, le projet n'existerait pas comme il est actuellement ». (Nicolas.)

« En fait, ils partent du principe que les gens sont autonomes et c'est aux gens de venir solliciter [...] c'est aux gens de gérer. Après, sur certaines questions, il y a des formations de comptabilité pour apprendre à gérer sa comptabilité, il y a aussi des formations sur la communication, dispensées gratuitement, il suffit d'être adhérents de l'association. » (Nicolas.)

Si les incubateurs sont en principe ouverts pendant toute la durée de l'expérience créatrice, leurs professionnels misent néanmoins sur l'autonomie et le volontarisme des accompagnés. Or si certains de ces derniers sont prêts et capables de s'adapter à ce format, d'autres, notamment les moins autonomes, sont demandeurs d'un cadre plus sécurisant.

« Quand on lance une idée, il faut qu'il y ait des études derrière. Je me rappelle quand j'ai eu l'entretien avec l'incubateur, j'avais présenté le projet et j'étais arrivé avec les attestations des concours remportés. Et là, on m'a dit qu'il ne fallait pas juste une idée pour se lancer, qu'il y a plus que ça. Ils avaient raison. » (Pablo.)

Les prix peuvent jouer à un moment donné un rôle stimulant et formateur (voir « Apprendre en participant à des prix et concours », p. 59), favorisant l'échange d'expériences et la mise au jour du projet, mais ils ne sortent l'entrepreneur de sa solitude qu'un court intervalle. La concentration des dispositifs d'accompagnement en amont de la création peut vite devenir peu féconde pour le jeune entrepreneur confronté aux difficultés quotidiennes, de tous ordres (financier, technique, humain).

Les différents parcours étudiés illustrent assez bien la dimension « expérimentielle » de la création d'activité. On peut envisager un accompagnement qui tienne compte de cet aspect-là, en mettant notamment en place les outils nécessaires à la prise de conscience des apprentissages en cours, et ce dès les

premiers questionnements, avant même la formalisation de l'idée. Aujourd'hui, peut-on affirmer que les jeunes créateurs d'activité ont été accompagnés dans la découverte et le développement de savoir-faire et savoir-être nouveaux? Ont-ils été accompagnés dans ce changement de perspective, qui dépasse largement la création d'activité effective?

■ ANTROPIA : ACCOMPAGNER L'INNOVATION

Antropia est le premier incubateur dédié à la création d'entreprise visant un objectif social. Il soutient les porteurs à différents stades de leur développement: de l'émergence de l'idée au déploiement national. Créé par l'ESSEC, il a vocation à contribuer à l'enseignement et la recherche sur l'entrepreneuriat social. Étudiants et enseignants sont d'ailleurs parties prenantes du dispositif aux côtés des experts qui accompagnent les entrepreneurs incubés. Antropia lance trois à quatre campagnes de recrutement par an et s'adresse essentiellement aux porteurs de projets franciliens. Ceux-ci doivent faire la preuve de leurs capacités entrepreneuriales, proposer une idée nouvelle pour répondre à un besoin social non couvert, tout en ayant déjà une ébauche du modèle économique permettant d'assurer la viabilité de leur future structure.

<http://antropia.essec.fr>

EXPÉRIENCE/INITIATIVE

ACCOMPAGNER L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE EN LYCÉE PROFESSIONNEL L'EXPÉRIENCE D'ENTREPRENDRE POUR APPRENDRE-EPA*

Entreprendre pour apprendre est une fédération, avec vingt associations locales dans différentes régions en France. C'est au travers de ces associations que des liens locaux sont tissés, principalement avec les établissements scolaires. Grâce à un accord cadre au niveau national, chaque association travaille avec les rectorats correspondants. Les représentants du monde de l'entreprise et du monde de l'éducation participent au conseil d'administration.

Le programme mini-entreprise-EPA est proposé aux élèves de 4^e jusqu'à la première, toutes filières confondues, avec l'engagement d'enseignants de disciplines diverses (maths, français, histoire-géo, sport). La première démarche consiste en une préparation en amont avec l'enseignant, lui présenter le programme, le former, transférer les outils pédagogiques qui seront utilisés pendant une année. Les interventions varient dans le temps, entre le début, le milieu ou la fin du programme. Les séances ne sont pas « figées » et s'inscrivent dans la temporalité du groupe, du projet et son évolution. Un guide pédagogique est remis aux enseignants détaillant les différentes étapes du programme, ainsi qu'une boîte à outils numérique. Parmi les sept étapes du programme mini-entreprise-EPA, on retrouve :

- la présentation du projet;
- quelles idées pour la mini-entreprise-EPA;
- derrière l'idée, y a-t-il un besoin (étude de marché);
- montage et création de la mini-entreprise;
- la mini-entreprise-EPA en activité (création des services : direction générale, service administratif et ressources humaines, service communication et marketing, service technique...);
- préparation aux championnats régionaux, nationaux et internationaux;
- bilan et clôture de la mini-entreprise-EPA.

Alexis Goncalves, ancien mini-entrepreneur 2008-2009**

« À la fin de mon bac pro je me suis posé la question : "Qu'est-ce que j'ai envie de faire plus tard." La comptabilité c'est bien mais je voulais aussi faire d'autres choses, me diversifier. J'ai décidé donc de faire un BTS assistant de gestion/comptabilité-commerce-administration, par voie d'alternance, c'est-à-dire une semaine à l'école, une semaine en entreprise. En début d'année, la coordinatrice régionale d'Entreprendre pour apprendre Île-de-France s'est présentée à mon lycée et a proposé de créer une mini-entreprise d'une durée d'un an. J'ai été tout de suite séduit, ça me plaisait bien de créer une entreprise. La création d'entreprise correspondait exactement au programme de mon BTS : la comptabilité, le commerce, la gestion. Cela me permettait d'avoir le monde de l'entreprise avec mon employeur, la mini-entreprise où j'avais un rôle plus important et de l'autre côté, ma formation BTS. Sur vingt élèves, nous étions onze sur ce projet. Chaque semaine, le jeudi, sur le temps prévu pour préparer les dossiers, on l'a utilisé pour la mini-entreprise, 2 heures par semaine, toutes les deux semaines (temps d'école). Pendant la semaine et hors temps scolaire, on continuait entre nous, on s'échangeait des e-mails. J'ai passé des soirées et des soirées à me renseigner sur la comptabilité des entreprises. On s'est reparti les rôles, en différents services, et on a commencé par un brainstorming pour voir ce qu'on proposait comme produit, soit pour fabriquer nous-mêmes, soit pour acheter et revendre un produit fini. On était partis sur quelque chose d'écologique, en rapport avec les mégots de cigarette, nous étions en 2008 et à ce moment il y avait beaucoup de mégots dehors, on en avait marre de les voir par terre suite à l'interdiction de fumer dans les lycées et dans les lieux publics. L'idée : un cendrier de poche. Le premier choix a été de le fabriquer nous-mêmes, pour cela nous sommes allés à un lycée technique à Trappes, on nous avait montré les matériaux. C'est un prof qui nous avait emmenés pour rencontrer un autre

prof et ses élèves pour voir s'il était possible de fabriquer notre produit. On s'est rendu compte que le matériau proposé par ce lycée n'était pas possible (car pas maniable) et que même au niveau du temps, les délais étaient trop justes. Du coup on a choisi d'acheter et revendre. On a trouvé un fournisseur, auprès duquel les cendriers ont été achetés et après ornés de notre logo et ensuite revendus. Il y avait le service comptabilité, le service commercial, le service technique et le service administratif. On a défini les tâches, un PDG, un directeur général par service. Cette expérience m'a vraiment permis de me mettre à la place d'un chef d'entreprise. Au départ, je faisais partie du service commercial, et comme après le directeur financier a démissionné, j'ai récupéré la partie comptable. Il y avait de vraies responsabilités, on s'aperçoit que travailler en groupe ce n'est pas toujours facile, nous avons des idées vraiment différentes, parfois certains membres travaillaient moins que les autres. Il y avait la gestion du conflit, j'ai découvert plein de choses en matière de ressources humaines. C'est du temps personnel qu'on passe le soir à voir avec les autres comment on faisait les tableaux, les ratios, la gestion prévisionnelle, les seuils de rentabilité, les marges, beaucoup de travail, impossible sans l'appui des professeurs. On avait trois professeurs pour nous aider. On leur envoyait des e-mails le soir ; c'est essentiel de savoir que les professeurs sont derrière nous. C'est une autre vision du professeur, on n'est plus face à un prof qui fait son cours et s'en va, il passe du temps avec nous, il nous accompagne, il nous soutient.

Nous avons ensuite participé au championnat régional et avons remporté le premier prix catégorie BTS, ce qui nous a permis d'accéder au championnat de France qui s'est tenu au ministère des Finances (!) et nous avons terminé second.

Cette aventure a été un élément déclencheur et je suis aujourd'hui un véritable entrepreneur ! »

* www.entreprendre-pour-apprendre.fr

** Alexis Goncalves est le fondateur de VIRGO-IN.

Conclusion

ISABELLE BAPTESTE ET ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

Le rapport à la condition d'entrepreneur est loin d'être simple pour les jeunes, parfois parce que l'entrepreneur ne jouit pas d'une très bonne image dans l'environnement familial, assimilé à tous les travers du capitalisme, à l'idée de hiérarchie et avec elle, à des notions de soumission, d'exploitation. Pourtant, lorsque nous explorons avec les jeunes rencontrés ce qu'entreprendre permet d'apprendre, le ressenti est indéniablement positif.

« Au fur et à mesure que le projet avance, il y a des obstacles et pour les surmonter, il faut diverses connaissances. Donc on apprend beaucoup. C'est une des choses intéressantes car on crée une société et, indépendamment de celle-ci, il y a un apprentissage dans tous les domaines. » (Pablo.)

