

technique

**DÉVELOPPER
L'ESPRIT
D'ENTREPRENDRE
CHEZ LES JEUNES**

7 DÉCEMBRE 2010

**LES ACTES
DU COLLOQUE**



Revue éditée par l'Association française
pour le développement de l'enseignement technique

AVANT-PROPOS

L'avenir de l'économie française, dans le contexte concurrentiel de mondialisation et de transformations technologiques, économiques et sociales, est lié de plus en plus à la capacité des entreprises à s'adapter en permanence, à pratiquer l'innovation, à renouveler constamment l'offre de produits et services. Le tissu économique a besoin de créateurs et de repreneurs d'entreprise. Dans ces conditions, le système éducatif, plus que jamais, doit rendre les jeunes plus entreprenants, désireux et capables de développer des projets. Il est ainsi davantage sollicité pour susciter chez eux l'imagination, la créativité et soutenir leur esprit d'entreprise.

Quelles sont les attentes des milieux économiques ? Quelles compétences recouvrent l'expression, capacité à entreprendre, prise au sens large du terme ? Quelles pratiques pédagogiques sont requises ? Quels modes d'évaluation construire ? Comment valoriser les compétences ainsi acquises tout au long du processus éducatif et d'orientation ? Ces interrogations concernent tous les niveaux de formation du primaire au supérieur, tous les types de formation, générale, technologique ou professionnelle.

A l'inverse, comment s'appuyer sur les démarches entrepreneuriales ou de projet pour susciter et entretenir l'intérêt pour les études, le goût d'apprendre ? Le renversement de point de vue, non plus apprendre pour entreprendre, mais entreprendre pour apprendre, est propice à l'innovation pédagogique.

Au sein des formations technologiques et professionnelles, les perspectives offertes, à plus ou moins long terme, par la création d'entreprise ne sont pas suffisamment prises en compte. Comment rendre cette dimension plus présente ? Comment l'intégrer davantage dans les référentiels ? Quelles formes pédagogiques, quels modes de certification faut-il préconiser ?

Ces questions ont fait l'objet d'un colloque dont témoignent ces actes et le DVD qui les accompagne.

PROGRAMME
DU COLLOQUE
« DÉVELOPPER
L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE
CHEZ LES JEUNES »

9 h 00	Accueil des participants	
9 h 30	Mot d'accueil par Christian FORESTIER – Administrateur général du CNAM.....	<i>page 8</i>
	Ouverture du colloque.....	<i>page 12</i>
	Jacques LAIR – Président national de l'AFDET	
	Pierre VINCENT – Responsable du service d'animation et de développements pédagogiques - AGEFA PME	
10 h 15	DÉVELOPPER L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE AU SEIN DU SYSTÈME ÉDUCATIF	
	<i>Exposés introductifs</i>	
	L'entrepreneuriat en tant que valeur éducative.....	<i>page 14</i>
	Alain FAYOLLE - Académie de l'entrepreneuriat, professeur à l'Ecole de Management de Lyon	
	Quelles sont les compétences liées à la créativité ?	<i>page 18</i>
	Séverine ROUILLAN et Frédéric LAGARRIGUE – Professeurs à l'Université de Toulouse Le Mirail	
	Etat des lieux	
	par Aïna HANNACHI – OPPE /APCE.....	<i>page 24</i>
11 h 00	► Table ronde animée par	
	Yveline RAVARY – Inspectrice générale de l'Education nationale honoraire – AFDET	
	A quel(s) niveau(x), quelles pratiques pédagogiques ?	
	Dans quel(s) cadre(s) ? Quelle valorisation, quelle évaluation ?	<i>page 28</i>
	Intervenants :	
	• Marc FLECHER – Président de l'Association Entreprendre pour Apprendre	
	• Philippe HAYAT – Président de l'Association 100 000 Entrepreneurs	
	• Brigitte HAZARD – Inspectrice Générale Science de la vie et de la Terre	
	• Anne-Marie HAZARD-TOURILLON – IA-IPR Histoire Géographie, Académie de Créteil	
	• Serge LE CALVEZ – Principal du collège Blaise Pascal de Viarmes	
	• Pascale MONNET-CHALOIN – Professeure, chargée de mission à la mission académique pédagogique Innovations et expérimentations, Académie de Créteil	
13 h 00	Buffet	
14 h 15	Allocation de Xavier TURION – Adjoint au Directeur général de l'enseignement scolaire.....	<i>page 48</i>
	DÉVELOPPER LA CAPACITÉ D'ENTREPRENDRE DANS UNE PERSPECTIVE PROFESSIONNELLE	
	<i>Exposé introductif</i>	
	Jean-Claude BOULY – Directeur du Centre national de l'entrepreneuriat – CNAM.....	<i>page 52</i>
14 h 30	Comment promouvoir l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprise grâce aux relations école-entreprise ?	<i>page 56</i>
	Pierre FONLUPT – Président de la commission « nouveaux dialogues » – MEDEF	
14 h 45	► Table ronde animée par	
	Françoise BERHO – Inspectrice générale de l'Education nationale honoraire – AFDET	
	Les attentes du monde économique ; les approches pédagogiques des formations technologiques et professionnelles et le développement de la capacité à entreprendre, les pratiques spécifiques dans et hors de l'école autour de la création d'entreprise.....	<i>page 60</i>
	Intervenants :	
	• Jean-Patrick FARRUGIA – Directeur de la formation et de l'emploi, Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat	
	• Jacques MARTY – Proviseur du Lycée des métiers Cantau à Anglet	
	• Jean-Marie PANAZOL – Doyen de l'inspection générale Economie-Gestion	
	• Norbert PERROT – Doyen de l'inspection générale Sciences et techniques industrielles	
	• Francis PETEL – Membre de la commission Education formation CGPME	
	• Franck VIDAL – Directeur du Groupe ADVANCIA NEGOCIA	
16 h 30	Les réflexions de l'AFDET.	<i>page 78</i>
	Jean-Luc CENAT - Président du conseil d'orientation de l'AFDET	



**LES ACTES
DU COLLOQUE**



DÉVELOPPER L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE CHEZ LES JEUNES





**Claude HUI
AFDET**

Bienvenue à tous, pour avoir répondu à l'invitation de l'AFDET.

Merci au CNAM de nous accueillir une nouvelle fois dans ses locaux où tant de réunions de l'association ont eu lieu entre les deux guerres au moment où se construisait l'enseignement technique.

Un nouveau colloque qui porte sur l'esprit d'entreprendre à inculquer aux jeunes : comme les précédents, il se présente sous la forme d'exposés introductifs, pour planter le décor et de tables rondes avec des témoignages de ce qui se fait et surtout de ce qu'il faudrait faire. Dans le dossier qui vous a été remis à l'accueil, vous trouverez des fiches sur lesquelles vous pourrez poser des questions, dont la synthèse sera faite par Viviane Derive, Secrétaire générale de l'AFDET. Un temps sera réservé aux réponses par les participants des tables rondes.

Je remercie le lycée Le Rebours dont les hôtesses d'accueil nous apporteront leur aide au cours de cette journée.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je donne la parole à notre hôte, Christian Forestier, Administrateur général du CNAM, établissement qui forme plus de 85 000 personnes par an.

**Christian FORESTIER
Administrateur général
du Cnam**

Permettez-moi de vous dire, mes chers collègues, puisque j'ai le privilège de connaître et d'avoir croisé beaucoup d'entre vous au cours de ma carrière, bienvenue au Conservatoire National des Arts et Métiers.

L'AFDET, je ne dirais pas que vous êtes ici chez vous mais presque ; s'il y a un établissement qui symbolise l'enseignement technique de qualité c'est bien le Conservatoire. Le CNAM est à un tournant de son histoire, une histoire qui n'est pas récente puisque vous le savez, il a été créé il y a 216 ans par l'Abbé Grégoire (en 1794).

Je vais commencer par vous raconter une chose que j'ai découverte récemment. Grégoire est plus connu à l'étranger qu'en France. Vous connaissez tous le drame qui a frappé Haïti. J'étais depuis plusieurs mois en relation avec l'Université d'Haïti pour établir des liens et un soir de janvier de cette année qui s'achève, j'ai pensé que tout était interrompu : c'était le 16 janvier lorsqu'il y a eu le séisme. En fait, tout n'a pas été interrompu puisque l'Université d'Haïti, quelques semaines après le drame, a repris contact avec nous en disant « venez nous aider à remettre en route notre système de formation professionnelle supérieure », ce que nous avons fait grâce aux différents centres outre-mer notamment en Guyane où la communauté haïtienne est très importante.

Je raconte cela parce que j'ai été extrêmement frappé quand j'y suis allé, de voir à quel point Grégoire était connu. Ce que nous avons oublié, c'est que la même année de la création du Conservatoire, à quelques mois d'intervalles, il est le premier homme politique français à faire voter la première abolition de l'esclavage. C'était le 4 février 1794. C'est Napoléon sous l'influence de Joséphine qui va rétablir l'esclavage ensuite aboli par Schoelcher en 1848. J'ai été extrêmement frappé, ému même, de voir à quel point Grégoire était connu dans ces terres un peu martyrisées. Nous avons donc accueilli 300 Haïtiens qui vont devenir 600 à la rentrée prochaine et qui suivent des cours du Conservatoire à distance avec des répétiteurs locaux. Nous avons bien entendu baptisé la promotion, Abbé Grégoire.



ACCUEIL DES PARTICIPANTS

Le CNAM est donc à un tournant de son histoire, un tournant de plus parce qu'on est aujourd'hui relativement loin quand même du projet initial de Grégoire. Le seul point qui nous rapproche et qui nous relie à l'histoire aux travers de ces deux siècles, c'est juste à côté, le musée des Arts et Techniques que je ne cesse d'encourager à visiter tellement il est tout à fait exceptionnel.

Le CNAM est à un tournant de son histoire qui se traduit par le fait que j'ai mis en place il y a presque un an aujourd'hui (le 19 novembre 2009), un nouveau décret statutaire donnant une autre dimension au Conservatoire. Aujourd'hui, le Conservatoire est défini comme (c'est l'article 1^{er} de ses nouveaux statuts) un établissement en réseau dont le siège est à Paris. J'ai voulu faire acter d'une façon forte et politique le fait que le CNAM n'était plus l'établissement de la rue Saint-Martin qui aurait quelques vagues succursales par ci, par là. C'est un établissement sur l'ensemble de la France métropolitaine, sur l'ensemble de la France d'outre-mer, sur beaucoup de pays francophones et qui a des projets de développement à l'étranger. J'étais cet été en Chine et nous aurons vraisemblablement un centre du CNAM en Chine, à Canton dans les mois qui viennent. C'est vraiment quelque chose auquel je tiens profondément et qui explique aujourd'hui ce que sont les chiffres qu'il faut avoir en tête et qui étaient rappelés par notre ami Claude Hui.

Quand je quitterai cette maison dans 3 ans, je suis à peu près sûr que ce seront quasiment 100 000 personnes par an qui suivront des cours au CNAM. Il est très intéressant de voir que chaque année, les effectifs se renouvellent de moitié. Il y a deux publics au CNAM : le public qui vient une fois, chercher une formation ou un complément qui lui manque et l'autre public qui vient pour 2, 3, 4 ans, 5, 6, 7, 8 ans. Un futur ingénieur CNAM qui arrive à Bac+ 2 est ingénieur en six ans en moyenne. Ceci n'est pas du tout anormal compte tenu qu'il est en situation d'activité. Nous formons un millier d'ingénieurs par an, 2000 masters, 10 000 autres diplômes. On estime que le nombre de personnes qui ont un diplôme du CNAM (ou un morceau de diplôme) et qui sont en activité dans la population active est





Christian FORESTIER
Administrateur général
du Cnam

de l'ordre du million. Cela veut dire, que si on était capable de faire une seule association d'anciens élèves du CNAM, ce serait certainement la plus puissante de France. Face à ces 100 000 personnes, il est important que vous sachiez que c'est pratiquement 10 000 enseignants chaque année, pour moitié des universitaires et l'autre moitié une majorité de professionnels en activité dans le monde de l'entreprise.

Le CNAM s'est aujourd'hui restructuré autour de deux écoles : une école sciences de l'ingénieur, le cœur historique qui, malheureusement parce que c'est le signe des temps, est devenu minoritaire. C'est dans ce secteur où l'on perd le plus d'auditeurs chaque année même si je sens des frémissements, notamment du côté du génie civil où on est en progression.

La deuxième école est Management et société dont le directeur sera devant vous cet après-midi, mon ami Jean-Claude Bouly. Il dirige par ailleurs le Centre de l'entrepreneuriat qui est au cœur des réflexions de ce colloque. Je suis assez fier de cette école car elle intègre à parts égales le management et les sciences de la société pour faire des managers à visage humain, ce qui est peut-être le privilège du CNAM.

Nous avons la chance d'avoir parmi nous des gens comme William Dab qui fait que nous avons la seule école qui oblige dans ses diplômes de niveau Bac+5 (master ou titre d'ingénieur) à avoir une formation à la santé au travail (santé physique et psychique). L'actualité récente justifie pleinement ce choix que nous avons fait au CNAM.

Par ailleurs, en discutant quelques instants avec les cadres de l'AFDET, nous évoquons que nous ne sommes pas une année tout à fait comme les autres. L'année 2011 va commencer ; c'est l'année des 40 ans de la loi de 1971 sur l'organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente.

Je compte bien que le CNAM soit présent au cours de cette année 2011.

Nous commençons demain par fêter les 40 ans de l'ONISEP, puisque l'ONISEP a précédé de quelques mois la publication de cette loi.

Je tiens vraiment à ce que le CNAM soit un élément important dans cette manifestation parce qu'il faut dire tout ce que cette loi a apporté au pays. Je le dis d'autant plus que, avec le recul, j'ai le sentiment que le CNAM l'a plutôt mal vécu. Cela peut paraître paradoxal mais il est vrai que cette loi de 1971 quand on réfléchit bien, mettait fin au monopole du CNAM. Depuis deux siècles, le CNAM était le seul établissement de l'enseignement supérieur dédié aux adultes et à leur formation professionnelle. Ce n'est pas un hasard si au lendemain de la seconde guerre mondiale dans la France en reconstruction quand on a commencé à se poser la question de savoir comment amener des adultes à un niveau supérieur, Bertrand Schwartz répondit « c'est au CNAM qu'il faut venir chercher les compétences ». Le CNAM était bien en situation de monopole et la loi de 1971 a mis fin à ce monopole. Je me rends bien compte aujourd'hui, 40 ans après, que le CNAM a eu du mal à interpréter sa signification. Je vois bien encore aujourd'hui dans le patrimoine génétique



de la maison qu'il y a encore une opposition entre satisfaction des besoins individuels des salariés et satisfaction des besoins collectifs des entreprises. Un des paris que j'ai pris et je pense que Jean-Claude Bouly vous le dira, c'est de montrer qu'aujourd'hui il n'y a pas d'opposition entre la complémentarité de la satisfaction des besoins des salariés et le besoin des entreprises et que le CNAM se devait d'être bien entendu présent sur les deux créneaux.

Voilà pourquoi je pense que nous essaierons de tenir toute la place que nous devons.

Je ne serai pas avec vous au cours de cette journée. Je signe cet après-midi, avec Valérie Pécresse, Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, une convention avec onze autres établissements et partenaires créant le PRES HESAM (pôle de recherche et d'enseignement supérieur Haute Etudes-Sorbonne-Arts et Métiers). C'est un rêve un peu fou qui s'est fait il y a quelques mois, au hasard des rencontres, au hasard de la réflexion. Le paysage de l'enseignement supérieur français est en pleine restructuration et nous nous sommes dits qu'il y avait quelque chose à faire en rassemblant les sciences sociales, les sciences humaines et les sciences de l'ingénieur.

Par ailleurs, j'étais engagé depuis plusieurs semaines dans un rapprochement, après deux siècles, avec l'Ecole nationale supérieure des arts et métiers (ENSA) avec laquelle on nous confond souvent. Il m'arrive de croiser des gens qui pensent que je dirige l'ENSAM. Il est vrai que les deux établissements ont été créés quasiment à la même époque par La Rochefoucault d'un côté, Grégoire de l'autre. Si vous allez à la Société d'encouragement de l'industrie, place Saint Germain des Prés, sur la grande plaque à l'entrée, vous voyez quasiment les deux noms Grégoire et La Rochefoucault côté à côté et pourtant pendant deux siècles les deux établissements se sont peu fréquentés. A un moment où les valeurs que nous portons doivent être soutenues, nous nous rapprochons dans ce grand ensemble qui relie aussi La Sorbonne-Paris 1, plus grosse université de France, l'Ecole pratique des hautes études, l'Ecole nationale de l'administration, l'Ecole nationale supérieure de commerce de Paris, etc. Ce sera un PRES qui n'a pas vocation à être Etablissement unique mais ce travail en synergie entre ces 12 établissements qui pèsent plus d'un milliard et demi de chiffres d'affaires, devrait être une belle aventure.

Voilà, mes chers collègues, encore une fois vous êtes ici chez vous, sur une problématique qui nous tient vraiment à cœur. S'il y a un établissement qui est à l'intersection de la formation et de l'entreprise, je vous l'ai dit par ces quelques chiffres, c'est bien nous.

Vous aurez cet après-midi, Jean-Claude Bouly qui vous expliquera je pense tout le travail que nous faisons avec les PME et avec les Chambres des métiers et de l'artisanat. Plusieurs conventions sont déjà signées ; nous aurons bientôt un incubateur d'entreprise. Le CNAM est un lieu où l'on réfléchit vraiment à cette problématique de l'entrepreneuriat et du développement économique de notre pays.

Bonne journée à tous.

Merci, Monsieur l'Administrateur général, je donne la parole à Jacques Lair, Président de l'AFDET.



Jacques LAIR, Président de l'AFDET

Avant toute chose, je voudrais remercier Monsieur Christian Forestier, Administrateur général du Conservatoire national des arts et métiers qui nous reçoit aujourd'hui dans ces lieux. Avec les rappels historiques qu'il vient de faire et l'évocation du devenir de ce centre, je pense que, comme moi, vous avez été sensibles aux propos qu'il vient de tenir.

Merci aussi à Gilles Schildknecht qui est toujours très attentif à nos demandes, facilitant ainsi notre accueil en ces lieux.

Il me revient d'ouvrir ce colloque sur le développement de l'esprit d'entreprendre chez les jeunes. Nous aurons tout au long de cette journée l'occasion d'entendre d'éménents spécialistes de ces questions. Je ne dévoilerai rien bien sûr, mais qu'il me soit permis d'évoquer certains aspects de ces questions liées à l'esprit d'entreprendre et à l'entrepreneur. Au préalable, je dirai que sous le vocable entrepreneur, je place également l'artisan et le commerçant.

Pour nous être entrepreneur c'est avant tout un état d'esprit. Etre entrepreneur nécessite également des qualités personnelles qui peuvent être développées, mais qui doivent au moins habiter déjà l'individu. Il est également coutume de dire que la création d'emplois en France repose sur les très petites entreprises. Sans doute convient-il de ne pas se limiter à ce seul aspect, somme toute réducteur : les PME et les grandes entreprises concourent elles aussi au développement économique et à la création d'emplois, l'effet de chaîne étant bien sûr indispensable. Nous savons que notre pays est actuellement confronté à une rude concurrence de la part d'entreprises venues de l'orient, voire de l'extrême orient, qui elles, ne sont pas de petite taille ! Quelque soit le secteur d'activité, notre économie a besoin d'une grande réactivité et une capacité d'adaptation immédiate pour répondre à ces attaques : la création d'entreprise peut être une partie de la réponse. Pour cela, nos futurs chefs d'entreprise doivent être préparés, encore faut-il que la formation les ait sensibilisés dès lors qu'ils auront la maturité suffisante ! En préparant ce colloque, j'ai découvert que nombreuses sont les initiatives en ce domaine ; toutefois dans une autre partie de ma vie, je siège en qualité de magistrat consulaire, je constate que les échecs sont dus à une méconnaissance profonde des obligations et des risques qu'entraîne la profession d'entrepreneur. Lorsque l'on mesure les dégâts et les conséquences (qu'elles soient personnelles, psychologiques, économiques) et les traumatismes entraînés, nous, juges, cela nous amène souvent à nous poser la question : « a-t-on affaire à un entrepreneur ? N'aurait-il pas mieux fait de se cantonner à une autre fonction et à d'autres responsabilités ? ». L'esprit d'entreprendre, je pense, c'est également connaître ses limites ; il est sûr que porter son propre projet, le faire émerger, le conduire est pour tout individu extrêmement motivant et gratifiant. Faire œuvre utile pour notre économie et notre société est un but

Pierre VINCENT, Responsable du Service d'Animation et de Développements Pédagogiques AGEFA PME

AGEFA PME, est une entité de la CGPME, qui par le biais de sa convention de coopération avec le ministère de l'éducation nationale a collaboré avec l'AFDET, à la préparation de ce colloque intitulé « Développer l'esprit d'entreprendre chez les jeunes ».

Au sein d'AGEFA PME, ce thème est le fil rouge de toutes nos actions et nous nous efforçons au travers de celles-ci de le mettre en avant et de susciter ainsi des vocations de « patrons ». Au fur et à mesure de l'avancement de nos travaux, nous avons dégagé une définition de l'entrepreneuriat, en particulier internationale qui est la suivante : « c'est la capacité d'un individu à transformer des idées en actions dans un contexte international ». Certes, cette définition intègre une dimension internationale, mais ne peut elle pas s'appliquer à un contexte national ? Pourquoi ne pas dire qu'un individu, dès lors qu'il aura acquis certaines compétences, au-delà de celles qui lui auront permis d'aller vers l'autre, ne pourrait pas développer son esprit d'initiative, son sens de l'autonomie, sa créativité, sa confiance en soi, et pour faire court, son « esprit d'entreprendre ».



OUVERTURE DU COLLOQUE

tout à fait noble mais n'oublions jamais que l'esprit d'entreprendre doit également traiter du volet risques. J'ai suivi avec beaucoup d'attention la mise en œuvre du projet de l'auto entrepreneur créé par l'ancien ministre Hervé NOVELLI ; aujourd'hui le taux d'échec est important, même si on en parle peu. Ordinairement dans le cas d'une entreprise ou d'un commerce classique c'est au cours de la 3^{ème} année que les difficultés émergent, conduisant malheureusement souvent au dépôt de bilan. Dans le cas des auto entrepreneur, nous constatons une accélération due à une absence quasi totale d'information et bien sûr de formation sur les risques encourus. Lorsque ces hommes et ces femmes se présentent devant le juge, bien souvent contraints par les circonstances, ils découvrent seulement l'étendue des lacunes de leurs connaissances. Développer l'esprit d'entreprendre doit également traiter de ces questions. Par principe et par nature, je suis résolument optimiste, je sais que notre économie a besoin de ces nouveaux entrepreneurs ou commerçants pour créer bien sûr, mais également pour reprendre. Notre économie est vivace ; chaque année 300 000 à 350 000 entreprises nouvelles sont créées ; 200 000 sont à reprendre. Savez-vous que le secteur auquel j'appartiens représente environ 1,8 million d'actifs directs pour plus de 400 000 entreprises. Nous savons que dans les 10 années qui viennent 50% de celles-ci auront changé de dirigeants. Une anecdote pour illustrer ce propos : pour être entrepreneur dans le secteur de la construction, nous nous interrogeons toujours et depuis de nombreuses années, sur le niveau de certification d'accès. Nos discussions avec le Ministère des PME n'ont toujours pas pu dépasser le CAP ou à défaut 5 années d'exercice du métier. Vous voyez, de grands espoirs nous sont permis, les marges de réflexion et de progrès sont considérables. Plus globalement, je reste persuadé que la création ou la reprise d'entreprise constitue un formidable ascenseur social, les jeunes de notre pays semblent souvent à la recherche de projets, n'est ce pas là une belle perspective et pour certains une très grande opportunité ? Je souhaite que nos échanges nous permettent d'approfondir ces sujets, par la qualité des intervenants et bien sûr des animateurs, je suis sûr que nos discussions seront riches et fructueuses.

Je voudrais profiter de ces quelques mots pour remercier ceux qui ont beaucoup travaillé pour préparer ce colloque : Mr Cénat, Mmes Berho, Ravary, Dérive, l'ensemble des membres du bureau et bien évidemment nos permanents, Vanessa, Marie, Julie et Jérôme.

Pour terminer je veux également remercier notre coorganisateur AGEFA PME qui a mis à notre disposition les moyens matériels propres à assurer la réussite de cette journée. Je vais maintenant passer la parole à Monsieur Pierre Vincent représentant Jean-François Roubaud, Président de la CGPME et actuellement empêché.

Je vous remercie de votre attention.

Partant de ces éléments, ne peut-on pas dire tout simplement que :

- l'entrepreneur veut aller de l'avant, créer, innover, prendre des risques
- l'entrepreneur doit être un être rationnel
- l'entrepreneur doit être un organisateur, sachant écouter l'autre, sachant communiquer.

Nous devons donc faire en sorte de faire découvrir aux jeunes que le « métier de patron » est un métier à part entière. Nous devons les uns et les autres œuvrer pour que nos entreprises patrimoniales perdurent. Pour cela nous devons donner envie aux jeunes qui débutent leur formation, de reprendre le flambeau, de poursuivre et de développer les activités et bien entendu de réussir. Je souhaite donc que ce colloque mette en avant des pistes de réflexions, des idées nouvelles qui pourront nous aider à faire passer le message. Je vous remercie pour votre attention.





Claude HUI,
AFDET

Merci, ce matin nous nous interrogerons sur les conditions nécessaires pour développer l'esprit d'entreprise. Une enquête récente a montré que près d'un jeune sur deux envisagerait de créer une entreprise mais dans le même temps, hésitant sur ce choix là, 63% pensaient préférable d'entrer dans une grande entreprise ou dans la fonction publique. On peut s'interroger sur le moyen de développer l'esprit d'entreprendre dans le système éducatif car cela concerne à la fois ceux qui éventuellement voudraient créer une entreprise

Alain FAYOLLE,
Académie
de l'Entrepreneuriat,
Professeur
à l'Ecole de Management
de Lyon

Je suis ravi d'être parmi vous ce matin pour réfléchir avec vous sur ce qu'est l'esprit d'entreprendre et sur la manière dont on pourrait le développer au sein du système éducatif. On m'a effectivement demandé de réfléchir à l'entrepreneuriat en tant que valeur éducative. Très rapidement cela m'a amené à réfléchir : qu'est-ce que l'on met derrière le mot valeur ? Ensuite, j'ai essayé de mieux cerner ce qui va animer nos débats et nos discussions sur l'esprit d'entreprendre.

Une valeur c'est le caractère de ce qui est digne d'intérêt, de ce qui a une utilité pour la société, pour des groupes ou des communautés. L'esprit d'entreprendre tel qu'il est présenté par la commission européenne apparaît comme une compétence clé parmi les huit pour l'éducation et la formation tout au long de la vie. On est bien là avec un thème important, des questions essentielles, qui ont été largement introduites par les précédents intervenants. On a bien compris quels pouvaient être les apports des entrepreneurs et des créateurs d'entreprise : ils contribuent à la croissance économique, à la création de richesses et tout cela bien évidemment en prenant des risques et en ayant ce fameux esprit d'entreprendre.

Cependant je ne voudrais pas que l'on confonde l'esprit d'entreprendre et l'entrepreneuriat. Si l'esprit d'entreprendre est une composante du comportement entrepreneurial, il ne peut pas à lui seul être assimilé au comportement entrepreneurial. Je crois que l'esprit d'entreprendre relève d'un état d'esprit qui peut aller vers la prise de risque, mais aussi vers la prise d'initiative. Vous verrez que c'est au cœur de l'approche de la commission européenne et cela peut aussi concerner la capacité à innover et une acceptation du changement.

Cet esprit d'entreprendre, on peut le mettre en œuvre dans différentes situations de sa vie personnelle, de la vie professionnelle. La création d'entreprise étant l'une de ces situations possibles, pour moi il semble important de ne pas confondre ces deux notions : esprit d'entreprendre et entrepreneuriat.

On va aller un tout petit peu plus loin sur l'entrepreneuriat en tant que valeur éducative. Aujourd'hui, il existe de très nombreuses initiatives dans le système éducatif, au niveau de l'enseignement supérieur, de l'enseignement secondaire, de l'enseignement technique. Vous êtes bien placés pour le savoir et un certain nombre d'entre vous, vous allez nous les présenter tout à l'heure. Des associations comme « 100 000 entrepreneurs », « Entreprendre pour apprendre » qui seront dans la table ronde, ont développé un certain nombre d'actions, d'initiatives. Je n'en cite que quelques unes ; pour ceux qui voudraient aller un peu plus loin, il suffit d'aller sur le site Eduscol pour avoir toutes ces références pour les approfondir.

Si on en vient à l'esprit d'entreprendre, l'esprit d'initiative et d'entreprise sont dans la défini-



DÉVELOPPER L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE AU SEIN DU SYSTÈME ÉDUCATIF

comme ceux salariés ou fonctionnaires qui doivent aussi développer la créativité, l'autonomie, le sens des responsabilités et ainsi pouvoir jouer un rôle important là où ils sont embauchés. En exposé introductif, Alain Fayolle, de l'Académie de l'entrepreneuriat, groupement qui rassemble des enseignants de l'université jusqu'au lycée et Professeur à l'école de Management de Lyon, portera son regard sur l'entrepreneuriat en tant que valeur éducative. Je lui demande de venir à la tribune.

L'ENTREPRENEURIAT EN TANT QUE VALEUR ÉDUCATIVE

tion de la commission européenne ; c'est la fameuse compétence clé. Je crois que l'on retrouve des mots qui ont été utilisés tout à l'heure : capacité de passer des idées aux actes dans un contexte international mais très rapidement, on a souligné que cela pouvait être fait dans un contexte plus national, plus régional, plus local, qui suppose créativité, innovation et prise de risques. Voilà des dimensions importantes de l'esprit d'entreprendre ainsi que la capacité de programmer et de gérer des projets en vue de la réalisation d'objectifs. Je voudrais faire ici, une seconde pause pour dire que le développement de l'esprit d'entreprendre, le développement des capacités entrepreneuriales ne relèvent pas de ce que l'on appelle la pédagogie par projet. Il ne suffit pas de mettre des étudiants en équipe sur un projet pour penser qu'ils vont développer cet esprit d'entreprendre et les comportements entrepreneuriaux. Là encore, il y a vraisemblablement un sujet de réflexion qui rejoint des approches pédagogiques qui termineront mon exposé.

L'esprit d'entreprendre, on peut le voir comme Jacques Brel ; cette définition est proposée dans un ouvrage récent dont le sujet est la pédagogie entreprenante. Les auteurs sont Bernard Surlemont qui a été pendant de nombreuses années directeur de la Fondation pour la recherche et l'enseignement de l'entrepreneuriat (FREE) en Belgique et un chercheur en éducation australien, Paul Kearney. Je vous montrerai quels sont, pour eux, les piliers d'une pédagogie entreprenante et j'essaierai de développer un tout petit peu.

Jacques Brel disait « je préfère partir en ayant raté des choses qu'en n'ayant pas essayé les choses que j'avais envie de faire ». Ce qui est intéressant c'est de voir qu'il y a dans cette définition, très présent, l'esprit d'initiative : vouloir prendre des initiatives dans des situations comme celles que nous vivons, caractérisées par la globalisation, une compétition effrénée au niveau international. Je voudrais insister sur la fin de la phrase : l'envie, l'envie de faire les choses. L'entrepreneuriat n'est pas uniquement prendre des initiatives, voire prendre des risques ; c'est aussi avoir envie de faire, avoir envie de réaliser.

L'esprit d'entreprendre est une compétence transversale c'est-à-dire que l'objet de l'enseignement peut être une création d'entreprise, une situation entrepreneuriale mais aussi toute autre chose. J'aurais tendance à dire qu'enseigner l'entrepreneuriat, c'est moins une affaire d'enseigner autre chose que d'enseigner autrement ; la pédagogie entreprenante renvoie à cet « enseigner autrement ». Nous avons vu que cette compétence transversale pouvait s'exprimer dans différentes situations de la vie personnelle et professionnelle.

Développer l'esprit d'entreprendre, on peut s'interroger sur le pourquoi. Je pense que la plupart des personnes ici présentes sont convaincues. J'aurais tendance à penser que l'on peut être dans différentes logiques autour de ces bonnes raisons de développer l'esprit d'entreprendre chez les jeunes. Je les caricaturerai par une première logique qui est pour





Alain FAYOLLE,
Académie
de l'Entrepreneuriat,
Professeur
à l'Ecole de Management
de Lyon

moi une logique « push ». Même si ce n'est pas toujours explicite dans les discours mais c'est au moins implicite, créer son entreprise, cela peut permettre à des jeunes de trouver un emploi ; cela peut permettre aussi à des personnes un peu plus confirmées d'en retrouver un, si cet emploi a été perdu suite à des plans sociaux ou à des changements importants dans les entreprises qui les employaient.

Les entrepreneurs ont généralement deux types de motivation : les motivations « push » dont j'ai parlé et les motivations « pull » basées sur des éléments plus positifs, des motivations qui tournent autour du besoin de créer des emplois, de nouvelles activités qui généreront des richesses et contribueront au développement d'entreprise mais aussi de l'économie.

Les motivations peuvent tourner autour de l'esprit d'indépendance, la volonté d'être son propre patron, de contrôler son destin, d'être le plus indépendant possible d'un système qui pourrait contraindre à certains moments et qui pourrait empêcher de faire des choses. Il y a beaucoup à dire sur l'acteur et le système, s'agissant d'un côté des jeunes qui sont dans des apprentissages et d'un autre côté, un système qui a des vertus mais qui peut aussi contraindre par rapport au développement de l'esprit d'entreprendre et des compétences entrepreneuriales.

Il y a une logique « pull », qui est celle que je voudrais privilégier pour donner envie aux jeunes, pour leur montrer ce que sont les valeurs, les attitudes, les motivations des entrepreneurs ; pas celles de ceux dont on parle souvent dans la presse, les dirigeants de grandes entreprises, il en faut, ils sont utiles, ils sont importants. Mais les petits patrons, les créateurs d'entreprises, ceux qui se lancent à un moment donné ; c'est important que les jeunes comprennent le pourquoi de ces comportements. En quoi sont-ils reliés à des compétences, à des valeurs, à des aptitudes ? C'est important de les diffuser à des jeunes quelles que soient les filières dans lesquelles ils sont inscrits, quelques soient les programmes ; c'est leur permettre de mieux appréhender le comportement entrepreneurial en l'abordant d'une façon un peu plus intime. Il y a aussi une dimension importante, nous l'avons évoquée, mais c'est encore mieux en apportant des preuves et des démonstrations. Quelle est la contribution des entrepreneurs à l'économie, aux économies des pays ? Qu'est-ce qu'ils apportent aux entreprises ? Aujourd'hui il existe une documentation très fournie sur ces éléments qui peuvent être utilisés rapidement pour bien montrer et faire comprendre le rôle, l'importance des entrepreneurs aujourd'hui.

Deuxième type de question par rapport à « développer l'esprit d'entreprendre » : le comment ? Comment peut-on imaginer que l'on va pouvoir diffuser l'esprit d'entreprendre auprès de jeunes, d'étudiants, de lycéens sans sensibiliser les enseignants, sans leur faire partager ces valeurs, ces comportements, ces attitudes, ces apports ? C'est le premier point de vue. Deuxième point de vue ; il faut peut-être dans un système qui est parfois perçu comme étant très rigide, leur donner un peu plus de marges de manœuvre, de responsabilités, les encourager etc. On est dans un système où les différentes composantes se tiennent d'une certaine manière. Penser que l'on peut développer aussi facilement que cela à travers des initiatives telles que celles que je vous présentais tout à l'heure, l'esprit d'entreprendre, c'est vraisemblablement mettre un tout petit peu « la charrue avant les bœufs ». Je pense qu'il faut avoir une vue systémique, essayer de bien réfléchir sur les composantes, pour voir de quelle manière on peut agir sur chacune d'entre elles à un moment donné et puis passer d'une approche « contenu » que je qualifiais tout à l'heure d'enseigner autre chose à une approche beaucoup plus transversale utilisant la pédagogie « entreprenante ».

Je vais très brièvement vous la présenter maintenant. Si l'on veut développer une pédagogie entreprenante, on doit jouer sur différents piliers.

Comment faire en sorte que les étudiants soient davantage responsabilisés dans des processus d'apprentissage ? Comment passer progressivement d'une logique d'enseignement à une logique d'apprentissage ? Comment redonner un peu plus de marge de manœuvre à des lycéens, à des étudiants ? Certes, on pense à des approches de type projets, à des expérimentations ou à des expériences ; on pense à l'apprentissage expérientiel, aux mises en situation mais il faut bien réfléchir aux objectifs, à la manière dont les étudiants vont pouvoir prendre ces marges d'autonomie, être un peu plus responsables dans ce type d'apprentissage.



