
Concevoir un référentiel de compétences pour les étudiants entrepreneurs : la démarche PEPITE

> *Pascal Brenet*

> *Nathalie Schieb-Bienfait*

> *Jérôme Authier*

Résumé

Les responsables et animateurs du réseau national des PEPITE ont souhaité développer un référentiel national de compétences en entrepreneuriat pour les jeunes de l'enseignement supérieur. Il s'agissait de se doter d'un outil commun, visant à harmoniser les pratiques au sein du réseau. Ils se sont appuyés pour cela sur une démarche de conception itérative, en testant les propositions retenues et leur appropriation par l'ensemble des parties prenantes. Ils ont associé à cette construction des acteurs chargés de l'accompagnement des étudiants entrepreneurs, ainsi que des enseignants chercheurs en entrepreneuriat et en sciences de l'éducation et des étudiants entrepreneurs. Cet article retrace la démarche engagée depuis deux ans, questionnant les choix retenus ainsi que la pertinence et la portée d'un tel outil à l'issue d'une première phase de test réalisée au printemps 2017. Identifié comme utile par les chargés d'accompagnement comme par les étudiants, l'outil requiert pour son déploiement un accompagnement national et la définition d'un cahier des charges précis pour en expliquer les choix, les étapes et les usages.

Les points forts

- **Relevant d'une démarche de co-construction, le référentiel est destiné aux étudiants souhaitant développer leur esprit d'entreprendre. Fondé sur l'identification de situations entrepreneuriales vécues et d'activités génériques associées, il permet d'apprécier si l'étudiant a su combiner et mobiliser des ressources pour agir avec compétence dans les différentes phases de sa démarche entrepreneuriale.**
- **Une place importante est accordée dans le référentiel aux activités relatives à la construction de l'opportunité entrepreneuriale, sans négliger celles associées notamment à la conception du modèle d'affaires et du plan d'affaires.**
- **L'outil est davantage mobilisé par des jeunes potentiellement intéressés par la création que par des étudiants déjà créateurs.**

Dès la première réunion de travail organisée en janvier 2016 pour définir la démarche de conception du référentiel PEPITE de compétences entrepreneuriales destinées aux jeunes étudiants, le projet a suscité des questions multiples, exprimées par les différents acteurs présents (responsables et chargés de mission de PEPITE, enseignants chercheurs¹). Ces derniers prenaient la mesure des enjeux mais aussi de la complexité du projet engagé. Pourquoi certifier, quoi et qui certifier ? Quel référentiel construire (contenu, niveau de détail, structure) ? Dans quelle mesure l'outil mais aussi la démarche pourraient-ils prendre en compte la singularité de chaque triptyque porteur / projet / contexte ? Quelle articulation serait possible entre les pratiques d'accompagnement et la démarche de certification des compétences entrepreneuriales ?

1 Outre les auteurs du présent article, le groupe de travail était constitué par Jean-Pierre Boissin, (Université de Grenoble, PEPITE France et MENESR), Valérie Callier, (Université Poitiers), Patricia Champy-Remous-senard, (Université Lille), Sandrine Emin (Université d'Angers), Elodie Iturria, (PEPITE France), Christophe Loue (Novancia), Sophie Ravel, (MENESR).

Dans quelles conditions l'appréciation et la certification des compétences entrepreneuriales pourraient-elles être réalisées, et par quels acteurs ?

Face à ces questionnements et à la richesse des débats suscités, les différents protagonistes impliqués auraient pu renoncer au projet ou choisir de se retrancher derrière des référentiels déjà existants. Mais au regard de l'effervescence entrepreneuriale que les établissements d'enseignement supérieur vivent et des parcours d'apprentissage proposés aux jeunes étudiants pour développer leur esprit d'entreprendre, ces référentiels ne convenaient pas, dans la mesure où ils privilégient la compétence de l'entrepreneur et non la compétence entrepreneuriale d'un jeune étudiant encore scolarisé. Pour structurer la démarche de conception, les différents protagonistes impliqués dans ce projet se donnèrent plusieurs objectifs : (1) dresser un état de l'art sur les référentiels existants pour en cerner le périmètre, la portée et les limites, (2) identifier les situations « entrepreneuriales » et activités proposées et/ou initiées par les

étudiants engagés dans les dispositifs PEPITE, (3) réfléchir aux modalités pratiques, ainsi qu'aux outils supports, afin qu'ils soient facilement accessibles au niveau national à tous les jeunes et à leurs chargés d'accompagnement (4) tester le dispositif auprès des étudiants entrepreneurs et de leurs chargés d'accompagnement.