Que ce soit dans un cadre personnel et intime ou dans la sphère professionnelle et publique, se dessinent peu à peu les apprentissages, plus ou moins volontaires, qui participent à l'affirmation de l'identité professionnelle de chacun :

« On apprend beaucoup, soit à développer son caractère, soit à le tempérer quand on est trop explosif. On apprend beaucoup en termes de compétences, le contact à l'administration pure et simple, le droit français. Le juridique, l'entrepreneurial, on n'y connaissait rien. On apprend d'un point de vue social, partager avec les gens, les écouter, créer, répondre aux besoins, avoir de la méthode... On grandit plus vite, on prend de la confiance en soi. On prend de l'assurance, ça nous pousse à nous intéresser à la politique, à avoir tout ce qui se passe d'un point de vue économique pour savoir où on va. À moins de 30 ans, nous avons des compétences qui nous sont propres et on les affirme maintenant, même face à des gens de 50 ans. Chose qu'avant on n'aurait jamais fait. » (Christine et Amélie.)

Il a souvent été question dans les propos recueillis de rapports tendus avec l'école ; les souvenirs du temps de la scolarité offrant une image des jeunes totalement différente et en décalage avec la dynamique entrepreneuriale entamée. Pour l'un d'entre eux, élève plutôt « moyen » qui redouble sa terminale par manque de travail, la démarche entrepreneuriale révèle une énorme capacité de travail, à fédérer des énergies, à dépasser sa timidité et à développer son pouvoir de résilience :

« Le soir je me couche, il est 3 heures du matin et j'ai trop hâte de me réveiller. C'est génial, la passion du travail est un gros levier [...]. Avec mon frère, je ne pensais pas pouvoir manager autant de choses. Je n'étais pas très à l'aise en public mais demain je pourrais avoir 3 000 personnes et présenter X (l'entreprise) pendant 20 minutes, ça ne me dérangerait même pas. C'est vraiment génial la gestion du stress [...] et la capacité à rebondir sur les coups durs. On visualise les choses de manière différente et c'est vraiment un gros plus. » (Antoine.)

Ce nouveau rapport au travail, inventé par les jeunes eux-mêmes, est source de reconstruction. Dans ce processus, ils puisent des capacités nouvelles, des savoir-faire et savoir-être

méconnus jusque-là. Ils ont été réduits pendant longtemps aux appréciations négatives de leurs connaissances scolaires (« élève médiocre », « élève paresseux ») et ont été mal orientés ou orientés trop tôt, mais la création d'activité apparaît comme une nouvelle chance de tout recommencer, différemment.

« Même un échec entrepreneurial apporte énormément de choses, notamment de l'expérience. On ne rate jamais quelque chose à 100 %. Mes échecs m'ont appris beaucoup : m'affirmer, soutenir des positions, même si je n'étais pas sûr de moi, prendre un peu de recul pour consolider les éléments qui ont conduit à l'échec... Tout n'est jamais noir ou blanc. » (Simon.)

Ce processus, pour être fertile, requiert cependant une certaine autonomie. Il reste à savoir de quelle autonomie il s'agit. En effet, l'appréciation de cette capacité peut diverger selon les observateurs : l'école, les parents, les associations, Pôle emploi... Un excellent bulletin scolaire est-il plus révélateur d'un degré d'autonomie que l'ingéniosité déployée à organiser, sans moyen, un tournoi de foot ? C'est pourtant un trait de caractère mis en valeur par tous les jeunes rencontrés, avant même l'expérience entrepreneuriale. En revanche, ils expliquent le développement de cette autonomie de départ, ainsi qu'une nette évolution de la confiance en soi et de l'assurance grâce au déploiement inédit de l'esprit d'entreprise. Sans oublier que pour la plupart d'entre eux, certaines rencontres ont joué un rôle clé dans la suite de leur parcours : un ami, un enseignant, un accompagnateur, quelqu'un qu'ils admirent. Surtout, une personne ou des personnes qui leur ont fait confiance.

Un parallèle peut d'ailleurs être établi entre la dimension pédagogique des démarches entrepreneuriales et celle des Initiatives jeunes¹⁷. Dans les deux cas, le jeune est un apprenant acteur de ses apprentissages, inscrivant le développement des compétences dans l'expérience et réalisations diverses, dont le projet, porté par le désir d'accomplir.

Finalement, les jeunes rencontrés revendiquent-ils le « statut » ou tout simplement la qualité d'entrepreneur ? La plupart sont d'accord pour dire qu'un entrepreneur est quelqu'un qui prend des risques, et dans ce sens, ayant pris des risques, ils le seraient. D'autres, ils ne se posent pas vraiment la question, ils sont dans l'action...

« Déjà je ne suis pas quelqu'un qui théorise, donc à partir de là, je ne réfléchis pas forcément à ces choses-là. Après, je dirais plutôt... moteur qu'entrepreneur. Moteur, assembleur, assembleur de compétences, je n'en sais rien. Entreprendre, je trouve que ça veut tout et rien dire. Tu peux entreprendre, tu peux tout faire en fait... Je ne cherche pas à me définir. » (Mathieu.)

17. Par Initiatives jeunes on entend les projets, formalisés ou pas, portés par des jeunes. Il est possible de trouver des dispositifs de soutien à ces initiatives à différents niveaux, le plus souvent dans l'objectif de favoriser l'implication des jeunes à l'échelle d'un territoire ou d'une association : conseils régionaux, conseils généraux, municipalités et associations nationales et/ou locales mais aussi au niveau européen. Par exemple, au niveau national, le dispositif Défi jeunes, créé en 1987 par le ministère en charge de la jeunesse, qui est devenu Envie d'agir (2003-2011).

Comment lire les pistes proposées

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

Le postulat de départ de ce numéro de la collection des « Cahiers de l'action » est de montrer la dimension formatrice et émancipatrice des démarches entrepreneuriales des jeunes. C'est pourquoi les auteures ne se sont pas limitées à des propositions d'action et des perspectives qui iraient dans la seule direction de la création d'activité comme une fin en soi ou comme une alternative de travail en période de crise économique.

L'analyse des parcours étudiés ici prouve combien la création d'activité, quelle qu'elle soit, peut être traversée d'obstacles, mettant à l'épreuve, au quotidien, les motivations les plus profondes de ceux qui tentent l'aventure. Si l'on ne peut laisser croire que l'entrepreneuriat est une réponse inconditionnelle à la crise, ou que tout jeune est en capacité de créer son activité, on peut néanmoins insister sur l'enjeu global de promouvoir l'esprit d'entreprendre quel qu'il soit. Ce dernier sera toujours utile pour la société et permettra de développer le désir de créativité individuelle, remobilisable dans d'autres contextes que ceux de la création d'entreprise lucrative *stricto sensu*.

Cela étant dit, des perspectives d'action pour les professionnels, pour les décideurs politiques ou pour les jeunes directement se dégagent. Elles sont le fruit de l'agrégation des idées, propositions, suggestions envisagées à différents niveaux :

- celui des auteures, en lien avec les retours des jeunes interviewés (*verbatim*);
- celui de l'Association nationale des Groupements de créateurs intervenant auprès des jeunes peu qualifiés.

Soutenir l'esprit d'entreprendre et l'entrepreneuriat : une démarche globale

ISABELLE BAPTESTE ET ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

Accompagner le « devenir entrepreneur »

Tous les jeunes entendus ne sont pas devenus entrepreneurs du jour au lendemain. Les parcours de création ont mûri peu à peu, au fil des difficultés et des rencontres.

Relevant plus d'une posture que d'une compétence, la mission du premier accompagnant devrait être accessible au sein d'un guichet unique, visant à réduire les informations contradictoires. Elle devrait idéalement répondre aux principes suivants :

- ne jamais condamner une idée de départ mais encourager l'ouverture vers un maximum de pistes de développement et, le plus rapidement possible, tester l'idée, la confronter à la réalité afin de la faire évoluer ;
- toujours valoriser une initiative quelle qu'elle soit et l'évaluer ensuite ;
- accepter l'erreur comme une étape indispensable de la création : l'intégrer dans l'évaluation plutôt que la brandir comme une alternative appelant sanction, voire condamnation du projet ;
- distinguer l'accompagnement de la personne de l'accompagnement du projet, en étant clair sur sa mission et en renvoyant le cas échéant vers les ressources pertinentes pour la validation du profil d'une part ou du projet d'autre part ;
- offrir une écoute enthousiaste et compréhensive pour développer la confiance et la capacité à oser.

En témoignent les récits d'expériences recueillis auprès des jeunes de notre panel :

« Ce qui a été positif et décisif dans notre parcours de création est, entre autres, l'accompagnement dont nous avons bénéficié au Groupement de créateurs de Sénart pour la première phase de la création qui consiste en la définition du projet. La mise en place d'un suivi régulier, personnalisé (toujours le même conseiller) et souple (les rendez-vous se font à la demande des entrepreneurs), l'apport d'un regard extérieur, l'écoute et surtout l'effort de compréhension de notre projet ont été importants. Ce suivi, basé sur des discussions, a permis de mener une réflexion plus approfondie, d'avoir une idée plus précise de l'entreprise que nous voulions créer. » (Christine et Amélie.)

« D'une façon globale, nous aurions aimé trouver dans les institutions rencontrées un réel accompagnement. Pour créer une entreprise, il faut certaines connaissances et compétences en gestion, droit, comptabilité... et à moins d'avoir suivi des études dans le domaine ou d'avoir une personne connaissant bien l'entrepreneuriat dans son entourage proche, un accompagnement dans ces démarches, souvent méconnues, est nécessaire. Au-delà du côté très "pratique", des doutes, des angoisses peuvent aussi s'installer durant le montage de projet. Les créateurs ont donc aussi besoin d'être rassurés, guidés.