Et puis il y a l'apprentissage coopératif ; il faut amener les étudiants à penser qu'ils peuvent apprendre tout autant des autres étudiants, des lycéens, des autres adultes, qu'ils peuvent être impliqués dans un processus d'apprentissage pas uniquement avec l'enseignant. Il faut sortir d'une logique encore très souvent observée et dominante aujourd'hui, vers une logique d'enseignement coopératif. C'est très lié pour moi à la manière dont on peut réussir des apprentissages expérientiels en responsabilisant les étudiants, en les faisant travailler en équipe dans des véritables approches coopératives, ce qui n'est pas toujours le cas.

La dernière dimension c'est la réflexivité ; comment va-t-on pouvoir généraliser à partir d'une expérience ou d'un enseignement avec l'aide des enseignants ayant pensé en amont à des approches pédagogiques intégrant cette nécessaire réflexivité ?

Je suis très rapide mais je vous encourage à lire l'ouvrage de Bernard Surlemont et de Paul Kearney ; il est vraiment très intéressant. Il développe ces idées d'une manière très pragmatique et je pense utile.

Je vais terminer sur deux ou trois points de réflexion.

Développer l'esprit d'entreprendre, quand on réfléchit à ce qu'est notre système éducatif, c'est ce que notre société a voulu qu'il soit d'une certaine manière. Pour moi, s'intéresser uniquement à la dimension pédagogique, à des processus d'apprentissage en admettant que l'on ait fait le chemin d'une logique d'enseignement vers une logique d'apprentissage, c'est effectivement quelque chose d'important. Mais, dans ce système, il y a bien autre chose à changer, notamment la culture : développer l'esprit d'entreprendre passe aussi par le développement d'une culture un peu plus favorable à l'entrepreneuriat au sein du système éducatif. En disant cela, j'ai bien conscience que l'on s'attaque à des questions extrêmement importantes mais comment ne pas les poser et comment penser que l'on puisse avoir plus d'esprit d'entreprendre chez les jeunes dans une société qui elle-même quelque part a du mal à valoriser le comportement entrepreneurial.

Je pense que l'on a encore beaucoup de chemin à faire par rapport à cela. Je termine sur des réflexions qui viennent de la lecture de différents ouvrages qui partent des enquêtes PISA organisées tous les trois ans depuis l'an 2000 par l'OCDE. On compare sur un certains nombre d'indicateurs la manière dont les systèmes éducatifs des 32 pays de l'OCDE sont performants. J'ai bien conscience que l'on peut critiquer, contester ce genre d'enquête. Ne nous intéressons pas aux résultats absolus ; essayons de comparer les résultats obtenus en France avec ceux qui sont observables dans d'autres pays. Que disent ces enquêtes ? Depuis 2000 sur une période de 10 ans (il y en a eu 4) ce qui est souligné par les étudiants eux-mêmes, c'est le manque de soutien des professeurs, le manque d'encouragement, le manque d'aide. Cela ressort régulièrement au fil de ces enquêtes.

Deuxième point que l'on peut discuter : c'est le niveau de stress. On a l'impression que l'on est dans un système éducatif qui contribue, notamment à travers la recherche d'excellence en mathématiques, à développer le stress des étudiants et les met dans des situations assez pénibles quand ils ont à faire un devoir ou qu'ils reçoivent leurs notes en mathématiques etc. Encore une fois, c'est une comparaison. Les lycéens français sont plus stressés et ressentent plus que les lycéens des pays de l'OCDE, le manque de soutien de la part des professeurs. On est dans un système éducatif qui a beaucoup de difficultés à reconnaître l'erreur, le droit à l'erreur et le fait que celle-ci permette d'apprendre quelque chose. On peut apprendre de ses erreurs, de ses échecs. Tous les enseignants en entrepreneuriat le savent. Dans des approches pédagogiques innovantes aujourd'hui, ils essaient de construire des processus pédagogiques autour des apprentissages par l'erreur et par l'échec.

Enfin, un dernier point qui est un peu la conséquence de ce qui précède. On est dans un système où les lycéens et les étudiants plus tard manquent terriblement de confiance en eux ; ceci est quelque chose de terrible parce que la première chose que les entrepreneurs vous donneront à travers ce qu'ils expriment, de verbal et de non verbal, c'est une grande confiance en eux, une grande confiance en leur capacité. Notre système éducatif, curieusement ne contribue pas à donner une très grande confiance à nos lycéens et à nos étudiants. Je termine sur ces quelques réflexions et je vous remercie de votre attention.





Claude HUI,
AFDET

Merci M. Fayolle, j'appelle maintenant Séverine Rouillan et Frédéric Lagarrigue, professeurs agrégés en arts appliqués, à l'université de Toulouse Le Mirail. Ils présenteront les compétences liées à la créativité à partir d'une étude qu'ils ont menée en 2009 dans le cadre d'un projet européen.

Frédéric LAGARRIGUE,
Professeur agrégé
en Arts Appliqués,
Université
de Toulouse Le Mirail

Séverine ROUILLAN,
Professeure agrégée
en Arts Appliqués,
Université
de Toulouse Le Mirail

Frédéric Lagarrigue

Nous avons eu la chance en 2009 avec Séverine Rouillan d'être désignés comme experts pour l'année de la créativité pour l'Agence Europe-Education-Formation France. Nous avons accompagné l'agence toute l'année pour développer un certain nombre d'actions dont notamment un référentiel de compétences liées à la créativité dans les programmes européens. C'est ce référentiel que nous allons vous présenter en quelques minutes.

Il s'agit d'une étude d'impact conduite sur le programme européen « Education et formation tout au long de la vie » (Life long learning) de la maternelle à la formation de l'adulte dans tous les sous programmes sectoriels que sont Comenius, Erasmus et Leonardo da Vinci, Grundtvig.

Séverine Rouillan

L'objectif de l'intervention est de vous présenter la méthode que nous avons utilisée pendant l'étude ; elle est importante par rapport à la question qui est posée aujourd'hui mais aussi pour expliciter la typologie des compétences liées au développement de la créativité dans les programmes européens.

Nous allons vous proposer la définition de la créativité sur laquelle il nous a fallu réfléchir pour mener à bien cette étude sachant que nous sommes tous les deux enseignants en design et que la méthode que nous avons essayé de mettre au point pour cette étude d'impact n'est pas étrangère à notre activité disciplinaire d'origine.

Ensuite nous vous présenterons rapidement la méthode et enfin les typologies de compétences. Pour terminer, nous essayerons d'ouvrir sur quelques questions pour voir comment les compétences liées à la créativité rejoignent l'esprit d'entreprendre.

Evidemment nous partons du principe (et les intervenants précédents l'ont évoqué), que la créativité est peut-être une des compétences liées à l'esprit d'entreprendre ; on peut aussi le formuler à l'inverse, l'esprit d'entreprendre renvoie aussi peut-être à une compétence propre à la créativité.

Lorsqu'on nous a demandé de réfléchir sur la créativité, il ne s'agissait pas de travailler sur la créativité dans l'absolu. Il y avait un contexte très précis qui était le cadre européen des formations. Nous avons réfléchi à une définition qui pouvait être opérationnelle dans ce contexte européen qui est interculturel. De fait, dans les programmes européens, plusieurs apprenants de la communauté européenne se rencontrent. Par ailleurs, nous devions pro-



DÉVELOPPER L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE AU SEIN DU SYSTÈME ÉDUCATIF

QUELLES SONT LES COMPÉTENCES LIÉES À LA CRÉATIVITÉ ?

poser une définition intergénérationnelle qui peut être opérationnelle pour des enfants de maternelle jusqu'à des apprenants en formation continue. Il fallait donc balayer tout un panel d'apprenants.

Par ailleurs, notre réflexion s'inscrivait aussi dans un contexte transdisciplinaire puisque l'enjeu était, non pas de réfléchir sur les disciplines créatives, mais au contraire d'essayer de comprendre comment cette créativité est à l'œuvre dans d'autres disciplines qui, a priori ne renvoient pas forcément au domaine créatif.

Frédéric Lagarrigue

Nous avons essayé de mettre en place des clés de lecture de la créativité dans le cadre de ces programmes européens. Nous avons choisi de travailler autour de quatre clés de lecture de la créativité :

- autour de l'objectif, avec le terme « autre chose » (A),
- sur la description temporelle « plus tard » (P)
- autour du point de vue avec « ailleurs » (A)
- autour du process avec « autrement » (A).

Cette méthode que l'on a appelée « A.P.A.A », nous l'avons appliquée tout au long de l'année européenne de la créativité pour essayer de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans la créativité.

On peut définir la créativité à partir de cette méthode.

« Autre chose », c'est viser un objet en particulier, une nouvelle idée réutilisable, une solution apportée à un problème posé. Une des manières de définir la créativité ce sont les mécanismes qui sont liés à la résolution de problèmes. Cette question n'est pas propre aux disciplines artistiques ou créatives mais émailler toutes les disciplines, notamment les mathématiques, les sciences de l'ingénieur et autres disciplines.

Un autre point nous paraissait important : c'est de prendre en considération l'inscription temporelle de la créativité puisqu'en fait un acte créatif est toujours défini dans un contexte temporel et sa valeur relative s'inscrit dans ce contexte. Dans les mécanismes d'innovation de l'acte créatif, on ne peut pas se couper d'une échelle de temps. Quand on parle de créativité, il y a un passé dont il faut tenir compte et un futur que sont les mécanismes d'innovation d'où « plus tard ».

Les programmes européens font appel à des mécanismes de coopération qui sont des mé-





Frédéric LAGARRIGUE,
Professeur agrégé
en Arts Appliqués,
Université
de Toulouse Le Mirail

Séverine ROUILLAN,
Professeure agrégée
en Arts Appliqués,
Université
de Toulouse Le Mirail

canismes bilatéraux ou des mécanismes avec multipartenariats et qui posent la question d'un « ailleurs ». Il est vrai que l'on se décentre lorsque l'on est dans un programme européen puisqu'on se déplace. La mobilité fait découvrir un ailleurs conceptuel puisque les gens n'ont pas les mêmes formations. En fait la créativité peut émerger souvent de cet ailleurs dans un champ de connaissances qui n'est pas celui dans lequel vous avez l'habitude de travailler.

Il y a aussi un « autrement ». Cela a été très bien souligné lors des exposés introductifs et notamment par notre prédécesseur. La manière de faire est extrêmement symptomatique du mécanisme de créativité ; c'est aussi faire autrement ce que l'on a l'habitude de faire, mettre en œuvre de manière inédite par des process originaux qui n'ont pas été appliqués au contexte dans lequel on se trouve.

L'étude que nous avons conduite concerne 41 projets du programme européen Education et formation tout au long de la vie qui ont été lancés durant ces 5 dernières années. C'est une sélection qui a été opérée avec l'agence de programmes de la maternelle à l'enseignement pour adulte. Nous avons travaillé avec ces quatre groupes d'entrée pour définir dans un premier temps les bonnes pratiques, dans un second temps un référentiel de compétences.

Séverine Rouillan

Il est important de souligner qu'effectivement la typologie des compétences que l'on va vous proposer émane d'une première étape du travail qui a consisté à repérer les bonnes pratiques avec les porteurs de projets. Cela ne va pas de soi. Les porteurs de projets sont dans l'action ; ils prennent rarement le temps de s'interroger sur les dispositifs qu'ils ont mis en place. Nous avons essayé de mener avec eux ce retour sur leurs pratiques, pour voir comment ces pratiques ont pu effectivement accroître la créativité.

Nous avons proposé une typologie des bonnes pratiques. Même si le terme peut paraître un peu ambigu, il s'agissait de savoir quelles pratiques portent en elles, dans les méthodologies mises en place, les germes d'un développement possible de la créativité.

Une fois que cette carte des bonnes pratiques a été réalisée avec les porteurs de projets, nous avons essayé de comprendre dans ces bonnes pratiques, quelles étaient les compétences développées chez les apprenants. Cela nous a permis de produire une seconde carte pour nommer, répertorier, classer les compétences liées à la créativité.

Ce travail en deux temps nous a permis d'identifier quatre compétences clés qui vont elles mêmes se décliner en savoirs, attitudes, aptitudes ou connaissances, savoir-être, savoir-faire selon le registre de vocabulaire utilisé.

Ces quatre types de compétences sont les suivantes :

- les compétences liées à l'imagination,
- les compétences collaboratives,
- les compétences d'adaptabilité et de distanciation,
- les compétences de communication.

Chacune de ces compétences liées à la créativité a été déclinée en items. Nous avons choisi de les nommer avec des verbes parce qu'il s'agit d'actions puisque c'est dans ces actions que les compétences trouvent un terreau propice pour se développer.

La typologie des bonnes pratiques met en évidence un certain nombre de concepts :

- découvrir : c'est la notion de découvrir l'autre et la question de l'altérité qui en découle. Découvrir l'autre, c'est effectivement apprendre à connaître, identifier et potentialiser les ressources, préparer la rencontre, analyser les besoins et l'état initial. Dans cette notion de découverte, ce qui est important c'est que systématiquement les porteurs de projets développent les items dans deux dimensions car la découverte de soi est un pré requis pour entamer la rencontre vers l'autre ;
- se confronter à l'altérité ; ceci paraît très important pour se confronter à l'autre avec la recherche de la nouveauté, la recherche de la différence : pourquoi rencontrer l'autre ? pourquoi faire à plusieurs ce que l'on pourrait faire seul ? parce qu'effectivement, on fait le pari qu'à un moment donné, il va y avoir un enrichissement et que l'on est en recherche de cette nouveauté ;



- centrer sur l'individu : on se rend compte, dans tous les programmes européens qui fonctionnent que ce sont des aventures humaines au-delà des structures, au-delà des complications liées aux dispositifs de gestion parfois un peu compliqués. C'est vraiment la relation humaine qui fait que le projet va exister malgré les difficultés rencontrées ;

- collaborer, c'est le propre de tout programme européen d'échanges, de créer des liens, de partager. Le partenariat, c'est la collaboration multiple avec des structures homologues en territoire européen et aussi avec des partenariats qui ne sont pas forcément des partenariats habituels : le monde du travail par exemple, lorsqu'il s'agit de structures enseignantes ;

- diversifier, la question de la diversification permet d'aller sur des territoires que l'on ne maîtrise pas forcément, vers la construction d'outils, l'exploitation de nouveaux supports, à la rencontre de nouvelles méthodes ;

- être flexible : c'est être réactif, faire un atout d'une contrainte, d'un imprévu. Dans les programmes européens on projette, on fait des plannings puis souvent les choses ne se déroulent pas toujours comme on l'espère ; il faut être capable de réagir, de transformer ces difficultés en atout, de redessiner le projet en temps réel ;

- pérenniser, c'est faire en sorte qu'il y ait une vie après le projet, soit pour un nouveau projet, soit pour qu'il y ait des retombées de ce projet en local ou à une échelle territoriale plus importante ;

- communiquer, ces deux dernières pratiques étant liées ; souvent on travaille seul dans son coin mais la notion de valorisation est primordiale lorsque l'on parle de projets européens. La confiance en soi dont on parlait tout à l'heure, c'est aussi la capacité à un moment donné de montrer aux autres que l'on a pu réaliser des choses qui parfois sont extraordinaires ; nous nous en sommes rendus compte au cours de ces deux jours passés aux côtés des porteurs de projets.

Frédéric Lagarrigue

Les cartes « Freemind » se trouvent sur le site de l'agence www.2e2f.fr/creativite-innovation.php en version cliquable.

Après les cartes des bonnes pratiques, nous avons développé le référentiel des compétences liées à la créativité avec quatre grandes entrées :

- les compétences liées à l'imagination ; ce sont toutes les compétences qui reposent sur un arrière-plan culturel assez fourni tel que la connaissance de l'endroit où l'on se trouve, d'où l'on vient, tout ce qui est l'histoire et qui s'appuie sur des capacités à s'ouvrir à l'extérieur et à prendre en considération les différents aspects des cultures, des particularités individuelles. C'est ce que l'on appelle « la capacité à absorber le monde ». Les compétences liées à l'imagination s'appuient aussi beaucoup sur des compétences personnelles, sensorielles et émotionnelles... C'est savoir écouter son intuition, savoir ressentir un certain nombre d'émotions. Les compétences liées à l'imagination s'appuient sur les capacités à sortir des cadres de référence. Tous les programmes européens sont extrêmement structurés, contraignants avec des différences selon les niveaux de programmes. Ces cadres de référence imposés par la structure doivent être dépassés pour innover, pour créer de nouveaux projets et pour être sélectionnés comme porteurs de projets. On rejoint l'exposé précédent sur la capacité à se projeter dans l'avenir : avoir envie, c'est cela aussi. Ces sous compétences se déclinent en savoirs, aptitudes, attitudes.

- les compétences collaboratives sont propres au mécanisme de coopération ; ce sont des compétences qui sont requises pour pouvoir mener à bien un projet à plusieurs. Bien sûr, il y a des mécanismes liés aux relations sociales, l'empathie, la relation à l'autre, la capacité à s'ouvrir, à interagir dans un cadre commun, à accepter aussi tout ce qui nous renvoie à nos différences mais qui s'appuie sur des valeurs communes. C'est aussi la capacité à échanger, à partager et dans un processus de projets qui n'est pas linéaire et pas complètement prévisible, une certaine capacité en cas de conflits ou de difficultés à dépasser ce niveau d'interactions et à exploiter les résultats pour avancer malgré tout.





Frédéric LAGARRIGUE,
Professeur agrégé
en Arts Appliqués,
Université
de Toulouse Le Mirail

Séverine ROUILLAN,
Professeure agrégée
en Arts Appliqués,
Université
de Toulouse Le Mirail

Séverine Rouillan

Les deux présentations qui suivent sont les compétences de distanciation, d'adaptabilité et les compétences liées à la communication :

- la distanciation et l'adaptabilité, c'est avant tout la capacité à résoudre une situation problème à laquelle on n'a pas forcément été préparée ou en tous cas qui est nouvelle pour nous. Cela peut se décliner suivant une capacité à prendre du recul, à se décenter, ce que dans la démarche de designer on appelle « un pas de côté », pour regarder un problème sous un autre angle, pour essayer de trouver une solution à laquelle on n'avait pas pensé. Cette compétence implique la capacité à transgresser. Est-ce qu'il n'y aurait pas de transgression dans la créativité ? C'est aussi une question primordiale. Enfin la persévérance, à savoir que dans l'acte créatif, on n'y arrive pas toujours du premier coup : ce n'est pas forcément la première idée qui est la bonne. Lorsque l'on parle de créativité, on est souvent sur des lieux communs, il y a le mythe de l'artiste créatif mais c'est aussi le remettre en cause. A un moment pour être créatif, il faut savoir persévérer et se remettre en cause. Une autre capacité est importante à signaler dans cette compétence : c'est la capacité à dialoguer avec une autre discipline. Cela se rencontre fréquemment dans les programmes européens ; il semble que ce soit aussi quelque chose que l'on tend à développer de plus en plus dans le système éducatif français. Il est vrai que les expériences que l'on a pu observer et analyser de rencontres avec une autre discipline sont toujours très fécondes parce que justement c'est l'ensemble des compétences liées au développement de la créativité qui sont à l'œuvre dans ces mécanismes de rencontre. C'est vraiment quelque chose de très riche mais il est aussi important de souligner que pour pouvoir dialoguer avec une autre discipline, encore faut-il maîtriser sa discipline. Ces notions nous paraissent importantes à défendre. La compétence de distanciation et d'adaptabilité qui a priori n'était pas celle qui nous paraissait la plus évidente au départ en tant qu'enseignants du design, comme compétence clé pour le développement de la créativité nous est apparue comme une des pierres d'achoppement de l'esprit créatif ;

- la compétence liée à la communication apparaît comme transversale et permet aux compétences de distanciation et d'adaptabilité, aux compétences collaboratives et à la compétence liée à l'imagination d'exister simplement pour pouvoir être imaginatif, collaborer et avoir cette capacité d'adaptabilité. Communiquer cela s'apprend aussi ; c'est d'autant plus nécessaire lorsque l'on communique dans un contexte interculturel qui fait que l'on est censé savoir d'où on vient et où on va. C'est vraiment le pré requis à toute communication dans un contexte interculturel. La capacité à transmettre du savoir et à transférer du savoir est importante en tenant compte de tout ce que l'on a pu dire sur les méthodologies à l'œuvre dans la transmission et le transfert de ce savoir car il ne s'agit pas du tout de transmission linéaire. De plus la notion de valorisation renvoie à la compétence de confiance en soi, comme elle a été nommée tout à l'heure.

Voilà pour ce qui est des cartes des compétences, passons à la quatrième étape de notre plan.

Frédéric Lagarrigue

Bien entendu les programmes européens sont porteurs des valeurs humanistes qui ont fondé l'Europe et notre société. La question centrale, ce sont les dynamiques collaboratives avec un mécanisme d'approche pluridisciplinaire centré sur le dialogue interculturel ; c'est une problématique qui traverse tout le programme européen. On peut se poser la question : sommes-nous capables effectivement de ce dialogue interculturel ? A une autre échelle très proche des préoccupations qui sont les nôtres aujourd'hui, la dimension partenariale me semble importante. Les différents acteurs que nous constituons, soit le milieu de l'entreprise, soit le milieu de l'éducation ou de la formation, se doivent de coopérer. Ces mécanismes de coopération sont porteurs d'apprentissage, de compétences sur la créativité. Ces différentes approches sont vraiment le terreau des compétences liées à la créativité, dans le cadre des programmes européens. Il est clair qu'un programme européen c'est avant tout l'autre, c'est se confronter à quelque chose que l'on ne connaît pas, que l'on appréhende selon des stéréotypes ou même des clichés. Cette question du dialogue interculturel c'est-à-dire être capable d'accepter que des valeurs identiques s'expriment



différemment (telles que le respect) selon la culture dans laquelle on se trouve, est centrale dans les dynamiques liées au dialogue interculturel car elles permettent d'acquérir les compétences de distanciation et d'adaptabilité.

Séverine Rouillan

L'altérité porteuse de créativité, on la remarque aussi dans les interactions liées au secteur professionnel. Il se trouve que les compétences qui ressortent dans ce type d'interactions sont essentiellement les compétences collaboratives et les compétences de communication. Dans les confrontations disciplinaires, on retrouve les compétences collaboratives, les compétences de communication et les compétences d'adaptabilité et de distanciation. Je précisais tout à l'heure que pour qu'il y ait confrontation disciplinaire, il faut qu'il y ait connaissance de la discipline. Dans le dialogue interculturel et cela est le cas lorsque l'on parle de rencontres des différents acteurs de la société, il est très important de dire qu'au-delà de la rencontre avec le monde de l'entreprise, il y a aussi souvent, la rencontre avec les institutions locales. Cela participe pleinement au développement des capacités collaboratives et à une bonne connaissance de l'environnement social, culturel, institutionnel, dans lequel on vit et qui fait qu'un jour on sera peut-être en capacité d'entreprendre localement quelque chose.

On peut retenir que dans le cadre des programmes européens, ce sont finalement des recommandations qui croisent les quatre clés de définition de la créativité que l'on proposait au départ. Je vous laisse la main pour savoir si ces méthodes seraient opérationnelles ou le sont déjà dans le système éducatif français, puisque notre étude posait la question du contexte des programmes européens. Ce seraient des actions qui visent des objectifs novateurs qui renvoient au positionnement de l'enseignant au sein du système éducatif : quelle place pour la culture du projet ? Quelle place pour l'innovation dans un système d'enseignement qui, par certains points, laisse de la place à cette innovation, encore faut-il cerner la question ?

Ensuite, ce serait des pratiques qui revendiquent une action sur le contexte présent et/ou à venir pour donner l'impression aux jeunes qu'ils ont une place à jouer aujourd'hui, maintenant et demain pour ne pas reléguer cette action potentielle à plus tard « lorsque tu auras le bac ». C'est aujourd'hui et maintenant qu'il faut intégrer à tous niveaux de la formation cette réflexion sur le rôle que l'on peut jouer en étant apprenant, depuis tout petit jusqu'à plus grand. Ce sont aussi des pratiques qui visent à atteindre un objectif selon un point de vue inhabituel : se dire à un moment donné, « comment je peux faire du management autrement », « comment je peux faire du design avec un danseur », « n'y aurait-il pas d'autres manières d'apprendre, d'autres manières de faire ».

Les programmes européens le permettent, puisque les systèmes éducatifs en Europe, même s'ils ont beaucoup de points communs, ont encore des variations qui permettent de se confronter à d'autres méthodes. Cela existe dans le contexte européen avec des actions qui mettent en œuvre des manières de faire inédites, originales. La question de l'innovation pédagogique (et on parlait tout à l'heure de pédagogie entreprenante) est donc posée.

Frédéric Lagarrigue

Il est intéressant de préciser que dans des textes qui ne sont pas encore publiés, mais dont le cadre stratégique est fixé pour la nouvelle programmation de l'Education et la formation tout au long de la vie à échéance 2020, sont précisés quatre objectifs dont le quatrième encourage « l'innovation y compris l'esprit d'entreprendre à tous les niveaux de l'éducation et de la formation ». Ce texte est porteur d'espoir, puisque ce sont des financements à venir, des actions qui vont accompagner cette démarche.

Sur le site de l'Agence Europe Education Formation, l'étude d'impact, la synthèse, les recommandations que nous avons émises avec les 41 porteurs de projets peuvent être téléchargées (www.2e2f.fr/creativite-innovation.php). Je vous invite à regarder un petit film d'une vingtaine de minutes qui présente quelques projets de la maternelle à la formation des adultes. Le dernier projet présenté s'est déroulé dans la prison des Baumettes à Marseille et me laisse toujours assez ému ; je vous invite à le regarder. Merci de votre attention.





Claude HUI,
AFDET

Aïna HANNACHI,
Responsable du programme
Observatoire des Pratiques
Pédagogiques
en Entrepreneuriat (OPPE),
Agence pour la création
d'entreprise (APCE)

Merci aux trois intervenants pour avoir planté le décor. Nous savons que l'entrepreneuriat est une valeur éducative et qu'il faut inculquer des compétences aux jeunes.

J'appelle Madame Aïna Hannachi, de l'Observatoire des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat pour nous faire un état des lieux.

L'état des lieux que je vais vous présenter n'est pas exhaustif : c'est l'état des lieux auquel nous sommes arrivés avec les moyens que nous avons.

Qu'est-ce l'OPPE?

L'OPPE c'est un observatoire qui a été créé en 2001 par les pouvoirs publics, à l'époque par le Ministère de l'Industrie, par le Ministère de l'économie, rejoint par l'Education Nationale, également par l'Agence pour la création d'entreprises (APCE), l'Académie de l'Entrepreneuriat et d'autres acteurs.

L'objectif de départ de cet observatoire était vraiment de faire un recensement. Comme son nom l'indique, l'observatoire implique d'observer ce qui se passait en terme de développement de l'esprit d'entreprendre dans l'appareil d'enseignement.

L'APCE, dans les années 1980, organisait déjà des universités d'été dans l'enseignement supérieur pour former à la création d'entreprises. Elle a pris en charge cet observatoire pour savoir ce qui se faisait sur l'esprit d'entreprendre dans l'enseignement secondaire et supérieur.

Aujourd'hui c'est plutôt l'enseignement secondaire qui constitue nos axes de travail : nous sommes passés d'un travail d'observation à un travail de recensement des outils pédagogiques.

Au début des années 2000, nous avons fait un recensement dans l'appareil d'enseignement secondaire et supérieur sur ce qui existait en terme de développement de l'esprit d'entreprendre. Je reviendrai tout à l'heure sur le développement de l'esprit d'entreprendre et sur la découverte de l'entreprise car nous faisons une distinction ; la démarche n'est vraiment pas la même. Nous avons plutôt essayé de recenser des outils pédagogiques parce que les enseignants nous demandent de plus en plus justement des outils pour animer des séances de cours, des sorties de classe etc.... Nous avons mis en place un espace sur notre site pour recenser des outils ; c'est un espace de mutualisation. A peu près 1000 enseignants accèdent à cet espace dont près de la moitié viennent de l'enseignement secondaire et plutôt enseignement secondaire professionnel.

Une fois par an, voire deux fois lorsque cela est possible, nous organisons un colloque pour échanger autour des pratiques pédagogiques dans l'enseignement. Ce sont les journées de l'OPPE ; elles auront lieu dans deux jours (les 9 et 10 décembre prochains). L'idée est de rassembler autour de la thématique du développement de l'esprit d'entreprendre, des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat à la fois des enseignants du supérieur, du secondaire, des acteurs qui gravitent autour de la création d'entreprise, autour de l'entrepreneuriat. De nombreuses associations, des organismes comme les chambres consulaires, des boutiques de gestion etc..., s'ouvrent aussi mal auprès des établissements d'enseignement. C'est pourquoi nous avons été amenés à faire un recensement dans l'enseignement secondaire.



DÉVELOPPER L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE AU SEIN DU SYSTÈME ÉDUCATIF

ÉTAT DES LIEUX

Le protocole d'accord qui a été signé en 2003 par les ministres Renault Dutreil, Xavier Darcos et Luc Ferry donnait à l'OPPE la mission de recenser dans l'appareil d'enseignement les pratiques pédagogiques qui développeraient l'esprit d'entreprendre. A partir de là, des moyens nous ont été donnés par le Ministère de l'Education Nationale puisque un Ingénieur pour l'école (IPE) a fait ce travail de recensement auprès de nous. La collecte se faisait auprès des académies, principalement auprès des Délégués académiques à l'enseignement technique (DAET).

Au jour d'aujourd'hui nous avons recensé à peu près 550 dispositifs dans l'appareil d'enseignement qu'il soit supérieur ou secondaire dont plus d'une centaine dans l'enseignement secondaire. Ce n'est peut-être pas beaucoup mais l'association « Entreprendre pour apprendre » ou « 100 000 entrepreneurs », constitue pour nous un programme. Quand on voit tout ce que ces dispositifs impliquent comme jeunes, comme mobilisation dans l'appareil d'enseignement, vous vous doutez bien que la centaine de dispositifs représentent beaucoup d'établissements et d'élèves. Il y a aussi les concours organisés particulièrement dans l'enseignement secondaire. Il y en a à peu près une vingtaine et un concours académique peut être ouvert à l'ensemble des collèges et lycées de l'académie.

Dans la démarche qui est la nôtre, les programmes mis en place dans l'appareil d'enseignement nous intéressent et c'est ce que nous commençons à recenser. Il y a les dispositifs de connaissance des métiers, de connaissance de l'entreprise ; ce qui nous intéresse et ce que l'on recense, ce sont plutôt les dispositifs de développement de l'esprit d'entreprendre.

Dès le départ, ce n'est pas la vocation de l'Observatoire de recenser des programmes de connaissance des métiers. La partie pédagogie est très importante pour nous ; nous faisons notre recensement à partir des pédagogies qui développent l'esprit d'entreprendre et où l'élève est vraiment acteur du programme qui lui est proposé. Une visite d'entreprise ou un stage en entreprise relève pour nous de la connaissance de l'entreprise. La connaissance d'un métier telle qu'elle est présentée aujourd'hui et depuis quelques années, ne développe pas l'esprit d'entreprendre dans la mesure où il n'y a pas de construction pédagogique ; c'est vraiment de la connaissance de l'entreprise mais c'est très bien que cela existe. Tous les dispositifs ne s'affrontent pas, bien au contraire, ils sont tous nécessaires.

Quand on parle d'entrepreneuriat, on parle avant tout aussi de pédagogie entreprenante comme l'a dit tout à l'heure Alain Fayolle ; l'Observatoire s'attache vraiment à recenser ces dispositifs. Les établissements qui conduisent ces programmes sont bien entendus les établissements d'enseignement secondaire, donc les lycées professionnels et généraux, les CFA et les collèges. Il faut reconnaître qu'il y a beaucoup plus de programmes aujourd'hui conduits dans les lycées professionnels que dans les lycées généraux. Très peu de choses viennent de ces derniers même si cela commence à se développer. Au niveau des collèges, grâce notamment aux dispositifs de découverte professionnelle (DP3





Aïna HANNACHI,
Responsable du programme
Observatoire des Pratiques
Pédagogiques
en Entrepreneuriat (OPPE),
Agence pour la création
d'entreprise (APCE)

et DP6) qui ont été mis en place, des plages horaires ont été dédiées justement à la professionnalisation ; tous les programmes de développement de l'esprit d'entreprendre se sont naturellement engouffrés dans ces plages horaires qui les ont vraiment propulsés. Il ne faut pas oublier les organismes et associations car les établissements ne sont pas seuls. Nous avons cité tout à l'heure, « 100 000 entrepreneurs » et « Entreprendre pour apprendre », il y a aussi « Entreprendre au lycée », « Challenge destination entreprise »..., donc nombre d'associations qui apportent aujourd'hui une pédagogie de l'entrepreneuriat. Ce sont généralement des professionnels qui montent ces associations, qui mettent au point une pédagogie et la proposent aux établissements. Il y a vraiment un travail coopératif au niveau des structures et cela est très important. Ces actions sont mises en œuvre bien sûr à l'initiative des établissements, des académies, des Chambres de commerce... Toute cette coopération et tous ces partenariats sont menés bien entendu dans un cadre pédagogique. Au début, on voyait bien que dans ces dispositifs, lorsque un enseignant ne souhaitait pas monter un programme, le programme ne fonctionnait pas très bien. Il est très important d'avoir une bonne implication de l'enseignant ; s'il est contraint, cela se voit tout de suite mais s'il est trop impliqué ce n'est pas bon non plus. Si je prends un programme tel que « mini entreprise », si c'est l'enseignant qui trouve l'idée, c'est l'enseignant qui fait le travail à la place des élèves ; cela ne va pas. Il faut vraiment trouver un juste milieu et la posture de l'enseignant à ce niveau là est très importante. Cette posture n'est pas apprise dans la formation des enseignants.

C'est un autre chapitre. Nous avons essayé de proposer une formation pour les enseignants car c'est aussi à ce niveau qu'il faut agir. La posture de l'enseignant dans les pédagogies entrepreneuriales n'est pas intégrée dans la formation des maîtres.

Les dispositifs pédagogiques s'appuient le plus souvent sur la pédagogie par projet. Je vais revenir en deux mots sur ce que je disais tout à l'heure : quand on organise une visite d'entreprise, si cette visite est montée par les élèves en équipe c'est-à-dire que l'on prend une classe, on divise la classe par trois, les équipes vont trouver une entreprise, rédigent le programme de la journée, et trouvent peut-être des financements s'il y a des déplacements, etc..., puis ensuite il y a un « débriefing » ; pour nous, ceci est une pédagogie entreprenante. Lorsque c'est l'enseignant qui a choisi l'entreprise et qu'après la visite, on n'en parle plus, le résultat n'est absolument pas le même. Il faut donc regarder à l'intérieur des dispositifs pour chercher qu'est-ce qu'il y a derrière la visite d'entreprise.

Je cite souvent l'exemple d'une enseignante de l'académie de Lyon, professeur d'anglais, qui voulait monter une pédagogie entrepreneuriale. En tant qu'enseignant d'anglais, ce n'était pas son rôle, c'est ce qu'on lui a dit mais elle a insisté. Elle a monté un voyage à Londres avec ses étudiants ; elle a fait des équipes, celles-ci ont été en charge de monter de A à Z le voyage en présentant en anglais tout le projet. Ainsi avec des matières où l'on dirait « on ne peut pas faire de l'entrepreneuriat », on le peut parce que les pédagogies entrepreneuriales peuvent tout à fait s'introduire quelque soit la discipline.

En fonction des programmes qui sont proposés, nous avons parlé tout à l'heure de l'initiative, de la créativité ; je pense que l'objectif véritable de ces programmes c'est de développer la culture entrepreneuriale. Ensuite en fonction du niveau des élèves, on parle ou non de création d'entreprise. Quand on est au collège, la création d'entreprise est un alibi ; cela permet aux équipes de se mettre ensemble, de chercher une idée et d'y travailler, etc... Au lycée professionnel, on éveille aussi à la création, à la reprise d'entreprise. Les méthodes ne sont pas les mêmes mais on parle globalement de développer l'esprit d'entreprendre du collège jusqu'au lycée voire dans le supérieur en parlant plus de création d'entreprise quand les niveaux le permettent ; quand on a 18 ans et un CAP, on peut réfléchir dans une échéance de 5, 6 ans pour créer ou reprendre une entreprise parce que la formation s'y prête. Cela peut aussi être de former des élèves à des méthodes et des outils.

Je disais tout à l'heure que pour éveiller à la création et à la reprise d'entreprise, l'intensité est différente en fonction des niveaux. Sur les programmes que nous recensons comme développant l'esprit d'entreprendre, il y a par exemple les programmes de sensibilisation à l'entrepreneuriat. Cela peut aller de l'intervention de chefs d'entreprise dans les établissements à la participation des élèves à des jeux de création d'entreprise ou lecture de BD,



etc. Lorsqu'un chef d'entreprise intervient dans un établissement, on ne peut pas comparer cela à l'implication d'un élève pendant tout un trimestre voire toute une année dans le montage d'une entreprise qu'elle soit fictive ou réelle d'ailleurs. Mais il y a deux niveaux d'intensité ; d'une part, l'exposition à la création ou la reprise d'entreprise par le biais d'entrepreneurs ou par d'autre biais, par d'autres outils et d'autre part, des programmes plus engageants en terme à la fois d'apprentissage pour développer l'autonomie et d'autres valeurs et la responsabilité, on en a parlé tout à l'heure. Les programmes sur une durée plus longue sont beaucoup plus adaptés.