Un projet politique, pédagogique et éducatif d'envergure nationale

Rappelons qu'en novembre 2013, le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MENESR), le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique soutenus par le Groupe Caisse des Dépôts ont lancé un plan national en faveur de l'entrepreneuriat étudiant, avec deux objectifs principaux : développer les compétences entrepreneuriales des étudiants et favoriser leur insertion professionnelle par la création d'entreprise pendant ou à l'issue de leurs études. Ce plan est basé sur le développement des actions de sensibilisation destinées à un public large et varié (tant par le niveau que par le domaine de formation), d'une offre de formation dédiée et d'un dispositif d'aide aux étudiants et jeunes diplômés souhaitant entreprendre.

Si le déploiement du plan s'apprécie via le nombre de jeunes engagés et d'entreprises créées, il peut aussi être appréhendé dans une perspective plus qualitative, en s'intéressant aux processus d'apprentissage des jeunes, si nous (jeunes et pédagogues) sommes en mesure de reconnaître qu'ils agissent avec compétence. Un tel objectif suppose de disposer d'un référentiel commun de compétences.

Un plan pour l'entrepreneuriat étudiant

Le plan en faveur de l'entrepreneuriat étudiant de septembre 2014 comportait quatre mesures phares :

- développement de la sensibilisation en entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur ;
- co-financement de 29 Pôles Etudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE) sur l'ensemble des sites d'enseignement supérieur ;
- création du Statut National d'Etudiant Entrepreneur (SNEE) pour favoriser la réussite des études et du projet entrepreneurial des bénéficiaires ;
- financement du Prix PEPITE Tremplin Entrepreneuriat Etudiant, dans le cadre du concours de création d'entreprises innovantes du MENESR – ILAB.

Dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir 2, en 2015, PEPITE France a été financé pour agir selon trois axes : le transfert d'expérience et le développement d'outils numériques de sensibilisation (PEPITE Education) ; le renforcement de l'attractivité du statut national étudiant entrepreneur (PEPITE Starter) ; et la proposition d'une certification des compétences en entrepreneuriat et en innovation (PEPITE Skills) pour les étudiants entrepreneurs.

Le SNEE a concerné 1 500 étudiants entrepreneurs en 2014-2015 et plus de 2 500 en 2016-2017. Les étudiants et jeunes diplômés accueillis dans le dispositif bénéficient d'un double accompagnement (académique et pratique) à la création d'entreprise), de l'accès à des ateliers thématiques et à des formations utiles à leur projet, de la possibilité de substituer leur projet au stage prévu dans leur formation et de travailler dans des espaces de co-working avec d'autres étudiants entrepreneurs.

Pour en savoir plus : www.pepите-france.fr

Compétence : au-delà des controverses, le choix retenu

Nous ne pouvons taire les premiers désaccords constatés à propos de la compétence entrepreneuriale, en partie dus au décalage important entre les enjeux forts du projet et la faiblesse conceptuelle de la notion de compétence, notion fortement usitée mais encore trop souvent définie comme une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Or comme le souligne Le Boterf², une telle définition ne permet pas de répondre à la question : « A quoi reconnaît-on qu'un étudiant agit avec compétence dans une situation de travail entrepreneurial ? ». Dans le cas présent, nous avons choisi de nous intéresser aux activités entrepreneuriales proposées dans les différents programmes des PEPITE, c'est-à-dire au sein d'établissements d'enseignement supérieur.

Bien que la notion de compétence soit couramment employée, elle est depuis vingt ans l'objet de controverses. À son propos, David Courpasson et Yves-Frédéric Livian évoquent l'impérialisme de la compétence, en raison de « l'émergence d'une idéologie nouvelle fondée sur une notion englobante, individualisante et partiellement subjective »³, dont nous avons conscience. Mais, paradoxalement, praticiens, enseignants et étudiants évoluent aujourd'hui dans un contexte marqué par la généralisation de l'approche par les compétences aussi bien dans le système éducatif que dans l'univers des entreprises : avec la définition des formations par les compétences, le recours au

répertoire ROME⁴, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, etc. Depuis quelques années, cet ancrage s'est accentué sous l'influence de nouveaux enjeux professionnels de nature entrepreneuriale : le déclin du travail prescrit, l'intérêt porté aux dynamiques intrapreneuriales et la volonté de développer la capacité d'action des salariés.