Les organismes qui proposent de l'accompagnement devraient pouvoir répondre à ces deux types d'attente, qui sont d'autant plus fortes que le public est jeune, avec peu d'expériences et de connaissances du monde de l'entreprise. Or, si l'on se base sur notre exemple, cela n'a pas été le cas. » (Christine et Amélie.)

Développer et faciliter la mise en réseau

Les jeunes ont souligné la nécessité de la mise en réseau, à la fois entre les différentes structures présentes sur un territoire et entre les jeunes « candidats » à l'entrepreneuriat (ou entrepreneurs effectifs). Afin de répondre à cette dernière dimension du réseau, il serait utile de mettre à disposition des lieux de travail collectif pour sortir les créateurs de leur isolement, favoriser la mutualisation et l'apprentissage par les pairs, être immergé dans la création, l'enthousiasme de l'action : ouvrir ces lieux à des créateurs étrangers pour inscrire d'emblée les participants dans une logique internationale.

« Nous avons comptabilisé au total sept structures dans lesquelles nous nous sommes présentées pour y recevoir de l'aide : Pôle emploi, AFILE 77 [Association pour le financement d'initiatives locales pour l'emploi], Initiatives 77, centre d'information sur les droits des femmes et des familles [CIDFF], Groupement de créateurs de Sénart, chambre de commerce et d'industrie [CCI] de Melun, Boutique de gestion 77. Aucune n'aura répondu à l'ensemble de nos attentes. Bien que ces organismes proposent de l'accompagnement, ils sont bien souvent spécialisés dans une étape particulière de la création d'entreprise. Certains pour le montage du projet, d'autres pour les aspects financiers, juridiques... En définitive, l'ensemble du suivi ne peut se faire dans une seule et même structure [...]. Ainsi, un accompagnement de l'élaboration du projet à la création par un même interlocuteur, "un référent", faciliterait parfois les démarches et permettrait un réel suivi. Même si d'autres interlocuteurs pourraient aussi être consultés en parallèle pour approfondir certains points. [...] Rencontrer des personnes au profil différent peut venir enrichir le projet. Mais cela sous-entend que les jeunes créateurs aient la capacité de faire le tri dans les informations et les conseils recueillis. » (Christine et Amélie.)

Dans le cadre de la nécessaire mise en réseau des jeunes avec les différents interlocuteurs et structures dédiés, il est opportun d'inscrire dès que possible l'idée dans le réel et d'initier un premier réseau par le biais d'échanges avec :

- un mentor entrepreneur ;
- un mentor investisseur ;
- des pairs.

D'après les expériences étudiées, la recherche de complémentarité entre les compétences disponibles requiert une identification plus nette des apports de chacun des interlocuteurs sollicités, ce qui impliquerait donc d'organiser les rencontres entre « apporteurs d'idées » et « développeurs de projet » ainsi que l'imaginent ou le souhaiteraient les jeunes interrogés :

« Nous aurions en effet aimé avoir en face de nous des personnes se sentant davantage concernées par le sujet et surtout comprenant notre projet pour mieux nous guider. Ce qui pourrait être amélioré serait donc, selon notre expérience, d'orienter les jeunes créateurs vers des personnes sensibilisées à leur champ d'activité. Cela faciliterait la compréhension du projet et permettrait aussi d'assurer un accompagnement adéquat. Cela pourrait aussi prendre la forme de "tutorat" ou simplement de

mise en relation avec des entrepreneurs ayant déjà créé. Pour combler ce manque, nous avons mené un certain nombre de recherches par nos propres moyens mais aussi multiplié les interlocuteurs. » (Christine et Amélie.)

« Je pense que la relation entrepreneur-investisseur est un problème général en France. Il faudrait démystifier l'investisseur. Que la prise de contact se conclue par un investissement ou pas, une personne qui va présenter son projet à un fond d'investissement en ressort grandie, parce qu'elle sait là où ça a péché et ce qu'elle pourrait améliorer [...], on se rend compte que les investisseurs apportent beaucoup, au-delà du financement. Avec leur réseau, ils aident l'entreprise à se développer rapidement, ils mettent en évidence des points qui ne font pas plaisir, mais qui font réfléchir et avancer. » (Simon.)

Accepter et soutenir la prise de risque

La culture de l'excellence scolaire est souvent citée comme un élément inhibiteur de la prise de risque qui stigmatise toute forme d'« échec ». Or les jeunes qui se lancent dans la création d'activité sont particulièrement sensibles au respect de leurs progression et apprentissages. Il est ainsi important de distinguer les grandes étapes de la création et du développement et de poursuivre l'accompagnement en amont par un soutien en aval pour consolider la pérennisation et contribuer au développement.

« Heureusement qu'on a une région impliquée dans l'ESS [économie sociale et solidaire] qui donne une subvention automatique à la création [10 000 euros] ce qui a permis d'obtenir un prêt bancaire [très laborieusement et au tiers du budget souhaité]. On constate petit à petit que les structures de suivi se réintéresse à nous maintenant qu'on a fait nos preuves [dans le métier] même si financièrement on traîne des problématiques de trésorerie dus au manque de fonds initiaux... » (Julie et Léa.)

« Un enthousiasme prononcé pour mon initiative, c'est-à-dire le projet répondait à des attentes certaines, un soutien des pouvoirs locaux, un besoin réel sur le territoire, mais les autres collectivités départementales et régionales qui auraient pu débloquer des fonds pour donner un véritable élan au projet n'ont pas suivi [...]. Prendre le risque de soutenir le projet d'un jeune... » (Anne.)

« Il devrait exister des financements, donnés sur une courte durée, conditionnés par la réussite du projet: "D'accord on prend le risque pendant un an, à vous de nous donner des résultats sur le développement du projet." Je repense aux modalités des financements des emplois jeunes, il y avait un financement sur trois ans, puis un financement dégressif accordé sous conditions pour les années qui suivent. Cela permettait de véritablement conforter l'activité économique dans la durée. » (Anne.)

« Les structures n'ont toujours pas des outils de suivi adaptés à notre activité (dans quelques branches que ce soit: comptable, juriste, banquier...) ou si elles les ont, ces personnes-là ou outils ne sont pas accessibles (financièrement en majorité) pour une entreprise en cours de création et/ou jeune entreprise de moins de 3 ans... » (Julie et Léa.)

Accompagner l'innovation sociale

Parmi les jeunes rencontrés, beaucoup sont attachés à l'idée d'apporter quelque chose de nouveau à la société, mais, selon les territoires, ne trouvent pas toujours de lieux ou de personnes ressources pour les accompagner dans ces projets innovants. En ce sens, il serait bon d'essayer le modèle de couveuses de projets associatifs, au travers desquelles le jeune peut tester une idée entrepreneuriale à vocation socioculturelle.

PISTES

« Comment accompagner des structures innovantes, et plus particulièrement du cadre de l'innovation sociale? [...] Ce qu'on maîtrisait moins c'est comment faire rentrer nos objectifs et notre concept dans un cadre administratif et légal plus ou moins net... Les critères de viabilité d'un projet de l'ESS et de l'innovation sociale ne sont peut-être pas (voire certainement pas) compatibles avec les grilles standard de gestion... En effet, nous pensons notre activité, notre entreprise et nos métiers sur le long terme, qui est difficilement valorisable/anticipable sur un plan de financement et un compte de résultat sur 3 ans. Pourquoi arrive-t-on à financer des projets de recherche avec un résultat attendu au bout de 5 ans et pas une coopérative d'intérêt général qui se construit minimum en 3-5 ans? » (Julie et Léa.)

Il faudrait également créer un statut d'entreprise sociale autorisant la vente de services et produits dans un but commercial et d'intérêt général, et développer des outils de performance qui ne soient pas strictement financiers mais susceptibles de valider la valeur créée, d'un point de vue sociétal.

Cinq propositions en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes peu qualifiés

ASSOCIATION NATIONALE DES GROUPEMENTS DE CRÉATEURS

Dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat 2013, l'Association nationale des Groupements de créateurs, tête de réseau des Groupements de créateurs, fait cinq propositions en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes peu qualifiés.

1. Faire de l'esprit d'entreprendre un objectif éducatif de l'Éducation nationale

Il s'agirait de favoriser l'esprit d'entreprendre dès le plus jeune âge (à l'école primaire, voire maternelle). L'entrepreneuriat en tant qu'objectif éducatif de l'école serait mesuré par des valeurs telles que la créativité, la solidarité, le sens des responsabilités, l'autonomie, la confiance en soi, l'esprit d'équipe, le leadership et la ténacité. Cela nécessiterait le recrutement et la formation d'« agents de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre » au sein de l'Éducation nationale ou des missions locales (prenant éventuellement appui sur le dispositif des emplois d'avenir). Leur mission serait de mener des actions éducatives directement avec les scolaires, les collégiens et les lycéens, mais aussi d'accompagner les enseignants dans la mise en place d'expériences entrepreneuriales dans leurs classes, à l'instar du programme québécois du Défi de l'entrepreneuriat jeunesse ou du réseau Entreprendre pour apprendre, et notamment en mobilisant des chefs d'entreprise, comme le fait l'association 100 000 entrepreneurs.

Bénéfices escomptés

- Une acculturation précoce ayant un impact sur les facteurs de l'intention d'entreprendre, à savoir : des attitudes positives vis-à-vis de la création d'entreprise comme alternative possible au travail salarié ; des normes sociales plus favorables à la création d'entreprise grâce notamment à la rencontre de chefs d'entreprise ; le sentiment de compétence ou d'autoefficacité, les jeunes se sentant capables de réaliser un projet au sens large.
- Un renforcement de la motivation des jeunes pour l'école grâce à la valorisation d'atouts autres que leurs capacités scolaires.