Ainsi le travail de recensement est assez périlleux ; nous avons eu l'aide du Ministère de l'Education Nationale pour effectuer ce travail mais il mérite véritablement d'être actualisé tous les ans ; aujourd'hui malheureusement nous n'avons pas les moyens de le maintenir actualisé. Nous essayons de le faire de manière beaucoup plus globale.

Les projets « mini entreprise » se sont beaucoup développés ces dernières années avec « Entreprendre pour apprendre ». Il y a d'autres mini entreprises comme « Entreprendre au lycée », « Challenge destination entreprise », qui sont sur le même principe mais il n'y a pas toujours de montage de vraies entreprises : c'est un projet pédagogique fictif qui s'étale sur toute l'année. « Entreprendre au lycée » et « Entreprendre pour apprendre » sont les deux dispositifs où il y a de vraies créations d'entreprises.

Les projets de type PPCP constituent la majorité des actions dans les lycées professionnels. Tous les programmes qui sont conduits, présentés à des concours etc..., se font vraiment grâce à ces plages horaires.

On a vu aussi le développement des actions au collège, depuis la mise en place de la DP3 et de la DP6 qui ont montré qu'il y avait une grande carence dans l'enseignement général car il y a peu de plages qui permettent à des élèves de monter de vrais projets.

Il y a aussi des programmes de type module de création d'entreprise. Nous en avons recensé dans quelques académies, à Lille par exemple. Il y a aussi des jeux, comme la BD « Lucie et Valentin créent leur entreprise » plutôt adaptée aux 3^{ème} de collège. Il y a la mention régionale « création d'entreprise » dans l'académie de Rennes qui est un programme accéléré sur quelques semaines pour la création d'entreprise : on accompagne des jeunes à monter de vrais projets dans l'objectif qu'ils créent eux-mêmes leur propre entreprise.

Nous avons d'autres exemples et je ne parlerai pas de bonnes pratiques. Ce sont des programmes tels que les visites d'entrepreneurs, les tables rondes organisées dans les établissements comme par exemple « 100 000 entrepreneurs ».

Il y a aussi des projets par alternance : nous avons parlé tout à l'heure de l'approche expérientielle. Il est vrai qu'on voit vraiment la différence lorsque l'élève est mis en immersion dans une entreprise et qu'il y a tout un accompagnement : on ne lâche pas le jeune dans une entreprise, puis il revient en cours sans voir le lien entre les deux. Ce sont des démarches globales où il y a un va et vient continu entre l'établissement, l'entreprise, le jeune et l'enseignant ou l'équipe éducative.

Pour terminer en matière d'esprit d'entreprendre, Alain Fayolle en a parlé tout à l'heure, on parle d'un état d'esprit qui peut s'exprimer par la création d'entreprise.

En tant qu'Agence pour la création d'entreprise, nous nous intéressons à l'amont car c'est fondamental. L'esprit d'initiative, de créativité, plus on le cultive en amont, plus on a des jeunes qui sont capables de créer des entreprises, qui sont capables de conduire des projets dans des entreprises. Aujourd'hui, il ne faut pas se leurrer, ce qui est demandé aux jeunes quand ils intègrent des entreprises, c'est qu'ils aient un esprit entrepreneurial de conduite de projets, d'autonomie, de prise de responsabilité : c'est entreprendre aussi sa vie professionnelle.

Pour finir, cultiver l'esprit d'entreprendre, c'est aussi socialiser l'élève avec la culture de l'initiative, avec des dimensions comme la créativité qui est très importante et avec toutes les valeurs entrepreneuriales. Cela peut se transmettre dès l'école grâce à des pédagogies adaptées ; c'est ce vers quoi nous essayons d'aller en faisant la promotion de ces dispositifs. C'est fondamental pour que les jeunes soient les entrepreneurs de leur propre vie, de leur propre existence professionnelle. Je pense que l'école aussi doit aller vers cet objectif là.





Claude HUI, AFDET

*Table ronde animée par
Yveline RAVARY,
Inspectrice générale
de l'Éducation nationale honoraire
et vice-présidente de l'AFDET.*

*avec la participation de
Marc FLECHER,
Président de l'association
« Entreprendre pour apprendre »*

*Philippe HAYAT,
Président de l'association
« 100 000 entrepreneurs »*

*Brigitte HAZARD,
Inspectrice Générale
Sciences de la Vie
et de la Terre*

*Anne-Marie HAZARD-TOURILLON,
Inspectrice d'académie,
Inspectrice pédagogique régionale
Histoire et géographie,
Académie de Créteil*

*Serge LE CALVEZ,
Principal du Collège de Viarmes
Académie de Versailles*

*Pascale MONNET-CHALOIN,
Professeure, chargée de mission
à la mission académique
pédagogique
Innovations
et expérimentations,
Académie de Créteil.*

*Liaison avec le public :
Viviane DERIVE
Secrétaire générale de l'AFDET*

Merci, nous avons eu la théorie, puis l'état des lieux. Maintenant nous allons passer à la pratique avec la table ronde. Comme le disait le président tout à l'heure, il y a une grande marge de manœuvre entre ce qui est fait et ce qui reste à faire. Les participants de la table ronde vont nous montrer par leurs témoignages ce qui est fait, ce qui peut être fait et surtout des propositions pour améliorer les choses, merci.

Yveline RAVARY

Merci aux différents intervenants de la table ronde de nous avoir rejoint et de nous apporter leur expérience et leur compétence puisque nous parlons beaucoup de compétences ce matin. Après les différentes interventions introducives qui nous ont donné des clés de lecture pour définir l'esprit d'entreprendre, nous venons de voir des exemples d'actions mises en place dans le système éducatif.

La question que nous devons nous poser : c'est quelle place peut occuper le système éducatif dans le développement du potentiel créatif dont dispose toute personne et comment mettre en place des attitudes positives pour aborder, entreprendre sa vie professionnelle, sa vie citoyenne, sa vie personnelle ?

Le système éducatif s'est emparé de cette question depuis le début des années 2000 puisqu'un protocole d'accord dont Mme Hannachi vient de faire état, cosigné en 2003 entre :

- le ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche,
- le ministère délégué à l'enseignement scolaire
- le secrétariat d'état aux PME, au commerce, à l'artisanat, aux professions libérales et à la consommation,

déclare une ambition partagée : celle de **développer l'esprit d'entreprendre**.

Le protocole précise « qu'il ne s'agit pas de faire de tous les jeunes des créateurs d'entreprise, mais de développer leur créativité et de nouvelles attitudes face au risque et au changement afin de les rendre entrepreneurs de leurs projets professionnels : ils seront ainsi mieux préparés à conduire des projets innovants, à développer de nouvelles activités, voire à créer une entreprise ».

L'objectif de création d'entreprise ne nous concerne pas ce matin, puisqu'il fera l'objet de la table ronde animée par Françoise Berho, cet après-midi.

Nous avons entendu que :

Entreprendre c'est AGIR et Agir c'est S'ENGAGER DANS UNE ACTION. Mais AGIR, cela a été dit en introduction par M. Fayolle et rappelé par Mme Hannachi, c'est un état d'esprit, c'est l'envie de :

- faire avec ses propres ressources et donc d'être autonome ;
- prendre des initiatives, oser aller vers le changement, accepter de prendre des risques, faire preuve de persévérance, avoir confiance en soi (tous ces termes ont été utilisés par les intervenants) ;
- prendre des responsabilités c'est mener une action ou un projet à son terme ;
- partager son expérience avec d'autres (travailler en équipe) ; nous avons entendu parler de travail collaboratif ;
- découvrir, créer, apprendre c'est se dépasser, être curieux.

Il s'agit donc de savoir si le système éducatif peut préparer les jeunes à être entrepreneurs :



DÉVELOPPER L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE AU SEIN DU SYSTÈME ÉDUCATIF

A QUEL(S) NIVEAU(X), QUELLES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES ? DANS QUEL(S) CADRE(S) ? QUELLE VALORISATION, QUELLE ÉVALUATION ?

- peut-il développer les compétences, les aptitudes, les attitudes nécessaires à cet état d'esprit ?
- comment développe-t-il l'esprit d'entreprendre et donc comment prépare-t-il les jeunes à cet esprit ?

- à quel moment de la vie scolaire faut-il développer ces compétences ?

Je rappelle aussi, et les deux collègues toulousains l'ont dit en conclusion, que l'une des préoccupations de l'Europe dans le prochain programme Education et Formation tout au long de la vie, c'est de promouvoir l'esprit d'entreprise et la créativité.

Je rappelle que l'une des 8 compétences européennes porte sur le développement de l'esprit d'entreprise et l'Europe préconise que, durant la scolarité obligatoire, on se préoccupe de développer cette compétence là.

Tous les jeunes sont tenus de suivre une scolarité obligatoire jusqu'à 16 ans ; ensuite en fonction des choix, des potentialités, ils suivent des formations professionnelles ou générales ou technologiques puis des formations supérieures ou entrent dans des dispositifs de formation relevant du code du travail.

L'enjeu pour l'Ecole est-il de donner le goût d'entreprendre à tous les jeunes ? Auquel cas, il faut les mettre en situation favorable avant qu'ils ne quittent le système scolaire.

Je vous propose d'organiser la table ronde autour de 3 temps :

1 - Quelles réponses le système éducatif apporte-t-il à l'ambition affichée de développer l'esprit d'entreprendre ?

2 - Que fait-on concrètement dans les établissements, dans les classes ? Comment fait-on pour développer l'esprit d'entreprendre chez les jeunes ?

3 - Le système éducatif sait-il valoriser et prendre réellement en compte la capacité à entreprendre, l'esprit d'initiative, l'autonomie des jeunes dans leur cursus, dans leur choix d'orientation ? Il y a un objectif éducatif affiché : qu'en fait le système éducatif dans l'intérêt des jeunes ?

Nous abordons donc la première partie

Mme Brigitte Hazard, dans le système éducatif, quelles sont les attitudes, les compétences que l'on a identifiées en lien avec l'esprit d'entreprendre et que l'Ecole souhaite développer au cours de la scolarité obligatoire ; comment sont-elles libellées dans les objectifs pédagogiques ?

Brigitte HAZARD

A partir des interventions que nous avons entendues ce matin, je crois qu'effectivement nous allons très vite nous positionner au niveau du système éducatif depuis la petite enfance jusqu'à la formation du lycéen, autour de l'esprit d'entreprendre plutôt qu'autour de la création d'entreprise. Je pense que vous en parlerez davantage cet après-midi ; en tous cas je voudrais rester autour de cet esprit d'entreprendre. Effectivement, nous avons, dès l'école primaire, des attentes fortes autour de compétences dont il a été question depuis ce matin qui tournent principalement autour de ce qu'est l'autonomie et l'esprit d'initiative des élèves.





Table ronde animée par

Yveline RAVARY,

Inspectrice générale

de l'Éducation nationale honoraire
et vice-présidente de l'AFDET.

avec la participation de

Marc FLECHER,

Président de l'association
« Entreprendre pour apprendre »

Philippe HAYAT,

Président de l'association
« 100 000 entrepreneurs »

Brigitte HAZARD,

Inspectrice Générale
Sciences de la Vie
et de la Terre

Anne-Marie HAZARD-TOURILLON,

Inspectrice d'académie,

Inspectrice pédagogique régionale

Histoire et géographie

Académie de Créteil

Serge LE CALVEZ,

Principal du Collège de Viarmes

Académie de Versailles

Pascale MONNET-CHALOIN,

Professeure, chargée de mission
à la mission académique

pédagogique

Innovations

et expérimentations,

Académie de Créteil.

Liaison avec le public :

Viviane DERIVE

Secrétaire générale de l'AFDET

Une des premières questions que vous avez posées tout à l'heure, était de voir à partir de quand on peut développer cet esprit d'entreprendre. Je crois que le système éducatif a répondu très clairement dans les nouveaux programmes de l'école primaire. Je voudrais vous lire brièvement une phrase de l'introduction de ces programmes où il est dit : « l'école primaire n'est pas une simple étape de la scolarité, c'est la clé du succès de toutes les autres, elle construit les fondements d'une formation menant chacun à une qualification qui se prolongera tout au long de la vie ».

Il est clair que les enseignants de l'école primaire sont investis d'une mission qui est celle de donner place à l'invention, à l'imagination, à l'autonomie et à l'esprit d'initiative. Je crois qu'à partir de là, on a déjà tracé les bases de ce que l'on attend de la formation de l'élève dans une classe. Je voudrais insister sur le fait que l'on est au sein des enseignements fondamentaux ; c'est au cœur de ces enseignements que l'on développe ces compétences autour de l'autonomie et de l'esprit d'initiative.

Yveline RAVARY

Quand vous parlez d'enseignements fondamentaux, faites-vous référence au socle commun de connaissances et de compétences mis en place dès l'école primaire ?

Brigitte HAZARD

Effectivement, la loi d'orientation de 2005 a établi un socle de connaissances et de compétences qui doit être validé à différents paliers de la scolarité. Il y a trois paliers mais je n'évoquerai que les paliers 2 et 3. Le palier 2 est à la fin de l'école primaire et le palier 3 se situe à la fin du collège ou tout au moins à la fin de la scolarité obligatoire. Il y a à valider dans ce socle une compétence qui est justement celle de l'autonomie et de l'initiative. Tous les enseignants, toutes disciplines confondues, toute l'équipe éducative sont investis dans la construction de cette autonomie et de cette prise d'initiative et dans sa validation. On en reparlera, je pense, dans la dernière partie de cette table ronde.

Yveline RAVARY

Mme Hazard-Tourillon, vous avez peut-être quelque chose à ajouter. Il n'est jamais trop tôt pour commencer à développer l'esprit d'entreprendre !

Anne-Marie Hazard TOURILLON

Je pense qu'il faut commencer le plus tôt possible. Nous sommes dans le cadre de l'école. Dès sa naissance quasiment, l'enfant doit être initié à cet esprit d'autonomie et d'initiative. Je crois qu'il faut vraiment concevoir l'élève non pas comme une sorte d'entité clonée d'une personne à l'autre. En tant que personne, il y a une très grande différenciation à faire entre les élèves. Je pense à une autre casquette que j'ai dans mon académie. Je travaille sur une mission « citoyenneté » et le jeune est sujet de droit. Etre sujet, c'est être actif. Lorsqu'on travaille sur l'etymologie de ces termes entreprendre, autonomie, initiative, effectivement on va vers l'action : c'est le « je vais faire », « nous allons faire ». Il y a là de quoi travailler avec les enseignants notamment sur ces termes pour balayer ce champ très vaste qui est celui de l'esprit d'entreprendre.

Je ne connais pas bien le premier degré mais le socle commun de connaissances et de compétences étant en place dans cette étape, je parlerai plus précisément du collège. Cet esprit d'entreprise est né au début des années 2000, bien avant le socle commun. Il y a une continuité et je pense que le système éducatif a toujours eu comme objectif de développer cet esprit là. Il y a la nécessité d'une pédagogie particulière. Par exemple, je pense à ce que l'on appelle les itinéraires de découverte qui ont été mis en place dans les années 2002-2003 ; cela n'a pas très bien fonctionné mais il s'agissait d'horaires spécifiques dans la semaine d'élèves du cycle central de 5^{ème} et 4^{ème} qui avaient comme objectif de réaliser une production en relation avec les différents programmes de l'année de collège. Cette autonomie, qui leur était laissée, était accompagnée par des professeurs de disciplines différentes. On était dans une logique où l'élève pouvait mettre en œuvre ces attitudes et ces capacités d'analyses, de recherches, de rencontres où il faisait preuve d'action, où il avait un projet qu'il voulait effectivement réaliser, il prenait des résolutions, il anticipait un besoin, il pouvait faire évoluer ce besoin, il pouvait essayer, tenter, se mettre à exécuter etc... Cela existe encore mais c'était un moyen de montrer à l'élève qu'il était compétent pour aller chercher en lui des compétences qu'il ignorait et on les révélait pour les valoriser.



Yveline RAVARY

Nous sommes là sur un dispositif interdisciplinaire puisque les élèves, dans les itinéraires de découvertes, travaillaient sur plusieurs disciplines (au moins deux). J'ai envie de poser la question à M. Hayat, qui est chef d'entreprise et président de l'association « 100 000 entrepreneurs » pour lui demander ce qu'il pense.

En tant que représentant du monde économique, quel regard portez-vous sur le fait que l'on se préoccupe de développer l'esprit d'entreprendre, tout au moins sous forme de compétences liées à l'autonomie, à l'initiative, très vite dès l'école ?

Philippe HAYAT

Je trouve remarquable que l'on s'en préoccupe au sein de l'éducation nationale le plus tôt possible. Alors peut-être un mot juste pour expliquer ce que fait « 100 000 entrepreneurs ». C'est une association d'intérêt général qui réunit des entrepreneurs et des enseignants. Le but est d'envoyer des entrepreneurs dans des classes à partir de la 4^{ème}, 3^{ème}, 2^{nde}, 1^{re}, terminale jusqu'à Bac+5 pour toucher les jeunes entre 13 et 25 ans. Un entrepreneur va dans la classe. Il est formé préalablement avant d'intervenir parce que ce n'est finalement pas si simple que cela de parler de l'entrepreneuriat à des jeunes en cours de cursus. L'entrepreneur formé passe deux heures dans une classe et échange sur son aventure entrepreneuriale avec les élèves. L'association a été créée il y a trois ans et demi et on touche à peu près 30 000 jeunes.

Yveline RAVARY

Quels sont les établissements concernés ?

Philippe HAYAT

Nous allons dans les collèges ; on ne touche pas l'école primaire ; on commence vers la 4^{ème} puis dans les lycées et dans l'enseignement supérieur, toutes filières confondues. Nous sommes présents aujourd'hui dans sept régions de France et nous essayons d'en couvrir 4 ou 5 par an. L'association a vocation à s'étendre partout en France.

Quelle expérience a-t-on quand on parle à ces jeunes ? On se rend compte d'un certain nombre de choses ; ce qui saute aux yeux et c'est à chaque fois confirmé quand on intervient, c'est que ces jeunes ont beaucoup de mal à partir du principe (ça peut paraître étrange, mais c'est le cas) qu'ils peuvent construire leur vie professionnelle à partir d'un projet qu'ils ont choisi.

C'est-à-dire que quand l'entrepreneur va les voir en disant « j'avais envie de faire ça donc je l'ai fait » les élèves s'étonnent en disant : « donc on peut choisir sa vie professionnelle », « donc on peut être proactif », « je peux partir d'une envie, d'un talent, d'une idée, construire un projet et le porter », « je ne suis pas obligé de subir la loi économique de quelqu'un d'autre en quelque sorte ».

Quelques chiffres ne trompent pas. Par exemple, 3 entrepreneurs sur 4 en France sont issus d'une famille d'entrepreneurs. Cela veut bien dire que l'acte d'entreprendre n'est pas naturel, si on ne l'a pas vécu dans son environnement familial. Cela veut dire que l'on a moins de chance de le vivre qu'un autre.

Le premier objectif de « 100 000 entrepreneurs », c'est par la force du témoignage, d'aller dire à ces jeunes « il n'y a pas de fatalité, vous pouvez prendre votre vie en main ».

Tout le monde évidemment n'a pas vocation à créer une entreprise mais on ne parle pas de la création d'entreprise, on parle de l'esprit d'entreprendre, c'est-à-dire la volonté de porter le projet qui vous fait vous lever le matin. Donc à partir de là, on dit aux jeunes : « être entrepreneur ça peut être monter une entreprise, ça peut être créer une association, ça peut être lancer un nouveau produit sur un nouveau marché au sein d'un grand groupe, ça peut être porter un projet au sein de la fonction publique ». L'essentiel, c'est simplement de se lever le matin en disant « je vais faire ce que j'ai envie de faire, ce que j'ai choisi de faire, je porte le projet que j'ai envie de porter ». Cela devient non pas économique mais presque philosophique ; nous disons à ces jeunes « vous allez persévérer dans vos têtes, vous allez vous rapprocher de ce que vous êtes vraiment pour donner un sens à la vie que vous aimez et à ce que vous avez vraiment envie de faire ».

C'est le message de début puis par l'échange qui s'installe entre l'entrepreneur et les





Table ronde animée par

Yveline RAVARY,

Inspectrice générale

de l'Éducation nationale honoraire
et vice-présidente de l'AFDET.

avec la participation de

Marc FLECHER,

Président de l'association
« Entreprendre pour apprendre »

Philippe HAYAT,

Président de l'association
« 100 000 entrepreneurs »

Brigitte HAZARD,

Inspectrice Générale
Sciences de la Vie
et de la Terre

Anne-Marie HAZARD-TOURILLON,

Inspectrice d'académie,

Inspectrice pédagogique régionale

Histoire et géographie

Académie de Créteil

Serge LE CALVEZ,

Principal du Collège de Viarmes

Académie de Versailles

Pascale MONNET-CHALOIN,

Professeure, chargée de mission

à la mission académique

pédagogique

Innovations

et expérimentations,

Académie de Créteil.

Liaison avec le public :

Viviane DERIVE

Secrétaire générale de l'AFDET

élèves, l'entrepreneur évidemment raconte son aventure, les élèves posent des questions et d'ailleurs au bout d'un moment l'entrepreneur ne fait que répondre ; les élèves ont tellement de questions à poser que l'on ne les arrête plus. Par cet échange, les élèves comprennent mieux ce que cela veut dire, monter un projet, créer une entreprise, qu'est-ce qu'un client, qu'est-ce qu'un fournisseur, un compte d'exploitation, etc..., mais cela vient après. Le premier message que l'on donne, c'est vraiment, vous pouvez prendre votre vie en main et il n'est jamais trop tôt pour être convaincu que l'on peut choisir sa vie et porter son projet.

Je trouve très réjouissant que l'enseignement essaie de diffuser ces messages et cherche à accompagner les élèves dans cette démarche dès leur plus jeune âge. Par contre, il y a du travail car qu'est-ce que l'on remarque aujourd'hui ? Je vais être très caricatural mais cela permet de mettre les choses au point.

Quand vous êtes bon en classe, que vous êtes dans la filière générale, vous ne vous posez pas la question de savoir quel est le projet que vous avez envie de porter généralement. Vous êtes fort en thème, vous faites seconde, première S, terminale S, le baccalauréat, les études, etc ; finalement on arrive aux statistiques que l'on voit : 1 entrepreneur sur 3 a dépassé le bac en terme de niveau scolaire. Mais les forts en thème n'entreprennent pas, ils vont dans la meilleure classe chaque année et finalement ils arrivent aux études supérieures.

J'ai monté la filière création d'entreprise à l'ESSEC et à Sciences Po ; j'avais en face de moi des Bac+5 très forts en thème et je leur demandais « qu'est-ce que vous avez envie de faire dans la vie ? Vous avez un projet, un talent, une envie ? » Il leur faut deux ans pour le mettre en place, cogiter, comprendre. Les forts en thèmes, on ne leur apprend pas naturellement à partir de leurs envies ; on leur apprend à avoir les meilleures notes possibles en maths, en physique... etc, ce qui est bien aussi, je n'oppose pas les deux mais je dis que l'on peut avoir l'un et l'autre.

Et puis de l'autre côté du spectre, ceux qui ont des difficultés scolaires, on leur parle de les aiguiller dans les voies professionnelles. C'est pour dire qu'entre les deux, où apprend-on aux jeunes à partir de leurs envies, de leurs talents et de monter leurs projets ?

Yveline RAVARY

Nous reviendrons sur ces problèmes là. M. Le Calvez, vous êtes principal de collège. Partagez-vous l'analyse de M. Hayat ? Avez-vous dans votre collège des élèves qui ne savent pas ce qu'ils veulent faire ? A 11 ou 12 ans, c'est peut-être tout à fait normal ; est-ce que les élèves sont preneurs de cette envie d'entreprendre, de ce besoin d'être acteur de leur propre vie ?

Serge Le CALVEZ

Je suis principal d'un collège qui se trouve à la limite de l'Île de France, tout près de la Picardie ; un collège en zone de « rurbanité », un collège où il n'y a pas de soucis aigus d'encadrement des élèves du point de vue de la discipline. Je ne suis pas dans un collège qui dispose d'un encadrement spécifique de la part de l'Education nationale comme sont les dispositifs rares ou bien ce que l'on appelle les ZEP.

Mais qu'est-ce que cela veut dire pour un chef d'établissement actuel de diriger un établissement ? Est-ce que c'est simplement celui qui coordonne les effectifs et les moyens qui lui sont donnés en début d'année pour organiser les cours, pour que tout se passe au mieux avec les enseignants, pour doter par exemple, l'établissement en livres ? Est-ce que c'est simplement cela ?

Non, le chef d'établissement à l'heure actuelle c'est celui qui est à l'affût de toutes les opportunités qui existent. Il existe une pépinière d'opportunités dans un établissement scolaire, quand bien même le chef d'établissement ne voudrait pas les voir.

Est-ce que c'est celui qui doit voir en chaque élève un futur entrepreneur ? J'ai envie de dire non ; mais d'un autre côté, j'ai envie de dire, pourquoi pas. Après tout, on est là aussi pour guider les enfants dès le plus jeune âge, pour les mettre dans un bain culturel ; nous participons à ce que nous appelons l'acculturation générale. Pendant longtemps on a pensé que c'était faire cohabiter les humanités et les sciences ; c'est comme cela que nous construisons un être qui allait devenir un intellectuel qui aurait la capacité de faire ses choix.

Non, aujourd'hui (je vais prendre des précautions pour ne pas être trop prétentieux et



je parle surtout pour mon établissement), il y a un état d'esprit général qui se dégage à l'heure actuelle ; nous sommes plutôt des accompagnateurs d'élèves et nous avons à les persuader qu'ils ont eux-mêmes une responsabilité dans leur métier d'élève.

Et cela veut dire que certains comportements qu'ils n'ont pas spontanément doivent accompagner l'élève.

Yveline RAVARY

Pouvez-vous nous donner des exemples ?

Serge LE CALVEZ

Ce sont souvent les anecdotes qui sont parlantes. Vous savez que, depuis la loi de 2005, nous ne sommes plus dans l'intégration des élèves handicapés mais dans la scolarisation d'élèves handicapés. Une fois que l'on a dit ça, qu'est-ce que cela veut dire ? Est-ce que celui-ci ne va pas avoir l'esprit d'entreprise ?

C'est tout un projet que d'intégrer un système scolaire qui au départ n'est pas particulièrement prévu pour, sauf les équipements obligatoires, les ascenseurs pour élèves handicapés moteurs par exemple ; que veut dire créer un accompagnement pédagogique particulier pour un élève qui est dyslexique ? Est-ce que celui-ci n'a pas un esprit d'entreprise ? Est-ce qu'il n'est pas déjà dans une situation d'entreprendre ? Bien sûr que si. Nous le voyons à chaque fois qu'un chef d'établissement organise la venue d'un spécialiste, que ce soit un orthophoniste ou une équipe dont nous avons la mission d'accompagnement en département, ceux-ci se rendent bien compte que l'élève met en place des compétences extraordinaires pour surmonter et contourner sa dyslexie. Cela l'amène, d'une certaine façon, à mettre en place un double langage ; l'enfant gardera sa dyslexie toute sa vie mais il met en place un dispositif qui lui permettra de s'adapter à ce qu'on lui demande de faire au collège en le traduisant dans son propre langage pour nous le restituer. Est-ce que ce n'est pas déjà un entrepreneur cet enfant-là ? Est-ce qu'il n'est pas déjà dans un esprit d'initiative ?

Je ne vais pas multiplier les anecdotes comme celle-là, mais c'est pour vous dire que quelque chose est en train de se passer au collège. Je dirais que c'est une révolution qui devient de moins en moins silencieuse. Mme l'inspectrice générale en parlait tout à l'heure quand elle parlait du socle commun.

Les professeurs vont disposer d'un livret personnel de connaissances et de compétences dont les deux termes sont juxtaposés sans les hiérarchiser, l'un par rapport à l'autre ; ça c'est une révolution !

Aujourd'hui la loi de 2005 a donné un droit aux enfants et aux parents. A la fin de cette année de 3^{ème}, je vais avoir à remettre aux parents et aux élèves, une attestation de ce livret qui sera validé par les professeurs. Cela signifie que l'on n'est plus dans une évaluation sommative gérée par les notes.

Vous parlez tout à l'heure des forts en thèmes qui seraient les seuls à pouvoir être « dans le moule ». Aujourd'hui, au-delà des connaissances, ce sont des compétences qui sont évaluées à la fin de la 3^{ème}. Actuellement nous sommes dans le devoir ; c'est la loi qui impose de mettre en place un accompagnement personnalisé des élèves. Comme je le disais tout à l'heure, l'acculturation d'élèves de 11 à 16 ans n'est pas facile ; ils ont des préoccupations ludiques bien au-delà de celles que l'on pouvait avoir à notre époque, qui les dispersent, les attirent. Venir à l'école, ce n'est pas un jeu ; c'est venir pour respecter des règles et acquérir des connaissances qui demandent une certaine discipline et jouer le rôle du citoyen « élève », en même temps que son métier d'élève : ce sont toutes ces opportunités qui doivent se dégager.

Maintenant j'ai envie de dire que le chef d'établissement opère sur plusieurs plans. Oui, il a une vision systémique ; il est donc chargé de la présenter à ses professeurs. Mais il doit avoir en même temps une vision d'échelle : que demande-t-on à des élèves de 6^{ème} en terme de compétences ? Quelles sont leurs possibilités d'initiative que nous pouvons accompagner ? Et quelles sont celles que nous allons demander à des élèves de 3^{ème} qui valideront leur livret de compétences ?

Le chef d'établissement n'est plus aujourd'hui seulement un gestionnaire : c'est lui qui doit convaincre les professeurs, même s'il ne devient pas l'animateur didactique. Je ne peux pas être spécialiste en anglais, en même temps qu'en histoire-géographie ou en sciences





Table ronde animée par

Yveline RAVARY,

Inspectrice générale

de l'Éducation nationale honoraire
et vice-présidente de l'AFDET.

avec la participation de

Marc FLECHER,

Président de l'association

« Entreprendre pour apprendre »

Philippe HAYAT,

Président de l'association

« 100 000 entrepreneurs »

Brigitte HAZARD,

Inspectrice Générale

Sciences de la Vie

et de la Terre

Anne-Marie HAZARD-TOURILLON,

Inspectrice d'académie,

Inspectrice pédagogique régionale

Histoire et géographie

Académie de Créteil

Serge LE CALVEZ,

Principal du Collège de Viarmes

Académie de Versailles

Pascale MONNET-CHALOIN,

Professeure, chargée de mission

à la mission académique

pédagogique

Innovations

et expérimentations,

Académie de Créteil.

Liaison avec le public :

Viviane DERIVE

Secrétaire générale de l'AFDET

de la vie et de la terre. Par contre, je suis celui qui devient l'animateur pédagogique de l'établissement. Pour cela, il y a un certain nombre d'outils dont on dispose, de par la loi et de par cette révolution. Tout à l'heure, nous avons parlé du livret de compétences du niveau primaire, le livret 2 mais ensuite il y a le niveau 3 et nous avons un cahier des charges commun entre le premier degré et le second degré ; cela est une véritable révolution.

Je vais vous citer deux exemples qui ont été évoqués par Mme Hazard tout à l'heure. Dans l'une des compétences proposées par le livret qui finalise le palier 2, l'une d'elles, c'est autonomie et initiative. La même compétence termine le palier 3. On voit bien que l'on essaye de séquencer et d'accompagner les élèves dans leur métier d'élève en les impliquant, quelle que soit leur réussite dans l'acquisition de compétences, en plus des acquisitions de connaissances. Je suis persuadé que ce n'est pas ce qui déclenchera le fait qu'un élève soit entrepreneur ; cependant, le mettre dans un état d'esprit d'initiative le fera devenir un entrepreneur. J'aurais d'autres exemples à vous citer, mais je pense que vous voulez distribuer la parole.

Yveline RAVARY

Je vais demander à M. Flécher, s'il partage ces points de vue et quelle est sa réflexion ? Vous êtes président de l'association « Entreprendre pour apprendre », mais vous avez une double casquette puisque vous êtes aussi proviseur de lycée professionnel. Vous voyez arriver en lycée professionnel des élèves qui viennent du collège et des élèves qui répondent peut-être à des profils que M. Hayat nous présentait, c'est-à-dire des élèves qui ont été orientés peut-être sur la base de critères, qui ne relevaient pas de leur propre choix et plutôt liés à des résultats scolaires.

Quel regard portez-vous, compte tenu de votre double expérience sur ce que fait le collège ou ce qui est en train de se mettre en place au collège dans le cadre du socle commun de connaissances et de compétences et de la continuité qui doit s'installer entre primaire, collège et lycée professionnel ?

Marc FLÉCHER

Rapidement, je présenterai « Entreprendre pour apprendre » comme Philippe Hayat l'a fait pour « 100 000 entrepreneurs ».

Nous sommes une association qui fédère en son sein, les acteurs du système éducatif, le ministère de l'éducation nationale, l'enseignement catholique, les réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise, les réseaux patronaux et des associations complémentaires qui interviennent dans le champ de l'éducation.

Nous associons au sein de la réflexion d'Entreprendre pour apprendre, l'ensemble des acteurs français, à la fois sur le champ éducatif, économique et la création-transmission d'entreprise. Je précise également que l'on fait partie d'un réseau européen qui développe sur l'ensemble des pays européens, 40 programmes d'éducation à l'entrepreneuriat. Ces programmes ont été validés par la commission européenne à l'entreprise et à l'éducation et je rejoins ce qui nous a été présenté tout à l'heure. Merci, car cette présentation sur la créativité était d'une très grande qualité et insistait sur le fait que l'on s'enrichit énormément en mutualisant les pratiques des différents pays. La France est l'un des derniers pays européen à développer concrètement et dans des dimensions importantes, l'esprit d'entreprendre et l'esprit d'entrepreneuriat.

Nous avons un champ d'activité très vaste qui nécessite à mes yeux un engagement fort des pouvoirs publics. Pourquoi cet engagement fort ? Effectivement il y a des initiatives qui se prennent localement dans certains établissements ; souvent ces initiatives sont liées à la volonté et à l'engagement du chef d'établissement dont on sait sa capacité à manager les effectifs et qui permet de mettre en place différents programmes. J'ai tout de même un regard assez critique sur le système éducatif en général. Pourquoi ? Parce que je trouve que l'on ne valorise pas justement assez les compétences des jeunes et que l'on est dans un système qui privilégie effectivement les savoirs académiques au détriment de certaines compétences, de savoir-faire et de savoir-être que l'on n'arrive pas à évaluer. Le système ne le permet pas non plus, on en est bien conscient. Je trouve également (et pour les mesurer en enseignement professionnel) que l'on passe à côté de vrais talents. Nous avons des jeunes qui ont un potentiel d'initiative, de créativité, d'engagement que l'on n'arrive pas à mesurer à travers des savoirs scolaires classiques. Il est donc urgent à mes yeux de développer des possibilités d'évaluer les jeunes sur des programmes qui sont liés à des



projets, des démarches inductives et à leur permettre d'être acteurs de leur apprentissage. Le concept d'Entreprendre pour Apprendre c'est de dire que l'on apprend en faisant, donc on met les jeunes en situation de créer leur entreprise dans le cadre de mini entreprise. Nous développons également un programme dans l'enseignement primaire, « Notre commune », et un programme dans l'enseignement supérieur qui s'appelle YEP (Young Enterprise Project).

Nous travaillons également avec « 100 000 entrepreneurs » parce que vous avez bien mesuré que la richesse des associations qui interviennent dans le système éducatif, c'est de travailler ensemble et de permettre ce chaînage qui font que les jeunes ont un aperçu complet de ce qu'est l'entrepreneuriat et comment on y parvient. Comme le disait Philippe Hayat, faire témoigner un entrepreneur sur sa passion d'entreprendre, sur la manière dont il a construit son parcours, c'est quelque chose de fondamental. Nous intervenons ensuite et nous disons aux jeunes : « vous avez envie, vous avez les compétences, vous êtes bons, jeunes, vous allez prendre en main votre avenir, vous allez créer votre projet, votre situation professionnelle, personnelle, vous pourrez faire un programme mini entreprise qui vous met en activité ».

M. Fayolle l'a exposé et en a montré le cadre ; l'exposé sur la créativité a mis en évidence combien ces compétences sont importantes ; ce sont des compétences que l'on doit travailler, que l'on doit mettre en lumière dans un parcours d'élève. Je suis confiant et votre colloque aujourd'hui en témoigne, on va vers cette évolution qui doit absolument permettre aux jeunes d'apprendre autrement, de montrer leurs compétences, leurs capacités.