Pour toute entreprise ou organisation, face à la nécessité d'une adaptation aux mutations de son environnement et à l'intérêt accordé à la prise d'initiative, à l'autonomie, la compétence (au sens générique du terme) est devenue un enjeu central à la fois pour le jeune et pour l'entreprise qui recherche des individus capables d'innover et de développer des projets (savoir initier, savoir organiser, savoir mobiliser et combiner des ressources, etc., autant de compétences génériques associées à l'action d'entreprendre). Si les compétences sont désormais au cœur de l'employabilité du jeune diplômé, les compétences entrepreneuriales demeurent un univers disputé. La compétence en tant qu'attribut individuel (Le Boterf⁵), met en jeu un ensemble de qualités personnelles et d'aptitudes qui caractérisent directement un individu et permettent de le différencier. Aussi l'appréciation des compétences entrepreneuriales de l'étudiant peut se justifier par l'affirmation de la fin du travail prescrit et par ces nouvelles logiques intrapreneuriales, qui suscitent des pratiques renouvelées dans le recrutement et la gestion des ressources humaines.

2 Le Boterf G. (1994), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Editions d'Organisation

3 Gibert P., Schmidt G. (1999), *Évaluation des compétences et Situation de gestion*, Economica

4 ROME : le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois

5 Le Boterf G. (1994), *De la compétence – Essai sur un attracteur étrange* – Paris Editions d'organisation.

› Des référentiels de compétence dans l'enseignement supérieur

Dans l'enseignement supérieur, les formations sont désormais construites sur la base des compétences visées et non plus des seuls contenus en termes de connaissances. Elles s'appuient sur des innovations pédagogiques, avec en particulier des approches de formations par l'action ou par projet, qui requièrent des modalités d'appréciation des apprentissages adaptées. Les établissements d'enseignement supérieur sont de plus engagés dans la conception d'outils qui aident l'étudiant à mettre en avant ses compétences afin précisément d'améliorer son employabilité. C'est par exemple ce que propose le supplément au diplôme ou les portfolios de compétences⁶. Ces pratiques et recherches croisent les champs des ressources humaines, de l'entrepreneuriat mais aussi des sciences de l'éducation, comme en témoignent les travaux sur les dispositifs et outils d'éducation à l'entrepreneuriat (Stark ; Léger-Jarniou ; Champy-Remoussenard ; Lackeus)⁷.

6 Citons notamment l'outil associé au réseau PEC – Portfolio Expériences et Compétences – utilisé dans une quarantaine d'universités françaises, avec une rubrique spécifique Entrepreneuriat. Il y a aussi le Passeport PEPITE dans le supplément au diplôme mis en place à l'université Bourgogne Franche-Comté ou encore le dispositif Permis d'Entreprendre proposé à l'université de Nantes.

7 Stark S. (2014) (coordination), rapport de recherche, « Innovons et développons l'esprit d'entreprendre », Université Lille 3, CIREL ; Léger-Jarniou C (2008), « développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes. Théorie(s) et pratique(s) », *Revue française de Gestion*, 185(5), p. 161-174. ; Champy-Remoussenard P. (2012), « L'éducation à l'entrepreneuriat : enjeux, statut, perspectives », *Spirale, Revue de recherches en éducation*, 50, p. 39-51. Lackeus M. (2015), *Entrepreneurship in Education*. What, why, when, how. « Entrepreneurship360 », Background Paper, Paris, France : Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD).

› De la diversité des référentiels de compétence entrepreneuriale

Dans ce contexte favorable, on voit depuis cinq ans se multiplier des référentiels en entrepreneuriat associés à des initiatives et à des acteurs variés (comme celui des Entrepreneuriales), ainsi que des référentiels de compétences pour l'entrepreneur (comme celui de Loué et Baronet⁸). Après avoir dressé le bilan et analysé ces référentiels, nous avons constaté leur inadéquation au contexte des PEPITE. En effet, tout référentiel de compétences doit être conçu en fonction d'hypothèses et de choix sur l'organisation des activités proposées aux acteurs évalués. Précisément, les PEPITE proposent un ensemble d'activités pour sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat et les accompagner dans leur projet d'entreprendre. Sur le continuum qui va de l'esprit d'entreprendre à l'esprit d'entreprise⁹, les actions des PEPITE se situent dans le champ de l'esprit d'entreprendre. Aussi serait-il plus juste de parler de compétence d'entreprendre, mais nous avons préféré maintenir l'emploi de l'expression « compétence entrepreneuriale », tout en ayant le souci de bien préciser l'acception retenue.