– Une amélioration de la qualité de l’orientation professionnelle des jeunes grâce à l’identification de leurs capacités entrepreneuriales, la multiplication des contacts avec les milieux extérieurs à l’école (notamment des chefs d’entreprise) et une meilleure capacité à faire des choix grâce l’accompagnement des missions locales associé au travail éducatif des enseignants.

2. Faire de l’esprit d’entreprendre un objectif et une pratique pédagogique des missions locales

Les missions locales pourraient compléter leur offre de service par un accompagnement aux projets, avec des dispositifs du type Groupement de créateurs. Cela nécessiterait la prise en compte de ce nouvel axe d’activité dans la gouvernance des missions locales par l’État et les Régions au travers des conventions pluriannuelles d’objectifs (CPO), tout en conservant une vision large de l’entrepreneuriat au sens de l’esprit d’entreprise (être entreprenant plutôt que de créer une entreprise). Il s’agirait également de sensibiliser les présidents et directeurs de missions locales à l’esprit d’entreprendre et de former les conseillers des missions locales à une nouvelle pédagogie « entreprenante », selon les principes de la pédagogie de projet et de l’accompagnement non directif. Ici encore, il sera indispensable de conserver une vision large de l’entrepreneuriat au sens de l’esprit d’entreprise et, ainsi, de soutenir l’entrepreneuriat non pas comme une fin mais un moyen de prendre en charge son parcours d’insertion, de devenir acteur. Concrètement, dans chaque mission locale, des postes de conseiller pourraient être dédiés à la diffusion de l’esprit d’entreprendre et à l’accompagnement à l’émergence de projets entrepreneuriaux, individuels ou collectifs.

Bénéfice escompté

Une diffusion de la culture entrepreneuriale au sein des missions locales facilitée par la gouvernance institutionnelle et la formation des professionnels, pour permettre aux jeunes les plus en difficulté de développer leurs capacités entrepreneuriales, non seulement pour les encourager à créer une entreprise à terme, mais aussi pour renforcer leur employabilité et leur citoyenneté.

3. Permettre aux jeunes peu qualifiés d’acquérir les compétences techniques et méthodologiques nécessaires

Cette acquisition des compétences nécessaires pour créer et gérer une entreprise de type « très petite entreprise » (TPE) pourrait se faire en développant sur l’ensemble du territoire des formations qualifiantes accessibles sans le baccalauréat telles que le diplôme d’université de créateur d’activité (DUCA) porté par le réseau des Groupements de créateurs. Il sera essentiel que le mode d’apprentissage soit adapté d’une part au niveau de qualification des jeunes et d’autre part à la nature entrepreneuriale de leur démarche, au travers d’une pédagogie par l’action, active et déductive et d’un accompagnement renforcé fondé sur les principes de la non-directivité.

Bénéfice escompté

Permettre aux jeunes les plus en difficulté de créer des entreprises en acquérant les compétences nécessaires au métier d’Entrepreneur TPE, pour gérer et assurer la pérennité d’une activité de type TPE.

4. Étoffer la recherche en entrepreneuriat relative aux jeunes peu qualifiés

Les chercheurs se sont aujourd'hui essentiellement intéressés à l'entrepreneuriat des jeunes diplômés. Or il serait nécessaire d'évaluer l'impact des programmes en faveur de l'esprit d'entreprise sur les jeunes peu qualifiés, non seulement en termes de création d'entreprise et d'employabilité ou d'insertion professionnelle, mais aussi en termes d'acquisition des valeurs entrepreneuriales telles que la créativité, la solidarité, le sens des responsabilités, l'autonomie, la confiance en soi, l'esprit d'équipe, le leadership et la ténacité. Cela nécessiterait que soit réalisé un travail de fond sur la définition des indicateurs pertinents pour mesurer l'acquisition de ces valeurs, attitudes ou capacités. Une évaluation est actuellement menée par le Centre de recherche en économie et statistique (CREST) et le Laboratoire d'action contre la pauvreté (J-PAL), dans le cadre du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse, concernant l'impact des Groupements de créateurs sur l'insertion et l'autonomie des jeunes. La publication des résultats de cette évaluation en mars 2015 pourra servir de jalon aux développements futurs de la recherche dans le domaine. Par ailleurs, un observatoire pourrait être mis en place pour suivre l'évolution de l'entrepreneuriat des jeunes, notamment selon leur niveau de qualification, leur lieu de résidence dans les quartiers revalorisés par une politique de la ville et les dispositifs dont ils ont bénéficié.

Bénéfice escompté

Une meilleure connaissance du champ de la diffusion de l'esprit d'entreprendre et de l'entrepreneuriat des jeunes peu qualifiés permettant d'optimiser la pertinence et l'efficacité des programmes qui leur sont dédiés.

5. Sécuriser l'entrepreneuriat des jeunes par la mise en place d'un statut spécifique

Ce statut spécifique leur permettrait de bénéficier d'une couverture sociale et de revenus. Le temps de maturation d'un projet entrepreneurial avant de pouvoir en tirer des revenus est long. Par conséquent, sachant que peu de jeunes peuvent bénéficier du statut de chômeur créateur car ils ne sont éligibles ni à l'indemnisation au chômage ni au revenu de solidarité active (RSA), seuls les jeunes bénéficiant du soutien matériel de leur famille peuvent assumer cette phase pourtant incontournable de lancement. Les autres doivent assumer un travail salarié à côté, ce qui diminue les chances de réussite de leur projet entrepreneurial. Les Groupements de créateurs ont obtenu de certaines Régions que soit octroyé le statut de stagiaire de la formation professionnelle aux porteurs de projet pendant la phase de formation DUCA. Il serait nécessaire de généraliser cette possibilité sur l'ensemble du territoire. Par ailleurs, il serait aussi souhaitable de développer un statut spécifique comme les contrats d'appui au projet d'entreprise (CAPE) proposés par des couveuses, en prenant appui, par exemple, sur les emplois d'avenir. Ainsi pourrait être mis en place un « emploi d'avenir entrepreneur », qui permettrait aux jeunes peu qualifiés et résidant des zones urbaines sensibles (ZUS) visés par les emplois d'avenir de bénéficier d'un financement à hauteur de 75 % du salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC), qui pourrait être complété par un cofinancement des Régions.

Bibliographie

- APCE**, « Quel développement pour les entreprises créées par les jeunes? » (http://media.apce.com/file/05/6/developpement_jeunes_2006_10-2011_egp.43056.pdf).
- APCE**, *Les jeunes et l'intention entrepreneuriale* (http://media.apce.com/file/05/6/developpement_jeunes_2006_10-2011_egp.43056.pdf).
- BERNARD M.-J.**, « L'entrepreneuriat comme un processus de résilience. Les bases d'un dialogue entre deux concepts », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 32, vol. XIV, 2008, pp. 119-140.
- BOISSIN J.-P.**, « Les croyances des étudiants envers la création d'entreprise. Un état des lieux », *Revue française de gestion*, n° 180, 2007/11, pp. 25-43.
- BOISSIN J.-P.**, « Propositions 2020 et expériences sur les pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) dans l'enseignement supérieur », octobre 2013 (https://media.apce.com/file/10/0/propositions_et_experiences_pepites_%28v3%29.64100.pdf).
- BOISSIN J.-P., SCHIEB-BIENFAIT N.**, « Des maisons de l'entrepreneuriat au plan d'action national des pôles entrepreneuriat étudiants », *Entreprendre et Innover*, n°s 11-12, 2011/3, pp. 55-64.
- BOURION C.**, « Le processus d'émergence de la représentation entrepreneuriale », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XIV, 2008/32, pp. 87-118.
- COMMISSION EUROPÉENNE**, « Plan d'action "Entrepreneuriat 2020". Raviver l'esprit d'entreprise en Europe », communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, COM(2012) 795 final, Bruxelles, 9 janvier 2013 (téléchargeable sur <http://goo.gl/NMlhcC>).
- DUPOUY A.**, « Accompagner le porteur de projet innovant... ou comment faire émerger ses compétences », *Projectics*, n° 0, 2008/1, pp. 111-125.
- FAYOLLE A.**, « Enseignez, enseignez l'entrepreneuriat, il en restera toujours quelque chose! », *Entreprendre et Innover*, n°s 11-12, 2011, pp. 147-158.
- FAYOLLE A., GAILLY B.**, « Évaluation d'une formation en entrepreneuriat: prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre », *M@n@gement*, n° 3, vol. XII, 2009, pp. 176-203.
- GAUJARD C., VERZAT C.**, « Former à la créativité... un pari insensé? », *Entreprendre et Innover*, n°s 11-12, 2011, pp. 137-146.
- JUNIORS ENTREPRISES**, « Relever le défi de l'innovation et de la créativité, place aux jeunes! », Livre blanc, sept propositions en faveur de l'innovation par les jeunes (www.junior-entreprises.com/wp-content/uploads/2012/05/Livre-Blanc-des-Junior-Entreprises-2013.pdf).
- LÉGER-JARNIOU C.**, « Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes », *Revue française de gestion*, 2008/5, pp. 161-174.
- LESAUNIER B., GAVARINI L. (DIR.)**, *L'accompagnement des jeunes ayant moins d'opportunités. L'exemple du programme Envie d'agir*, INJEP, coll. « cahiers de l'action », n° 33, Paris, 2011.
- LOUÉ C., LAVIOLETTE É.-M., BONNAFOUS-BOUCHER M.**, « L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences: éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, n° 1, vol. VII, 2008, pp. 63-83.
- MÉDA D., VENDRAMIN P.**, *Réinventer le travail*, Presses universitaires de France, coll. « Le lien social », Paris, 2013.

NICOLE-DRANCOURT C., ROULLEAU-BERGER L., *Les jeunes et le travail 1950-2000*, Presses universitaires de France, Paris, 2001.