Je suis vraiment très favorable pour ma part, dès le collège à présenter un enseignement avec une possibilité de modularisation en disant aux jeunes, « vous voulez monter un projet culturel, on vous donne un volume horaire pour le faire » ; « vous voulez monter un projet associatif avec une association caritative par exemple, vous voulez vous engager, on vous donne un horaire pour le faire » ; « vous voulez créer une entreprise, on vous donne un horaire pour faire une mini entreprise » et ainsi de suite. Il faudrait que l'on arrive à mettre en place un dispositif permettant le choix aux jeunes, sur un volume bien défini. Je pense que l'éducation nationale pourrait le faire.

La réforme du lycée est un premier pas avec les modules d'exploration. A la demande du ministère de l'éducation nationale, on nous sollicite pour intervenir sur les modules d'exploration en économie, de mettre la mini entreprise en enseignement général ; il est fondamental, en terme de stratégie économique, de faire en sorte que des jeunes, qui ont un parcours scolaire jusqu'au bac +5, aient aussi dans ce cheminement, très tôt, dès la seconde et par la suite aussi un apprentissage à l'esprit d'entreprendre. Cette stratégie est fondamentale à la fois pour le pays et pour eux-mêmes.

Yveline RAVARY

Merci M. Flecher. Je voudrais revenir justement sur une de vos remarques qui complète ce que disait M. Le Calvez. Regrettez-vous que le système scolaire soit bâti sur une organisation disciplinaire ?

Marc FLÉCHER

Je ne le regrette pas parce que je pense qu'il faut toujours s'interdire d'opposer les choses. Je dis simplement que notre système est parfois trop figé. On connaît les chiffres, je ne vais pas les donner dans cette enceinte. Une nouvelle enquête PISA sort aujourd'hui. Je pense que l'on peut faire autrement, on peut mieux faire et je crois effectivement que l'on doit s'enrichir des expériences de nos homologues européens qui font différemment de nous et qui ont des résultats parfois performants. Rien ne nous interdit de regarder comment font nos homologues européens pour essayer de trouver le bon équilibre entre savoirs académiques fondamentaux et esprit d'initiative, d'autonomie, de responsabilité dans un cursus scolaire ; cela me paraît fondamental.

Yveline RAVARY

M. Le Calvez nous a bien dit tout à l'heure, qu'à la fin de l'année il devrait attester des compétences. Nous sommes dans un système qui est en train d'évoluer ou à côté de la connaissance est introduite l'évaluation des compétences car lorsque l'on parle d'autonomie, d'initiative, on se situe bien sur la compétence.



Table ronde animée par

Yveline RAVARY,

Inspectrice générale

de l'Éducation nationale honoraire

et vice-présidente de l'AFDET.

avec la participation de

Marc FLECHER,

Président de l'association

« Entreprendre pour apprendre »

Philippe HAYAT,

Président de l'association

« 100 000 entrepreneurs »

Brigitte HAZARD,

Inspectrice Générale

Sciences de la Vie

et de la Terre

Anne-Marie HAZARD-TOURILLON,

Inspectrice d'académie,

Inspectrice pédagogique régionale

Histoire et géographie

Académie de Créteil

Serge LE CALVEZ,

Principal du Collège de Viarmes

Académie de Versailles

Pascale MONNET-CHALOIN,

Professeure, chargée de mission

à la mission académique

pédagogique

Innovations

et expérimentations,

Académie de Créteil.

Liaison avec le public :

Viviane DERIVE

Secrétaire générale de l'AFDET

Marc FLÉCHER

Vous parlez de quelque chose qui est fondamental. L'évaluation des compétences implique de la transdisciplinarité, des approches transversales pour les évaluer, c'est quelque chose qui m'apparaît très compliqué à évaluer.

Yveline RAVARY

On va voir s'il y a des solutions justement.

Marc FLÉCHER

Il y a des solutions mais un accompagnement des équipes éducatives doit se faire et doit être important. « Entreprendre pour apprendre » mène actuellement une réflexion sur l'évaluation des compétences 6 et 7. Un groupe de travail avec le ministère de l'éducation nationale et l'ONISEP a été mis en place sur ce champ précis ; d'autres acteurs ont rejoint ce travail, parce que l'on souhaite qu'à travers la mini entreprise, on puisse évaluer les compétences 6 et 7.

Yveline RAVARY

Précisons que la compétence 6 porte sur les compétences civiques et la compétence 7 concerne l'autonomie et l'initiative.

Marc FLÉCHER

Il y a le groupe de pilotage national et dans quatre académies, est mis en place un groupe d'évaluation des compétences à travers ces deux objectifs. On part d'un dispositif d'auto évaluation par les élèves, notamment pour l'esprit d'initiative, l'autonomie. Ce travail va durer sur deux années ; notre objectif est que les compétences soient évaluées par l'enseignant mais également par un entrepreneur. Avoir une double évaluation de la compétence acquise par le jeune me paraît une bonne chose.

Yveline RAVARY

Je vais donner la parole à Mme Monnet-Chaloin ; cela va nous permettre de faire la transition avec la deuxième partie de la table ronde.

Vous suivez, Madame, les équipes pédagogiques de l'académie de Créteil. Vous assurez l'accompagnement pédagogique des enseignants pour la mise en place du socle commun de connaissances et de compétences.

Vous êtes au cœur même de cette phase transitoire entre la discipline stricto sensu et la mise en place du développement de compétences sur une base d'enseignements interdisciplinaires ou pluridisciplinaires.

Pascale MONNET-CHALOIN

Il m'a été demandé d'intervenir dans les établissements de l'académie de Créteil parce que j'avais une expérience du travail pluridisciplinaire. Très tôt dans ma carrière, je me suis rendu compte que toute seule dans ma classe, je ne pourrais pas m'en sortir (je suis professeur d'histoire-géographie). Face à l'hétérogénéité des élèves, je me suis lancée dans les IDD (itinéraires de découverte) que je faisais encore l'année dernière. Cette expérience a été très riche puisque je me suis vraiment rendu compte, que grâce à ce système, on pouvait mettre l'élève au cœur des apprentissages, que l'on pouvait lui donner de l'autonomie, du temps pour faire, de la confiance en lui, donc tout ce qui a été abordé précédemment dans les exposés. Aujourd'hui, nous sommes face à une généralisation puisque le socle commun s'applique à tous les établissements. Là, se posent des problèmes importants, parce que tous les collègues ne partagent pas cette envie de travailler avec les autres, d'ouvrir leur classe, de dire comment ils s'y prennent avec leurs élèves ; cela demande du temps. Il faut absolument que l'on puisse réussir ensemble mais pour cela il faut que l'on soit plus explicite dans nos attentes pluridisciplinaires.

Il faut que l'élève ait les codes pour pouvoir réussir, il faut lui donner toutes les informations utiles. Par exemple, s'il doit faire un exposé, on construit avec lui, une grille d'évaluation pour qu'il réussisse ; il réussit. Je n'ai jamais vu en 20 ans, un élève ne pas réussir par exemple en 5^{ème}, à faire un exposé sans note après six semaines de préparation. Mais il faut qu'il ait les codes ; si on ne les lui donne pas, il ne peut pas faire. Dans les établisse-



ments souvent, on pense que c'est acquis et qu'il n'est pas utile de le dire ; ce n'est pas acquis par tous les élèves sauf, peut-être, pour les enfants d'enseignants.

Yveline RAVARY

Parce qu'ils ont chez eux les clés ?

Pascale MONNET-CHALOIN

Oui exactement. Je voudrais ajouter qu'il n'y a pas suffisamment de moments de liberté pour l'élève, c'est-à-dire de moments où il peut tâtonner, où il peut prendre son temps, où il peut se tromper, faire des erreurs pour aller plus loin ; ces temps là manquent et dans un cours classique (j'ai la chance de faire des visites d'inspection) je vois des professeurs qui ont très peur de laisser de la place dans leurs cours : ils parlent tout le temps, ne laissent pas à l'élève le temps de faire, de penser, de construire et même d'écrire. On dit dans l'académie de Créteil, que les élèves ne savent pas écrire, par exemple, un paragraphe argumenté ; si on ne leur laisse pas un moment pour écrire ce paragraphe, ils ne peuvent pas le réussir.

Yveline RAVARY

Vous voulez dire que c'est au niveau des méthodes pédagogiques qu'il faut faire évoluer les enseignants pour qu'ils s'autorisent à davantage de liberté, eux-mêmes ?

Pascale MONNET-CHALOIN

Tout à fait. Je crois aussi qu'il faut que les professeurs prennent des risques pour que leurs élèves s'entraînent ; c'est vrai que c'est se mettre en danger que d'être un peu à l'écart pour que l'élève puisse faire. Mais une fois que l'on a fait le pas, cela donne des résultats extraordinaires et les élèves viennent avec beaucoup de plaisir en classe.

Yveline RAVARY

Je crois que Mme Brigitte Hazard voulait intervenir.

Brigitte HAZARD

Je voudrais revenir sur plusieurs points qui viennent d'être évoqués autour de cette table ronde. Je vais commencer par le dernier point. Mettre les élèves en situation de prendre des initiatives, les mettre en démarche de projet, avoir des espaces de liberté, aucun programme de l'enseignement scolaire ne l'interdit. Tous les programmes le permettent. Aujourd'hui, les programmes ont été réécrits en terme, non seulement de connaissances, mais aussi de compétences. La loi d'orientation parle de liberté pédagogique ; tout enseignant qui le souhaite, le peut. Il en a la possibilité au sein de sa classe ; le travail que l'on fait en ce moment, en lien avec la mise en œuvre du socle et avec la réforme du lycée, c'est effectivement de former les enseignants de telle façon qu'ils aient cette prise de risques pour laisser l'élève prendre des initiatives au sein de la classe.

Au cœur des enseignements, il y a même des disciplines qui l'ont écrit dans leur programme. Je suis bien placée pour le dire, puisque dans les disciplines scientifiques en particulier, il est préservé des espaces où les élèves doivent travailler en démarche de projet. Tout ce qui relève d'éducation à la santé, d'éducation à la citoyenneté, au développement durable, tout ce qui relève de question de société, on ne doit plus l'enseigner ; on doit le faire construire par l'élève sous la forme d'une démarche de projet au sens strict c'est-à-dire que l'élève détermine des sujets, l'élève bâtit la démarche pour résoudre la question qu'il s'est posée et l'élève présente à ces pairs voire à d'autres membres de la communauté éducative ce qu'il a produit. Nous avons donc des espaces dans la classe pour le faire, j'insiste beaucoup là-dessus.

Je voudrais insister sur un deuxième point, ce sont les espaces pluridisciplinaires. Les enseignements d'exploration au lycée ont été aussi évoqués. Ce n'est pas la seule dimension qu'a donné le système éducatif parce qu'on est dans un vent, de l'école jusqu'au lycée, qui permet de dégager des plages horaires pour des démarches beaucoup plus autonomes de la part de l'élève. On a parlé d'IDD et même si, aujourd'hui ils sont déjà dépassés, nous sommes quand même dans cette démarche depuis plus de dix ans. Au





Table ronde animée par

Yveline RAVARY,

Inspectrice générale

de l'Éducation nationale honoraire
et vice-présidente de l'AFDET.

avec la participation de

Marc FLECHER,

Président de l'association
« Entreprendre pour apprendre »

Philippe HAYAT,

Président de l'association
« 100 000 entrepreneurs »

Brigitte HAZARD,

Inspectrice Générale

Sciences de la Vie
et de la Terre

Anne-Marie HAZARD-TOURILLON,
Inspectrice d'académie,
Inspectrice pédagogique régionale

Histoire et géographie
Académie de Créteil

Serge LE CALVEZ,

Principal du Collège de Viarmes
Académie de Versailles

Pascale MONNET-CHALOIN,
Professeure, chargée de mission
à la mission académique
pédagogique
Innovations
et expérimentations,
Académie de Créteil.

Liaison avec le public :

Viviane DERIVE

Secrétaire générale de l'AFDET

collège, nous avons un espace qui est l'accompagnement éducatif qui permet des démarches extrêmement innovantes. On ne veut pas réduire l'accompagnement éducatif à l'aide aux devoirs. Vous avez dit que les forts en thèmes n'entreprennent pas. Je suis tout à fait d'accord avec vous et je pense que c'est une frange de notre population que nous n'avons pas prise en compte suffisamment sur ce point. Il est vrai que pour les élèves en difficulté, on a mis en place, nombre de dispositifs qui nécessitaient de l'innovation parce qu'il faut les aider, les faire progresser, leur faire exprimer des talents qui ne sont pas mis en valeur dans notre système éducatif. Je pense que, dans ce domaine, nous avons largement progressé et qu'il ne faut surtout pas relâcher notre attention. Mais il y a aussi les élèves pour lesquels nous ne nous posons pas de question parce que tout fonctionne bien en terme de réussite par rapport aux savoirs. Nous avons justement la possibilité de faire avec ces élèves des choses qui vont bien au-delà des savoirs. Il y a des espaces pour des partenariats avec des entreprises, pour développer des projets avec des laboratoires de recherche, dans des domaines scientifiques, artistiques, sportifs. Il faut, et vous êtes nos partenaires pour le faire avec nous, créer aussi cet espace au collège. Ce serait une erreur de continuer à ne prendre en compte dans ces espaces que les élèves qui sont en difficulté. Il faut l'offrir aussi à tous les élèves.

Les enseignements d'exploration au lycée sont aussi un espace favorable. Il y a également l'accompagnement personnalisé ; on retrouve la même problématique qu'au collège. Les portes s'ouvrent vers des partenariats, des possibilités d'échange avec vous, avec le monde de l'entreprise. Vous avez parlé de choix, en disant que ce qui vous étonnait quand les élèves parlaient, c'est qu'ils découvraient que l'on pouvait choisir son parcours, son métier. Les espaces que je suis en train d'évoquer, insistent beaucoup là-dessus ; nous n'avons pas le temps dans les enseignements généraux effectivement de donner beaucoup de choix aux élèves parce qu'il y a une forme de contrainte d'objectif pédagogique. Dans ces espaces, l'élève peut être amené à faire des choix, il peut même décider de travailler sur tel ou tel champ sans que ce soit imposé par l'enseignant qui lui offre une palette. Je crois qu'il faut vraiment investir dans ces domaines pour développer l'esprit d'entreprendre.

Il y a un dernier point que je souhaite évoquer. Vous avez l'un et l'autre insisté sur la place des entrepreneurs auprès de l'élève pour lui faire découvrir le monde de l'entreprise. Je sais aussi la place qu'il faut que vous preniez auprès des professeurs. Vous avez dit, que majoritairement les entrepreneurs venaient de famille d'entrepreneurs comme les familles d'enseignants reproduisent des enseignants. Il est urgent de former, de faire découvrir l'entreprise par les enseignants de collège et de lycée d'enseignement général. De nombreuses démarches sont engagées dans ce domaine mais il faut les poursuivre en rappelant que cette connaissance de l'entreprise, ce désir d'esprit d'entreprendre doivent être inscrits dans la formation initiale des enseignants. Un jeune enseignant doit être qualifié dans ce domaine. Je pense que c'est un des leviers pour qu'ensuite il démultiplie dans sa classe.

Yveline RAVARY

Mme Hazard-Tourillon va peut-être pouvoir nous parler dans le cadre du collège de l'espace où justement il peut y avoir un rapprochement entre l'entreprise et le collège.

Anne-Marie HAZARD-TOURILLON

C'est tout à fait dans ce sens et je voudrais renchérir sur ce que vient de dire Mme Hazard, pour le collège. Bien entendu, nous avons beaucoup parlé du socle commun de connaissances et de compétences mais il y a eu avant ce socle commun, un texte précurseur celui sur la découverte professionnelle, en particulier l'option 3h ouverte à tous les élèves. Il s'agissait d'une ouverture culturelle sur le monde de l'entreprise. Les textes officiels indiquaient clairement que le jeune qui suivait cet enseignement allait mettre en regard des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être. Ici, je voudrais rebondir sur le socle commun que l'on appelle de connaissances et de compétences. En réalité, on ne devrait l'appeler que socle commun de compétences mais si le terme de connaissances disparaît, les enseignants vont être totalement effrayés puisque pour eux une compétence c'est quelque chose de quasiment (et je grossis le trait) mécanique, une tâche, une application à mettre en œuvre et la connaissance disparaît. Or une compétence, c'est justement un ensemble. Aujourd'hui (je parle pour les collégiens) beaucoup d'élèves et peut-être même les



plus brillants viennent à l'école parce qu'ils sont formatés ; ils ont reçu cette éducation chez eux : l'école va leur permettre d'avancer dans la vie. Pour beaucoup d'élèves qui ont perdu le sens de l'école, qui n'ont plus d'appétence scolaire pour x raisons, la connaissance n'a pas de sens. Pour que cette connaissance reprenne du sens, parce qu'elle est essentielle pour développer justement cette personnalité dans la vie sociale, personnelle, professionnelle, il faut proposer aux élèves, dans le cadre des cours et de nouveaux enseignements comme la découverte professionnelle, la mobilisation d'attitudes, de capacités pour que l'élève, face à une situation complexe, se situe dans une démarche d'investigation. Il faut résoudre un problème, une situation particulière ; c'est par l'intermédiaire de ces capacités et de ces attitudes que l'on va aller vers les connaissances. De ce fait, les connaissances indispensables à tout fondement de la personnalité auront enfin du sens. Mais la découverte professionnelle ne s'adresse qu'à 12% des élèves sur le territoire national. Dans la mesure où cet enseignement est dispensé par plusieurs professeurs, les élèves sont mis en situation de produire ; je m'appuierai sur deux expériences.

D'une part, l'objectif est d'amener les élèves à cette créativité, à cet esprit d'autonomie et d'initiative. Je le fais entre autre avec une association « IMS Entreprendre pour la cité » qui regroupe de grandes entreprises, telles que Dassault, SFR, IBM. Chaque année, elle accompagne, avec les enseignants, des élèves des réseaux ambition-réussite qui sont invités à rencontrer les entrepreneurs et surtout à imaginer le cycle de vie d'un téléphone portable. Ils vont, tout au long de l'année, être en contact avec ces entreprises et en même temps concevoir le design de leur téléphone, envisager l'aspect juridique de sa création, que l'on appelle les droits d'auteurs, le dépôt de brevet, envisager la commercialisation, le recyclage, la publicité. Cette activité s'étale tout au long d'une année parce que ce type d'apprentissage vers l'autonomie et vers la responsabilité, cela prend du temps. Ce n'est pas parce que durant une ou deux heures de cours, on met les élèves en situation d'autonomie qu'ils seront au bout d'une semaine aptes à être autonomes ; cela se construit dans le temps. Ces élèves, en fin d'année scolaire, ont beaucoup agi, entrepris, osé parce que c'est extrêmement important. Ils sont allés vers des partenaires, ils ont osé interviewer des personnes de très haut niveau ; je pense au cabinet d'avocats internationaux qui les reçoit. Ces élèves ont présenté un power point, ils s'expriment en anglais et expliquent leurs objectifs. Ce travail-là est absolument remarquable. Ce sont des élèves des réseaux « ambition réussite » dits en échec scolaire profond ; cette activité a révélé leurs compétences, leur intelligence. Les professeurs ont autant travaillé que les entrepreneurs.

Deuxième point, il est évident que lorsque l'on est enseignant, bien souvent on n'a jamais quitté l'école ; on a été étudiant et puis on est reparti dans l'école et peut-être que l'on n'était pas très ouvert au monde extérieur et que l'on a reproduit ce que l'on avait vu ou appris auprès de ses propres enseignants. Dans le même temps, il y a des programmes qui disent « liberté pédagogique » mais on dit aux enseignants « terminez vos programmes ». Les professeurs oscillent entre avoir de la liberté et les cadres pédagogiques qui sont néanmoins nécessaires. Les enseignants sont donc un peu frileux ; certains ont envie d'apprendre et la découverte professionnelle est l'occasion d'avoir des partenaires y compris pour les enseignants. J'évoquerai le partenariat que l'académie de Créteil a établi avec le CERPET qui est représenté ici par Mme Michèle Martin. Les professeurs ont la possibilité de suivre des stages en entreprise où ils se retrouvent quasiment en situation d'élèves : on leur demande à la fois de mobiliser des capacités, des attitudes, des connaissances, de se mettre en situation d'apprendre et je dis bien que pour apprendre il faut s'impliquer. Je citerai la citation de Benjamin Franklin qui dit à l'élève « je te dis, tu oublies, je t'enseigne, tu te souviens, je t'implique, tu apprends ». Je pense que cela vaut autant pour les élèves que pour les enseignants mais en tous cas, il y a énormément de forces et de partenaires qui vont dans ce sens.

Yveline RAVARY

M. Hayat, souhaitez-vous intervenir ?

Philippe HAYAT

On parle beaucoup du monde de l'enseignement ; en tant qu'entrepreneur, je constate un pas incroyable qui a été fait depuis au moins 5 à 6 ans ; aujourd'hui, les entrepreneurs peuvent franchir la porte des établissements. C'est une révolution douce mais considérable.



Table ronde animée par

Yveline RAVARY

Inspectrice générale

de l'Éducation nationale honoraire
et vice-présidente de l'AFDET.

avec la participation de

Marc FLECHER

Président de l'association
« Entreprendre pour apprendre »

Philippe HAYAT

Président de l'association
« 100 000 entrepreneurs »

Brigitte HAZARD

Inspectrice Générale
Sciences de la Vie
et de la Terre

Anne-Marie HAZARD-TOURILLON

Inspectrice d'académie,
Inspectrice pédagogique régionale

Histoire et géographie
Académie de Créteil

Serge LE CALVEZ

Principal du Collège de Viarmes
Académie de Versailles

Pascale MONNET-CHALOIN

Professeure, chargée de mission
à la mission académique
pédagogique
Innovations
et expérimentations,
Académie de Créteil.

Liaison avec le public :

Viviane DERIVE

Secrétaire générale de l'AFDET

Yveline RAVARY

Qui n'existe pas avant selon vous ?

Philippe HAYAT

Je ne dis pas que ça n'existe pas avant, je ne veux pas rentrer dans des schémas et puis surtout avec « 100 000 entrepreneurs », je n'ai pas assez de recul puisque cela fait 4 ans que nous existons. En tout cas, depuis notre création, on arrive à rentrer dans les établissements. Ce n'est pas toujours facile, même si l'on a un partenariat avec le ministère de l'éducation nationale, même si ce partenariat est décliné avec les rectorats, ce dont on se réjouit, et sans cela, on ne ferait rien. Il faut ensuite voir chaque chef d'établissement, pour lui expliquer ce que l'on fait, c'est la moindre des choses et voir si on entre dans les priorités que lui-même s'est fixé. On est obligé d'avoir des gens qui s'impliquent physiquement car cette démarche ne peut pas se faire par téléphone ou par courriel.

Yveline RAVARY

Comment vous inscrivez-vous dans les projets pédagogiques des établissements ?

Philippe HAYAT

Nous nous inscrivons parfaitement dans la DP3 et la DP6 parce que là justement il y a une disponibilité et une envie des enseignants et des élèves de découvrir des choses. Je ne vous cache pas que l'on a un peu plus de difficultés à s'inscrire dans les filières générales entre la seconde et la terminale parce qu'il faut trouver une place dans les emplois du temps. On le fait, mais avec beaucoup moins d'efficacité que l'on ne voudrait le faire. On travaille très bien dans l'enseignement professionnel et technique ; il y a une vraie demande, une réelle implication et de vraies passerelles avec le monde professionnel. On travaille très bien avec les BTS, IUT, grandes écoles ; on a des difficultés aussi avec le monde universitaire. Il y a des poches où il est plus difficile d'entrer que dans d'autres. Globalement quand même, nous avons un accueil très positif. Je ne suis pas sûr que « 100 000 entrepreneurs » aurait pu exister il y a dix ans.

Je trouve que l'on passe beaucoup de temps à dire ce qui ne va pas, on oublie deux choses. Un, voilà tout ce qui a été fait et comme vous le disiez, voilà le vent qui souffle et deux, il n'y a pas que les enseignants ou les chefs d'établissement qui doivent se prendre par la main ; il y a aussi les entrepreneurs parce que l'on ne peut pas demander au bout du compte à un enseignant de raconter la vie d'un entrepreneur ; chacun à sa place, l'enseignant est garant de l'enseignement. Ensuite il faut accueillir des témoins ; les entrepreneurs doivent aussi se prendre par la main pour aller expliquer ce qu'ils font. Ils ont un rôle à jouer dans la société sur la transmission d'expérience. C'est la raison pour laquelle, tous les efforts, il faut les demander des deux côtés : on les demande aux chefs d'établissements et aux enseignants d'un côté et aux entrepreneurs qui doivent quand même se former puis quasiment passer une demi-journée, transports inclus, pour parler à la classe ; ils le font, le refont et au final c'est du temps. C'est un effort qui doit être partagé. On peut parler beaucoup de ce qui ne va pas dans le monde de l'enseignement, de ce qu'il faudrait améliorer etc, moi j'aime bien le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide. Tout ce qui s'est passé depuis cinq ans est un progrès considérable et on n'a encore rien vu, me semble-t-il. Je crois qu'il faut voir, le verre jumeau qui est le verre des entrepreneurs qui doivent aussi franchir le seuil des établissements. Il faut vraiment que l'on ait les deux.

Pour les enseignants, c'est plus qu'une anecdote parce que c'est un vrai programme que nous faisons. Nous avons organisé depuis un an et demi des « speed dating » (rencontres rapides). On réunit quinze entrepreneurs d'un côté, quinze enseignants de l'autre dans une entreprise ou dans un autre lieu durant une demi-journée. Ils se parlent et au coup de sifflet, ils changent d'interlocuteur. Qu'est ce qui se passe après ça ? Chaque enseignant a fait la connaissance de plusieurs entrepreneurs et vice versa ; ils se quittent à la fin de la demi-journée. L'enseignant a 3 ou 4 contacts d'entrepreneurs qui, demain, iront témoigner dans sa classe.

Il faut vraiment que l'on arrive à sensibiliser les élèves en allant leur parler ; les entrepreneurs doivent rencontrer des enseignants et réciproquement. En faisant parler entre elles ces différentes populations, on développe des passerelles et des relations s'établissent. Il y a aujourd'hui des relations entre entrepreneurs et enseignants qui nous échappent complètement.



tement. On les suit parce que l'on est extrêmement normé dans nos processus, mais ils organisent des choses que l'on n'aurait jamais imaginées, donc laissons-les parler ensemble. On dépasse le clivage historique que l'on a pu imaginer où l'on voyait l'enseignant d'un côté dispenser le savoir et l'entrepreneur produire, de l'autre côté ; nous vivons au milieu de ces passerelles toute la journée.

Yveline RAVARY

Donc le propos est plutôt optimiste ; nous le partageons d'ailleurs, bien qu'il y ait encore des marges de progrès.

Philippe HAYAT

Oui, la démarche entrepreneuriale nous enseigne, que pour construire quelque chose il faut partir de ce qui marche.

Yveline RAVARY

Nous allons passer à la troisième partie. Je ne voudrais pas que l'on évacue la dernière partie qui est importante : c'est la prise en compte par le système éducatif de ces compétences que l'on essaie de développer, de mettre en place chez les élèves.

Dans l'avenir du jeune, est-ce que le système sait valoriser ces compétences d'initiative, d'autonomie que l'on s'efforce de développer soit par des actions à l'interne, soit avec des partenaires extérieurs ?

A quel moment de la scolarité va-t-on apprécier justement l'autonomie, l'initiative ? Sous quelle forme va-t-on l'évaluer ? Qu'est-ce que qu'évaluer l'autonomie, l'initiative ?

M. Le Calvez, voulez-vous commencer en tant que chef d'établissement puisque vous aurez à signer le livret de compétences au mois de juin dans le cadre du diplôme national du brevet ?

Serge LE CALVEZ

Je suis tout à fait d'accord pour dire qu'il y a un vent qui est en train de souffler à l'heure actuelle. Mme l'inspectrice générale nous disait tout à l'heure que les programmes sont faits pour s'adapter au socle et c'est évident, il ne peut plus y avoir la barrière de dire que ce sont d'abord les connaissances qui prévalent sur les compétences ; encore faut-il que les enseignants l'intègrent, que nous les accompagnions et que nous les rassurons.

Il y a tout un partenariat qui se met en place actuellement, je peux en être le témoin puisque je suis à la 4^{ème} venue d'inspecteur disciplinaire dans mon établissement. Chaque fois, cela s'accompagne de ce que l'on pourrait appeler un pilotage partagé pour dire clairement au professeur « osez, certes vous avez les contraintes de votre programme », particulièrement en histoire géographie qui est une matière que je connais bien puisque je l'ai enseignée en mon temps et j'ai eu à résoudre la quadrature du cercle de finir mon programme, mais malgré tout, le langage a changé ; il y a une homogénéité actuelle sur le « risquez, allez ».

D'autre part, ce sont les professeurs qui vont valider les compétences mais en tant que chef d'établissement je vais avoir à constater que la validation s'est correctement faite, que les enseignants ont mis en place les conditions et qu'ils ont pris des risques pour évaluer.

Je repense à une réunion que j'ai organisée il y a très peu de temps avec des professeurs dans un établissement scolaire où un professeur d'EPS me disait : « je veux pouvoir évaluer la maîtrise de la langue de la compétence 1 ». Il se trouve qu'en entrant dans son établissement où j'avais une réunion, je vois les élèves de son cours, une feuille à la main pour une course d'orientation. Je prends cet exemple pour dire « cet après-midi, n'auriez-vous pas pu valider un des éléments de la maîtrise de la langue française ? ». On voit que pour l'esprit de transdisciplinarité, il faut convaincre les professeurs qu'il existe déjà mais qu'il faut le pousser plus loin.

Un autre champ de mission est donné directement au chef d'établissement. Le collège fermé sur lui-même à l'heure actuelle, c'est fini. Nous avons des consignes rectorales, des programmes académiques relayés par les inspecteurs d'académie, directeurs des services départementaux de l'éducation nationale (IA-DSDEN) qui nous demandent clairement d'ouvrir le collège. Les chefs d'établissement sont évalués tous les trois ans, et dans notre programme de chef d'établissement, il est clairement dit : « qu'avez-vous fait pendant ces trois ans pour ouvrir votre établissement ? » « Avec quelles entreprises, vous êtes-vous mis en rapport ? »





Table ronde animée par

Yveline RAVARY,

Inspectrice générale

de l'Éducation nationale honoraire
et vice-présidente de l'AFDET.

avec la participation de

Marc FLECHER,

Président de l'association
« Entreprendre pour apprendre »

Philippe HAYAT,

Président de l'association
« 100 000 entrepreneurs »

Brigitte HAZARD,

Inspectrice Générale
Sciences de la Vie
et de la Terre

Anne-Marie HAZARD-TOURILLON,
Inspectrice d'académie,
Inspectrice pédagogique régionale

Histoire et géographie
Académie de Créteil

Serge LE CALVEZ,

Principal du Collège de Viarmes
Académie de Versailles

Pascale MONNET-CHALOIN,
Professeure chargée de mission
à la mission académique
pédagogique
Innovations
et expérimentations,
Académie de Créteil.

Liaison avec le public :

Viviane DERIVE
Secrétaire générale de l'AFDET

Vous voyez que si le chef d'établissement était lui-même un peu frileux, il a un ordre de mission qui est clairement établi. A nous aussi, on nous dit, place à l'imagination ! Le projet d'établissement, par le passé, avait sa vertu mais il avait la grande tendance d'inscrire de grandes déclamations qui restaient sous des aspects très généraux. Aujourd'hui, on nous demande des choses concrètes : « qu'est-ce que vous faites pour accompagner au plus près des élèves qui, dès la classe de 4^{ème}, ont cet esprit d'entreprendre ? ». Ce ne sont peut-être pas les élèves qui iront en classe générale et, à notre étonnement, ce sont ces élèves là qui savent ce que veut dire l'esprit d'initiative. Il suffit que nous nous adaptons et les professeurs les accompagnent pour donner de la réalité à cet esprit parce que ce ne sont jamais que des enfants. Qu'est-ce que cela veut dire cet esprit d'initiative ? Cela nous a été très bien dit tout à l'heure, « j'ai de l'imagination, j'ai envie de créer et qu'est-ce que je fais pour pouvoir réaliser et qui m'accompagne ? ».

Sachez par exemple qu'il y a des activités, à l'heure actuelle, dont on ne mesure pas combien elles ont ouvert le collège. Les élèves de troisième peuvent faire un stage de découverte professionnelle. Non seulement ils doivent faire ce stage, mais ils doivent aussi faire un rapport. Sachez que de plus en plus, les chefs d'établissements, malgré parfois la réticence de certains professeurs qui ont trop peur de perdre du temps sur la programmation annuelle, invitent les chefs d'entreprise à faire partie du jury d'évaluation du rapport de stage qui a été produit.

Le chef d'établissement a donc une mission d'ouverture totale de l'établissement. Je citerai un exemple concret qui s'est passé dans mon établissement puisque je suis tout près de ce monument national qu'est l'abbaye de Royaumont. Un partenariat a été construit par un groupe de professeurs avec cet édifice qui a la capacité à présenter l'art médiéval dans toute sa diversité, que ce soit par la musique, par la danse, etc. Ce fut un contrat bipartite : l'abbaye de Royaumont s'est engagée à recevoir les élèves. On oublie souvent que cette ouverture est marquée aussi par le partenariat que nous avons avec les collectivités locales ; le rôle des départements est fondamental. Le conseil général lui-même est un acteur qui fait ses propres propositions parce qu'il a aussi ses propres réseaux et les associations dont vous nous parlez tout à l'heure et que vous représentez sont aussi un relais avec les collectivités locales. Pour ce projet très précis, dont je vous parlais, la contractualisation a été de présenter en retour ce qui a été vécu à l'abbaye de Royaumont. Cela s'est terminé par une représentation de scènettes médiévales sur le thème du Roman de Renard en reprenant des éléments qui avaient été proposés par les animateurs, les enseignants mais aussi l'organisateur qui était le directeur de cette abbaye lui-même.

Yveline RAVARY

Alors la question, c'est justement de pouvoir évaluer les compétences qui sont acquises par l'élève. J'ai envie de poser la question à Mme Monnet-Chaloin. Dans le cadre des formations que vous animez, comment s'exprime la demande des enseignants par rapport à l'évaluation des compétences parce que toutes ces initiatives développent des compétences qui sont liées à l'esprit d'entreprendre. Pour un enseignant qui est habitué à faire de l'évaluation disciplinaire, c'est-à-dire à mettre une note, souvent entre 0 et 20, la compétence l'évalue-t-on entre 0 et 20 ? Quel sens cela aurait ? Comment passer d'une évaluation de connaissances à une évaluation par compétences ? C'est là certainement, une évolution culturelle dont parlait tout à l'heure M. Flécher.

Pascale MONNET-CHALOIN

Pour rebondir sur ce qui vient d'être dit, dans l'académie de Créteil, il y a une expérience qui est en cours en ce moment : c'est l'évaluation de la maîtrise de la langue à partir des stages en entreprise. En troisième, les élèves font leur stage en entreprise et doivent souvent faire un mémoire. On leur demande de soutenir ce mémoire. Les collègues bâtiennent des grilles d'évaluation sur la maîtrise de la langue orale. Ce sont des jurys pluridisciplinaires ; en plus on demande souvent à cette occasion aux élèves d'échanger avec les professeurs dans une langue étrangère pendant environ dix minutes. La transversalité est évidente et ce qui est passionnant c'est que souvent les collègues ne voient pas dans leurs cours classiques les élèves comme ils sont réellement ; cet exercice redynamise les élèves, ça les grandit. Ils se sentent valorisés à travers ces expériences de projets dans l'entreprise.

Je voudrais aussi signaler parce que j'ai été très longtemps professeur principal d'une



classe de troisième que le stage en entreprise est fondamental. Un élève qui fait un stage en entreprise au mois de janvier par exemple, est transfiguré. Il se remet à travailler la plupart du temps, s'il ne le faisait plus. Il voit quelque chose poindre dans son futur et cette expérience est donc essentielle.

Je voudrais signaler aussi que dans les cours classiques, on peut faire beaucoup de choses ; on peut faire un travail de groupe, mais pour un bon travail de groupe, il faut un cadre. Il faut que les élèves soient responsabilisés ; il faut que, par exemple, dans un groupe de quatre, chacun ait quelque chose à faire de précis et il faut que les responsabilités tournent. Ce sont des expériences extrêmement riches qui peuvent servir dans l'entreprise, pourquoi pas.

Yveline RAVARY

Donc les disciplines sont elles-mêmes porteuses de cette compétence d'autonomie, d'initiative que l'on peut développer au sein même des cours et qui peut être étendue au travail interdisciplinaire, au travail collaboratif.