› « Savoir agir avec compétence dans une démarche entrepreneuriale »

Au cours de nos débats sur la compétence entrepreneuriale, Patricia Remoussenard s'est montrée critique, en rappelant la

8 Loué C., Baronet J. (2015), « quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel », *Entreprendre & Innover*, vol. 4, n° 27, p. 112-119.

9 Aux risques d'être quelque peu réducteur, l'attracteur de l'esprit d'entreprendre est la volonté d'agir pour créer du changement, de la nouveauté et réaliser des projets de lancement d'activité. L'esprit d'entreprise renvoie à la création et direction d'entreprise.

difficulté de l'exercice envisagé en raison de l'absence d'un référentiel de métier d'entrepreneur. D'emblée notre groupe de travail s'est saisi de cette interpellation pour expliquer et argumenter les choix retenus.

Si cet argument a été entendu, nous avons aussi constaté que de plus en plus de métiers ne peuvent pas disposer de référentiel, en raison du déclin voire de la disparition du travail prescrit. Quelle pouvait être notre posture ?

Certes, le mot compétence est critiqué comme « mot valise » ou « mot éponge » ; mais désormais, la compétence est reconstruite comme un construit social (ce qui nous a permis de ne pas nous perdre dans la diversité des points de vue théoriques). Aussi avons-nous choisi de regarder cette notion sous l'angle de son utilité. À la question « qu'est-ce que la compétence ? », nous avons préféré la question « de quel concept-a-t-on besoin ? ». C'est cette posture que Caroline Verzat¹⁰ préconise dans un article de la Revue *Entreprendre & Innover*, quand elle propose de prendre appui sur la notion de compétence, précisément parce qu'elle présente une « grande cohérence par rapport aux capacités d'action et de pensée sous-tendues par la notion d'esprit d'entreprendre ».

À partir de la définition de la compétence comme « un savoir combiner et mobiliser des ressources pour agir dans une situation donnée », et des propositions et modèle de Le Boterf¹¹ nous avons reformulé notre objectif de travail autour de la problématique suivante : comment apprécier

si les jeunes engagés dans les dispositifs PEPITE savent agir avec compétence dans leur démarche entrepreneuriale ? (Cf. figure 1). En effet, comme le constate Guy Le Boterf, il ne suffit pas qu'un jeune possède des ressources (on pourrait dire « des compétences ») pour être « compétent ». « Il faut qu'il soit capable de les organiser et de les mobiliser en combinaisons pertinentes pour gérer des situations professionnelles ». Ce périmètre nous a aidés à sortir du débat sur le métier d'entrepreneur – débat jugé sans issue aux regards des objectifs visés par l'outil –.

À partir de cette proposition et du modèle de Le Boterf, notre groupe de travail a engagé une démarche critique et constructive sur les actions des PEPITE, afin d'identifier ensemble un socle d'activités entrepreneuriales (que nous apparentons à des situations ouvertes de travail proposées aux jeunes étudiants)¹².

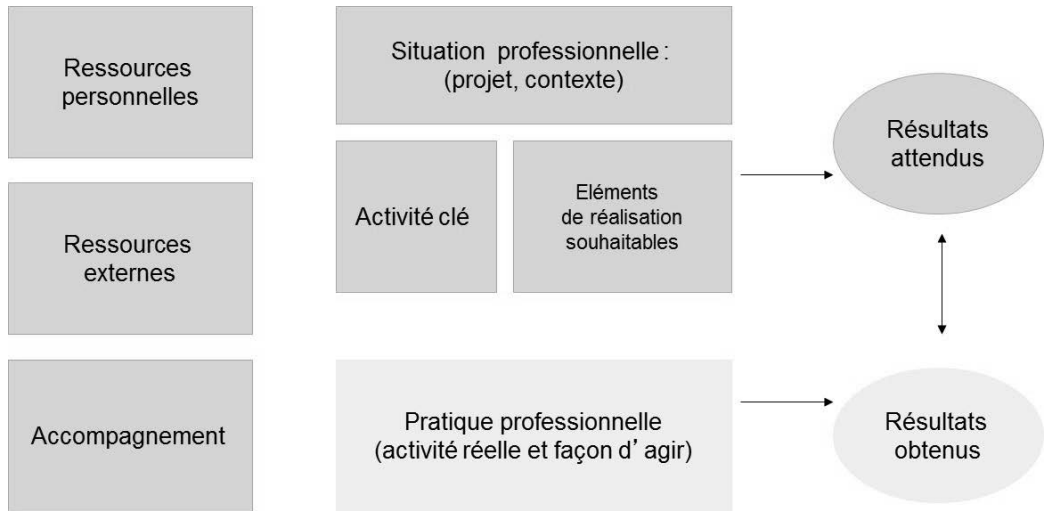
Malgré leurs origines communes, il est apparu que chaque PEPITE s'inscrivait dans la continuité de pratiques antérieures avec des propositions différentes de sensibilisation et de formation active à l'entrepreneuriat. Aussi avons-nous fait le choix de focaliser notre repérage sur des situations entrepreneuriales et les activités clés proposées mais non prescrites aux étudiants entrepreneurs. Puis nous avons cherché à nous accorder sur des critères de réalisation (plan de veille, recherche d'antériorité, rendez-vous pré-commercial, hypothèses du business model, travaux sur les personae, réalisation d'un pitch, etc.). Enfin nous avons identifié des ressources personnelles et externes et défini les résultats attendus. À partir