OCDE/UNION EUROPÉENNE, *Synthèse sur l'entrepreneuriat des jeunes, l'activité entrepreneuriale en Europe*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg (Luxembourg), 2012.

PERSSON S., « La diversité des représentations autour de l'entrepreneuriat », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XIV, 2008/32, pp. 241-251.

SARASVATHY S., GERMAIN O., « L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. X, 2011/3, pp. 67-72.

SURLEMONT B., « Former pour entreprendre? Réflexions sur l'approche pédagogique en matière d'entrepreneuriat », document de travail, université de Liège (Belgique), 2011 (www.cidegef.refer.org/activites/remises/liege/pdf/Bernard_SURLEMONT.pdf).

VERZAT C., « Esprit d'entreprendre, es-tu là? Mais de quoi parle-t-on? », *Entreprendre et Innover*, n°s 11-12, 2011, pp. 7-18.

Sitographie

Sites internet généralistes¹

100 jours pour changer

Ce site a été créé par le club Esprits d'entreprises en partenariat avec l'association 100 000 entrepreneurs dans le cadre de l'opération de sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat « 100 jours pour tout changer ». Ce site interactif et participatif permet aux jeunes ayant un projet de poser des questions, de trouver des informations pratiques sur la création d'entreprise, de consulter des témoignages de jeunes entrepreneurs.

www.100jourspourchanger.org

100 000 entrepreneurs

L'association 100 000 entrepreneurs souhaite donner aux jeunes l'envie d'entreprendre en organisant des témoignages d'entrepreneurs bénévoles dans les établissements scolaires, de la 4^e à l'enseignement supérieur. Menées en étroite collaboration

avec le ministère de l'Éducation nationale et ses représentants académiques, ces interventions permettent à des jeunes de découvrir le fonctionnement concret du monde professionnel et des secteurs d'activités variés. Ils apprennent également qu'il y a plusieurs manières d'être entrepreneur : chef d'entreprise, profession libérale, commerçant ou artisan, responsable associatif, « intrapreneur » au sein d'un groupe ou d'un service public. À travers ces témoignages, il s'agit aussi de leur faire comprendre l'utilité concrète des matières enseignées à l'école.

www.100000entrepreneurs.com

Demainjecree.com

Le premier réseau social pour jeunes entrepreneurs et porteurs de projets

Le conseil régional du Nord-Pas-de-Calais et ses partenaires ont lancé le site demainjecree.com, réseau social destiné aux porteurs de projets et d'initiatives âgés de 14 à 30 ans. Lieu d'informations et d'échanges, le site propose un espace où les jeunes porteurs de projet ont la possibilité de faire connaître

1. Ces données sont principalement extraites de la page « Jeune et création d'entreprise » sur le site de l'Agence pour la création d'entreprise (APCE) : www.apce.com/pid200/annuaire-de-liens.html?rub=7449

leur projet, d'échanger leurs informations, d'organiser leurs événements ou encore de contacter les structures d'accompagnement.

www.demainjecree.com

Initiances

Cette plateforme héberge le réseau communautaire d'information, d'orientation et d'accompagnement liée à l'initiative des jeunes Projaide. Ce site s'adresse conjointement aux jeunes porteurs de projet et à leurs accompagnateurs. Il fournit aux jeunes des informations pratiques sur le montage de projet, les oriente et les met en relation avec les professionnels de l'accompagnement locaux. Il leur donne accès à une base de données recensant des centaines de financements publics et privés.

www.initiances.fr

Le programme Jeun'ESS

Le programme Jeun'ESS s'est donné trois objectifs principaux : promouvoir l'économie sociale et solidaire auprès des jeunes ; soutenir et valoriser les initiatives des jeunes ; favoriser leur intégration dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS). Il réunit dans un partenariat public-privé l'État (ministère délégué chargé de l'ESS, ministère chargé de la jeunesse), la Caisse des dépôts et six entreprises de l'économie sociale (Fondation Crédit coopératif, Fondation d'entreprise La Mondiale, Fondation Groupe chèque déjeuner, Fondations MA-CIF, MAIF et la MGEN). L'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (AVISE) est l'opérateur technique du programme.

www.jeun-ess.fr

Les Entrepreneuriales

Le programme Les Entrepreneuriales est un dispositif de formation pratique, basé sur la pédagogie « learning by doing ». Il favorise la pluridisciplinarité des compétences, l'autonomie des apprenants dans un cadre professionnel qui se veut abouti et innovant.

www.les-entrepreneuriales.fr

Missions locales

Les missions locales accueillent et orientent les jeunes (de moins de 26 ans) porteurs d'un projet de création ou de reprise d'entreprise. Certaines assurent un accompagnement complet. Cependant, la plupart des missions locales ont un rôle d'accueil et d'orientation vers des organismes spécialisés.

www.mission-locale.fr

Moovjee

Le Mouvement pour les jeunes étudiants entrepreneurs (Moovjee) est une association qui propose un accompagnement sous diverses formes aux étudiants et aux jeunes diplômés (du CAP au bac + 5) ayant déjà créé ou repris une entreprise ou étant sur le point de le faire.

www.moovjee.fr

Un portail d'information pour la jeunesse

Ce portail, géré par le ministère chargé de la jeunesse, a pour vocation d'informer les jeunes sur l'ensemble des politiques publiques dont ils peuvent bénéficier en France et en Europe, dans tous les domaines de la vie quotidienne (études-formation, projet professionnel, logement, engagement, loisirs, santé, droits et devoirs). La rubrique consacrée à la création d'entreprise a été faite en partenariat avec l'Apce.

www.jeunes.gouv.fr

Formations, conseils et concours

Agence d'ingénierie et de service pour entreprendre autrement

www.avise.org

Agence pour la création d'entreprise (APCE)

www.apce.com

Antropia, incubateur d'entrepreneurs sociaux

<http://antropia.essec.fr>

Boutiques de gestion

www.bge.asso.fr

RESSOURCES

Le comptoir de l'innovation, incubateur dédié aux jeunes entrepreneurs (18-30 ans) développant ou reprenant des TPE-PME en région parisienne

www.lecomptoirdelinnovation.com

Concours Talents de la création d'entreprise

www.concours-talents.com

Confédération nationale des juniors entreprises

www.junior-entreprises.com

Conseils pour participer à des concours d'entrepreneurs

<http://goo.gl/zbBVjD>

Creativ (université de Nantes)

www.entreprendre.univ-nantes.fr

Entreprendre pour apprendre

www.entreprendrepourapprendre.org

Erasmus + France Jeunesse et Sport. Action – clé 2: Coopération et partenariat pour l'innovation et le partage d'expériences. Actions encourageant la citoyenneté active et l'esprit d'entreprendre, notamment les initiatives de jeunes transnationales

www.jeunesseenaction.fr/site

Institut du service civique. Aide à la création d'activité

www.institut-service-civique.fr

Kit de survie pour la création d'entreprise

www.franceactive.org

Maison de l'entrepreneuriat (université de Lille Nord)

www.maison-entrepreneuriat-npdc.fr

Maison de l'entrepreneuriat (université de Limoges)

www.unilim.fr

Nos quartiers ont des talents

www.nosquartiers-talents.com

Pôle entrepreneuriat de Grenoble

www.ozet-entrepreneuriat.fr

Pôle entrepreneuriat de Lorraine

www.le-peel.fr

Réseau des couveuses d'entreprises

www.uniondescouveuses.com

Réseau Entreprendre

www.reseau-entreprendre.org

SFR Jeunes Talents

www.sfrjeunestalents.fr

Talents des cités

www.talentsdescites.com

Développement de l'esprit d'entreprendre Rapport d'évaluation remis au Fonds d'expérimentation pour la jeunesse¹

NELLY GUISSÉ,
chargée d'études au Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions
de vie (CREDOC)

LÉOPOLD GILLES,
directeur du département évaluation des politiques sociales
du CREDOC

En 2011, partant du constat que les actions visant à promouvoir l'entrepreneuriat dans l'enseignement secondaire sont relativement peu développées à ce jour, le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse, en partenariat avec la direction générale de l'enseignement scolaire, a lancé un appel à projets déconcentré auprès des établissements volontaires de chaque académie: le projet « Développement de l'esprit d'entreprendre ».

Le contexte de l'expérimentation

L'expérimentation « Développement de l'esprit d'entreprendre » revêt un double enjeu: l'insertion professionnelle des jeunes d'une part, et le renouvellement des approches pédagogiques du corps enseignant d'autre part. Les projets expérimentaux devaient permettre aux établissements scolaires, en partenariat avec des professionnels et/ou associations, de développer de nouvelles approches d'initiation à la vie économique, afin de favoriser le développement de l'« esprit d'entreprendre » chez les lycéens, mais aussi au sein des équipes pédagogiques. Vingt-huit

projets ont été retenus pour participer à l'expérimentation dans seize académies.

Les objectifs et la méthode d'évaluation

L'évaluation de l'expérimentation a été confiée au CREDOC suite à une procédure d'appel d'offres. Elle s'est déclinée en quatre phases successives.

- **Phase 1: une analyse documentaire** afin de disposer d'un état des lieux sur les dispositifs visant au développement de l'entrepreneuriat dans l'enseignement secondaire en France et à l'étranger, ainsi que des résultats d'évaluation, lorsque cette dernière a été conduite.

- **Phase 2: la sélection d'un échantillon de cinq projets** sur la base d'une analyse de l'ensemble des projets de l'expérimentation. L'échantillon sélectionné rend compte de la diversité des projets expérimentés et des contextes économiques et sociaux dans lesquels ils se sont inscrits.