Pascale MONNET-CHALOIN

C'est très important. Il y a aussi ce qui se fait parfois de façon un peu anarchique, c'est le débat. La notion de débat c'est quelque chose qui se développe mais qui n'est pas toujours encadré ; or cela se prépare un débat, on ne lance pas un sujet d'éducation civique, par exemple, comme ça. Il faut que les élèves aient des connaissances pour aller vers une compétence qui est celle de débattre.

Yveline RAVARY

M. Flécher je crois que vous voulez intervenir.

Marc FLÉCHER

Ce que je voulais dire c'est que le vent souffle effectivement et que beaucoup de choses ont été mises en place ; la dimension partenaire est fondamentale pour l'école, en tous cas pour l'ouverture de l'école à la société civile.

Je voulais témoigner devant vous pour dire que quand les enseignants travaillent avec des partenaires extérieurs, ils le font toujours avec beaucoup d'envie et avec beaucoup de plaisir surtout. Je trouve que permettre à une classe de s'ouvrir, à un enseignant de partager ses connaissances et de fertiliser les connaissances apportées par d'autres partenaires au sein de sa classe au bénéfice de ses élèves, c'est toujours un plus qui est énormément apprécié par les enseignants. Ils sont en capacité d'adapter leur pédagogie, leur enseignement aussi aux demandes. Je rejoins ce qui a été dit sur l'ensemble des dispositifs qui sont mis en place actuellement ; il faut être confiant en cet avenir et je pense que c'est une évolution qui est profitable surtout pour la réussite des élèves qui nous sont confiés.

Yveline RAVARY

Justement puisque l'on parle des élèves, j'y reviens, je vais donner la parole à Mme Hazard-Tourillon qui se manifeste.

On cherche à développer ces compétences qui sont liées à l'esprit d'entreprendre, à l'autonomie, à l'initiative. On cherche à les développer au maximum avant la fin de la scolarité obligatoire sachant qu'ensuite les élèves vont s'orienter vers des voies différentes, voies au cours desquelles ils poursuivront le développement de ces compétences.

Mais dans la scolarité obligatoire jusqu'au collège, est-ce que l'élève apprend à mieux se connaître et apprend, ce que M. Hayat disait tout à l'heure, à savoir qu'il peut faire des choix, qu'il peut exprimer des envies en terme d'orientation, parce qu'il a des motivations, parce qu'on lui a révélé ses potentialités, on l'a aidé à développer sa confiance en lui.

Finalement, comment le système met-il en valeur ces compétences-là ? Par exemple, dans l'orientation des élèves, on sait bien qu'aujourd'hui encore, même si cela évolue, l'orientation est fondée souvent sur les résultats scolaires. Comme disait M. Hayat, celui qui est fort en thème on sait déjà quel est son devenir ; celui qui est en difficulté scolaire, on connaît aussi son devenir. Mais est-ce que l'élève apprend à se connaître justement par le développement de ces compétences d'autonomie, d'initiative ? Est-ce que le système éducatif en tient compte et comment en tient-il compte ?





Table ronde animée par

Yveline RAVARY,

Inspectrice générale

de l'Éducation nationale honoraire
et vice-présidente de l'AFDET.

avec la participation de

Marc FLECHER,

Président de l'association

« Entreprendre pour apprendre »

Philippe HAYAT,

Président de l'association

« 100 000 entrepreneurs »

Brigitte HAZARD,

Inspectrice Générale

Sciences de la Vie
et de la Terre

Anne-Marie HAZARD-TOURILLON,

Inspectrice d'académie,

Inspectrice pédagogique régionale

Histoire et géographie

Académie de Créteil

Serge LE CALVEZ,

Principal du Collège de Viarmes

Académie de Versailles

Pascale MONNET-CHALOIN,

Professeure chargée de mission

à la mission académique

pédagogique

Innovations

et expérimentations,

Académie de Créteil.

Liaison avec le public :

Viviane DERIVE

Secrétaire générale de l'AFDET

Anne-Marie HAZARD-TOURILLON

Ce n'est pas complètement dans le sujet mais cela néanmoins y conduit. Je voulais revenir sur ces deux vocables que sont l'évaluation et la validation. Je pense que quelque part, cela doit permettre à l'élève d'apprendre à se connaître bien entendu. Mais ces deux vocables n'ont pas exactement le même sens. Lorsque l'on valide, cela veut dire que l'on reconnaît comme acquis une compétence qui a été précédemment travaillée, et quand je dis précédemment, c'est de l'école élémentaire au collège.

Pour qu'effectivement l'élève ait envie d'apprendre et puisse être capable de choisir, il y a une manière de l'évaluer qui a évolué bien entendu dans notre système éducatif. Il faut sortir de ce que l'on appelle encore le contrôle. Le contrôle qui, sommairement, consiste à partir de 20 points, d'enlever des points parce que, bien entendu, on n'obtient pas ce que l'on espérait sur la copie de l'élève. L'évaluation fait ressortir la notion de valeur c'est-à-dire que quand on évalue l'élève (et on peut l'évaluer au jour le jour) on montre quelle est sa valeur, où en est sa valeur ; on poursuit des apprentissages et en cours de formation, on lui montre comment il avance. On est bien dans cette notion de parcours personnalisé parce que les élèves n'ont pas tous le même niveau ; ce n'est pas parce que l'on est moins bon que le voisin que, de ce fait, tout est perdu. Chacun a sa valeur et le rôle de l'enseignant est là.

Par rapport à l'esprit d'autonomie et d'initiative, il faut absolument dévoiler la valeur de l'élève, permettre qu'elle puisse augmenter. On est sur deux registres, à la fois effectuer une estimation de l'élève à un instant T et développer en lui une estime de lui-même, c'est-à-dire provoquer sa mise en confiance. Cela a été dit tout à l'heure et j'en suis tout à fait d'accord : les élèves sont très stressés, ils ont tous envie de réussir ; l'élève qui est en échec et qui finalement joue un peu la bravade en disant que ce n'est pas un problème, en réalité, il a très envie de réussir. C'est par ce moyen là, en donnant confiance à l'élève, en partant de ce qu'il sait faire et en le faisant avancer avec ses compétences, que l'on va pouvoir approfondir ses propres capacités et lui permettre effectivement de s'attaquer progressivement à des connaissances et à des situations plus complexes.

Il me semble que là c'est quelque chose d'essentiel et la découverte professionnelle a été un élément déclencheur. Aujourd'hui, elle fait partie de ce que l'on appelle un parcours de découverte des métiers et des formations qui part de la classe de cinquième et qui va jusqu'au post bac. On en est aux préminces, au niveau du lycée, mais je dirais que le système éducatif depuis dix ans a vraiment pensé à cet objectif qu'il est en train d'approfondir. Le lycée aujourd'hui est vraiment la cible, le collège est entré dans cette dynamique, le vent est en train d'atteindre le lycée et il faudra encore un petit peu de temps.

Yveline RAVARY

Mme Brigitte Hazard veut intervenir.

Brigitte HAZARD

Je veux juste ajouter quelques points par rapport à ce qui vient d'être dit. Le premier est que l'on insiste beaucoup en terme de socle de compétences avec l'autonomie et l'initiative sur la capacité de l'élève à s'auto évaluer.

Pour répondre à votre question en particulier dans le domaine de l'orientation, il faut que toute la communauté éducative, les enseignants, les membres de la vie éducative, de la vie scolaire, de l'orientation travaillent ensemble et avec l'élève pour qu'il connaisse ses points forts, ses points faibles, qu'il soit capable de les mettre en relation avec ses voeux d'orientation, qu'il soit capable de réfléchir lui-même. Ce travail, qui permet à l'élève de s'auto évaluer, est quelque chose sur lequel on compte dans les évolutions des pratiques des enseignants pour décaler cette idée de notation par rapport à un chiffre. On est véritablement dans une évaluation destinée à valider un moment donné ce qui est acquis et à se dire, il reste des choses non acquises mais on a du temps pour les faire acquérir puisque la validation peut aller au-delà de la scolarité obligatoire.

Le deuxième point sur lequel je voulais intervenir, c'est que le fait d'avoir installé autour de l'évaluation des compétences sociales et civiques, l'autonomie et l'initiative. Il faudra de la patience, du temps pour apprendre à les évaluer. Les enseignants sont obligés de se questionner sur les observables, ils sont obligés de se dire pour valider « de quoi je dispose pour positionner l'élève dans sa réussite ? ». Cela nécessite aussi que l'on installe dans les



classes, le positionnement du professeur qui regarde l'élève faire, en train de construire. On avait jusqu'alors une évaluation extrêmement décalée, basée sur le contrôle : lorsque l'élève a fini, je prends son travail et je regarde ce produit fini. Quand on est sur l'autonomie, sur l'initiative, ce qu'il faut regarder c'est l'élève en train de faire, de réaliser, de se questionner, de se tromper, prendre une autre voie. Pour beaucoup d'enseignants, c'est extrêmement nouveau dans le monde du collège et du lycée général. C'est quelque chose que vous pratiquez de manière aisée et depuis longtemps dans le monde professionnel.

Le dernier point que je voulais simplement citer même si c'est une expérimentation pour l'instant c'est le livret de compétences expérimental qui a été lancé en septembre 2009, par Martin Hirsch, alors Haut commissaire à la jeunesse. Cette expérimentation est vraiment centrée sur l'élève avec toute une diversité d'avis, y compris justement du monde de l'entreprise, au sein de sa famille etc...qui permet de valider un ensemble de compétences qui sortent largement du cadre scolaire. Il faudra observer jusqu'en 2012 cette expérimentation.

Yveline RAVARY

Comme nous arrivons au terme de l'heure, M. Hayat, le mot de la fin.

Philippe HAYAT

En fait, j'ai peur que ce que je vais dire maintenant soit un peu décalé par rapport à ce que l'on a dit depuis le début. On a beaucoup parlé de l'enseignement des savoirs d'un côté, de l'esprit d'initiative de l'autre et comment on ajoute le second aux premiers. C'est l'expérience du terrain qui parle ; quand l'entrepreneur est dans le collège pendant deux heures avec les élèves, il essaie aussi de relier les matières qu'ils apprennent à l'école avec le monde professionnel.

La première chose qu'on leur dit, avant même de leur dire, « ayez l'esprit d'initiative », c'est « essayez d'écrire une page sans faire de faute d'orthographe, sachez faire des opérations élémentaires, du calcul mental et sachez parler l'anglais ». Les fondamentaux sont nécessaires. L'entrepreneur raconte sa vie en disant « voilà, on va prendre chaque matière et je vais vous expliquer à quoi chaque matière me sert en tant qu'entrepreneur ». Donc l'entrepreneur va dire par exemple : « je suis allé voir un client, j'ai envie de lui vendre mon produit, je reviens à mon bureau et je lui fais une proposition commerciale ; est-ce que vous croyez que si, sur la première page, il y a trois fautes d'orthographe, le client va me rappeler ? ». Le client va se dire, ce fournisseur ne me respecte pas puisqu'il écrit mal la proposition qu'il me fait donc je ne peux pas avoir confiance en ses produits. Vous voulez planter une filiale en Angleterre, est-ce que vous croyez que vos clients en Angleterre vont apprendre le français pour vous faire plaisir ? Vous devez apprendre l'anglais...etc. Donc comprendre chacune des matières fait partie du module de formation que l'on donne à l'entrepreneur avant d'intervenir ; il y a un moment pendant ces deux heures où il prend chacune des matières enseignées et met ces matières en perspective avec sa vie d'entrepreneur de tous les jours. Donc c'est bien de développer l'esprit d'entreprendre, mais on n'oublie pas les fondamentaux qui font que le bon entrepreneur sait écrire, parler, compter et utiliser les langues étrangères. Je ne voulais pas oublier ce côté-là du débat.

Yveline RAVARY

Votre propos n'est pas du tout décalé. Vous avez tout à fait raison ; il n'y a jamais eu d'antagonisme dans nos idées ou dans nos propos entre les connaissances et les compétences liées à l'autonomie et à l'initiative. La question est effectivement de les greffer et de voir comment cela peut s'emboîter. Nos collègues toulousains l'ont bien dit tout à l'heure que même dans la créativité, on ne faisait pas abstraction des disciplines. Le savoir est toujours fondateur ne serait-ce que pour savoir ce dont on parle et du contexte dans lequel on parle. Un dernier mot M. Le Calvez.

Serge LE CALVEZ

Je voulais dire que j'apprécie beaucoup cette parole parce que les élèves ont besoin d'entendre un langage extérieur qui vient justement concrètement finaliser ce qui devient un langage d'habitude. Il est normal qu'un professeur d'anglais attende que ses élèves parlent anglais. Mais lorsque c'est un chef d'entreprise qui le dit lui-même, cela est mieux



Table ronde animée par

Yveline RAVARY,

Inspectrice générale

*de l'Éducation nationale honoraire
et vice-présidente de l'AFDET.*

avec la participation de

Marc FLECHER,

*Président de l'association
« Entreprendre pour apprendre »*

Philippe HAYAT,

*Président de l'association
« 100 000 entrepreneurs »*

Brigitte HAZARD,

*Inspectrice Générale
Sciences de la Vie
et de la Terre*

Anne-Marie HAZARD-TOURILLON,

*Inspectrice d'académie,
Inspectrice pédagogique régionale
Histoire et géographie
Académie de Créteil*

Serge LE CALVEZ,

*Principal du Collège de Viarmes
Académie de Versailles*

Pascale MONNET-CHALOIN,

*Professeure chargée de mission
à la mission académique
pédagogique
Innovations
et expérimentations,
Académie de Créteil.*

Liaison avec le public :

Viviane DERIVE

Secrétaire générale de l'AFDET

entendu. Cet esprit-là pour moi est fondamental. C'est pourquoi je disais tout à l'heure que nous avons dans notre mission d'autres langages : les élèves doivent entendre d'autres langages qui viennent de l'extérieur.

Je voulais dire, comme anecdote, quand on parle de compétences que dernièrement j'ai vu des élèves dans une salle d'informatique expliquer au professeur comment mettre en place un nouveau logiciel que le professeur lui-même ne savait pas installer. Vous voyez que quand on parle de synergie, il y a aussi des choses à valider et à valoriser.

Yveline RAVARY

Merci infiniment à tous ; vous êtes certainement un peu frustrés parce que vous n'avez sans doute pas dit tout ce que vous souhaitiez dire, parce que vous pouviez encore nous faire partager votre expérience. Mais la parole va être maintenant à la salle par l'intermédiaire de Viviane Derive.

Merci pour votre écoute.

Viviane DERIVE

Merci pour la formulation des questions mais qui sont peut-être un peu plus des remarques que des questions. Il y a trois thèmes dans les feuilles que vous m'avez fait passer.

Au fond, on a des jeunes qui sont en échec et cela a été repris après l'arrivée des papiers par nos intervenants. Des jeunes qui effectivement ont un potentiel et ce potentiel, comment l'évaluer, le prendre en compte et comment permettre à ce potentiel d'être évalué dans le cadre d'actions réalisées par les jeunes ? Cela a été évoqué, peut-être nos intervenants voudront-ils y revenir très rapidement ?

Un autre point qui apparaît : une réflexion autour des enseignants, leur formation, leur implication, leur posture dans la vie de l'établissement scolaire en terme de temps passé, de rôle d'encadrement dans la place à prendre dans la relation avec l'élève, je crois que ce sont des points qui ont été aussi évoqués.

Troisième point qui a été aussi souligné ; il existe des dispositifs tels que ceux qui ont évoqués par nos intervenants, notamment au collège, le parcours de découverte des métiers et des formations. Le papier formulait un rôle de l'enseignant fort et une mise en œuvre qui place l'élève au centre du travail pour ce dispositif et qui, de ce fait, lui permet d'avoir une posture entrepreneuriale.

Voilà les points qui ont été soulignés. Il y avait peut-être une question plus directe pour M. Flécher « quelles sont les compétences en lien avec l'entrepreneuriat qui ne sont pas du tout prises en compte par le système éducatif et que le système éducatif ne peut pas valoriser » ? Un point nous est cher à l'Afdet, c'est le travail en réseau de tous les partenaires autour des établissements scolaires. Il y a notamment des conseillers de l'enseignement technologiques qui existent dans toutes les académies et qui sont partie prenante dans les partenariats avec les établissements scolaires. Quels peuvent être leur rôle dans un travail en réseau avec l'ensemble des acteurs autour des établissements ?

Marc FLÉCHER

Disons qu'à travers la mini entreprise, les jeunes vivent un parcours de création d'entreprise avec les sept étapes de la création : ils se présentent devant un poste dans la mini entreprise, ils font un CV, une lettre de motivation ; dans toutes les étapes, on les accompagne dans la réalisation sur ces points-là. Cela permet de donner du sens aux apprentissages comme disait M. Hayat. Ils s'aperçoivent qu'il est important de bien écrire, de savoir s'exprimer donc on travaille sur l'élocution. Quand ils sont sur les concours régio-



naux ou nationaux, on leur demande de présenter leur parcours mini entreprise en anglais. Ils comprennent très concrètement l'intérêt de maîtriser la langue parce qu'effectivement si l'équipe devient championne de France, elle ira au championnat européen ; si un jour, cette équipe est championne d'Europe, elle ira au championnat du monde et tous ces parcours se font en anglais bien évidemment.

J'ai aussi envie de dire que les jeunes apprennent aussi le travail en équipe, la solidarité sur le projet ; on ne fait pas seul, on n'y arrive pas seul, on leur apprend également la prise de risques. Comme ils doivent gérer un capital au départ, qu'ils ont un compte bancaire, qu'ils font des achats, des ventes et qu'ils sont responsables du bon fonctionnement de l'entreprise et de ceux qui ont contribué à ce que cette entreprise vive, ils sont en réflexion permanente. On parlait de réflexivité tout à l'heure, c'est l'un des acquis les plus fondamentaux dans la mini entreprise.

Je me souviens d'une petite anecdote. J'avais un jeune de 3^{ème} DP3 qui scolairement n'était pas des plus performants. Il était sur une machine à commande numérique en 3^{ème} et il faisait ses produits (produit destiné à tenir le flacon de gel à l'envers de façon à ne pas en perdre une goutte). IKEA était d'ailleurs partant pour racheter ce produit et déposer le brevet. J'ai demandé à ce jeune « cela t'apporte quoi la mini entreprise ? ». Il me dit « ben, quand je rentre à la maison le soir, je me dis que j'ai encore 300 pièces à faire et quand je suis en cours de français et en cours de mathématiques, j'ai l'impression que mon cerveau va plus vite ». Il avait compris qu'effectivement quand il était en cours de mathématiques ou de français, ce mécanisme d'apprentissage d'être en veille permanente, il le retrouvait dans l'ensemble des disciplines générales. L'un des bénéfices que les jeunes acquièrent à travers ce genre de dispositif, c'est qu'ils comprennent effectivement l'intérêt des matières générales et qu'ils y prennent goût. Lorsque lors d'un championnat devant des intervenants extérieurs, ces jeunes s'expriment correctement avec beaucoup de brio et savent défendre un projet, ce sont des compétences qui sont acquises à travers ce dispositif. Tout cela concourt à une formation la plus variée, une formation globale au service des jeunes. Cela marche vraiment très bien quels que soient les publics ; on a des expériences fabuleuses dans des établissements dits difficiles où nous avons des jeunes qui ont une vivacité et un dynamisme éblouissants.

Yveline RAVARY

Je crois que l'on peut conclure en disant que toutes les activités qui mettent le jeune en action sont porteuses de ces compétences et le font progresser, que ce soit des activités comme celles que vous décrivez ou d'autres. Nous n'avons pas eu le temps d'évoquer également les activités éducatives, artistiques, culturelles.

Marc FLÉCHER

On développe aussi la mobilité des jeunes. Notre objectif, c'est de relier une mini entreprise à une mini entreprise européenne de manière à ce que les échanges se fassent en anglais et que l'on puisse avoir des dispositifs qui permettent aux jeunes d'aller voir ailleurs comment cela se pratique et de mettre en place des échanges entre les établissements. Par l'intermédiaire de l'association, on trouve très vite un établissement partenaire, sinon c'est très difficile actuellement de trouver un établissement en Angleterre notamment ou en Irlande. L'association permet de mettre en relation les établissements scolaires et c'est un plus.

Yveline RAVARY

Hélas, le temps s'est écoulé. Je crois que nous allons clore là les échanges.
Merci pour votre participation et merci à la salle pour son écoute.



Claude HUI, AFDET

Xavier TURION,
Adjoint
au Directeur général
de l'enseignement scolaire

Nous allons reprendre le cours de nos travaux. Avant de passer à la table ronde de cet après-midi et aux exposés introductifs, je vais demander à Xavier Turion, adjoint au directeur général de l'enseignement scolaire de venir à la tribune.

Monsieur le Président de l'AFDET, Mesdames et Messieurs,

Je suis particulièrement heureux de participer au colloque annuel de l'AFDET. Je vous prie de bien vouloir excuser l'absence de Jean-Michel Blanquer, directeur général de l'enseignement scolaire, ainsi que celle de Jean-Marc Huart qui sont actuellement en Belgique à Bruges où ils remplacent à la réunion des ministres chargés de l'enseignement professionnel le ministre Luc Chatel qui, vous le savez, présentait ce matin les résultats de PISA à l'occasion d'un point de presse.

La relation école-entreprise, ce n'est pas à vous que je l'apprendrai bien naturellement, joue traditionnellement un rôle majeur dans le système éducatif.

Elle intervient à plusieurs niveaux :

- dans la construction même des diplômes puisque les organisations professionnelles sont membres des commissions professionnelles consultatives et y participent activement ;
- dans la formation et l'orientation, notamment dans la mise en œuvre du « parcours de découverte des métiers et des formations » qui donne la possibilité à des élèves de collèges et de lycées de s'approprier l'environnement professionnel, d'en découvrir la diversité et de construire progressivement leurs parcours de formation en lien avec les milieux professionnels ;
- dans le développement de l'entrepreneuriat et de l'esprit d'entreprendre, sujet qui vous intéresse particulièrement aujourd'hui.

Ce dernier axe est essentiel et c'est sans doute celui sur lequel il faut particulièrement porter l'effort.

Le développement du goût d'entreprendre permet en effet d'assurer la continuité entre le collège et le lycée et d'asseoir les connaissances et les compétences inscrites dans le pilier 7 du socle commun de connaissances et de compétences qui cherche à valoriser « l'autonomie et l'initiative ». C'était, je crois, un des points dont vous avez débattu ce matin. L'introduction de cette compétence dans ce qui doit constituer la culture commune de nos élèves au sortir de l'enseignement obligatoire est une évolution majeure.

Elle permet en effet de valoriser des compétences qui ne sont pas strictement scolaires ; elle permet ainsi de renforcer l'acquisition de compétences spécifiques orientées vers la prise d'initiative des jeunes, aux côtés des connaissances traditionnelles et fondamentales dans la maîtrise de la langue ou les éléments de base des mathématiques.

Elle permet aussi à l'école de viser pour ses élèves la construction de l'autonomie et de l'initiative afin d'engager de façon fructueuse, dans l'intérêt de chacun, les partenariats nécessaires.



DÉVELOPPER L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE CHEZ LES JEUNES

Aujourd'hui, nous disposons de peu d'indicateurs sur la maîtrise de cette compétence mais nous avons des éléments d'information sur deux composantes de l'esprit d'entreprendre : la prise de risques, qui doit être calculée, et la capacité d'invention de solutions nouvelles à un problème nouveau.

On sait en effet via les comparaisons internationales, et ce point d'ailleurs a été souligné il y a deux ou trois heures par le ministre lui-même qui présentait les résultats PISA, que nos élèves sont peu enclins à prendre des risques. Devant une question inhabituelle ils préfèrent ne pas se lancer et ne pas répondre. Il a en effet été constaté pour la France un taux de non-réponse qui est sensiblement supérieur à la moyenne de l'OCDE.

On sait également que, devant une tâche complexe non rattachée explicitement à une discipline, l'élève est perdu ; il sait utiliser ses ressources mathématiques si le problème est bien identifié « mathématiques » ou ses ressources en histoire si le sujet est estampillé « histoire » mais il n'arrive pas toujours à mobiliser de lui-même les bonnes ressources pour résoudre une tâche complexe.

Il nous faut absolument améliorer cette situation et le socle commun est un outil formidable pour cela.

Tout d'abord il incite les équipes enseignantes à proposer aux élèves des tâches complexes que l'élève doit résoudre en s'appuyant sur les ressources dont il dispose (des connaissances, des méthodes, des aides) mais aussi en trouvant le chemin lui-même.

Ensuite la compétence 7, « l'autonomie et l'initiative » impose d'évaluer son acquisition et donc incite à mettre en place dans la classe des situations d'apprentissage qui permettent à la fois de construire cette compétence et de l'évaluer.

Construire l'autonomie : l'élève doit apprendre à se connaître (je pense que c'est un point que vous avez aussi souligné ce matin) – nous dirons à s'auto-évaluer – à identifier ses points forts et ses points faibles ; il doit apprendre à s'appuyer sur ses points forts et à compenser ses points faibles ou imaginer des stratégies pour les contourner. Il doit partant de cette connaissance de soi, apprendre à agir en autonomie dans des situations où il sait pouvoir le faire en mesurant le rapport risque / sécurité.

Pour cela nous devons à l'école lui laisser des espaces de liberté et de choix.

Cela doit se faire d'abord dans la classe ; il s'agit par exemple :

- d'outiller un élève pour qu'il choisisse le mode de résolution d'un problème,
- de le laisser organiser son poste de travail,
- d'autoriser des stratégies propres.



Xavier TURION,
Adjoint
au Directeur général
de l'enseignement scolaire

Développer l'esprit d'initiative, préalable à l'esprit d'entreprendre : il s'agit d'apprendre à l'élève à passer de l'idée aux actes et de créer des situations où il puisse s'engager dans des projets individuels ou collectifs et manifester sa curiosité, sa créativité et sa motivation. Nous sommes en train de généraliser le livret personnel de compétences. Déjà largement en place à l'école élémentaire, maintenant au collège dans la perspective du DNB 2011, il prévoit d'évaluer l'esprit d'initiative dans 3 de ses composantes : l'engagement dans un projet individuel, l'engagement dans un projet collectif et les attitudes de créativité et motivation.

L'adoption d'une démarche de projet, la prise de risques, la prise de responsabilités, la réalisation de la production envisagée, l'atteinte de l'objectif visé sont des critères d'évaluation que l'on retrouvera dans les documents d'appui destinés aux enseignants. Nous en entreprenons d'ailleurs dans les jours qui viennent la publication et les grilles de référence qui accompagnent le livret personnel de compétences seront présentées demain aux Recteurs.

Reste à faire le pas vers la compétence entrepreneuriale. Pour cela, de multiples initiatives partenariales ont été engagées. Elles favorisent la mise en exergue de cette compétence dans l'environnement socio-économique local.

Des initiatives importantes visent à favoriser le goût d'entreprendre.
L'introduction de cette compétence a ouvert la voie à différentes opérations. Vous les connaissez aussi bien que moi, je sais que les responsables des différentes associations qui y concourent sont présents dans cette salle. Parmi ces opérations on peut citer notamment :
- les mini-entreprises, en partenariat avec l'association Entreprendre pour apprendre ; elles sont aujourd'hui au nombre de 480 dans les collèges et les lycées professionnels notamment.
- la semaine école-entreprise qui permet de développer et multiplier toutes les passerelles possibles entre l'école et l'entreprise. Cette opération a permis de construire dans la durée de nombreux échanges tant de chefs d'entreprises avec les établissements scolaires que d'enseignants et d'élèves vers les entreprises. Ce sont plusieurs milliers d'élèves et d'enseignants qui chaque année bénéficient des dispositifs liés à la semaine école-entreprise.
- les interventions dans les classes organisées notamment par l'association 100 000 entrepreneurs qui proposent à des entrepreneurs de venir témoigner de leur expérience devant des collégiens, des lycées.

Je pourrais continuer à citer les initiatives tant elles sont importantes et en nombre croissant.

Je pourrais également rappeler que la pédagogie spécifique à l'enseignement professionnel et technologique fondée sur des méthodes inductives et sur la réalisation de projet est



un élément fondamental pour répondre au développement du goût d'entreprendre chez les jeunes. J'insiste sur un point : la rénovation de la voie STI-STL -qui donne lieu ,c'est inévitable à l'occasion de tout changement, à quelques doutes, à quelques critiques- ne revient absolument pas sur les pratiques pédagogiques antérieurement en vigueur dans cette voie. C'est bien toujours la pédagogie inductive et la réalisation de projets qui sont privilégiés même si on élève très sensiblement le niveau d'ambition, si on veut convaincre les élèves d'aspirer à des poursuites d'études plus ambitieuses que celles qu'ils connaissent actuellement. On reste donc dans la continuité des enseignements antérieurs mais avec un plus fort niveau d'ambition et des programmes plus exigeants.

L'ensemble de ces dispositifs, nous le voyons bien, donne un angle d'approche nouveau pour le développement de l'entrepreneuriat et du goût d'entreprendre dans les établissements scolaires. Il montre que l'acquisition des compétences du socle commun est possible par des voies distinctes des cours traditionnels, plus expérimentales et faisant appel à des partenariats extérieurs.

Des progrès restent encore à faire notamment au lycée d'enseignement général. Alors que le lycée professionnel est par nature relativement ouvert à ce type d'approches, alors que le collège voit se développer des initiatives fort intéressantes, il est nécessaire aujourd'hui de développer les relations écoles-entreprises, plus particulièrement celles relatives à l'esprit d'entreprendre au lycée d'enseignement général et technologique.

La réforme du lycée qui s'applique d'ailleurs aux voies technologiques est l'occasion de renforcer cet esprit d'entreprendre. Elle doit permettre de mieux orienter, de mieux accompagner chaque lycéen, de mieux adapter le lycée à son époque. Grâce à l'accompagnement personnalisé mis en place, l'élève bénéficie d'un espace dans lequel certaines initiatives, au titre de l'éducation à l'orientation notamment, sont de nature à favoriser la réflexion, l'engagement et à l'esprit d'entreprendre de prendre place.

Cette orientation ouvre de nouvelles perspectives de travail pour renforcer les liens entre l'école et le monde professionnel.

C'est bien en tout cas, au travers de la réforme du lycée, de la réforme de la voie technologique, une nouvelle preuve que le développement de l'esprit d'entreprendre chez les jeunes est un axe important qui fait partie des missions de l'éducation nationale et la DGESCO sait pouvoir compter sur l'AFDET pour pouvoir œuvrer en ce sens.

Merci beaucoup.



Claude HUI, AFDET

Merci Monsieur Turion. J'appelle Madame Berho pour la 2^{ème} table ronde qui portera sur le thème «développer la capacité d'entreprendre dans une perspective professionnelle ».

Françoise BERHO,
AFDET

Les interventions et échanges de la matinée ont mis en évidence l'utilité, la nécessité de développer chez tout individu, chez tout jeune, quel que soit l'avenir dans lequel il se projette des attitudes entrepreneuriales. Ceux qui sont dotés d'un esprit d'entreprendre ont la volonté de faire de nouvelles choses ou de les faire différemment ; ils sont capables de composer avec le changement, de prendre des initiatives et d'agir.

Cet après-midi nous opérerons un changement de perspective et nous nous interrogerons sur la place que doit, que peut prendre, dans le contexte actuel, le développement de la

Jean Claude BOULY,
Directeur du Centre national
de l'entrepreneuriat

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs,

Merci de m'accueillir en ce début d'après-midi pour introduire les débats sur la question de développer la capacité d'entreprendre. Vous savez qu'au niveau du conservatoire on n'intervient pas ou peu sur les populations d'élèves en formation initiale donc quand on m'a proposé d'intervenir j'ai essayé de trouver quelle était la posture qui pouvait être la plus efficace dans mon exposé de cet après-midi et je me suis dit regardons un petit peu ce que c'est que le métier de dirigeant d'entreprise, le métier de patron, le métier d'entrepreneur... Il y a toute une série de mots qui peuvent être utilisés en la matière ; donc essayons de voir quels sont les comportements attendus parce que je pense qu'avant tout c'est une question de comportement ; voire les compétences qui sont considérées comme étant requises pour accomplir les tâches, les activités, les fonctions qu'a une femme ou un homme qui à un certain moment exerce le métier, j'ose le terme « entrepreneur ».

C'est sur cette base là que je vais vous proposer un certain nombre d'approches. Nous allons nous demander, à partir du moment où on a des éléments de référence en terme de comportement et en terme de compétences requises, en quoi nos réponses en matière de formation, nos processus d'acquisition de savoirs, de connaissances, en quoi les processus pédagogiques mis en œuvre sont au service de ces comportements et en quoi ce que l'on fait au quotidien est facilitateur, voire catalyseur ou inhibiteur.

Je n'ai pas la réponse, je pense que vous devez l'avoir ; moi je pose la question, à vous de vous débrouiller sur la réponse en la matière. Voilà un peu la posture que je vous propose d'avoir avec vous cet après-midi.

Peut-être avant cela trois éclairages : le premier sur l'entreprise, le second sur l'acte d'entreprendre, le troisième sur l'entrepreneur.

Premier éclairage : l'entreprise.

Je propose une définition de l'entreprise un peu particulière fondée sur trois mots clés : le mot **lien**, le mot **valeur**, le mot **futur**.

Pourquoi proposer ces trois mots là ? C'est parce que, avant tout, une entreprise est une organisation qui travaille plus à fabriquer des ponts que des murs, des **ponts** entre le meilleur état de connaissances et de maîtrise d'un art et les besoins de notre société. Donc cette question du **lien** est une question majeure dans la compréhension des comportements et des compétences requises par rapport à la fonction d'entrepreneur dans une organisation.



DÉVELOPPER LA CAPACITÉ D'ENTREPRENDRE DANS UNE PERSPECTIVE PROFESSIONNELLE

capacité d'entreprendre dans une perspective professionnelle. Nous chercherons quels moyens mettre en œuvre pour y parvenir.

Merci au professeur Jean-Claude Bouly d'introduire le thème de réflexion de cette deuxième demi-journée. M. Bouly est titulaire de la chaire « Développement de la petite entreprise et artisanat », Directeur du centre national de l'entrepreneuriat du CNAM et Directeur du centre national « Management et société » du CNAM. A ce titre il est tout à fait l'homme de la situation pour poser le cadre des échanges de la table ronde. Monsieur le Professeur Bouly merci.

Le deuxième mot clé c'est le mot **valeur**, avec une acception très large du mot valeur, bien sûr la valeur économique, la valeur ajoutée c'est une notion très claire, on pourrait parler de la valeur financière... On en a plein les journaux actuellement. Mais on ne peut pas occulter les valeurs environnementales, les valeurs de responsabilité sociale ; on ne peut pas occulter les valeurs humanistes. Il n'y a pas une entreprise qui fonctionne en dehors des valeurs humanistes à partir du moment où l'on veut que l'organisation soit performante et productrice de valeur, en particulier de valeur économique.

Je développerai après le troisième mot clé, le **futur**, dans le deuxième éclairage.

Deuxième éclairage : L'acte d'entreprendre

Je propose non pas un mode d'emploi mais six points que je vais essayer de développer :

- Le premier me ramène à la notion de futur : **Le fait d'entreprendre est en soi une tentative de prise en charge de son propre destin pour l'orienter dans un sens favorable**. Derrière cette idée-là, il y a l'idée d'aventure, on parle de l'aventure entrepreneuriale ; c'est encore un des rares lieux où on est capable de pouvoir mener des aventures réelles et non pas des aventures au prime time des grandes chaînes télévisées françaises. Quelque part cette notion d'aventure est importante puisque elle met les gens en situation d'être créateurs de leur propre futur. Il s'agit là aussi de leviers éducatifs forts quand on la retraduit en terme pédagogique ou en terme de contenus dans des cursus de formation. Je n'oublierai pas de dire que l'acte d'entreprendre est aussi une des meilleures antidotes au déterminisme social. 70% des créateurs d'entreprises sont ouvriers ou employés, et la population immigrée constitue un fort lieu de gisement en terme de création d'activités nouvelles. Par rapport à un certain nombre d'enfants, d'élèves qui ne sont pas obligatoirement en totale synergie avec l'environnement qu'on leur propose, la création d'activités nouvelles est certainement un levier majeur à pouvoir mobiliser.