10 VERZAT C. (2015), « Esprit d'entreprendre, es-tu là ? Mais de quoi parle-t-on ?, *Entreprendre et Innover*, décembre.

11 LE BOTERF G. (1994), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Editions d'Organisation.

12 A ce propos, C. VERZAT (ibid) parle de « situations problèmes » que nous avons inventoriées.

Figure 1 : Savoir agir avec compétence dans une démarche entrepreneuriale (adapté de Le Boterf, 1994)



de cette description précise des pratiques professionnelles proposées aux jeunes, nous avons pu nous appuyer sur les préconisations de Perrenoud¹³ pour construire notre référentiel.

Depuis janvier 2017, nous avons présenté ces orientations ainsi que le référentiel à de nombreux interlocuteurs et instances du monde éducatif (réseau des PEPITE, universités, Conférence des grandes écoles, écoles d'ingénieurs, salon des entrepreneurs, ...), les questions et débats suscités révèlent combien ce référentiel cristallise les nombreuses interrogations exprimées par les personnes impliquées dans l'entrepreneuriat étudiant, personnes qui se sentent souvent perdues et démunies pour atteindre les objectifs pédagogiques assignés.

13 Perrenoud P. (2001), Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle, Université de Genève, http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001-33.html

Des actions éducatives proposées aux jeunes des PEPITE... au référentiel

Rappelons que ce qui se joue dans le projet national ne relève pas du débat quant à l'existence d'un référentiel du métier d'entrepreneur. La réflexion se situe en amont, dans le cadre de formations actions, où le jeune est coaché pour développer ses capacités d'action et de pensée associées à l'esprit d'entreprendre.

Depuis septembre 2014, les différents PEPITE ont enrichi leur offre d'actions éducatives, pour former et accompagner d'une part les étudiants intéressés par l'entrepreneuriat, d'autre part ceux ayant un projet de création ou de reprise et souhaitant accéder au statut national d'étudiant entrepreneur. Les différentes réunions de travail des PEPITE ont favorisé une fertilisation croisée de leurs pratiques et permis de s'accorder sur une offre commune nationale. Ainsi, il est proposé aux étudiants, issus de formations très diverses, de s'engager dans

des programmes pour travailler la conception et le montage de projets innovants ou non au sein de parcours d'accompagnement (avec un double tutorat par un académique et un praticien de la création d'entreprise ou un entrepreneur) proposé par les PEPITE et leurs partenaires. Inscrits dans le même dispositif, chaque étudiant s'engage dans une situation entrepreneuriale qui lui est spécifique : par exemple un projet d'innovation à fort potentiel de croissance, un projet de service conçu selon une approche solidaire, ou encore un projet de micro-activité. Il est invité à construire son parcours sur un socle commun d'activités au sein de la communauté d'étudiants entrepreneurs. Quelle que soit sa situation, il découvre des activités (par exemple : réalisation d'un étalonnage concurrentiel, étude de marché, montage de la modélisation financière du projet) à réaliser (ou pas) pour avancer dans un processus entrepreneurial jalonné de sérendipité et parvenir (ou pas) à concrétiser son projet. Parmi ces étudiants entrepreneurs, certains créent leur entreprise à court ou moyen terme, d'autres diffèrent leur projet en raison de choix de formation ou parce qu'ils se rendent compte que toutes les conditions de réussite ne sont pas réunies pour se lancer tout de suite. D'autres enfin renoncent à leur projet pour mettre à profit leur expérience entrepreneuriale dans les entreprises qui les recrutent : avec leurs capacités à se saisir d'un projet flou et incertain, ils sont en mesure d'être acteurs du changement et de l'innovation. Pour les formateurs et accompagnateurs, il est crucial d'aider l'étudiant à identifier / caractériser sa situation entrepreneuriale pour mieux construire une démarche de travail ad hoc, puis savoir prendre du recul et analyser ce qui se joue dans cette formation-action.