1. Cette évaluation a été financée par le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ) dans le cadre du troisième appel à projets en milieu scolaire (APSCO3) lancé en juillet 2011 par le ministère chargé de la jeunesse. Rapport remis en novembre 2013 et téléchargeable sur <http://goo.gl/Rzf7Np>

• **Phase 3: la réalisation de deux vagues d'enquêtes qualitatives** durant l'année scolaire 2012-2013. Afin d'apprécier la montée en charge des dispositifs ainsi que l'évolution des pratiques et des perceptions des acteurs et des lycéens, le recueil des données de terrain s'est fait en deux phases successives: au moment de la mise en œuvre de l'expérimentation et en fin d'année scolaire. Le recueil de l'information s'est fait auprès de l'ensemble des parties prenantes:

- des entretiens individuels semi-directifs avec les acteurs et partenaires des projets;
- des observations non participantes de séances de travail avec les bénéficiaires;
- des entretiens collectifs avec les bénéficiaires de l'expérimentation.

Au total, 117 personnes ont été interrogées, dont 50 acteurs en entretiens individuels et 67 bénéficiaires en entretiens collectifs. Onze observations non participantes ont été conduites par le CREDOC, dont neuf séances à destination d'élèves bénéficiaires et deux séances à destination d'enseignants bénéficiaires.

• **Phase 4: l'analyse évaluative et l'élaboration des recommandations** en vue d'une généralisation du dispositif. L'évaluation de l'expérimentation « Développement de l'esprit d'entreprendre » poursuivait deux objectifs complémentaires globaux déclinés en une série de questions évaluatives afin d'analyser:

- les effets de l'expérimentation sur les comportements et compétences des lycéens, les pratiques des équipes pédagogiques, la vie de l'établissement et les partenariats entre les lycées (et académies) et le monde économique (entreprises et/ou associations);
- les conditions de mise en œuvre opérationnelle de l'expérimentation afin de dégager les clés de succès d'un tel dispositif, en termes de bonnes pratiques et d'obstacles à surmonter.

Des projets aux caractéristiques contrastées

L'expérimentation « Développement de l'esprit d'entreprendre » a consisté en la mise

en place de projets hétérogènes, tant dans leur contenu, le public auquel ils s'adressent, les modalités de recrutement des bénéficiaires, les objectifs spécifiques qu'ils poursuivent, les moyens mobilisés ainsi que le contexte dans lequel ils s'inscrivent. Ils ont en commun de s'appuyer sur le volontariat des enseignants pour mettre en œuvre les actions auprès des élèves, et de proposer des dispositifs répondant à l'objectif de donner l'envie et les moyens aux lycéens (et aux enseignants) de développer des projets de création d'entreprise. Un tableau récapitulatif des principales caractéristiques des projets de l'échantillon sélectionné pour l'évaluation est disponible dans la partie III. 2. du rapport.

En synthèse, les projets se distinguent principalement sur les points suivants:

• **Le profil du public bénéficiaire:** les bénéficiaires directs de l'expérimentation sont principalement les lycéens (parfois les enseignants). Il s'agit aussi bien de jeunes préparant un diplôme de l'enseignement général, technologique ou professionnel, de la seconde à la terminale et dans des filières diverses. Ils se distinguent en outre par leur positionnement vis-à-vis de leur orientation scolaire: qu'ils soient en lycée professionnel ou en lycée d'enseignement général et technologique, certains sont acteurs de leur parcours scolaire tandis que d'autres expriment clairement avoir été contraints dans leur « choix » d'orientation. Enfin, les lycéens bénéficiaires présentent des niveaux scolaires hétérogènes, certains jeunes issus de classes de section d'enseignement général et professionnel adapté (SEGPA) au collège présentant d'importantes lacunes d'apprentissage.

• **Les modalités de recrutement** des bénéficiaires: les projets se distinguent sur la place laissée au volontariat des élèves (ou des enseignants) pour rejoindre le projet. Dans quelques cas, l'expérimentation a été imposée dans le cadre d'un cours obligatoire. Dans d'autres, le projet s'inscrit dans un cours optionnel qui peut être explicitement choisi par le jeune, ou rejoint par défaut.

Enfin, pour d'autres dispositifs, l'expérimentation a pu être basée exclusivement sur le volontariat des jeunes, un processus de sélection sur la base de la motivation pouvant alors être associé au recrutement.

- **L'intensité et la nature des actions** mises en place; l'expérimentation couvre une palette de projets: information et sensibilisation à l'entrepreneuriat sur quelques heures ou accompagnement dans un projet de création (ou de reprise) d'une mini-entreprise qui peut mobiliser les élèves jusqu'à plusieurs heures hebdomadaires.

- **Le cadre** dans lequel s'inscrivent les projets: en dehors de l'emploi du temps scolaire, dans le cadre d'un cours optionnel (accompagnement personnalisé ou enseignement exploratoire) ou encore sur les heures de cours habituels.

- **Le type, le nombre et l'implication des partenaires** mobilisés: partenariat avec des acteurs associatifs, économiques ou des collectivités territoriales qui viennent témoigner, conseiller ou appuyer le développement du projet.

- **Le niveau d'implication de l'académie:** des projets pilotés au niveau de l'académie et d'autres au niveau des établissements, avec, dans ce dernier cas, un soutien institutionnel et matériel plus ou moins important de la part du rectorat.

Ces caractéristiques constituent autant de variables d'analyse dans la compréhension des effets observés.

Une adhésion variable des enseignants et des élèves

L'adhésion des enseignants apparaît comme une clé de réussite pour la mise en place des projets. Qu'ils soient porteurs de projet ou bénéficiaires de formation, les enseignants expérimentateurs étaient tous volontaires. Leur engagement correspond souvent à des aspirations personnelles et professionnelles qui les poussent à innover. On note certaines réticences parmi le reste des équipes éducatives, dont la mobilisation sur le projet s'est parfois heurtée à des réserves face à

un investissement temporel anticipé comme conséquent, mais également vis-à-vis d'un projet parfois vu comme étranger au métier d'enseignant.

Chez les élèves, l'adhésion est d'autant plus grande que les jeunes étaient volontaires pour participer au projet. On observe également un lien entre l'implication des jeunes dans le projet et le caractère plus ou moins choisi de leur orientation scolaire. Deux attitudes contrastées ont pu être dégagées:

- les « entrepreneurs en herbe »: plutôt dans les filières techniques ou professionnels, ils ont souvent un projet professionnel en tête, parfois un projet de création à moyen terme;
- les « réticents »: plutôt des jeunes qui ont le sentiment de subir leur orientation, ou des jeunes en filière générale moins familiers avec les notions liées à l'entrepreneuriat.

Une expérimentation qui renouvelle les pratiques pédagogiques des enseignants expérimentateurs

L'évaluation a permis d'observer un effet de l'expérimentation sur les pratiques professionnelles des enseignants expérimentateurs.

- Pour les enseignants porteurs d'un projet, l'expérimentation a été l'occasion de tester une nouvelle approche pédagogique qui place l'élève davantage au cœur du processus d'apprentissage, de s'initier à la gestion de projet et de découvrir les ressorts des relations avec les acteurs du monde économique, ainsi que de renforcer les temps d'échanges entre les enseignants.

- Pour les enseignants bénéficiaires de séances d'information et formation à l'entrepreneuriat, l'expérimentation a favorisé une sensibilisation sur des approches pédagogiques innovantes, ainsi qu'un outillage concret sur les étapes de la création d'entreprise ou les ressources mobilisables dans le cadre d'un projet entrepreneurial. Dans plusieurs cas, la formation a pu impulser la mise en place de projets avec les élèves l'année suivante.

Des acquis sur les savoir-être et les savoir-agir des élèves d'autant plus importants que le projet propose une mise en situation réelle

L'analyse de l'adhésion des jeunes quant à l'expérimentation dont ils ont bénéficié révèle qu'ils sont d'autant plus motivés et actifs qu'ils ont été volontaires à participer au programme, et qu'ils sont acteurs de leur parcours scolaire (en particulier, ils vivent leur orientation comme un choix assumé).

L'évaluation permet de conclure à une plus-value des dispositifs comportant une dimension de mise en situation réelle sur le savoir-être et la confiance en soi des jeunes bénéficiaires.

– Les projets qui proposent une initiation à l'entrepreneuriat au travers d'une approche de type initiation/information permettent une première sensibilisation des élèves à la vie économique et aux enjeux de la création d'entreprise, mais n'ont pas d'impact observable sur les compétences des jeunes.

– Pour les programmes de mini-entreprise, on observe un impact sur les qualités relationnelles des jeunes (présentation de soi, travail en équipe), l'autonomie et la prise d'initiative. Finalement, les jeunes développent un « sentiment de compétence » qui, à moyen terme, peut venir infléchir les trajectoires scolaires et professionnelles.

On observe une faible plus-value de l'expérimentation sur l'acquisition de savoirs, pour laquelle une approche pédagogique théorique apparaît comme plus adaptée dans le discours des jeunes.

Un impact limité sur la vie du lycée et les partenariats extérieurs

Les observations et entretiens de terrain montrent que la plus-value de l'expérimentation sur les pratiques professionnelles des enseignants se limite aux équipes porteuses et bénéficiaires de l'expérimentation sans toucher le reste du corps enseignant, en partie

en raison des réticences, prégnantes chez certains, vis-à-vis d'un thème (l'entrepreneuriat) associé à des valeurs économiques libérales, alors perçues comme antagonistes avec la mission de l'Éducation nationale.

L'expérimentation a parfois contribué à alimenter, consolider voire orienter le projet de l'établissement. Plusieurs projets ont par ailleurs favorisé la valorisation de l'image de l'établissement, auprès de l'académie, du monde économique, des familles des élèves voire du public plus largement (au travers de la médiatisation des projets de mini-entreprise notamment). Pour les élèves et les enseignants, les échos positifs sur leur projet viennent renforcer leur sentiment d'attachement au lycée.

Peu de nouveaux partenariats ont été suscités par l'expérimentation. Le plus souvent, les projets ont permis de poursuivre une dynamique partenariale qui préexistait.