- Deuxième point : **l'acte d'entreprendre est fondamentalement une science de l'action : il n'est réalité que par une volonté et une capacité à mobiliser des ressources et à passer à l'acte**. Derrière cela j'ai envie en effet de souligner la notion d'art du concret. En pédagogie on voit bien ce que c'est que l'art du concret, une idée ne vaut que si elle devient sonnante et trébuchante ; tant qu'on n'est pas capable de matérialiser le livrable de l'idée, on n'a rien fait. Nos pédagogies renvoient à cette notion de « livrable livré ». Dans les approches pédagogiques cela peut même aller un peu plus loin ; monsieur le Directeur, tout à l'heure, parlait de pédagogie inductive, on peut même radicaliser les choses. Je





Jean Claude BOULY,
Directeur du Centre national
de l'entrepreneuriat

fais partie de ceux qui pensent qu'il ne sert à rien d'apprendre pour entreprendre puisque c'est en entreprenant qu'on apprend ; à quoi sert de faire des formations dites à la création d'entreprise, créons et apprenons en marchant ;

• Troisième point : **au-delà de l'acte initial de l'entrepreneur, la question qui se pose est la poursuite de la relation entre l'entreprise et la stratégie.** C'est une manière simple de dire qu'on a pris une très mauvaise habitude en superposant le mot entrepreneuriat avec le mot création d'entreprise. Certes la création d'entreprise est l'acte initial mais à mon sens la vraie bonne question est, « comment faire en sorte que l'on soit capable de cultiver la faculté d'entreprendre tout au long de la vie de l'entreprise ? ». C'est une vraie question parce qu'on pourrait quasiment imaginer et je reviendrai plus tard sur ce point, qu'il y a plus d'entreprises qui n'entreprennent plus, que d'entreprises qui entreprennent une fois qu'elles ont été créées.

• Quatrième point : **au-delà de l'entrepreneur, l'enjeu est le passage de l'individuel au collectif.** Là aussi on a une très mauvaise habitude en superposant la notion d'entrepreneuriat avec la notion de dirigeant d'entreprise. On pourrait prendre un autre parti qui est de dire : plus il y a d'entrepreneurs dans une entreprise, plus l'entreprise est entreprenante. Et la vraie bonne question est celle du passage de l'homme orchestre au chef d'orchestre. L'homme orchestre dirigeant d'entreprise qui joue un instrument puis deux instruments, trois instruments, quatre instruments et qui s'auto sature dans sa capacité à pouvoir déployer l'ensemble des palettes nécessaires au développement de son entreprise doit laisser la place au chef d'orchestre. La structuration des encadrements dans les petites organisations est un enjeu majeur pour ces organisations, c'est un enjeu majeur pour notre économie.

• Cinquième point : **L'acte d'entreprendre se démarque de la gestion, qui se limite à la rationalisation et à l'optimisation de l'existant.** Je me suis toujours posé la question de savoir pourquoi on faisait des formations à la création d'entreprise, des formations à la gestion d'entreprise. Formation à la gestion et formation à l'entrepreneuriat, ce sont deux objets qui, bien sûr, ont des points de recouvrement mais qui sont de nature totalement différente.

• Sixième point : **L'acte d'entreprendre constitue une prise de risque : si le risque peut être réduit et maîtrisé, il n'est jamais éliminé.** Cela a déjà été souligné tout à l'heure, un des éléments majeurs du comportement et de la compétence est la capacité à piloter dans un environnement incertain.

Troisième éclairage : l'entrepreneur

C'est une personne en recherche de dynamiques, entre donner du sens, intégrer des ressources et des compétences et prendre des risques dans un système d'acteurs organisé et en changement permanent.

Voilà la définition que je peux donner de la notion d'acte d'entreprendre et d'entrepreneur dans nos organisations.

Le développement qui suit est là pour illustrer ce qui, à notre sens, doit être pris en compte dans les processus formatifs et dans les pédagogies pour favoriser le développement de la capacité à entreprendre.

Il s'agit de trois attitudes complémentaires et ensuite de trois compétences clés.

Première des attitudes : cultiver la **réactivité** c'est-à-dire :

- la capacité à l'adaptation et à la production de réponses rapides au changement,
- le savoir décider dans un environnement complexe,
- le savoir s'ajuster en permanence à l'évolution des besoins.

Deuxième attitude : la **préactivité**

Il s'agit de

- savoir anticiper,



- savoir être capable de ne pas se construire à l'intérieur d'enfermements stratégiques,
- savoir considérer que la solution quand on ne la trouve pas dans le cadre se trouve hors du cadre, même si c'est la solution du cadre,
- savoir adapter et redéployer les compétences organisationnelles clés de son organisation.

Troisième attitude : la proactivité

- la capacité à l'innovation comme moteur de stimulation de la demande, comme gain de productivité, et comme acquisition d'avantages compétitifs.

Voilà en ce qui concerne les trois attitudes complémentaires.

Les trois compétences clés au cœur du comportement entrepreneurial sont :

- la compétence à la vision stratégique (« voir avant, voire contre les autres ».)
 - > Capacité à déplacer les cadres, créativité, veille sur les technologies,
- la compétence à la conduite de projets
 - > faire partager la vision, allouer des ressources
 - > capacité à « boucler les négociations »
- la compétence à l'ajustement permanent
 - > souplesse et réactivité : « savoir faire et défaire »

Je vous propose un élément de synthèse par rapport à tout cet ensemble. Il s'agit du travail que nous avons mis en place au niveau du Conservatoire National des Arts et Métiers par rapport à la notion de référentiel métier.

Ce « référentiel Métier» est construit sur les quatre grandes fonctions suivantes :

- Construire une décision et assurer une veille stratégique
- Concevoir et conduire des projets de création d'activités
- Manager des ressources et contrôler l'activité
- Animer des réseaux de partenaires internes et externes

D'ailleurs vous le retrouverez sur le site de la CNCP puisque c'est la base du référentiel métier qui a été déposé dans le cadre des titres que nous avons actuellement au niveau du Conservatoire. Ce référentiel métier c'est un travail collectif entre la CGPME, je salue AGEFA PME qui est partenaire de votre manifestation, entre l'UPA, entre des branches professionnelles du MEDEF et le CNAM. C'est un travail collectif avec des dirigeants d'entreprise qui a permis d'établir ce référentiel métier.

Qu'avons-nous « en magasin » au niveau du Conservatoire en la matière ?

Nous disposons de deux titres :

- **Titre RNCP III : Entrepreneur de la Petite Entreprise**, pour acquérir, maîtriser les compétences essentielles au référentiel métier que je vous ai présenté
- **Licence Professionnelle : Manager de la Petite Entreprise** pour avoir les compétences approfondies en la matière.

Le mode de fonctionnement utilisé renvoie à des partenariats :

- partenariat avec les collectivités territoriales régionales : je parle d'ARDAN (Action Régionale pour le Développement d'Activités Nouvelles) ; c'est l'idée dans la petite entreprise de former des bras droits développeurs de projets dormants,
- travail avec l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat dans le cadre de la dynamique actuellement mise en œuvre dans les Universités Régionales des Métiers et de l'Artisanat qui sont en train de se développer,
- dernier exemple plus nouveau, intervention d'une manière maintenant explicite dans le même espace avec une centaine d'entrepreneurs accompagnés par le réseau francilien des Greta sur la base d'une commande de Pôle Emploi.

Je vous remercie et je vous souhaite un bon après-midi.



Françoise BERHO,
AFDET

Ce matin, Monsieur Hayat nous a dit « les entrepreneurs doivent se prendre par la main, l'effort doit être partagé entre l'Education nationale et le monde de l'entreprise ». Monsieur Fonlupt je pense que vous voulez nous entretenir justement sur ce thème. Pierre Fonlupt est président de la commission « nouveaux dialogues » du MEDEF. Je lui passe la parole.

Pierre FONLUPT,
Président de la commission
« nouveaux dialogues »
du MEDEF

De l'esprit d'entreprendre à la Semaine Ecole-Entreprise (SEE) : une culture nouvelle à bâtir ensemble

En complément de la prise de parole de M. Bouly évoquant la démarche du créateur d'entreprise et la métaphore du chef d'orchestre, une précision est à apporter : le chef d'entreprise en plus de faire jouer la partition, doit en même temps l'écrire !

La création d'entreprise correspond à un esprit, à une culture et aussi à une volonté de sortir de la crise ambiante. Elle requiert un ingrédient majeur : la confiance, en soi certes mais aussi confiance dans les autres.

La compétitivité économique est une des préoccupations politiques majeures de l'Union Européenne. Pour accroître le dynamisme économique, il était et il est toujours nécessaire, d'augmenter de façon significative le nombre d'entrepreneurs dans les pays européens, de favoriser la croissance des entreprises existantes et surtout de reconnaître l'esprit d'entreprise comme une valeur à promouvoir.

Promouvoir l'innovation, la créativité et la compétitivité, tout cela va dans le même sens : celui du renforcement du dynamisme économique d'un pays et de sa capacité à jouer un rôle de premier plan dans une compétition économique mondialisée !

Si on prolonge ce raisonnement, du dynamisme économique d'un pays dépend aussi sa capacité à terme à émerger sur le plan scientifique, culturel et intellectuel, ainsi que sa capacité à rayonner et à transmettre des valeurs fondamentales et exemplaires auprès du reste du monde.

Il y a nécessité absolue de diffuser largement l'esprit d'entreprise et d'en irriguer l'ensemble de la société.

S'il veut rester dans la course du développement économique et du rayonnement intellectuel et culturel, notre pays doit miser sur l'innovation, la créativité, la recherche et la performance. Cela passe donc très légitimement par le développement de l'esprit d'entreprendre.



DÉVELOPPER LA CAPACITÉ D'ENTREPRENDRE DANS UNE PERSPECTIVE PROFESSIONNELLE

COMMENT PROMOUVOIR L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE ET LA CRÉATION D'ENTREPRISE GRÂCE AUX RELATIONS ÉCOLE-ENTREPRISE ?

Qu'est-ce que l'esprit d'entreprise ?

Une étude effectuée régulièrement auprès d'élèves de Grandes écoles sur la question, laisse entrevoir une évolution croissante de l'envie de développer un projet d'entreprise. Avant, l'aspiration première des diplômés issus de ces établissements consistait majoritairement en une carrière accomplie dans un grand groupe à des postes de responsabilités. Aujourd'hui les tendances s'inversent alors que les aspirations se modifient sensiblement : on assiste depuis quelques années à un rééquilibrage des ambitions professionnelles caractérisées par l'expression d'une envie de poursuivre une carrière dans l'humanitaire ou dans le conseil, mais également s'affirme plus régulièrement la volonté de se lancer dans un projet entrepreneurial.

Pour définir en quelques mots l'esprit d'entreprise, je dirais que c'est l'aptitude créative de chaque personne, à identifier une opportunité et à la saisir pour produire une nouvelle valeur participant ainsi au succès économique du pays. La traduction de cette aptitude n'est pas seulement la création d'entreprise qui en est certes une manifestation, c'est aussi la capacité de mobiliser les moyens humains, financiers, techniques pour donner une existence à une idée ou à un concept.

En quelques mots, c'est un esprit qui doit se propager à travers toute la société et concer-
ner tout le monde, c'est un gage d'égalité des chances ! Cette donnée se confirme
d'ailleurs par l'analyse des informations recueillies par l'INSEE sur les profils des en-
trepreneurs : 50,4 % des hommes qui créent une entreprise ne sont pas titulaires d'un
diplôme de l'enseignement supérieur (contre 35,5 % pour les femmes).

C'est aussi une occasion de développer le goût de l'action, l'envie d'agir dans le sens de l'intérêt général, d'apprendre à surmonter les difficultés et à sortir grandi d'un échec. C'est



Pierre FONLUPT,
Président de la commission
« nouveaux dialogues »
du MEDEF

une formidable aventure humaine ! C'est la concrétisation d'une ambition individuelle mais aussi collective.

Par ailleurs, l'évolution démographique des prochaines années va conduire au départ en retraite de milliers de dirigeants d'entreprise en France et ce dans tous les secteurs de l'économie. Etre en capacité de les remplacer sans créer de rupture d'activité (synonyme de chômage, de perte de marché et de baisse de compétitivité nationale) est impératif pour le pays. C'est un challenge que nous devons relever ensemble en transmettant au plus tôt, à nos jeunes, cet esprit de liberté et cette volonté de construire l'avenir, composantes essentielles de l'esprit d'entreprise. C'est aussi une chance pour la génération Y qui entre maintenant sur le marché du travail et qui va pouvoir à travers la création ou la reprise d'entreprise, se réaliser, développer la capacité à décider en autonomie et à travailler sur des projets collectifs.

L'éducation et la formation sont des leviers essentiels de la mise en œuvre de cette culture de la créativité et de l'esprit d'entreprise. Ce sont en effet des leviers majeurs, à moyen terme, de la diffusion de l'esprit d'entreprise à l'échelle d'une nation et des facteurs d'accélération de la compétitivité économique. Des programmes de promotion de l'esprit d'entreprise sont ainsi développés partout dans les pays européens et dans le monde par le biais des systèmes scolaires et universitaires. La France n'est pas en reste.

Ainsi, le MEDEF avec le ministère de l'Education nationale et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, puis très récemment avec la Conférence des présidents d'université, ont signé des conventions qui prévoient notamment de déployer largement des actions de sensibilisation à l'esprit d'entreprise mais aussi, pour les futurs diplômés de l'université des modules de formation à l'entrepreneuriat

Dans l'enseignement secondaire, la Semaine Ecole Entreprise, grâce à un partenariat entre le ministère de l'Education nationale, le MEDEF, l'Association Jeunesse Entreprises et le Centre des Jeunes Dirigeants, a naturellement donné un moyen d'agir tous ensemble, monde de l'éducation et monde de l'entreprise, auprès des jeunes élèves sur cette thématique.

A titre d'exemple, en 2009, 19 000 enseignants, 5 600 établissements d'enseignement, 180 000 élèves et 10 800 entreprises ont participé à la SEE l'année passée et ces chiffres seront sans doute encore dépassés à l'occasion de la 11^{ème} SEE qui s'est tenue, et c'est révélateur, la semaine suivant les Journées de l'Entrepreneur.

La SEE a été pensée comme le moyen de mettre les entrepreneurs et les jeunes en contact direct pour favoriser les échanges, les témoignages et l'expression des attentes et interrogations émanant des uns et des autres.

Aujourd'hui, elle est devenue un vecteur puissant de diffusion de la culture entrepreneuriale et nous nous en réjouissons car c'était aussi notre ambition originelle il y a 11 ans. Elle est en effet le fruit de volontés croisées de chefs d'entreprise, Pierre Bellon, Président de la SODEXO et Louis Pelloux et du Recteur Jean-Paul de Gaudemar, alors directeur général de l'enseignement scolaire.

La SEE 2010 a mis à l'honneur les notions d'entrepreneuriat et d'esprit d'entreprise
L'axe fort de la circulaire adressée par le ministre aux recteurs en date du 8 septembre dernier était la création d'entreprise et plus largement la **promotion de l'entrepreneuriat**. Les actions de sensibilisation menées dans les établissements du secondaire, les visites d'entreprises, les colloques et rencontres organisées pour les jeunes par les représentants de l'entreprise ont donc très souvent cette année porté sur cette thématique.



Il était très important de rééquilibrer ces actions de sensibilisation sur le secondaire et le ministère de l'Education nationale a pris une décision capitale par le biais de cette circulaire. En effet, selon une étude de l'APCE (Agence pour la création d'entreprise), les actions menées dans le cadre de la sensibilisation à l'esprit d'entreprise se focalisent majoritairement sur les jeunes engagés dans l'enseignement supérieur (et en particulier dans les grandes écoles ; les universités sont encore très en retrait sur ces pratiques de sensibilisation à l'entrepreneuriat) et pas encore suffisamment sur les publics scolaires.

Par ailleurs, un effort de mobilisation de la part des entreprises doit être fait au côté des institutions scolaires et universitaires pour donner un sens à la notion de métier et rendre plus concret le monde professionnel aux yeux des jeunes élèves et étudiants. Le monde contemporain se caractérise par une profonde métamorphose de la structuration des activités humaines dans les pays développés. Les métiers se sont complexifiés en intégrant les technologies de l'ère post-industrielle en même temps que l'attractivité de la vie urbaine (sociale et professionnelle) contribuait à l'accélération de la désertification des zones rurales. Ainsi, le lien évident qui pouvait exister entre l'enfant et son avenir professionnel s'étiolait peu à peu, alors que la tertiarisation de l'économie rendait par là même moins visuels nombre de nouveaux métiers. Ce phénomène arrive aujourd'hui à un paroxysme en même temps que les politiques de massification de l'enseignement scolaire, puis supérieur conduisent à des taux de jeunes diplômés inégalés dans l'histoire.

C'est en ce sens que la situation doit être considérée très sérieusement. Nous avons le devoir, nous entreprises mais aussi le système éducatif de mieux accompagner les jeunes dans la concrétisation de leurs aspirations professionnelles, suscitées entre autre par l'obtention d'un diplôme. C'est aussi une question d'égalité des chances et de justice sociale ! Nous avons aussi, je crois, besoin de travailler avec les parents d'élèves pour que soient mises en place des actions concertées où ils seraient eux-mêmes en capacité d'éclairer les jeunes, leurs propres enfants et les autres, sur leur métier au quotidien. Ils sont des vecteurs incontestables de l'orientation scolaire parce qu'interlocuteurs privilégiés de leurs enfants. Nous devons pouvoir les impliquer dans la boucle vertueuse de l'accompagnement des jeunes vers la vie d'adulte dont l'insertion professionnelle et l'esprit d'entreprendre sont des composantes majeures.

Les mini-entreprises tout au long de l'année scolaire

Entreprendre, mesurer et prendre le risque de se lancer dans cette aventure est avant tout un état d'esprit et nous devons, nous les représentants de la vie économique le faire partager aux jeunes et les éveiller à cette culture.

Dans ce contexte là, le développement des mini-entreprises a été placé en 2010 au centre des actions menées dans le cadre de la Semaine Ecole-Entreprise. Pour cause, comme cela a été évoqué ce matin, la mini entreprise est l'outil le plus adapté pour rendre concret le concept de création d'entreprise et pour mettre à la portée des jeunes la réalité de la genèse et du fonctionnement de l'entreprise. Implantées initialement dans les collèges, les mini-entreprises se développent maintenant au cœur des lycées d'enseignement général et technologique.

10 000 élèves sont sensibilisés cette année aux mini-entreprises.

Le MEDEF, partenaire historique d'Entreprendre pour Apprendre continuera bien évidemment à appuyer le développement des mini-entreprises.

Pour conclure, promouvoir l'esprit d'entreprendre est un enjeu majeur pour notre société, en termes de dynamisme et d'égalité des chances ce qui implique une mobilisation des entrepreneurs eux-mêmes, chaque fois et partout où c'est possible.

Je vous remercie de votre attention.



Françoise BERHO,
AFDET

*Table ronde animée par
Françoise BERHO,
Inspectrice générale
de l'Éducation nationale honoraire*

avec la participation de

Jean-Patrick FARRUGIA,
Directeur de la formation
et de l'emploi,
Assemblée Permanente
des Chambres de Métiers
et de l'Artisanat

Jacques MARTY,
Proviseur
du lycée des métiers
Cantau à Anglet

Jean-Marie PANAZOL,
Doyen de l'Inspection générale
Economie-Gestion

Norbert PERROT,
Doyen de l'Inspection générale
Sciences
et Techniques Industrielles

Francis PETEL,
Membre de la commission
Education Formation de la CGPME

Franck VIDAL,
Directeur du groupe
ADVANCIA NEGOCIA

Liaison avec le public :
Viviane DERIVE
Secrétaire générale de l'AFDET

Nombreux sont ceux qui disent que seul un sursaut entrepreneurial permettra, et c'est ce que vient de dire Monsieur Fonlupt, d'adapter la France du XXIème siècle à la mondialisation, à l'explosion technologique et aux crises structurelles.

L'enseignement technique (l'enseignement technologique et professionnel), quelle que soit la voie de formation adoptée, statut scolaire, apprentissage, est au premier plan interpellé.

Françoise BERHO

Toute formation professionnelle doit-elle comporter une composante de « formation entrepreneuriale » ? Si oui, de quelle nature ?

Le système éducatif a-t-il vocation à former essentiellement des salariés, des entrepreneurs « en devenir », ou a-t-il aussi vocation, même aux niveaux que l'on a évoqués, à former des créateurs, des repreneurs d'entreprise ?

Si vous le voulez, nous allons diviser notre échange en deux temps ; dans un premier temps nous nous focaliserons sur la formation des salariés. Dans un deuxième temps nous nous centrerons sur la question de la préparation, voire de la formation à la création d'entreprise. Avant de parler des créateurs ou des repreneurs parlons de la formation des salariés.

Il y a quelques jours un grand quotidien économique, que je ne citerai pas, portait un jugement très sévère sur le rôle du système éducatif, il disait qu'il pouvait jouer le rôle de révélateur en la matière, mais pouvait aussi - et je crois même qu'il disait surtout - jouer celui d'étouffoir mais il reconnaissait qu'au sein du système éducatif il y avait des zones plus ouvertes sur l'esprit d'entreprendre et alors il citait pêle-mêle les lycées professionnels, les BTS, les formations à l'artisanat, au commerce, les formations par alternance, etc. Et je ne cite pas les formations de niveaux supérieurs qu'il évoquait également.

Messieurs qui représentez le monde de l'entreprise, pensez-vous qu'actuellement les jeunes qui sortent du système éducatif au terme d'une formation professionnelle doivent être plus entreprenants que leurs prédécesseurs et si oui pourquoi ?

Les changements économiques et technologiques modifient-ils la donne ? La situation est-elle la même dans tous les secteurs d'activité, dans toutes les professions ?

Monsieur Petel, les salariés des entreprises que vous représentez ont-ils besoin d'une culture entrepreneuriale ou d'attitudes entrepreneuriales ?



DÉVELOPPER L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE AU SEIN DU SYSTÈME ÉDUCATIF

Le sujet étant très vaste si vous le voulez nous porterons surtout notre regard sur les formations de niveau V (CAP, BEP), IV (baccalauréat professionnel, baccalauréat technologique) et III (BTS, DUT). Les sorties de grandes écoles ou de parcours universitaires longs mériteraient une réflexion à elles seules.

Pour débattre sur ce sujet je vais demander aux participants à la table ronde de me rejoindre.

LES ATTENTES DU MONDE ÉCONOMIQUE ;
LES APPROCHES PÉDAGOGIQUES
DES FORMATIONS TECHNOLOGIQUES ET PROFESSIONNELLES
ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA CAPACITÉ D'ENTREPRENDRE,
LES PRATIQUES SPÉCIFIQUES DANS ET HORS DE L'ÉCOLE
AUTOUR DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE.

Francis PETEL

Merci, Madame Berho. J'ai écouté ce qui s'est dit, je n'ai pu malheureusement arriver qu'en fin de matinée, j'ai assisté à un grand nombre d'interventions extrêmement intéressantes, extrêmement savantes et tout à fait pertinentes sur l'esprit d'entreprise.

Je voudrais peut-être pour lancer le débat redescendre à un niveau plus basique. Moi je pense qu'avant de préparer les jeunes à être entrepreneurs, il faudrait effectivement les préparer à être salariés et plus généralement avant de les préparer à l'esprit d'entreprise, les préparer à l'entreprise tout court.

Je dis cela d'autant plus clairement et nettement que je suis entouré de ce que le milieu éducatif produit à l'heure actuelle sans aucun doute de plus pertinent en terme de lien entre l'éducation et l'entreprise. Or à l'heure actuelle la perception de la plupart des entreprises, c'est que l'école est un système qui fonctionne un peu en circuit fermé, dans lequel on enseigne des savoirs et dans lequel on ne prépare pas du tout à l'entreprise. Moi effectivement j'ai des souvenirs, mais il y a très longtemps car maintenant mon avenir est derrière moi, j'ai souvenir à l'époque où j'allais à l'école, qu'on faisait latin-grec quand on était excellent, quand on était moins bon on faisait latin, quand on était encore moins bon on allait en moderne, quand on était encore plus mauvais, on allait en technique, c'est horrible, mais, et puis à la fin quand vraiment on ne pouvait plus rien pour vous il y avait une issue infamante qui était « vie active ».

On n'en est plus là aujourd'hui, mais je crois quand même qu'on ne peut pas commencer ce tour de table sans évoquer quand même un problème fondamental « Est-ce que l'école prépare réellement les jeunes à ce qui va être leur avenir dans l'immense majorité des cas, c'est-à-dire à entrer dans l'entreprise ? Ce sera le premier point car c'est une question qui, chez nos chefs d'entreprise, est récurrente.

Le deuxième point que je souhaiterais aborder, puis je m'arrêterai, car je pense qu'il faut



Table ronde animée par
Françoise BERHO,
Inspectrice générale
de l'éducation nationale honoraire

avec la participation de

Jean-Patrick FARRUGIA,
Directeur de la formation
et de l'emploi,
Assemblée Permanente
des Chambres de Métiers
et de l'Artisanat

Jacques MARTY,
Proviseur
du lycée des métiers
Cantau à Anglet

Jean-Marie PANAZOL,
Doyen de l'Inspection générale
Economie-Gestion

Norbert PERROT,
Doyen de l'Inspection générale
Sciences
et Techniques Industrielles

Francis PETEL,
Membre de la commission
Education Formation de la CGPME

Franck VIDAL,
Directeur du groupe
ADVANCIA NEGOCIA

Liaison avec le public :
Viviane Derive
Secrétaire générale de l'AFDET

qu'on ait un débat entre nous et puis éventuellement avec la salle, le deuxième point est le problème de l'entrepreneuriat et de la formation à l'entrepreneuriat à proprement dit. Nous, à la CGPME, nous n'encourageons pas spécialement des jeunes qui sortent du système éducatif à créer directement leur entreprise. Nous pensons que, avant de créer son entreprise, il faut commencer par être salarié, il faut commencer à travailler pour autrui, il faut commencer à apprendre le métier avant de devenir chef d'entreprise. Donc il n'est pas nécessairement de la responsabilité du système éducatif de former à la création, à la reprise d'entreprise. Par contre j'ai entendu parler d'entrepreneuriat, d'esprit d'entrepreneuriat, d'innovation et ça effectivement c'est un certain nombre de valeurs positives que le système éducatif peut véhiculer.

Françoise BERHO

Oui, si vous le voulez bien restons justement sur cette position du salarié. Lorsque l'on forme des salariés, ceux-ci doivent-ils simplement maîtriser un certain nombre de techniques, de savoir faire ou doit-on aussi développer chez eux des comportements, des attitudes entrepreneuriales ? Est-ce que cela est plus nécessaire aujourd'hui qu'avant ; on parle de changement de mode d'organisation des entreprises, on parle d'évolutions technologiques, est-ce qu'actuellement un salarié doit être plus entreprenant qu'avant ? Tout à l'heure je crois que M. Fonlupt ou M. Bouly disait, « plus il y a d'entrepreneurs, il ne parlait pas d'entrepreneurs, plus il y a d'entrepreneurs dans l'entreprise, plus l'entreprise est entreprenante » donc il semblait dire que les salariés que l'on formait devaient être des gens entreprenants. Alors est-ce que c'est votre point de vue ? On va peut-être demander à M. FARRUGIA de répondre puis on reviendra après à M. Petel.

Jean-Patrick FARRUGIA

Ecoutez, moi je suis un peu orthogonal avec votre propos, je vous prie de m'en excuser mais quand je regarde la réalité à laquelle on est confronté aujourd'hui dans les Chambres des métiers, on se rend compte que les gens qui créent ou reprennent une entreprise surtout n'imaginent pas faire toute leur vie dans l'entreprise qu'ils reprennent. Ils conçoivent cela comme étant le passage de 10-15 ans dans leur vie professionnelle ; ils ont été salariés avant, ils seront sûrement salariés après et puis il y a un temps où ils se disent que pour des raisons géographiques, familiales, d'âge d'enfant etc...ils veulent reprendre une entreprise. Je ne crois pas que l'on puisse aller bien loin en disant qu'il y a d'abord une population qui est salariée et qu'il faut savoir ce qu'on en fait et puis une population d'entrepreneurs. Je pense que s'il y a sûrement des tas de choses à reprocher à l'Education nationale, il y a plutôt quelque chose qui manque du côté des employeurs. Venir dans une entreprise, cela peut donner envie aux gens de prendre la tête d'une entreprise. Moi je me fais fort avec modestie et ambition d'être capable d'amener des gens à s'insérer, socialement et économiquement, si on arrive à leur communiquer l'envie de le faire, l'envie de créer ou de reprendre une entreprise et pour cela il faut développer une vraie dimension qu'on essaie de mettre en œuvre dans les Chambres des métiers. Il s'agit de travailler avec les chefs d'entreprises pour qu'ils sachent parler de leur métier non pas en jérémiades et en se plaignant ni en faisant des grands développements sur l'avenir de la planète mais simplement en donnant envie aux gens de rentrer dans leur profession et à partir de là, quand on a des gens de bonne volonté, les gens que nous envoyons l'Education nationale à leur sortie du système éducatif, les gens qui sont en reconversion de parcours personnel ou des gens qui sont simplement dans une trajectoire professionnelle, on arrive de mon point de vue, à les faire entrer dans le monde de l'entreprise. Je suis un peu gêné de répondre dans le droit fil de ce que vous développez parce que je serai tenté de vous dire oui, bien sûr, il faut préparer les salariés, si c'est possible, et ce pour une autre raison qui n'est pas celle d'en faire des chefs d'entreprise mais pour les aider à développer leur employabilité. Je pense que le temps où l'on vous fournit un emploi clé en main pendant 20 ou 30 ans est définitivement révolu, ce qui est important dans l'affaire c'est que la personne ait un rôle à jouer en termes d'initiatives sur le maintien au meilleur niveau possible de ses compétences parce que c'est cela quand même qui la rendra employable et si dans ses envies là il y a en plus l'envie de créer une entreprise c'est très bien mais ce n'est pas complètement dans son champ. Par rapport à ça il y a un vrai travail à faire avec les chefs d'entreprises pour qu'ils sachent donner envie aux gens de rejoindre



le monde de l'entreprise surtout quand elle est petite. Je vois cela bien sûr de la fenêtre de l'artisanat, on peut le voir autrement dans d'autres types d'entreprises mais pour nous c'est un vrai enjeu non seulement de former les gens, salariés ou pas salariés, ceux qui vont les accueillir parce que sinon il y a de quoi les dégoûter même quand ils ont envie de bien faire.

Françoise BERHO

Merci ; ce matin on a longuement parlé d'esprit d'entreprendre, en dehors même du contexte de l'entreprise, puisqu'il ne s'agissait pas de formation professionnelle. On a dit qu'il était absolument indispensable de développer chez tous les jeunes, chez les collégiens, même chez les écoliers, chez les lycéens, l'autonomie, la créativité, l'adaptabilité donc tout ce que l'on peut mettre sous l'étiquette « attitudes entrepreneuriales ». En ce sens je vais demander à M. Vidal puisqu'il ne s'est pas encore exprimé « est-ce que dans l'exercice de fonction de salarié, d'ouvrier, d'employé, de cadre, de technicien, actuellement l'autonomie, la capacité à être autonome, à être responsable, à être créatif, sont des qualités qui sont recherchées par l'entreprise ? Ou, est-ce que finalement ce qui est essentiel c'est que l'on sache bien tenir son poste de travail ? ».

Franck VIDAL

Ma réponse sera affirmative et très fortement affirmative bien sûr. Elle l'est d'abord parce que le point d'où je parle est un peu particulier. Je dirige deux écoles de management qui relèvent de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris donc du milieu des écoles consulaires ; l'une d'entre elles qui s'appelle Advancia est une grande école qui est focalisée sur la formation d'entrepreneurs. Il va sans dire qu'en formant des entrepreneurs nous formons certes des créateurs, des repreneurs mais nous formons aussi et largement ce qu'on appelle des managers entreprenants, c'est-à-dire ces managers qui vont certes maîtriser les fondamentaux de la gestion de l'optimisation comme cela a été dit tout à l'heure mais bien au delà participer, contribuer au développement des entreprises qui les emploient. Ils sont des salariés, oui, bien sûr, ils agissent comme des entrepreneurs dans la mesure où ils sont à même de détecter des opportunités, ils sont à même de réunir des ressources dans le cadre des réseaux dont ils disposent ou qu'ils construisent et ils sont à même j'allais dire de contribuer à de l'émergence organisationnelle, par là, je peux signifier qu'ils peuvent créer des filiales, qu'ils peuvent créer des spin-offs etc. Donc ce sont ces trois éléments là qui font, qui situent, qui positionnent cette figure un peu nouvelle dans les entreprises qui après vont prendre des noms divers de « innovations participatives », de « managers entreprenants », et qui vont se décliner dans les entreprises. Une question que l'on peut poser peut-être derrière votre propre question : « toutes les entreprises et tous les dirigeants d'entreprise sont-ils prêts à accepter d'avoir dans leur organisation des collaborateurs, manager ou pas, qui sont parce qu'innovants, gênants, non-conformes, un peu marginaux, pas dans le moule », ça c'est une vraie question qu'il faut poser et que je pose volontiers à tous les dirigeants d'entreprise que je rencontre dès lors qu'ils me disent « oui, formez nous un peu ces marginaux sécants qui vont renouveler nos organisations ». Ma question en retour c'est « chers amis, êtes-vous prêts à les accueillir à leur laisser, à leur donner toute leur place » et c'est autour de ce double questionnement qu'il faut, je crois, que nous arrivions nous à affiner, à affûter nos formations. Pour vous répondre donc affirmativement oui complètement, mais derrière ce oui il y a un certain nombre de conditions que les deux parties doivent apprendre à réguler entre elles.

Françoise BERHO

Alors M. Petel, puisque vous représentez une catégorie d'entreprises de dimension petite ou moyenne, par rapport à la question qu'a posé votre voisin, est ce que les chefs de PME sont prêts à accueillir ces jeunes novateurs qui veulent des marges de manœuvre qui pourront en même temps faire évoluer positivement la structure ? La structure a-t-elle vraiment envie d'évoluer sous la pression de ses salariés ? Comment est-ce que vous réagissez par rapport à cela ?

Francis PETEL

Je crois que les entreprises qui cherchent à embaucher des jeunes, embauchent des jeunes aussi parce qu'ils vont apporter du sang neuf et le sang neuf ça se caractérise déjà par l'effet



Table ronde animée par
Françoise BERHO,
Inspectrice générale
de l'éducation nationale honoraire

avec la participation de

Jean-Patrick FARRUGIA,
Directeur de la formation
et de l'emploi,
Assemblée Permanente
des Chambres de Métiers
et de l'Artisanat

Jacques MARTY,
Proviseur
du lycée des métiers
Cantau à Anglet

Jean-Marie PANAZOL,
Doyen de l'Inspection générale
Economie-Gestion

Norbert PERROT,
Doyen de l'Inspection générale
Sciences
et Techniques Industrielles

Francis PETEL,
Membre de la commission
Education Formation de la CGPME

Franck VIDAL,
Directeur du groupe
ADVANCIA NEGOCIA

Liaison avec le public :
Viviane Derive
Secrétaire générale de l'AFDET

de jeunesse, de génération. Vous décrivez la génération Y finalement en parlant de jeunes qui sont constamment à dire « pourquoi », « pourquoi vous faites cela comme ça », « pourquoi on ne le fait pas autrement », « pourquoi on ne le ferait pas comme ça ». Convainquez-moi que ce que vous faites est bien pour que je le fasse, sinon je vais le faire différemment, etc. Donc je crois que si on embauche des jeunes, c'est justement pour cette raison-là.

Deuxièmement, on a défini et je crois qu'on est à peu près tous les trois d'accord sur ce point là, on a défini aujourd'hui, avant cette table ronde, ce qu'étaient les valeurs et ce qu'étaient les caractéristiques principales de l'entrepreneuriat. Je crois, pour répondre à la question précédente que ce qu'on attend du système éducatif c'est le fait qu'il forme des jeunes à ces valeurs, c'est qu'il forme des jeunes à ces qualités qui sont celles qu'on demandera à l'entrepreneur sans pour autant nécessairement former à l'entrepreneuriat en tant que tel. Qu'est ce qu'on demande à un jeune que l'on recrute, et même dans une PME, c'est qu'il apporte du sang neuf, qu'il soit un « intrapreneur » comme on dit dans notre jargon. Cela veut dire quelque part qu'il ne se sente pas patron à la place du patron, simplement qu'il apporte des idées neuves qui vont être validées ou pas validées. Il va y être encouragé mais aussi canalisé, voire réorienté par le chef d'entreprise. Donc je crois moi, que ce qui est important c'est de ne pas encourager des jeunes à la création d'entreprise en leur disant « en sortant de l'école tu es capable de créer une entreprise comme le patron chez lequel tu vas aller travailler » mais par contre de leur inculquer un certain nombre de valeurs qui sont de l'ordre de la connaissance, de compétences, de comportements qui vont leur permettre effectivement d'apporter dans l'entreprise ces idées neuves qu'elle va récupérer et qui vont leur permettre progressivement de reprendre soit la suite de l'entreprise dans laquelle ils sont, soit de créer leur propre entreprise le moment venu.

Françoise BERHO

Merci. M. Farrugia avez-vous quelque chose à ajouter, partagez vous tout ce qui a été dit, les entreprises artisanales sont-elles prêtes à accueillir ces jeunes ainsi décrits ?