Un essaimage souhaitable à condition d'une capitalisation des bonnes pratiques identifiées dans le cadre de l'expérimentation

Les résultats de l'évaluation, en particulier l'impact sur les savoir-être et savoir-agir des élèves, leur capacité d'autonomie et de prise d'initiative conduisent à recommander une diffusion des initiatives visant au développement de l'esprit d'entreprendre. L'évaluation a permis d'identifier cinq leviers de réussite en cas d'extension du programme.

• **Les projets doivent être basés sur le volontariat des élèves comme des enseignants**, dans la mesure où cela est déterminant sur le degré d'adhésion au projet et l'investissement consenti, et donc sur le succès du programme.

• **Les actions doivent privilégier une approche pédagogique active**. Il s'agit de favoriser les mises en situation réelles, au travers desquelles l'apprenant peut expérimenter et développer des compétences transversales telles que l'autonomie ou la prise d'initiative. Ceci suppose un renouvellement de la relation de l'ensei-

gnant à l'élève, ce dernier se retrouvant en « autonomie encadrée ». Les projets de mini-entreprise constituent à ce titre des supports privilégiés.

- **Les projets doivent s'appuyer sur le cadre institutionnel de l'établissement**: ils doivent s'intégrer aux programmes scolaires des jeunes en complémentarité avec les cours qu'ils suivent par ailleurs; les dispositifs doivent aussi pouvoir s'appuyer sur les ressources internes des établissements; enfin, la direction du lycée et l'académie doivent jouer un rôle d'appui et de conseil dans la gestion des contraintes administratives et réglementaires.

- **Les projets doivent se faire en lien avec l'environnement local**: mobilisation de partenaires (entreprises, associations ou collectivités locales) sur la base d'une communauté d'intérêt.

Enfin, dans la perspective de diffuser ces programmes, il apparaît nécessaire de **sensibiliser le corps enseignant** sur les intérêts pédagogiques des projets visant au développement de l'esprit d'entreprendre et de les **soutenir**, notamment en les outillant et en les accompagnant dans la mise en œuvre des actions.

RESSOURCES • RÉPERTOIRE DES SIGLES

ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie	CNED	Centre national d'enseignement à distance
ADIE	Association pour le droit à l'initiative économique	CONFEJES	Conférence des ministres de la jeunesse et des sports de la francophonie
AFILE	Association pour le financement d'initiatives locales pour l'emploi	CPO	Convention pluriannuelle d'objectifs
AFPA	Association nationale pour la formation professionnelle des adultes	CREDOC	Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie
ANGC	Association nationale des Groupements de créateurs	CREST	Centre de recherche en économie et statistique
APCE	Agence pour la création d'entreprises	DDJS	Direction départementale jeunesse et sports
ASDO	Agence d'études sociologiques pour les décideurs publics	DGCIS	Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services
AVISE	Agence de valorisation des initiatives socio-économiques	DU	Diplôme universitaire
BEP	Brevet d'études professionnelles	DUCA	Diplôme d'université de créateur d'activité
BGE	Boutique de gestion	DUT	Diplôme universitaire de technologie
BPI	Banque publique d'investissement	ESS	Économie sociale et solidaire
BTS	Brevet de technicien supérieur	EURL	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
CAE	Contrat autonomie emploi	FEJ	Fonds d'expérimentation pour la jeunesse
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle	GSVC	Global Social Venture Competition (concours international de business plans sociaux)
CAPE	Contrat d'appui au projet d'entreprise	IFOP	Institut français d'opinion publique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie	INJEP	Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire
CDI	Centre de documentation et d'information	INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
CIDFF	Centre d'information sur les droits des femmes et des familles		

INSEP	Institut national du sport, de l'expertise et de la performance	PME	Petites et moyennes entreprises
JAMO	Jeunes ayant moins d'opportunités	PPEJ	Programme de l'entrepreneuriat des jeunes
JE	Junior entreprise	RSA	Revenu de solidarité active
LSF	Langue des signes française	RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
MJC	Maison des jeunes et de la culture	SARL	Société à responsabilité limitée
MOOC	Massive Open Online Courses	SCOP	Société coopérative et participative
NACRE	Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise	SEGPA	Section d'enseignement général et professionnel adapté
NEET	Not in Education, Employment or Training (jeunes sans emploi, hors scolarité et hors formation)	SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques	SPE	Service public de l'emploi
PEPITE	Propositions 2020 et expériences sur les pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat	SVT	Sciences de la vie et de la terre
		TPE	Très petite entreprise
		ZUS	Zone urbaine sensible

Ouvrages parus dans la collection

Cahiers de l'action : Jeunesses, pratiques et territoires

- 01** – *Des ressources pour l'engagement et la participation des jeunes*
Coordonné par Gérard Marquié, 2005 (épuisé)
- 02** – *La participation des jeunes à la vie publique locale en Europe*
Sous la direction de Valérie Becquet, 2005
- 03** – *Animation et développement social. Des professionnels en recherche de nouvelles compétences*
Sous la direction d'Annette Obin-Coulon, 2005
- 04** – *Les jeunes dans la vie locale : la participation par l'action*
Jean-François Miralles, Julien Joanny, Éva Gaillat, Olivier Andrique, 2006
- 05** – *Espaces populaires de création culturelle. Enjeux d'une recherche-action situationnelle*
Hugues Bazin, 2006
- 06** – *Projets éducatifs locaux : l'enjeu de la coordination*
Véronique Laforets, 2006
- 07** – *Vers l'éducation partagée. Des contrats éducatifs locaux aux projets éducatifs locaux*
Coordonné par Bernard Bier, 2006
- 08** – *Les conseils généraux, acteurs des politiques de jeunesse*
Coordonné par Bernard Bier et Jean-Claude Richez, 2006 (épuisé)
- 09** – *Les collectivités territoriales, actrices de l'éducation populaire. Conférence de consensus, Paris, 2006*
Coordonné par Nathalie Boucher-Petrovic, 2007
- 10** – *Accueillir les jeunes en milieu rural. Pour des territoires solidaires*
Mouvement rural de jeunesse chrétienne, 2007
- 11** – *Prévenir les ruptures adolescents-institutions. Réflexion sur la recherche-action*
Sous la direction de Joëlle Bordet, 2007
- 12** – *Enfants et jeunes nouvellement arrivés. Guide de l'accompagnement éducatif*
Coordonné par Clotilde Giner et Eunice Mangado (AFEV), 2007
- 13** – *L'action sociale et la fonction parentale. Héritage et renouveau*
Sous la direction de Florence Ovaere, 2007
- 14** – *S'informer pour s'orienter. Pratiques et parcours de jeunes*
Cécile Delesalle, avec la collaboration de Sophie Govindassamy (Vérés Consultants), 2007
- 15** – *Enfants à la colo. Courcelles, une pédagogie de la liberté*
Sous la direction de Jean-Marie Bataille, 2007
- 16** – *Éducation et citoyenneté*
Coordonné par Bernard Bier et Joce Le Breton, 2007
- 17** – *Villes éducatrices. L'expérience du projet de Barcelone*
Coordonné par Araceli Vilarrasa, Bernard Bier et Jean-Claude Richez, 2007
- 18** – *Le sujet écrivant son histoire. Histoire de vie et écriture en atelier*
Coordonné par Alex Lainé et Marijo Coulon, 2008
- 19** – *Coexist, une pédagogie contre le racisme et l'antisémitisme. Déconstruire les stéréotypes*
Joëlle Bordet, Judith Cohen-Solal, 2008
- 20** – *Territoires ruraux et enjeux éducatifs. La plus-value associative*
Fédération nationale des Foyers ruraux (FNFR), 2008
- 21** – *Structures d'animation en zones urbaines sensibles. L'exemple de la Communauté urbaine de Bordeaux*
Stéphanie Rubi, 2009
- 22** – *Jeunes, racisme et construction identitaire*
Bernard Bier, Joëlle Bordet, 2009
- 23** – *Construire une démarche d'évaluation partagée. Une expérimentation dans le Pas-de-Calais. Démarche coopérative du réseau DEMEVA*
Coordonné par Mathieu Dujardin, 2009

- 24-25** – *Culture, cultures: quelle(s) pédagogie(s) de l'interculturel?*
Coordonné par Bernard Bier et Clélia Fournier, 2009
- 26** – *Sortir du face-à-face école-familles*
Afev, ANLCI, Fnepe, Injep, 2009
- 27** – *La Réussite éducative. Un dispositif questionné par l'expérience*
Coordonné par Véronique Laforets, 2010
- 28** – *Jeunes mineurs en Associations. Quel impact sur leurs parcours?*
Stéphanie Rizet, 2010
- 29** – *Politique locale de jeunesse: le choix de l'éducatif. Issy-les-Moulineaux*
Coordonné par Bruno Jarry, 2010
- 30** – *Pour une animation enfance-jeunesse de qualité. L'expérience du Calvados*
Coordonné par Natacha Blanc, 2010
- 31** – *Agir pour les enfants, agir pour les parents. L'expérience des Écoles des parents et des éducateurs*
Bernard Bier, Cécile Ensellem, 2011
- 32** – *Jeunes de quartiers populaires et politiques de jeunesse. L'expérience du Grand Ouest*
Chafik Hbila, 2011
- 33** – *L'accompagnement des jeunes ayant moins d'opportunités. L'exemple du programme Envie d'agir*
Brice Lesaunier, Laurence Gavarini (dir.), avec la collaboration de Caroline Le Roy, 2011
- 34** – *L'expérience du service civil volontaire à Unis-Cité: quels enseignements pour le service civique?*
Valérie Becquet (dir.), 2011
- 35** – *Jeunes et médias: au-delà des clichés. Déconstruire les stéréotypes*
Coordonné par Mikael Garnier-Lavalley et Marie-Pierre Pernette (ANACEJ), 2012
- 36** – *L'information des jeunes sur Internet: observer, accompagner. Expérimentation d'outils avec des professionnels de jeunesse*
Sous la direction de Cécile Delesalle et Gérard Marquié, 2012
- 37** – *Faciliter la transition vers l'emploi des jeunes: stratégies locales d'accompagnement*
Sous la direction d'Angélica Trindade-Chadeau, 2012
- 38** – *Les adolescents et la culture, un défi pour les institutions muséales*
Sous la direction de Chantal Dahan, 2013
- 39** – *La jeunesse dans la coopération euro-méditerranéenne: un levier pour la démocratie?*
Claire Versini (coord.), 2013
- 40** – *Les jeunes face aux discriminations liées à l'orientation sexuelle et au genre: agir contre les LGBTphobies*
Cécile Chartrain (dir.), 2013

CONTACTS

Rédaction

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU
(directrice de la collection)
■ Tél.: 01 70 98 94 30
■ Courriel: trindade-chadeau@injep.fr

Vente

■ Tél.: 01 70 98 94 35
■ Courriel: publications@injep.fr
■ Boutique en ligne
<http://www.injep.fr/catalog/>

À découvrir également...

des ouvrages de référence sur la jeunesse

Agora débats/jeunesses est une revue de recherche en sciences sociales qui traite des questions de jeunesse et de politique de jeunesse.