Jean-Patrick FARRUGIA

Elles le font, elles accueillent 160 000 apprentis par an. Il y a encore des entreprises qui n'accueillent pas et c'est plus pour des raisons matérielles d'organisation et d'accès de ces jeunes soit aux entreprises soit aux centres de formation. Il y a une sorte de seuil à franchir aujourd'hui et on est en train de chercher à s'organiser autrement. Je pense que M. Petel a tout à fait raison dans ce qu'il a dit, il y a une vraie attente de la part des entreprises, telles que je les vois, pour disposer des produits, entre guillemets, les plus finis ou les mieux finis possible du point de vue de la compréhension de ce qu'est une entreprise, de la hiérarchie des valeurs de l'entreprise. Il y a aussi de la part des entreprises un travail à faire sur elles-mêmes pour faire la place aux nouveaux entrants et cela n'est pas tous les jours facile.

Françoise BERHO

Messieurs les inspecteurs généraux, Norbert Perrot, Jean-Marie Panazol, quelles sont les possibilités offertes pour susciter un « éveil entrepreneurial » ? Là on ne parle pas de former des créateurs d'entreprise, des chefs d'entreprise et des repreneurs d'entreprise, on parle simplement de former des salariés qui vont entrer à des postes divers dans des secteurs d'activités divers mais avec un esprit créatif et ouvert.

Norbert PERROT

Nous allons peut-être répondre à deux voix mais moi, déjà, je voudrais apporter quelques éléments parce que j'ai bien entendu ce qui a été dit, j'ai bien entendu ce que vous avez dit Madame sur ce journaliste qui parle d'école comme un étouffoir. Je voudrais préciser à toutes les personnes qui sont ici dans la salle comment sont faits les diplômes de l'enseignement professionnel. On est quand même dans un système où c'est l'aval qui pilote l'amont. Lorsqu'on écrit un référentiel de BTS, un référentiel de bac pro, un référentiel de CAP, les entreprises sont présentes dans le cadre des CPC (commissions professionnelles consultatives) qui sont composées de représentants des entreprises et c'est elles qui établissent ce qu'on appelle un référentiel d'activités professionnelles (RAP). Elles nous disent quand j'embauche quelqu'un qui a le BTS, mon entreprise lui confiera telles



activités professionnelles. Ensuite nous élaborons tous les référentiels en relation avec les entreprises. Donc si le système éducatif ne permet pas de former les jeunes attendus par les entreprises que celles-ci nous le disent et nous nous adapterons. Le deuxième point est que les semaines font 168 heures (7 fois 24) et on ne peut pas tout demander à l'Education nationale. Il faut peut-être éviter de demander aux jeunes de faire un grand écart entre l'acquisition de compétences professionnelles nécessaires parce que, dans un premier temps, ils vont être employés par les entreprises pour répondre à des fonctions techniques précises et l'acquisition d'autres compétences utiles dans les entreprises dans un deuxième temps. Je ne sais pas si on peut tout faire.

Voilà, Jean-Marie, veux-tu compléter ?

Françoise BERHO

Je voudrais peut-être faire un lien avec ce qui a été dit ce matin puisque vous n'avez pas pu assister aux diverses interventions. Ce matin je crois que les différents intervenants ne remettaient pas en question des contenus, ils continuaient à dire que certes il fallait maîtriser les langues, le français, les mathématiques les sciences etc etc mais leurs regards se portaient beaucoup plus sur la façon d'aborder les savoirs, d'acquérir ces savoirs, autrement dit c'était en matière de stratégie pédagogique qu'ils pensaient que les choses devaient évoluer pour former des jeunes qui soient plus entreprenants.

Norbert PERROT

Nous sommes tout à fait d'accord, mais dans les référentiels dont je parlais tout à l'heure, les référentiels de certification c'est comment certifie-t-on que les jeunes qui ont un niveau donné ont les compétences pour répondre aux RAP ? Le jour où l'on nous demandera d'évoluer en ce sens nous le ferons. C'est exactement la même chose, vous nous avez dit tout à l'heure qu'on n'allait pas parler pour les grandes écoles. Moi qui suis président du concours Centrale-Supélec, très souvent je suis interpellé par le directeur de l'École centrale de Paris qui représente tous ses collègues et qui me dit voilà les entreprises qui m'ont fait telles remarques, il faut donc que le profil des ingénieurs que nous formons évolue en fonction de ces remarques et toi tu vas te débrouiller au niveau du concours à recruter des élèves qui aient telles compétences, donc c'est bien l'aval qui pilote l'amont.

Françoise BERHO

M. Panazol, alors dans les référentiels de certification nulle part on ne peut apprécier, évaluer, valider le fait que les candidats, donc les salariés de demain, ont une capacité d'initiative, une capacité d'autonomie, de créativité ? On ne peut pas prendre en compte tout cela ?

Jean-Marie PANAZOL

Si vous me permettez, avant de répondre à cette question, j'aimerais reprendre quand même quelques idées qui ont été évoquées et qui me paraissent tout à fait essentielles pour que le message soit clair. Je pense qu'effectivement Francis Petel a mis le doigt sur l'objet même sans doute de notre colloque, de notre réunion : la transmission des valeurs. Je reprendrai certains des propos de Monsieur Fonlupt. Il a dit que former à la création d'entreprise, certes d'un point de vue technique, était possible, que les Chambres des métiers, les Chambres de commerce et d'autres officines le font très bien. Mais l'on sait aussi que ce n'est pas comme cela que l'on va créer une entreprise et que derrière ce qui est posé est, bien sûr, la question des valeurs, de la prise de risque, de l'estime de soi et d'un certain nombre de valeurs que, peut-être, l'Education nationale ou le système éducatif d'une façon plus large, regarde avec une certaine circonspection. Il en est ainsi de la capacité à sortir du cadre alors que nous sommes dans un cadre extrêmement normatif. N'oublions pas que nous travaillons aussi avec des adolescents, avec des gens qui sont en formation ; quand on leur demande de prendre des risques, oui on sait que certains le font et l'on sait quoi en penser aussi. Où est le savoir être, pour un adolescent en formation ? Le savoir être est quelque chose d'assez compliqué pour lui. Donc, on voit bien que cette transmission des valeurs, dès lors qu'on lui donne une traduction dans la formation, devient quelque chose d'assez compliqué d'autant qu'à un moment donné, mon collègue l'a dit, se pose



Table ronde animée par
Françoise BERHO,
Inspectrice générale
de l'éducation nationale honoraire

avec la participation de

Jean-Patrick FARRUGIA,
Directeur de la formation
et de l'emploi,
Assemblée Permanente
des Chambres de Métiers
et de l'Artisanat

Jacques MARTY,
Proviseur
du lycée des métiers
Cantau à Anglet

Jean-Marie PANAZOL,
Doyen de l'Inspection générale
Economie-Gestion

Norbert PERROT,
Doyen de l'Inspection générale
Sciences
et Techniques Industrielles

Francis PETEL,
Membre de la commission
Education Formation de la CGPME

Franck VIDAL,
Directeur du groupe
ADVANCIA NEGOCIA

Liaison avec le public :
Viviane Derive
Secrétaire générale de l'AFDET

la question de l'évaluation. Comment est ce qu'on évalue des valeurs, comment est-ce qu'on les met en question ? Est-ce que mon propos nous conduit à dire qu'on ne peut rien faire, non certainement pas, mais on voit bien que la responsabilité est collective et qu'il n'y a pas qu'une catégorie d'enseignants et uniquement celle là et certainement pas que seuls les enseignants sont responsables de cette transmission de valeurs. C'est l'ensemble du système éducatif, cela a été dit, mais ce sont aussi les entreprises qui accueillent nos jeunes en stage au niveau d'un CAP. C'est là bien souvent que le déclic se fait et on voit très bien des jeunes qui reviennent enthousiastes des premiers stages mais malheureusement, je le dis car je manie rarement la langue de bois, on en voit aussi qui reviennent en se disant « tout mais pas ça ». Donc il y a une vraie question, un vrai débat et je crois que la responsabilité est vraiment collective. Pour répondre de façon plus précise, est-ce qu'on peut néanmoins travailler sur ces questions et je vous épargnerai le couplet sur « oui en économie gestion depuis très longtemps nous travaillons sur l'environnement économique, juridique, sur le management, sur la gestion ». Quelqu'un l'a dit avant moi, ce n'est pas cela la création d'entreprise et l'esprit d'entreprise n'est pas dans ces aspects qui sont plus des aspects de gestion qui ont certes leur place et tout leur sens, mais je crois que la question est ailleurs. Comment est-ce que nous essayons d'y répondre sachant que là aussi, je crois que c'est M. Fonlupt qui disait qu'il ne faut pas opposer créateur d'entreprise et salariés, parce que, que je sache, c'est une banalité mais un créateur d'entreprise aura toujours besoin de salariés et qu'à un moment donné des salariés peuvent avoir l'esprit d'entreprise. Quand on introduit et généralise dans les formations techniques supérieures la démarche de projet je pense que nous sommes délibérément dans cette recherche d'autonomie, de responsabilité du jeune évidemment de façon très progressive. C'est marche après marche qu'il faut construire cette capacité du jeune à prendre confiance en lui dans une logique de l'action collective et non pas dans une démarche individualiste. Cela ne veut pas dire que le créateur d'entreprise ne se trouve pas, à un moment donné, seul face à ses responsabilités, mais il doit aussi avoir la capacité à détecter les compétences, à trouver dans une action collective les moyens d'atteindre un objectif et de prendre des risques calculés. Dans la démarche de projet que nous avons introduite en BTS c'est aussi ce que nous recherchons sans que nous soyons très précisément toujours axés sur la démarche entrepreneuriale en tant que telle mais avec le souci à côté de la réponse aux attentes des entreprises d'une dimension éducative marquée. Un jeune salarié doit être aussi libre et responsable, avoir, au sens philosophique du terme, un esprit critique et pour avoir cet esprit critique, il faut qu'il sache aussi sortir du cadre, analyser le cadre, comprendre les contraintes qui lui sont proposées. A un moment donné pour l'entreprise comme pour lui-même, il doit être capable de proposer de desserrer les contraintes.

Françoise BERHO

Vous évoquez la pédagogie de projet pour le niveau BTS. Est-ce quelque chose qui peut se faire, qu'on peut imaginer à des niveaux infra ? Au niveau du baccalauréat, au niveau des CAP ? Ce travail collectif dans un cadre de démarche de projet, avec des objectifs bien assignés, bien définis, cela se fait-il, cela peut-il se faire ?

Jean Marie PANAZOL

Je pense qu'il faut être volontaire et prudent à la fois quand on travaille au niveau CAP avec des jeunes de 14-15 ans, au-delà 16 ans -17 ans pour un baccalauréat professionnel, il s'agit d'adolescents qui sont en construction psychologique et il y a des étapes à franchir, me semble-t-il. Demander à un jeune qui a 14/15 ans de prendre de lui-même des responsabilités, de prendre des risques demande à mon avis un accompagnement préalable. Mais ceci dit, on peut tout à fait commencer à semer dans l'esprit des jeunes ce qui plus tard sera une vraie culture d'entreprise et un vrai esprit d'entrepreneuriat. On peut commencer progressivement à le faire mais il y a quand même des étapes à respecter. Lorsque j'évoquais la démarche de projet chacun comprendra que ce n'est pas du tout la même en section de techniciens supérieurs, en IUT ou dans d'autres formations post- Bac qu'au niveau CAP ou au niveau baccalauréat professionnel, ne serait-ce, et je reprends les propos de mon voisin, que parce que les attentes des milieux professionnels et les objectifs de formation ne sont pas du tout les mêmes.



Françoise BERHO

Peut être que, mais ce que je vais dire est une boutade, l'arrivée en seconde professionnelle de collégiens dont la maîtrise de la compétence 7 sera attestée sur leur livret de compétences et qui auront fait pendant toute la durée du collège justement cet apprentissage de la démarche de projet rendra-t-elle possible, plus facile, la mise en place de ces approches. Mais bon pour le moment c'est encore le futur.

Monsieur Marty, vous êtes chef d'établissement. Vous allez nous apporter un témoignage du terrain. Avez-vous le sentiment qu'avec vos élèves il se passe des choses qui développent leur goût, leur capacité en matière entrepreneuriale ? Ne parlons pas pour le moment de formation à la création d'entreprise.

Jacques MARTY

Mon témoignage de terrain n'a qu'une valeur limitée dans la mesure où il est ancré dans le local. Vous parliez tout à l'heure de l'école, vous citiez un journaliste qui parle de l'école qui agit comme un étouffoir, moi, je suis dans un établissement, un lycée des métiers du bâtiment qui offre des formations du CAP à la licence professionnelle, 1400 élèves, 31 diplômes préparés, qui est adossé à un GRETA et à un CFA, deux structures que je dirige et qui permettent d'avoir effectivement une richesse d'itinéraire et une offre de formation assez intéressante pour nos élèves.

Le constat que nous faisons c'est que bon nombre de nos élèves arrivent dans cet établissement en désamour de l'école et ils y retrouvent une respiration, loin d'être dans un étouffoir on est dans une respiration. Ces jeunes sont venus avec déjà une idée même pas très bien construite. Cette idée, la première des choses que l'on fait c'est de les aider à la construire plus avant, à construire un itinéraire scolaire, un itinéraire d'orientation. Dès le premier jour, quand je reçois les élèves, le discours est de dire à ceux qui rentrent en CAP « vous avez comme objectif de passer un bac pro », à ceux qui rentrent en seconde que ce soit seconde professionnelle ou seconde générale ou technologique « vous devez sortir au niveau du BTS ». Mon objectif est de leur donner une ambition, de leur donner une vision qu'ils n'ont pas et de les renvoyer à cet itinéraire que l'on veut ambitieux pour eux. C'est aussi de leur donner des postures au quotidien parce qu'ils sont dans un établissement qui a une très forte identité construite autour de quatre points forts. Si l'on forme des élèves, on les éduque parce qu'on veut qu'ils adhèrent à certaines valeurs, qu'ils aient certaines postures, celles qui seront demandées quand ils seront dans le milieu de l'entreprise. Deuxième point fort, on les qualifie ; tous ceux qui sortent sont qualifiés ou vont chercher une qualification au-delà, mais on perd très peu d'élèves, on les insère par le biais d'une amicale d'anciens élèves qui a été créée il y a plus de 20 ans et on leur garantit d'une certaine façon l'insertion professionnelle. Troisième point fort nous avons une relation très forte avec le milieu de l'entreprise. Quatrième point fort les élèves bénéficient de parcours différenciés, disons plutôt d'approches différencierées selon qu'ils sont en CAP ou en BTS. Pour autant la notion de démarche de projet est quelque chose de très important, on en a parlé longuement ce matin pour permettre l'acquisition de toutes ces qualités de prise de responsabilité, d'autonomie, pour donner aux jeunes le moyen de se projeter dans une construction dont ils vont être les acteurs. C'est aussi une source de motivation qui leur permet de trouver du sens dans les études. Quand les élèves passent du collège à un lycée professionnel ou technologique, ils trouvent du sens, ils trouvent du concret. Quand ce concret peut passer à travers du transdisciplinaire, à travers une démarche de projet, on sort de cette fragmentation dans laquelle nous sommes, cette fragmentation disciplinaire pour aller vers un objet d'étude, une problématique qui est abordée sous un angle très différent mais dans lequel se retrouvera un peu du champ disciplinaire. Les professeurs sont là pour ramener aux bases disciplinaires qui construisent les savoirs. Voilà ce que je peux dire, vu du terrain.

S'agissant des référentiels, effectivement pour avoir participé à l'élaboration de référentiels, on part du référentiel d'emploi, des activités pour arriver par étapes successives au référentiel de formation, le programme, le fameux programme. On est forcé de constater que les enseignants, eux, ne voient que le programme, ils perdent de vue les référentiels à l'origine de la construction qui en sont la justification. La VAE (validation des acquis de l'expérience) a été depuis quelques années une révélation pour les enseignants. Il





Table ronde animée par
Françoise BERHO,
Inspectrice générale
de l'éducation nationale honoraire

avec la participation de

Jean-Patrick FARRUGIA,
Directeur de la formation
et de l'emploi,
Assemblée Permanente
des Chambres de Métiers
et de l'Artisanat

Jacques MARTY,
Proviseur
du lycée des métiers
Cantau à Anglet

Jean-Marie PANAZOL,
Doyen de l'Inspection générale
Economie-Gestion

Norbert PERROT,
Doyen de l'Inspection générale
Sciences
et Techniques Industrielles

Francis PETEL,
Membre de la commission
Education Formation de la CGPME

Franck VIDAL,
Directeur du groupe
ADVANCIA NEGOCIA

Liaison avec le public :
Viviane Derive
Secrétaire générale de l'AFDET

a été difficile de leur faire accepter le principe de l'octroi d'un diplôme par la Validation des Acquis de l'Expérience. Chacun veut évaluer le candidat dans sa discipline, qui en mathématiques, qui en langue, qui en français etc... Avec la VAE, l'évaluation part d'une expérience professionnelle et de son rapprochement avec le référentiel de l'emploi et les compétences qu'il requiert. Cela conduit, comme dans la démarche de projet à ce que les enseignants s'extirpent de leur discipline, aient une approche plus globale. Cela les amène à partager, à collaborer, à se projeter sur des thématiques professionnalisantes. Voilà ce que je voulais vous présenter pour l'établissement que je dirige.

Françoise BERHO

Oui, donc vous avez le sentiment que, pour développer l'esprit d'entreprendre et les compétences dont nous avons parlé, il y a deux axes majeurs qui sont d'une part une pédagogie autour du projet et d'autre part un travail en équipe des enseignants et peut-être aussi des élèves et des étudiants. Est-ce bien cela ?

Jacques MARTY

Tout à fait. La difficulté est de réaliser ce passage culturel qui est une véritable révolution entre le champ disciplinaire auquel sont habitués les enseignants et cette ouverture, je dirai, qu'ils sont obligés d'avoir dans le cadre du projet.

La rénovation du lycée et de la voie professionnelle nous aide en cela, en nous donnant des espaces de respiration avec l'accompagnement personnalisé en particulier qui nous permet effectivement déjà de travailler cette approche de projet. Puis je dirais aussi que l'autonomie qui est conférée aux établissements à travers un volume d'heures laissé à disposition est de nature à permettre l'émergence de pédagogies qui seront différentes. Je suis intimement persuadé que des jeunes qui viendront vers les voies technologiques notamment, y viendront peut-être plus attirés par des démarches pédagogiques différentes que par simplement des champs de savoirs déjà déterminés conduisant à des domaines professionnels donnés.

Françoise BERHO

Merci Monsieur Marty. Monsieur Vidal, avez-vous quelque chose à rajouter sur ce thème des stratégies pédagogiques et par rapport à votre expérience de responsable d'établissements de formation ?

Franck VIDAL

Non. Ce qui me frappait c'est la très grande similitude, mais elle est heureuse et elle ne me surprend pas, entre les pratiques qui sont à l'œuvre dans votre établissement et celles qui sont à l'œuvre dans les nôtres avec une dimension qui me semble importante et qui est peut-être propre à des établissements d'enseignement supérieur, c'est la dimension de mise en forme de ses connaissances et d'émergence de ses connaissances au travers de la recherche. Je crois qu'il y a là un point intéressant, peut-être un peu étranger à nos débats. L'entrepreneuriat sous toutes ces formes et cette pédagogie entrepreneuriale doivent encore gagner, notamment en France, leurs lettres de noblesse en s'autonomisant de plus en plus comme un champ légitime du savoir. Je crois que c'est particulièrement vrai de la pédagogie entrepreneuriale mais que ça l'est aussi de la science entrepreneuriale. Je crois que vous écoutez ce matin le professeur Fayolle qui est un des pionniers dans ce domaine-là, il en est d'autres en France et je crois qu'il faut que l'effort soit poursuivi pour que fasse école cette pédagogie entrepreneuriale, pour qu'elle puisse progressivement s'appuyant sur l'expertise et le savoir faire de ces professeurs et de ces équipes professionnelles donner corps à une connaissance et à un savoir qui lui soit propre.

Françoise BERHO

Notre débat s'est situé jusqu'à présent sur le champ des salariés. J'ai fait quelques tentatives pour la formation de créateur d'entreprise mais vous m'avez renvoyée dans mes embûches. Je voudrais donc vous donner deux chiffres et témoigner d'une récente expérience.

Quand on regarde les dernières statistiques relatives aux créateurs d'entreprise issues de la dernière grosse étude datée de 2006, portant sur les créations d'entreprise au cours



de l'année 2006, 45% des femmes créatrices et 33% des hommes créateurs d'entreprise détiennent un diplôme supérieur au baccalauréat. A l'inverse, je ne compte pas ceux qui n'ont aucun diplôme du tout, on constate que 30% des entreprises créées par les femmes et 37% de celles créées par les hommes le sont par des titulaires de diplômes professionnels de niveau V et IV. Donc cela veut dire qu'il y a quand même un nombre très important de créateurs d'entreprise qui ont comme niveau de formation attesté par un diplôme scolaire, un diplôme qui est du type CAP ou baccalauréat professionnel, voire technologique. A cela j'ajouterais une deuxième remarque, qui est plutôt un témoignage. L'an passé nous avons fait un colloque sur l'orientation et, à l'occasion de ce colloque, pour le préparer nous avons fait interviewer un assez grand nombre de jeunes en vue de réaliser de courts films. Parmi ces jeunes qui étaient de milieux très divers et dont plusieurs étaient issus de milieux que l'on qualifie actuellement de défavorisés, un certain nombre allait vers l'enseignement professionnel et d'ailleurs dans le secteur du bâtiment (la pose de moquette, la plomberie, le carrelage). Tous ces jeunes disaient très spontanément : « là je fais carrelage et puis après je vais passer un deuxième CAP pour faire plomberie, ça me donnera plus de compétences et après je vais créer une entreprise ». Ils ne disaient pas qu'ils allaient créer demain à la sortie de l'école une entreprise parce qu'ils n'en avaient pas non plus les moyens financiers, mais ils se projetaient dans un avenir qui était « un jour je créerai mon entreprise ». C'était leur but et en se le fixant c'était pour se réaliser en tant qu'individu, pour ne dépendre de personne.

Ces témoignages étaient des témoignages forts ; voir que ces jeunes dès l'instant qu'ils étaient en formation en CAP avaient déjà comme point de mire, le fait qu'ils créeraient une entreprise montrait leur capacité à se projeter dans l'avenir.

Alors face à cela, j'aimerais avoir la réaction de M. Farrugia. Y a-t-il beaucoup de jeunes, parmi le public que vous connaissez qui raisonnent ainsi ? Est-ce que ces désirs doivent être pris en compte, est ce que déjà on doit préparer le terrain ? Doit-on dire « là ils préparent leur CAP, peut-être leur bac pro, après ils iront travailler et ils verront bien plus tard. Il y a la formation continue et le moment venu ils se débrouilleront pour apprendre ce qu'il faut pour créer une entreprise ? » ou bien est ce qu'on se dit « là on a des jeunes qui ont déjà un certain désir, on peut déjà préparer un peu le terrain pour que le jour où ils passeront à l'acte, où ils deviendront créateurs d'entreprise, ils le fassent plus facilement et en étant mieux armés, y compris pour tirer bénéfice de la formation continue ? ».

Alors vous, du monde de l'entreprise, comment réagissez-vous à ces interrogations ?

Jean-Patrick FARRUGIA

Ah c'est une très bonne question et je vous remercie de me l'avoir posée comme on dit. Ecoutez, je serai tenté de vous dire que de toutes façons, salarié ou entrepreneur ou créateur d'entreprise, ils auront besoin de savoir comment gérer, comment regarder un coût de revient, comment tirer un prix etc ; on oublie trop qu'un jeune qui, par exemple aujourd'hui, est plombier, en général ne connaît pas forcément sa tournée quand il rentre dans la voiture le matin et c'est au fur et à mesure de sa journée qu'il va savoir par où il va passer et les dépannages qu'il a à faire. Cela veut dire que cette personne bien sûr est avant tout plombier et qu'il faut d'abord qu'il sache arrêter les fuites, mais en même temps il doit être capable de gérer sa tournée, de gérer le stock dans sa voiture, de faire un devis, de faire une facture quand il a fait une réparation, de gérer l'informatique embarquée etc. Si on commence à faire un tri des jeunes de niveau V sur cette base on ne va pas y arriver. Donc on essaie de faire en sorte que les jeunes soient le plus possible en possession de ce dont ils ont besoin pour exercer leur métier, des compétences générales (celles qui sont dans le socle commun) et puis des compétences professionnelles plus particulières, des qualités d'autonomie, c'est sûr. Toutefois on ne fait pas des cours d'autonomie, l'autonomie on la développe en envoyant le jeune à l'étranger, en l'envoyant à droite, à gauche. Donc je serai tenté de vous dire, je ne sais pas. De toute façon tout le monde a besoin de savoir lire un compte, une comptabilité à partie double, d'avoir un regard sur les conditions économiques. Même si dans l'artisanat on valorise beaucoup le geste professionnel, cela n'empêche pas qu'il y ait derrière celui-ci un coût de revient et qu'on ne fera pas le geste à n'importe quel prix. J'entendais ce matin sur un tout autre sujet les gens de la SNCF qui racontaient qu'ils rêvaient de rouler à 350 km/h mais que bien qu'ils sachent le faire, ils ne





Table ronde animée par
Françoise BERHO,
Inspectrice générale
de l'éducation nationale honoraire

avec la participation de

Jean-Patrick FARRUGIA,
Directeur de la formation
et de l'emploi,
Assemblée Permanente
des Chambres de Métiers
et de l'Artisanat

Jacques MARTY,
Proviseur
du lycée des métiers
Cantau à Anglet

Jean-Marie PANAZOL,
Doyen de l'Inspection générale
Economie-Gestion

Norbert PERROT,
Doyen de l'Inspection générale
Sciences
et Techniques Industrielles

Francis PETEL,
Membre de la commission
Education Formation de la CGPME

Franck VIDAL,
Directeur du groupe
ADVANCIA NEGOCIA

Liaison avec le public :
Viviane Derive
Secrétaire générale de l'AFDET

le feraient pas parce que c'est trop cher. Vous voyez donc partout il y a ces contraintes là. Donc je crois que plus tôt on arrive à les faire prendre en compte dans la formation et dès le niveau V si c'est possible, mieux c'est.

Pour ce qui est de donner aux jeunes l'envie d'apprendre, de passer à l'acte de créer une entreprise ou de la reprendre je vous dirai on verra. Les chiffres montrent bien que cela ne dépend pas du niveau, cela dépend d'autres choses et c'est un ensemble complexe. Il y a en particulier l'envie qu'on donne à la personne de se réaliser à travers l'acte d'entreprendre, de ce qu'elle pourra faire de l'entreprise. Je ne sais pas comment cela se transmet, par le non dit, par l'exemple, par la qualité de l'accueil réservé au jeune, par la façon dont vous allez l'accompagner, dont vous allez le rémunérer, dont vous allez travailler avec lui. Cela prend du temps, mais force est de constater quand même que cela ne marche pas si mal puisque nous avons des taux de création d'entreprises quand même très importants en France.

Françoise BERHO

Monsieur Vidal souhaite réagir.

Franck VIDAL

Deux petits points très rapides qui croisent ce qui vient d'être dit. Il y a un élément de contexte culturel important dans notre pays. Je pense qu'une évolution, très marquée ces dernières années, a légitimé le passage à l'acte entrepreneurial. L'entrepreneur n'est plus vu comme un extra-terrestre, mais comme quelqu'un qui, à parité d'estime avec un salarié, exerce un métier. J'ai été sensible au fait que le professeur Bouly tout à l'heure nous disait que pour lui entreprendre c'était effectivement un métier. Je dirai même plus, être entrepreneur aujourd'hui pour un certain nombre de salariés qui peuvent se sentir déqualifiés ou privés d'un statut valorisant c'est immédiatement retrouver un statut social qui, lui, est valorisant. C'est un renversement culturel assez fort et assez récent. Vous vous installez, vous créez une entreprise, vous devenez entrepreneur et immédiatement vous avez un statut qui est valorisant et reconnu ce qui n'était assurément pas le cas encore récemment. Un autre point, Madame, à propos des statistiques que vous avez citées. Vous avez citez des pourcentages concernant les garçons et les filles. Là aussi un élément de contexte mérite d'être souligné. Si on se penchait sur les valeurs absolues, on verrait qu'en valeur absolue les filles sont infiniment moins nombreuses dans notre pays à passer à l'acte entrepreneurial que les garçons. Il y a là une marge de progrès pour notre pays ; il n'y pas de raison qu'il y ait, à quelque niveau de formation que ce soit, moins de filles que de garçons, moins de femmes que d'hommes qui passent à l'acte d'entreprendre entendu en tant que création ou reprise d'entreprise. Dans beaucoup de pays nord-européens ou américains du nord il y a parité en femmes/hommes dans l'acte d'entreprendre. Nous pourrions encourager nos jeunes filles et nos femmes à entreprendre davantage.

Françoise BERHO

Puisque que vous parlez des différences culturelles dans les études relatives aux créations d'entreprise, on note que, parmi les anciens élèves des grandes écoles, les anciens élèves d'écoles de gestion créent plus que les anciens élèves d'écoles d'ingénieurs. Y a-t-il plus de difficultés à faire acquérir des compétences entrepreneuriales dans les formations « industrielles » ? Par ailleurs il est dit que le frein majeur à l'initiative entrepreneuriale est « l'aversion du risque ». Est-elle plus forte dans cette population d'élèves ? Y a-t-il plus de conscience du risque d'un côté que de l'autre, il y a entre ces deux univers des différences, je ne sais pas comment vous les expliquez.

Jean Marie PANAZOL

Je voudrais donner un exemple précis de la façon dont nous avons abordé cette question à l'occasion de la rénovation d'un programme d'économie gestion destiné aux bacs pro industriels. Cela vient en lien direct avec cette remarque sur la différence entre les écoles de gestion et les écoles d'ingénieurs mais transposé au niveau baccalauréat.

Nous avons récemment rénové ce programme et nous nous sommes posé la question de savoir comment intéresser des jeunes qui à priori se destinent à un métier de type indus-



trie d'une part à l'environnement économique dans lequel ils vont être immergés et d'autre part, mais progressivement, par capillarité, par diffusion successive d'idées, par transmission de valeurs, à l'entreprise et même plus généralement à leur place dans l'entreprise, allant même, éventuellement jusqu'à les inciter à créer des entreprises, à faire le grand saut vers la création d'entreprise.

Nous avons pris le parti d'organiser ces enseignements d'économie gestion au plus près de l'évolution des phases d'intégration et de vie d'un jeune dans l'entreprise depuis son recrutement jusqu'à sa promotion, sa formation et tout ce qui va avec, de sa rémunération etc... Bref, donc en essayant de relier ces éléments, vous avez parlé de comptabilité ; rien de plus difficile à enseigner à un jeune plombier ou à un jeune bac pro que la comptabilité à partie double ; mais par contre ce ne sera pas le cas si vous lui expliquez, si vous rentrez par la notion de profit, si vous le conduisez petit à petit à la vision de charges, de produits, d'emplois, de ressources en ayant d'abord finalisé l'objectif, finalisé l'enseignement. Il n'a pas été choisi d'emblée un module création d'entreprise ou gestion d'entreprise, on a essayé de relier cet enseignement aux situations vécues par le jeune bachelier professionnel industriel dans l'entreprise de sa première embauche jusqu'à sa promotion et éventuellement la création d'entreprise.

Voilà, c'est un exemple de la façon dont nous avons, entre guillemets, contextualisé les enseignements.

Françoise BERHO

Monsieur Marty je crois que dans votre établissement vous formez des créateurs d'entreprise, témoignez de votre expérience.

Jacques MARTY

Nous formons surtout des salariés. Toutefois un nombre d'élèves qui n'est quand même pas mince est issu du milieu de l'artisanat, du bâtiment et a l'intention effectivement de travailler dans l'entreprise familiale et un jour de la reprendre. Il est vrai que l'on a créé dans l'établissement en 1989 donc il y a 21 ans de cela un diplôme universitaire de création - reprise - management d'une PME du BTP. Ce diplôme est devenu une licence professionnelle préparée par la voie de l'apprentissage. L'établissement est un formidable ascenseur social de par sa structure verticale permettant à des jeunes qui sont rentrés par la plus petite porte de sortir par la plus grande. De plus une école d'ingénieurs s'étant installée juste à côté de l'établissement dans les années 90, un lien direct s'est établi permettant aux meilleurs élèves une sortie vers cette école d'ingénieurs. Tout cela concourt à faire prendre confiance aux jeunes dans leurs moyens. Je le disais initialement, ce sont souvent les jeunes qui se sont éloignés du fait scolaire qui retrouvent là du sens et une ambition qui les amènent à nourrir le projet de créer des entreprises, y compris quand ils sont dans des petits niveaux. Ceci est d'autant plus vrai qu'ils savent que demain ils seront en situation de reprendre l'entreprise de leurs parents. Pour le permettre, on met un accent très important sur l'enseignement général qui aurait tendance à être délaissé dans les voies professionnelle et technologique. On met l'accent sur la nécessité de maîtriser les fondamentaux en maths, français, langue vivante que l'on développe dans ces enseignements généraux. Donc d'un côté on priviliege dans la formation professionnelle le chantier école comme étant une mise en situation de pluri-techniques de différents corps d'état et d'un autre côté on met l'accent sur l'enseignement général qui permettra effectivement demain à nos élèves de ne pas être effrayés par les papiers (comme disent certains artisans) et de pouvoir créer, faire grossir leur entreprise artisanale tout au long de leur vie.

Françoise BERHO

Merci monsieur Marty. Si j'ai bien compris et pour résumer : on doit former des professionnels qui répondent aux attentes du milieu professionnel, définies avec celui-ci ; on doit former des professionnels qui soient adaptables, évolutifs, réactifs. Cela suppose des stratégies pédagogiques spécifiques plutôt que des contenus nouveaux et supplémentaires. Si, grâce à ces stratégies pédagogiques qui s'appuient aussi sur le concret, sur le projet, certains jeunes après ont envie de se lancer dans une aventure de création d'entreprise ils le feront, mais au fond, ce n'est pas à l'école de s'en occuper. Ai-je bien résumé ou bien est-ce que l'on peut dire que l'école peut aussi envisager de préparer



Table ronde animée par
Françoise BERHO,
Inspectrice générale
de l'éducation nationale honoraire

avec la participation de

Jean-Patrick FARRUGIA,
Directeur de la formation
et de l'emploi,
Assemblée Permanente
des Chambres de Métiers
et de l'Artisanat

Jacques MARTY,
Proviseur
du lycée des métiers
Cantau à Anglet

Jean-Marie PANAZOL,
Doyen de l'Inspection générale
Economie-Gestion

Norbert PERROT,
Doyen de l'Inspection générale
Sciences
et Techniques Industrielles

Francis PETEL,
Membre de la commission
Education Formation de la CGPME

Franck VIDAL,
Directeur du groupe
ADVANCIA NEGOCIA

Liaison avec le public :
Viviane Derive
Secrétaire générale de l'AFDET

à la création d'entreprise éventuellement au travers d'une formation complémentaire ? C'est une interrogation : qu'en pensez-vous, former à la création ; c'est du ressort de l'entreprise, de l'école ?

Francis PETEL

Ce n'est pas évident de répondre à votre question mais c'est indiscutablement la bonne question. Je regarde moi le phénomène création d'entreprise tel qu'il est vu, vécu sur le terrain chez nous par les patrons de PME que nous hébergeons. Vous posez la question du passage à l'acte ; qu'est ce qui fait qu'un salarié va effectivement décider de devenir patron, créateur ou repreneur d'entreprise : c'est ça finalement qui est important. Nous avons tendance à dire que c'est une question de profil. Il y a des profils de patrons, il y a des profils de salariés. Ce qu'on veut dire par là c'est qu'il y a des profils d'entrepreneurs et puis il y a des gens qui n'ont pas véritablement le profil de l'entrepreneur.

Au regard de cette histoire de profil, je ne pense pas que ça soit le système éducatif ou qui-conque qui porte la responsabilité du fait qu'il y ait un pourcentage de français plus ou moins important qui aient un profil d'entrepreneurs. Par contre on peut avoir un profil d'entrepreneur et ne pas passer à l'acte. On peut ne pas passer à l'acte parce qu'on a peur du risque, on peut ne pas passer à l'acte parce qu'on pense que l'on n'a pas les connaissances, pas les moyens, on peut ne pas passer à l'acte parce qu'on pense qu'on n'arrivera pas à tenir le coup en tant que patron avec la pression des clients, du banquier et des salariés, on peut ne pas passer à l'acte parce qu'on a un métier d'origine et qu'on a l'impression que devenir patron d'entreprise ça veut dire soudain toucher à tout et devoir tout connaître. Cela explique sans doute en partie pourquoi on trouve plus facilement des créateurs issus de formations tertiaires que de formations industrielles. En effet dans le tertiaire, on apprend finalement une bonne partie des techniques qu'on met en œuvre quand on gère une PME. Oui, le système éducatif peut beaucoup ; il ne va pas effectivement transformer des individus lambda pour en faire des créateurs d'entreprise. En revanche il peut jouer le rôle de révélateur et cela même avec des très jeunes. J'ai entendu parler d'Entreprendre pour apprendre tout à l'heure ; j'ai participé au jury cette année et je suis stupéfait effectivement de la transformation que cela opère chez des jeunes et même des très jeunes. Cela ne veut pas dire qu'ils seront créateurs d'entreprise demain parce qu'ils ont vécu une vie d'entreprise en grandeur réelle pendant un certain temps mais ceux d'entre eux qui ont le virus s'en souviendront le moment venu. Je pense, de ce point de vue, que le système éducatif aura joué son rôle, le rôle que vous évoquez qui est de susciter de la création d'entreprise. En termes de contenus pédagogiques, il y a deux choses qui me semblent très importantes. La première que vous avez évoquée c'est effectivement la pédagogie par projet, parce que gérer une entreprise c'est gérer un projet et c'est gérer un projet transversal et complexe. La deuxième c'est la maîtrise d'un métier et M. Le Proviseur j'ai tout à fait entendu ce que vous avez dit et je vous rejoins sur le fait qu'il ne faut pas s'abriter derrière les référentiels de certification. Ce que vivent les jeunes c'est le référentiel de formation. Tant qu'il ne sera pas structuré par activités mais qu'il sera structuré par matière, le référentiel de certification aura certes son intérêt puisqu'il permet de garantir une objectivité et une unité dans la délivrance de diplôme mais il n'irrigue sans doute pas à mon avis la pédagogie proprement dite.

Le troisième point à souligner est qu'il y a probablement dans les contenus d'enseignement un certain nombre de sujets qu'il faudrait prendre en compte. Il est normal que quelqu'un qui a une formation technique ait un minimum de connaissances en comptabilité, de ce qu'est une relation client, enfin je dirais le minimum de droit du travail et de gestion du personnel, quel est l'essentiel des fonctions que l'on met en œuvre au minimum dans une TPE, sans entrer dans la sophistication des outils des grandes entreprises. Il me semble que si le système éducatif pouvait apporter cela – et il le fait déjà en grande partie – mais s'il pouvait le faire de façon plus complète, plus cohérente et de façon plus coordonnée, il est probable qu'on aurait chez les gens qui ont ce profil de créateur, plus de taux de transformation.

Norbert PERROT

Juste un petit mot, susciter l'envie de créer, stratégie pédagogique ce sont des expressions que j'ai entendues. Je vais parler pour le secteur industriel, le secteur tertiaire c'est peut-être la même chose mais Jean-Marie pourra éventuellement me corriger.



Les stratégies pédagogiques dans le secteur industriel, niveau V, niveau IV et niveau III sont toutes basées autour d'activités expérimentales ; c'est la première chose, des activités expérimentales cela oblige donc les jeunes à prendre des responsabilités, à faire preuve d'initiative, d'autonomie pour mettre en place des protocoles expérimentaux. On leur donne donc déjà un petit peu le goût d'une prise de risque entre guillemets. La deuxième chose est que dans l'enseignement professionnel et c'est vrai aussi dans l'enseignement tertiaire il y a des périodes de formation en milieu professionnel (PFMP). On sait d'ailleurs que l'on a un peu de mal à les mettre en place parce que nos jeunes ne trouvent pas toujours des entreprises pour les accueillir. Alors tout à l'heure on a entendu un discours très fort, nous disant qu'il y avait des relations école-entreprise. C'est vrai, elles existent mais on a quand même un peu de mal à les faire vivre. J'en profite pour souligner les difficultés que rencontre l'enseignement par alternance pour se développer alors qu'il est beaucoup promu même pour l'enseignement supérieur. Donc ces périodes de formation en milieu professionnel ne peuvent que donner aux jeunes le goût de créer à moins que certains n'en reviennent dégoûtés. Un autre point à souligner, contrairement à ce qu'on peut voir dans d'autres disciplines qui s'appuient sur des supports qui n'ont d'existence que dans les collèges ou dans les lycées, dans l'enseignement professionnel toutes nos activités sont menées à partir d'équipements professionnels industriels qui d'ailleurs coûtent chers aux régions. On ne peut pas imaginer un seul instant ou je n'ose pas imaginer que les enseignants qui font travailler les jeunes sur ces matériels professionnels ne les mettent pas en perspective avec les entreprises qui les utilisent. Donc je pense que, implicitement, on peut susciter l'envie de devenir entrepreneur chez les jeunes, après est-ce que le passage à l'acte se fait. Je ne sais pas, très franchement au niveau de l'Education nationale je pense qu'on n'empêche pas les élèves de se lancer dans la création d'entreprise mais je ne sais pas si on les incite non plus parce que c'est très difficile.

Françoise BERHO

Je me rappelle peut-être avec un peu de nostalgie un temps où les GRETA, dans le prolongement des formations initiales, offraient des formations pour les repreneurs ou créateurs d'entreprises potentiels, un peu ce que Monsieur Marty évoquait avec sa licence professionnelle. A ce moment-là l'Education nationale se sentait un peu concernée par ce sujet. Peut-être se replie-t-elle actuellement sur « l'essentiel » et que ces formations de créateurs, repreneurs se font ensuite, par le biais de formations diverses, souvent payantes.

Jean-Marie PANAZOL

Je voudrais faire simplement une remarque : en fin de cycle en licence professionnelle aborder la question « comment franchir le pas et créer son entreprise ? », cela a un sens, c'est le prolongement naturel de l'ensemble d'une formation. Vous avez posé la question de la responsabilité du système éducatif dans la transmission, la création ou l'émergence de ces valeurs liées à l'entrepreneuriat. Quand on parle de valeurs c'est quelque chose d'assez sensible et difficile ; on n'est pas sur des compétences très opérationnelles. La première des responsabilités du système éducatif me semble-t-il est de travailler sur les représentations des jeunes. Les représentations des jeunes sont très fortes, un jeune de 15 ans vous lui parlez de liberté, vous lui parlez d'autonomie, de prise de risque il sait ce que cela veut dire et il est prêt à adhérer à cela. Vous mettez cela en résonance avec les notions de libre entreprise, avec se prendre en main, avec s'assumer mais à 15 ans 16 ans le jeune est aussi victime d'autres représentations. Si l'on prend l'entreprise et le développement durable, la représentation majoritaire chez beaucoup de nos concitoyens est que c'est l'entreprise qui est responsable de la destruction des richesses et de la pollution. Je ne dis pas que c'est mon point de vue, je dis que c'est une représentation et qu'il faut aussi la prendre en compte. On pourrait prendre d'autres exemples, à propos de la crise financière ou de la crise économique. Il faut aussi lutter contre d'autres représentations qui peuvent être orthogonales, pour reprendre l'expression de M. Farrugia, par rapport à ces aspirations à plus de liberté, à l'esprit libre et critique au sens philosophique du terme dont je parlais tout à l'heure. Il faut faire en sorte qu'avant de parler concrètement de création d'entreprise on puisse déjà travailler sur les représentations individuelles de façon à ce que le jeune se sente vraiment dans une démarche positive de reconnaissance d'envie,



Table ronde animée par
Françoise BERHO,
Inspectrice générale
de l'éducation nationale honoraire

avec la participation de

Jean-Patrick FARRUGIA,
Directeur de la formation
et de l'emploi,
Assemblée Permanente
des Chambres de Métiers
et de l'Artisanat

Jacques MARTY,
Proviseur
du lycée des métiers
Cantau à Anglet

Jean-Marie PANAZOL,
Doyen de l'Inspection générale
Economie-Gestion

Norbert PERROT,
Doyen de l'Inspection générale
Sciences
et Techniques Industrielles

Francis PETEL,
Membre de la commission
Education Formation de la CGPME

Franck VIDAL,
Directeur du groupe
ADVANCIA NEGOCIA

Liaison avec le public :
Viviane Derive
Secrétaire générale de l'AFDET

avant de penser techniquement à la façon de créer son entreprise. C'est pour cela que je parlais tout à l'heure de palier. Je ne suis pas certain qu'il faille raisonner de la même façon quand on est avec des jeunes de 14 ou 15 ans, et je ne parle même pas de niveau de formation, ou quand est avec des jeunes qui sont en fin de cycle qui sont après le baccalauréat et qui, compte tenu de leur maturité, envisagent éventuellement soit de devenir salarié soit à terme de devenir chef d'entreprise. D'ailleurs pour dialoguer très amicalement avec Francis qui a parlé de profil, moi je reprendrais aussi les propos de M. Farrugia qui a parlé d'un moment de la vie ; à un moment de sa vie on peut avoir envie d'être chef d'entreprise et puis à un autre moment on peut avoir envie d'être salarié ; d'ailleurs on voit quand même pas mal de chefs d'entreprise qui deviennent salariés à un moment donné après une belle carrière très réussie, et on en comprend aussi les raisons.

Françoise BERHO

Je crois qu'il faut maintenant garder un temps pour l'échange avec la salle. Viviane peux-tu nous donner les questions qui te sont remontées ?

Viviane DERIVE

Je vais avoir quelque difficulté à synthétiser les questions qui viennent de me parvenir. La première question était : « et les jeunes, ceux qui sont actuellement en formation, qu'est ce qu'ils pensent eux de ce sujet ? » Notre ami Mathys qui est de l'académie de Grenoble et du département de l'Isère plus particulièrement disait : « j'ai interviewé des jeunes et ils sont rudement demandeurs de contexte de réflexion ou de formation pour créer leur entreprise ». On peut lui donner directement la parole afin qu'il nous relate les propos qu'il a entendus.

Jacques MATHYS

Bonjour, Jacques Mathys, Président de l'AFDET Isère, 25 ans d'industrie et 15 ans de direction de CFAI.

Alors je vais simplement faire un témoignage parce que c'est vrai, j'ai trouvé, vous m'excuserez les responsables de l'AFDET, qu'il manquait un peu de jeunes aujourd'hui. Alors je vais essayer de rajeunir et de leur donner la parole. Il faut savoir que la région Rhône Alpes organise depuis quelques années un « prix de l'égalité », ça veut dire les filles dans les métiers d'hommes, les hommes dans les métiers de filles. Ce prix de l'égalité consiste tous les ans en la remise de 50 prix et cette remise s'accompagne d'interviews. Sur ces 50 jeunes il y a 2/3 de filles aux niveaux CAP, BEP, BP, Bac pro. Effectivement j'ai été très étonné lors de ces interviews de constater que près de la moitié des jeunes avaient dans l'immédiat comme objectif de se mettre à leur compte, peut être pas forcément tout de suite. Mais je crains que nous les anciens et je vais être un petit peu taquin, on dise souvent aux jeunes qu'il est urgent d'attendre alors que je pense qu'ils sont bien plus impatients qu'on ne le croit et bien plus capables de se prendre en charge qu'on ne le pense. J'ai eu par exemple un apprenti qui un an et demi après avoir terminé son bac pro a fondé son entreprise d'électricité. Alors je dirai que ceux qui ont eu la chance de faire de l'alternance, quelquefois 3 / 4 ans d'alternance ont acquis de la maturité et mon père étant président du syndicat des pâtissiers il y a quelques dizaines d'années n'attendait qu'un CAP « bien mûr » pour reprendre la succession. Voilà merci.

Franck VIDAL

Je vous remercie pour ces propos car je n'osais pas jusqu'à présent être plus affirmatif. Mais dans mon esprit il est évident, je vais être un peu caricatural mais ce n'est pas grave, qu'il n'est pas besoin d'avoir une expérience professionnelle de salarié pour entreprendre et créer une entreprise. Je dirais même que dans bien des cas je dissuade bon nombre de jeunes de passer par l'entreprise, d'être « déformé », mais c'est bien à eux, d'entreprendre, de réformer l'entreprise, d'entreprendre différemment et certainement pas de se conformer à des modèles qui n'ont pas tous conduit au succès nos économies ou nos sociétés jusqu'à présent, pardonnez moi pour ces propos quasi révolutionnaires.

Viviane DERIVE

Une autre interrogation est remontée de la salle ce matin, je ne l'avais pas reprise à ce moment là. « Nos jeunes en formation professionnelle, que ce soit au niveau V, au niveau



IV ou au niveau III, vont en entreprise tantôt en périodes de formation en entreprise, tantôt en stage peu importe. Est-ce que ces moments-là peuvent être des leviers pour développer leur créativité, leur esprit d'initiative et voire donc les préparer à l'entrepreneuriat ? »

Jean-Marie PANAZOL

Je crois que l'on a déjà évoqué pour partie mais peut-être pas de façon suffisante cette question. Je pense qu'effectivement à partir du moment où on incite les jeunes à travailler sur la démarche de projet au sens large cela n'a de sens qu'en relation avec un environnement donné. Dans le cadre de stage ou de période de formation en entreprise bien évidemment, ces aspects-là sont tout à fait évoqués, tout à fait abordés. Maintenant il y a d'autres stratégies pédagogiques possibles en relation avec le monde de l'entreprise, on peut évoquer historiquement les entreprises cadettes, d'autres formes et d'autres modalités peut-être plus actuelles toujours en relation avec l'entreprise ont depuis été mises en place. Je crois beaucoup dans ce domaine à l'imprégnation et aux témoignages. Mais il est très important de prendre un témoignage pour ce qu'il est, c'est-à-dire pas pour un modèle. J'entends bien l'aspect prise de risque qui par nature conduit à ne pas reproduire forcément ce que l'on a vu ailleurs. Enfin je pense que la participation des représentants de l'entreprise dans la formation sous une forme qui reste à définir évidemment est tout à fait essentielle sur cette question.

Norbert PERROT

Je voudrais juste dire un mot très court, concernant le domaine industriel. Création et innovation sont le lot commun de nos enseignements dans la voie professionnelle s'entend. A chaque fois, que l'on fait un projet, on demande aux élèves ou aux étudiants de le concrétiser. Donc chaque projet se termine par une réalisation. L'innovation, elle, est présente en permanence dans nos enseignements, j'ose l'espérer, dans tous les lycées de France. Elle l'est dans la mesure où on s'appuie en permanence sur des objets techniques les plus récents qui ont été créés par l'homme et pour l'homme, pour répondre à ses besoins. Si un professeur prend comme exemple une voiture, il va plutôt prendre une 308 qu'une 403, j'ose l'espérer. Si l'innovation ne se fait pas dans le cadre de la démarche de projet, l'innovation est au moins analysée.

Viviane DERIVE

Une des questions portait sur cette forme récente de créateurs d'entreprise que sont les auto-entrepreneurs. La question était de dire, mais finalement oui, au départ il faut certes une idée mais encore faut-il que derrière celle-ci le projet soit viable. Or on a vu qu'un certain nombre d'auto-entrepreneurs ont déposé leur bilan faute d'avoir peut-être eu les compétences et les formations managériales suffisantes. Donc l'idée n'est peut-être pas suffisante.

Franck VIDAL

C'est à peine une question. Oui l'idée n'est assurément pas suffisante. Deux petites choses : je répugne toujours un peu à associer à l'idée d'entrepreneuriat celle de l'idée de prise de risque. Je vous assure que les jeunes qui entreprennent n'ont pas le sentiment de prendre un risque. Ils ont simplement le sentiment de construire leur avenir, de s'engager sur une voie, d'exercer une profession. Est-ce qu'ils ont le sentiment de prendre un risque ? Non, ça c'est une question que l'on se pose peut-être lorsque on est salarié, lorsqu'on a charge de famille, lorsqu'on est endetté, alors là oui entreprendre c'est prendre un risque ; le risque d'avoir une carrière professionnelle qui connaîtra des heurts en tant que salarié ou qui connaîtra peut-être la voie du succès en tant qu'entrepreneur. C'est rarement quand on s'adresse à de tout jeunes entrepreneurs que l'on s'expose en termes de prise de risque.

A propos des auto-entrepreneurs, juste une petite correction, l'auto-entrepreneuriat est un statut fiscal. On ne dépose pas de bilan, on exerce ou on n'exerce pas une activité ; la majorité des auto-entrepreneurs aujourd'hui en France n'en exercent pas ou très peu. Je trouve que c'est une bonne voie pour accéder à l'entrepreneuriat et je suis un farouche défendeur de cette formule-là dès lors qu'elle permet ensuite, parce qu'elle sera accompagnée, de passer à l'entrepreneuriat en plus grand, c'est-à-dire à la constitution d'une entre-



Table ronde animée par
Françoise BERHO,
Inspectrice générale
de l'éducation nationale honoraire

avec la participation de

Jean-Patrick FARRUGIA,
Directeur de la formation
et de l'emploi,
Assemblée Permanente
des Chambres de Métiers
et de l'Artisanat

Jacques MARTY,
Proviseur
du lycée des métiers
Cantau à Anglet

Jean-Marie PANAZOL,
Doyen de l'Inspection générale
Economie-Gestion

Norbert PERROT,
Doyen de l'Inspection générale
Sciences
et Techniques Industrielles

Francis PETEL,
Membre de la commission
Education Formation de la CGPME

Franck VIDAL,
Directeur du groupe
ADVANCIA NEGOCIA

Liaison avec le public :
Viviane Derive
Secrétaire générale de l'AFDET

prise sous quelque forme que ce soit. Je crois que c'est une façon de faire ses classes et d'entreprendre pour apprendre que permet l'auto-entrepreneuriat. En ce sens-là, je trouve que c'est une bonne chose avec des risques somme toute très limités. Cela a participé des raisons qui favorisent le passage à l'acte que Francis Petel évoquait tout à l'heure. Je reviens sur une autre chose que j'ai déjà énoncée : ce sont des éléments de contexte. Dans pas mal de pays européens, ne serait-ce qu'en Grande Bretagne, vous avez des émissions passionnantes de télé-réalité. On enferme des jeunes gens non pas pour faire ce qu'ils font à la télévision française mais pour créer des entreprises ; et vous avez ainsi dans pas mal de pays des émissions qui mettent en avant des figures entrepreneuriales, jeunes, moins jeunes, des figures historiques, des figures plus ou moins emblématiques. Je crois que cela contribue à la banalisation de l'entrepreneuriat. Je suis de ceux qui pensent qu'il faut sortir l'entrepreneur d'une posture héroïque, ce n'est pas un héros; on n'est pas plus héros parce que l'on est entrepreneur que parce que l'on est salarié.

Je suis certes sensible à ces exemples d'entrepreneurs qui vous disent « je suis entrepreneur, j'ai réussi, j'ai dépassé toutes les difficultés » mais en même temps je crois que le discours que les jeunes veulent maintenant entendre c'est : « j'ai réussi à entreprendre simplement parce que l'on m'y a aidé, parce que j'ai été formé à une technique, que j'ai pu l'exercer dans un contexte qui m'a accompagné, avec des organisations professionnelles qui m'ont soutenu ». Une certaine banalisation de ce qu'est être entrepreneur aujourd'hui en France en tout cas, est ce à quoi j'aspire.

Françoise BERHO

Voilà une note qui est très tonique et très optimiste ; cela permet de conclure, encore que Francis vous voulez dire quelque chose, je vois que vous vous saisis du micro.

Francis PETEL

Je suis en partie d'accord avec Franck Vidal. Nous avons une position qui consiste, effectivement, à ne pas conseiller à des jeunes de créer leur entreprise directement à la sortie du système éducatif. Cela fait partie pour nous des messages qu'on pense avoir à véhiculer. D'un autre côté, ce qui est clair aujourd'hui c'est qu'on vit un changement de génération et un changement de société. Ce qu'on opposait jusqu'à présent c'était le risque de la création d'entreprise avec la sécurité de l'emploi. Actuellement, pour un jeune, se projeter dans sa carrière future est au moins aussi risqué que créer une entreprise. C'est cela qui est en train de changer. On évoquait la génération Y tout à l'heure, on évoquait ce que sont effectivement les jeunes. Il est probable que la création d'entreprise ne sera pas vécue de la même façon par ces jeunes qu'elle l'a été par la génération précédente. Il n'en reste pas moins que si on regarde le statut d'auto-entrepreneur on peut considérer que c'est un demi échec ou une demi réussite selon que l'on est pessimiste ou optimiste. C'est plutôt un demi-échec dans la mesure où dans beaucoup de cas l'activité est extrêmement réduite et que quelque part l'un des éléments importants de l'entrepreneuriat reste la capitalisation. Or la prise de risque est liée au fait de mettre des fonds – excusez-moi, je dis les choses crûment – de mettre des fonds dans une entreprise. A partir de ce moment-là, la dimension prise de risque continue d'exister. A mon avis il est réellement de notre devoir et de notre mission de pouvoir faire en sorte que cette prise de risque soit minimisée le plus possible de façon à pouvoir augmenter autant que faire ce peut la création d'entreprise.



Françoise BERHO

Monsieur Farrugia, partagez-vous ce point de vue ? C'est vous qui aurez le mot de la fin.

Jean-Patrick FARRUGIA

Ecoutez, dans le monde de l'artisanat nous sommes contre l'auto entreprise, voilà c'est dit. Je le dis simplement pour trente six raisons plus simples les unes que les autres. Elles consistent à la fois à assurer un minimum de formation aux gens qui vont exercer un métier parce qu'il y a derrière cela, par exemple, dans le secteur du bâtiment des problèmes de responsabilités décennales ; dans d'autres métiers, les personnes qui se font installer un portail électrique qui ne se ferme pas ou qui écrase la personne cela aussi peut poser problème. Ainsi il y a trente-six raisons pour lesquelles le monde de l'artisanat est opposé à cette affaire-là, toutefois il « n'en peut mais » mais il fait avec. Par rapport au « faire avec » on constate qu'effectivement il y a une sorte de tamis qui est en train de séparer quelque part le bon grain de l'ivraie. L'auto-entreprise aujourd'hui a peut-être permis de blanchir un peu de travail au noir mais a aussi permis à des gens de se lancer ; pour ces derniers, nous sommes tout disposés, en particulier dans les Chambres de métiers, à les accompagner pour qu'ils puissent poursuivre au mieux leur activité, parce que l'objectif est quand même que la personne arrive à en vivre décemment et pas simplement comme d'une rentrée exceptionnelle, d'un gain d'appoint. Voilà ce à quoi nous sommes attachés.

Ce que je voudrais dire puisque vous me faites l'honneur de me donner le mot de la fin, c'est que je crois qu'on a pas mal cerné le sujet. Mais je voudrais revenir sur la question du temps. Je pense que l'on ne prend pas assez en compte quand on regarde les questions de création d'entreprise d'abord que les projets ont besoin de temps pour mûrir, qu'il n'y a pas de calendrier précis, cela se fait au fur et à mesure que le contexte évolue, que la personnalité se forme, que l'opportunité s'offre.

Depuis 8 ans que j'ai rejoint les rangs de l'artisanat, je constate que, ces dernières années, il y a de plus en plus parmi les personnes qu'on reçoit dans les Chambres de métiers, de gens qui pour une raison ou une autre décident qu'ils pourraient passer ou qu'ils vont passer à l'acte de création d'une entreprise. Par rapport à cela, notre devoir c'est d'être en amont et en aval pour les accompagner, pour faire que tout se passe le mieux possible. Mais on ne pourra pas prendre la décision à leur place. On a fait beaucoup de publicité sur toutes les statistiques de créations d'entreprise, c'est très bien mais ce qui nous intéresse nous, c'est que les entreprises restent viables, viables après trois ans, viables après cinq ans ; que ces entreprises puissent embaucher, puissent être reprises par la suite. De ce que j'en vois aujourd'hui au travers des comportements des gens, l'entreprise artisanale sauf quand elle est dans des cas particuliers où elle est reprise parce que les parents l'avaient avant etc..., l'entreprise artisanale n'est pas forcément une entreprise pour la vie. Il faut simplement que l'accompagnement et l'information qui sont nécessaires soient disponibles au bon moment et c'est un gros travail chez nous que d'arriver à mobiliser cette expertise au moment où elle est nécessaire. Je crois que c'est le sens de notre action pour les temps qui viennent, en tout cas dans les Chambres des métiers.

Françoise BERHO

Merci messieurs pour votre participation.



Jean-Luc CÉNAT,
Président
du Conseil d'orientation
de l'AFDET

Développer l'esprit d'entreprendre chez les jeunes ? C'est un thème récurrent aujourd'hui, un thème même relativement convenu, car apparemment consensuel. Cependant, après ce colloque, il se révèle un thème neuf, porteur d'innovations pour le système éducatif. Développer l'esprit d'entreprendre, c'est fixer une nouvelle finalité à l'école, lui donner un nouvel objet, l'entrepreneuriat, et lui poser un nouveau défi.

Un nouvel objectif pour l'école ? Et pourtant, celle-ci s'efforce, depuis longtemps, de développer la créativité, en particulier dans le domaine artistique. Elle prône, et on reconnaît là l'apport des mouvements pédagogiques faisant appel aux méthodes actives, citons Freinet et les coopératives scolaires, Charpak et « la main à la pâte » dont l'influence dépassent la mouvance initiale, elle prône le recours à des pratiques participatives, la mise en œuvre de situations de l'élève face à des problèmes à résoudre ou des expériences à réaliser. Elle recommande la recherche auto documentaire, la démarche de projet. N'espérez-vous pas également que l'utilisation systématique et raisonnée des technologies de l'information et de la communication facilite, chez l'élève, la construction de son propre savoir ? Ne voit-on pas l'école intégrée, comme cela a été démontré aujourd'hui, les pratiques entrepreneuriales où l'entreprendre sert à apprendre ? L'école n'est plus le lieu de la seule pédagogie frontale si souvent décrite. Des transformations profondes affectent assurément le système éducatif. Ne boudons pas notre satisfaction.

Néanmoins, cet appel à l'initiative des jeunes, à leur esprit d'entreprise, reste d'abord conçu comme un moyen d'enseignement, une technique pédagogique, à la fois plus efficace et épanouissante, voire une méthode particulièrement adaptée aux élèves en difficulté scolaire. Mais le projet, aujourd'hui, est d'une autre envergure. Développer l'esprit d'entreprendre n'est plus seulement considéré comme un moyen d'enseignement, si puissant soit-il, il est devenu une fin.

Le contexte a en effet changé.

Le contexte sociologique s'est modifié. On assiste à la généralisation des valeurs de l'autonomie dans l'ensemble de la vie sociale où chacun doit être l'agent de son propre changement. L'autonomie est conçue comme une émancipation. Certains s'inquiètent d'une dérive éventuelle conduisant à un individualisme exacerbé et par là au déprérissement du lien social. A l'école de trouver, dans sa mission éducative, l'équilibre entre la valorisation de l'individu et sa préparation à la vie commune et à sa participation au destin collectif.

Le contexte du travail a aussi évolué. Selon le mode traditionnel d'organisation du travail industriel ou bureaucratique, le travailleur exerce son activité selon des directives précises dont il ne devait pas se départir. Aujourd'hui, son initiative est davantage sollicitée, voire sa capacité créatrice, dans la gestion de son temps, pour l'amélioration de sa productivité et la qualité de sa production ou de son service.

Le contexte économique s'est transformé. L'urgent besoin de création d'emplois et la concurrence accrue avec la mondialisation exigent de notre pays d'être capable d'innover et de créer. L'économie n'est plus basée principalement sur la logique de reproduction mais fondée de plus en plus sur la logique d'innovation. La création d'entreprise est une source essentielle de l'emploi ; elle est d'autant plus nécessaire qu'il faut assurer la relève des entreprises existantes. L'entrepreneuriat est indispensable à l'enrichissement individuel et collectif.



DÉVELOPPER L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE : RÉFLEXIONS DE L'AFDET

Oui, l'école doit, désormais, former des jeunes créatifs et entreprenants.

Mais en quoi cela consiste-t-il ? Quel est ce nouvel objet : l'entrepreneuriat ? Il convient, en effet, de mieux cerner cette notion.

Il nous faut distinguer la créativité qui est la capacité d'appréhender autrement le monde, de penser autre chose, de regarder ailleurs et d'envisager d'autres solutions et l'innovation qui est la capacité effective de changer les choses. Ce sont deux phases complémentaires qui peuvent exiger des qualités différentes. Une distinction s'impose également entre l'esprit d'entreprise, ensemble de dispositions, d'attitudes, associées à l'envie de s'engager dans une activité donnée et l'une de ses manifestations, la création effective d'une entreprise, au sens économique du terme. Ces deux acceptations ont en commun le comportement entrepreneurial. Mais la création d'entreprise suppose en outre des compétences et des savoirs spécifiques.

Les compétences entrepreneuriales peuvent faire l'objet d'un enseignement qui relève essentiellement du champ des sciences du management dont elles renouvellement, cependant, leur contenu en privilégiant une autre approche de l'entreprise. Ainsi, met-on davantage l'accent, lorsque l'on aborde la phase de création de l'entreprise, sur l'importance du marché, les modes de financement spécifiques au lancement des projets, sur la constitution des équipes de travail. Surtout, il apparaît essentiel de bien faire comprendre au futur entrepreneur les interactions entre production, commercialisation, gestion des ressources humaines. Cette vue globale de l'entreprise, conçue comme un système, est le pas supplémentaire que doit franchir le créateur qui, le plus souvent au départ, ne dispose que de compétences opératoires, techniques ou commerciales par exemple. Il s'agit aussi de savoir construire un projet à partir d'une analyse de situation et des opportunités, puis de le réaliser en planifiant son action, en le mettant en œuvre selon des méthodes efficaces et en évaluant les résultats obtenus. Naturellement, une telle culture organisationnelle doit être complétée de connaissances dans les domaines comptable ou juridique, par exemple. En matière d'entrepreneuriat, le plus difficile est de saisir l'esprit d'entreprise au sens large du terme qu'il se manifeste dans une activité économique ou tout autre, sociale, humanitaire ou personnelle. Lorsqu'on cherche à identifier les composantes de l'activité entrepreneuriale, on aboutit généralement à en dresser une liste impressionnante : créativité, goût du risque, leadership, sens de l'organisation, persévérance...

Sous-jacent à ces traits de personnalité s'expriment des compétences liées à l'imagination, à l'adaptabilité, à la communication, à l'esprit d'équipe... Chacune de ces compétences sont elles mêmes décomposables en multiples sous-compétences. Y-a-t-il une personne qui puisse réunir toutes ces qualités ? Rassurons-nous, l'entrepreneur n'est pas introuvable, même s'il est imparfait.

Comment rendre l'école à même de relever ce défi de l'entrepreneuriat ?

Le doit-elle d'ailleurs ? Certains ne le pensent pas. Pour eux, l'école est avant tout le lieu de transmission du savoir. Son rôle est de se centrer sur l'acquisition des fondamentaux et ceux ci s'expriment en terme de connaissances de base et l'apprentissage de méthodes intellectuelles. La créativité n'est pas la mission première de l'école, sauf dans ses marges comme dans le domaine artistique. Mais cette conception résiste-t-elle au temps ? L'école, désormais, est plus que l'instruction publique. Elle a une vocation éducative plus large. Elle



Jean-Luc Cénat,
Président
du Conseil d'orientation
de l'Afdet

est l'éducation nationale. Les fondamentaux d'aujourd'hui incluent, à part entière, l'éducation à la responsabilité, à l'initiative, à l'action. L'école doit assurément dans le contexte actuel développer l'esprit d'entreprise.

Mais le peut-elle ? Certains en doutent. L'intellectualisme serait, en effet, la marque de l'école en contradiction avec la spontanéité, voire le non conformisme que constituerait l'esprit d'entreprise. L'école aurait tendance à formater les esprits. Il est vrai que de redoutables freins existent dans l'école au développement de l'attitude entrepreneuriale. Mais l'exigence est là.

La loi d'orientation de 2005, instituant le socle commun de connaissances et de compétences, a pourtant assigné au système éducatif l'objectif de développer, chez tous les élèves, l'autonomie et l'initiative et notamment leur curiosité et leur créativité. En raison du contexte économique et social, les formations technologiques et professionnelles sont invitées à former des futurs salariés encore plus autonomes. Elles sont un gisement pour de futurs créateurs et repreneurs d'entreprise. Nous savons que beaucoup de jeunes envisagent cette dernière hypothèse et, pas seulement, ceux qui sont engagés dans les formations supérieures. Les enseignements technologiques et professionnels peuvent les éclairer sur cette éventualité qui, certes, ne se réalisera pas à la sortie immédiate de l'école mais qui constitue, pour plus tard, une possibilité réaliste pour certains d'entre eux.

Pour assurer ces objectifs nouvellement définis, l'école doit assurément se transformer. Il faut revoir l'organisation même des enseignements. Il n'est pas facile d'articuler les objectifs disciplinaires et les objectifs transversaux. Or, tous deux sont légitimes. On ne saurait renoncer aux premiers pour soi-disant satisfaire au second. Le temps de l'élève doit être aménagé pour intégrer dans l'activité scolaire les formes pédagogiques que représentent, les pratiques entrepreneuriales et ne pas les laisser hors du cadre ou être dispensées de manière marginale ou à l'intérieur de dispositifs dont l'objectif premier est autre. L'interdisciplinarité, certaines initiatives vont dans ce sens, doit être favorisée. Une discipline comme la technologie devrait être placée à sa vraie valeur, au primaire comme au collège. En effet, la démarche de projet qui y est privilégiée institue une véritable méthodologie de l'action, partie constitutive de l'entrepreneuriat. En ce sens, il est dommage que la dimension économique n'y soit pas aujourd'hui davantage intégrée.

Jacques LAIR
Président de l'AFDET

Je ne tirerai pas de conclusion derrière les propos de Monsieur Cénat.

Je voulais vous remercier d'être venu, de nous avoir rejoints. Bien évidemment je remercie les intervenants. Nous repartirons ce soir avec les idées plus claires sur la question mais on peut constater qu'il y a encore beaucoup de choses à faire. Alors merci, bien évidemment à tous ceux qui ont participé à l'organisation, à tous ceux qui sont intervenus.



Sur l'ensemble du système éducatif, le mouvement doit être accentué en faveur d'approches pédagogiques, plus participatives, favorisant l'expérimentation, sollicitant le travail en groupe... et acceptant le droit à l'erreur, si essentiel pour l'entrepreneuriat. Il ne s'agit pas de renoncer à l'apprentissage systématique du savoir. Une démarche de projet est vaine si ne lui sont pas associés des moments de structuration de connaissances. Les formes pédagogiques ne sont ni traditionnelles ni modernes en soi. Elles sont ou non efficaces. Seule, leur association peut être pertinente.

Enfin, il faut réfléchir à de nouveaux modes d'évaluation. Nos examens, malgré des aménagements récents, ne sont pas adaptés pour prendre en compte la créativité, l'initiative, l'esprit d'entreprise des élèves. L'orientation des jeunes reste guidée fondamentalement par les résultats scolaires dans les matières traditionnelles. Nous saluons les perspectives offertes par l'utilisation du livret de compétences. Comment dans la délivrance des diplômes, dans l'orientation, dans l'accès aux études, y compris les plus prestigieuses, prendre en compte l'attitude entrepreneuriale ? C'est un chantier qui a commencé à s'ouvrir mais reste encore à défricher.

Toutes ces transformations de l'école obligent, bien entendu, à former autrement les maîtres. Elles appellent plus que jamais une formation initiale solide, clairement définie et un mode de recrutement adapté. Elle commande une formation continue systématique et une animation pédagogique régulière. Ces sujets sont essentiels et sont une réelle préoccupation pour l'AFDET qui y attache une attention particulière.

Développer l'esprit d'entreprendre, c'est, à coup sûr, demander à l'école un changement de posture dans ses finalités, ses pratiques, son organisation et la conscience de sa mission. Développer l'initiative, c'est faire preuve d'un optimisme foncier sur les capacités des élèves et leurs possibilités de réussite. C'est faire confiance aux jeunes. Est-ce, aujourd'hui, le cas de la société dans son ensemble ? En toute hypothèse, parier sur la jeunesse est la vocation profonde de l'école.

Actes édités par l'AFDET
Association française pour le développement de l'enseignement technique

178,rue du Temple 75003 Paris - Tél. : 01 42 74 00 64 - Fax : 01 42 74 03 69 - www.afdet.org

Les actes ont été rédigés à partir des documents fournis par les intervenants et de l'enregistrement intégral des interventions faites au cours du colloque.

L'enseignement technique

Revue éditée
par l'Association française
pour le développement
de l'enseignement technique (AFDET).

Reconnue d'utilité publique,
l'AFDET est ONG
auprès des Nations Unies.

178 rue du Temple, 75003 Paris
Tél. : 01 42 74 00 64
Fax : 01 42 74 03 69
Courriel : redaction@afdet.org
www.afdet.org

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Jacques Lair

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION
Michel André

RÉDACTEUR EN CHEF
Olivier Fournigault

CONCEPTION GRAPHIQUE
Alva Media
Tél. : 09 64 46 04 06

IMPRIMERIE
Compedit Beauregard
61600 La Ferté-Macé

RÉDACTION
Ont contribué à ce hors-série :
Françoise Berho
Vanessa Cassé
Jean-Luc Cénat
Viviane Derive
Claude Hui
Marie Huck
Yveline Ravary

Dépôt légal n° 47182
Commission paritaire
n° 47182 G 84268
ISSN n° 0184-6906

AFET