Animée par un comité de rédaction ouvert à plusieurs disciplines et composé de chercheurs, d'universitaires et d'experts, la revue, au travers d'articles de recherche, entend approfondir la connaissance sur les jeunes, leurs situations, leurs modes de vie, leur environnement, les relations qu'ils entretiennent avec les autres générations.

Jeunesses : études et synthèses, présente en quatre pages les résultats des enquêtes et études sur les thèmes des pratiques et attentes des jeunes, ainsi que des politiques publiques de jeunesse. Ces études et enquêtes sont réalisées par, pour ou avec l'INJEP en tant qu'Observatoire de la jeunesse.

À La Documentation française

Olivier Galland, Bernard Roudet (dir.), *Une jeunesse différente ? Les valeurs des jeunes Français depuis 30 ans*, octobre 2012.

Francine Labadie (dir.), *Inégalités entre jeunes sur fond de crise. Rapport de l'Observatoire de la jeunesse*, décembre 2012
(téléchargeable sur <http://goo.gl/Nlgjmq>).

En partenariat avec les éditions Autrement

Yaëlle Amsellem-Mainguy, Joaquim Timoteo, *Atlas des jeunes en France. Les 15-30 ans, une génération en marche*, août 2012.

■ Acheter un numéro

Sur notre boutique en ligne
(paiement sécurisé)

www.injep.fr/catalog/

Par téléphone, fax, ou courriel

Tél. : 01 70 98 94 35

Courriel : publications@injep.fr

■ S'abonner à la revue

Agora débats/jeunesses

Presses de Sciences Po

117, bd Saint-Germain, 75006 Paris

Tél. : 01 45 49 83 64

Fax : 01 45 49 83 34

www.pressesdesciencespo.fr

Tarif 2014 pour 3 numéros en France

Étudiants : 36 euros

Particuliers : 42 euros

Institutions : 45 euros

Contacts ■ Presse/chercheurs

Revue Agora ■ Yaëlle Amsellem-Mainguy, rédactrice en chef ■ Tél. : 01 70 98 94 19

■ Courriel : agora@injep.fr

Jeunesses : études et synthèses ■ Marie Dumollard et Francine Labadie, conseillères scientifiques

■ Tél. : 01 70 98 94 43/90 ■ Courriel : dumollard@injep.fr, labadie@injep.fr

Consultez tous les titres disponibles sur notre site web www.injep.fr/publications

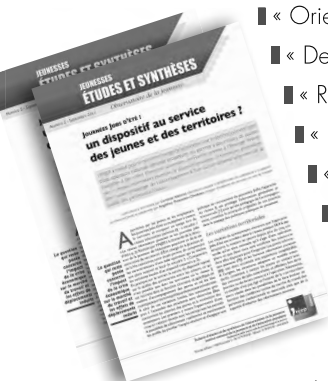
Agora débats/jeunesses



- Le « moment école » : la vie en milieu scolaire comme expérience — n° 55
- *Varia* : regards sur la jeunesse de Mauger, de Singly, van Zanten, Darmon, Le Gall, Le Van, Peretti-Watel, Mucchielli, Sulzer — n° 56
- L'expérience de la discrimination : les jeunes et l'accès à l'emploi — n° 57
- Éducation populaire et intervention sociale — n° 58
- Mixité dans les activités de loisir. La question du genre dans le champ de l'animation — n° 59
- Jeunesse & sexualité : expériences, espaces, représentations — n° 60
- L'habitat, le logement et les jeunes. Modes de logement, manières d'habiter — n° 61
- Les jeunes vulnérables face au système d'aide publique — n° 62
- La santé des 15-30 ans. Une lecture du baromètre santé — n° 63
- *Varia* — n° 64
- Normes sociales et bifurcations dans les parcours de vie des jeunes — n° 65
- Les adolescents face aux dispositifs de médiation culturelle — n° 66

Prix : 17 euros à partir du n° 60. Numéros 1 à 46 accessibles gratuitement sur www.persee.fr
Tous les autres numéros sont consultables sur www.cairn.info

Jeunesses : études et synthèses



- « Orientation : les pratiques d'information des jeunes changent la donne », n° 9, juin 2012
- « Des vacances entre jeunes : partir en "colo" », n° 10, septembre 2012.
- « Revenus étudiants : de fortes disparités liées à la diversité des parcours », n° 11, novembre 2012
- « La notion de compétence : du concept aux enjeux de mise en œuvre », n° 12, février 2013
- « Retour sur la présidentielle de 2012 : comment les jeunes ont-ils voté ? », n° 13, juin 2013
- « L'éducation populaire : entre héritage et renouvellement », n° 14, juillet 2013
- « Gagner en compétences grâce au programme européen Jeunesse en action », n° 15, septembre 2013
- « Décrochage scolaire : le repérage, et après ? Premiers enseignements des expérimentations FEJ », n° 16, octobre 2013
- « Le VIH/sida chez les jeunes : idées fausses toujours tenaces et érosion relative des connaissances », n° 17, novembre 2013

5 numéros : 20 euros • Téléchargeable gratuitement sur le site de l'INJEP.

Achévé d'imprimer en mars 2014
sur les presses de la Nouvelle Imprimerie Laballery
58500 Clamecy
Dépôt légal : mars 2014
Numéro d'impression : 403106

Imprimé en France

La Nouvelle Imprimerie Laballery est titulaire de la marque Imprim'Vert®

Complexité des territoires, recompositions administratives, transformation des pratiques juvéniles, dispositifs multiples, nécessité de compétences renouvelées... Les professionnels et bénévoles des politiques de jeunesse, du développement local et de l'éducation populaire sont de plus en plus contraints à une adaptation permanente, faite de création voire d'expérimentation. Le partage d'idées, de valeurs et d'approches permet alors à chacun de s'enrichir mutuellement et de construire ainsi une intervention adaptée.

C'est dans cette dynamique que la collection des « Cahiers de l'action : jeunesses, pratiques et territoires » se propose d'offrir aux acteurs de la jeunesse des ressources sur des champs thématiques variés, utiles à leur travail, avec la volonté affirmée de faire émerger l'intelligence des pratiques.

Ce qu'entreprendre permet d'apprendre *L'entrepreneuriat des jeunes : insertion professionnelle pour certains, levier d'apprentissage pour tous*

Quel cheminement conduit un jeune, un jour, à prendre la décision de créer sa propre activité ? Existe-il des prédispositions ? A-t-il suivi un cursus spécifique pour en arriver là ?

Bien que la littérature sur l'entrepreneuriat en général soit considérable et que certains documents s'intéressent plus particulièrement aux jeunes, leur contenu relève le plus souvent de l'analyse statistique et porte principalement sur les obstacles rencontrés durant la création d'activité. De nombreuses questions demeurent donc : l'environnement familial joue-t-il un rôle ? Les jeunes qui vont jusqu'au bout du processus – la création à proprement parler –, se font-ils aider, accompagner ? Quelle est la part de quête d'un « idéal » dans la démarche entrepreneuriale, celle de l'innovation ou encore celle du désir de transformation de la société ?

C'est pour répondre à toutes ces questions que l'INJEP a mené, en 2012-2013, une étude qualitative auprès de jeunes désireux de créer leur activité. Les résultats livrés dans cet ouvrage montrent les compétences que chaque jeune apprend à mobiliser, quels que soient son âge, son niveau de qualification, son environnement socio-économique, grâce au développement de « l'esprit d'entreprendre ». L'acquisition de ces savoir-être et savoir-faire concerne en particulier l'aptitude à concrétiser des idées, à innover, à prendre des initiatives et des risques, à organiser et gérer des projets en vue de réaliser des objectifs, tous cadres et contextes confondus...

Cette étude permet ainsi, au-delà des enjeux d'insertion professionnelle des jeunes, d'appréhender et d'analyser dans quelles conditions entreprendre permet d'apprendre et forge un état d'esprit utile dans de multiples expériences de vie.

Initiatrice de l'égalité des chances à l'École polytechnique en développant le programme « Une Grande École, pourquoi pas moi ? », conceptrice des premiers cours en formation mixte (blended-learning) à l'ESSEC au sein de la chaire d'entrepreneuriat social, Isabelle Bapteste accompagne individus et institutions sur ces thématiques.

Angélica Trindade-Chadeau est chargée d'études et de recherche sur l'insertion sociale et professionnelle des jeunes à l'INJEP; elle étudie depuis plusieurs années l'accompagnement vers l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes.