Dans cette perspective, notre groupe de travail a choisi de traduire et d'associer ces activités pédagogiques proposées aux étudiants à des compétences, avec l'ambition que les PEPITE se fondent sur ces activités répertoriées pour apprécier les compétences entrepreneuriales des jeunes, en prenant la mesure des degrés d'engagement différents et des résultats obtenus, selon la situation entrepreneuriale de chaque étudiant (c'est-à-dire selon la nature du projet et du contexte d'action). À travers l'analyse progressive des activités menées, le jeune – aidé de ses tuteurs – peut ainsi apprécier s'il a su agir avec compétence tout au long du processus. Riche de cette connaissance, il lui est parallèlement proposé de valoriser sa démarche entrepreneuriale, qu'il pourra utiliser auprès des parties prenantes de son projet personnel et professionnel, quelle que soit la voie d'insertion choisie.

Le premier référentiel construit est certes discutable voire critiquable, mais il faut l'appréhender comme un socle d'expérimentation, permettant aux professionnels des PEPITE mais aussi aux praticiens extérieurs de disposer de repères (au-delà du sempiternel et réducteur constat que l'étudiant a su élaborer un plan d'affaires ou élaborer une grille de type *Business model Canvas*¹⁴). Le référentiel a vocation à évoluer et à s'amender au fil des différents retours que les PEPITE nous en feront dans les dix-huit prochains mois.

Rappelons que dans un premier temps, notre groupe de travail a souhaité structurer les activités entrepreneuriales dans un référentiel et selon une perspective processuelle, décomposée en quatre étapes :

¹⁴ En référence à l'outil proposé par T. OSTERWALDEUR et Y. PIGNEUR dans leur ouvrage *Business Model Generation* paru en 2010 chez Pearson.

l'acquisition d'une posture entrepreneuriale, l'émergence de l'opportunité entrepreneuriale, la construction du projet,

et enfin le lancement effectif du projet (cf. tableau 1). Ce découpage correspond à un continuum d'activités : un nombre

Tableau 1 : Le référentiel : un continuum d'activités

<i>1 – Avoir un comportement entrepreneurial</i>	<i>2 – Faire émerger l'opportunité d'entreprendre</i>	<i>3 – Construire le projet</i>	<i>4 – Lancer le projet</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Être actif et autonome 2. Savoir organiser et piloter une équipe projet 3. Être curieux, explorer et écouter 4. S'engager et accepter le risque 	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'informer et resauter 2. Construire une vision stratégique 3. Concevoir et définir une proposition de valeur 4. Convaincre 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir le modèle d'affaires 2. Définir les conditions de faisabilité du projet 3. Construire la dynamique temporelle du projet 4. Structurer la communication du projet 5. Mobiliser des experts autour du projet 6. Conduire une analyse stratégique 7. Conduire une analyse de marché 8. Concevoir l'ingénierie juridique du projet 9. Définir les points clefs de la viabilité financière du projet 10. Identifier les financements adaptés au projet 11. Formaliser le montage financier détaillé du projet 12. Préparer le pilotage du lancement du projet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réaliser les démarches juridiques pour le lancement du projet 2. Mobiliser les ressources financières pour le démarrage du projet 3. Engager dans le projet des associés, stagiaires ou salariés 4. Mettre en œuvre les plans d'action 5. Vendre et réaliser un marché test 6. Manager son équipe 7. Mettre en œuvre la communication
<p><i>Objectif : se mettre en action</i></p>	<p><i>Objectif : construire l'opportunité entrepreneuriale et mettre en place les conditions de son émergence</i></p>	<p><i>Objectif : construire le projet entrepreneurial et rassembler les éléments indispensables au choix de créer son entreprise</i></p>	<p><i>Objectif : lancer l'entreprise et la développer</i></p>

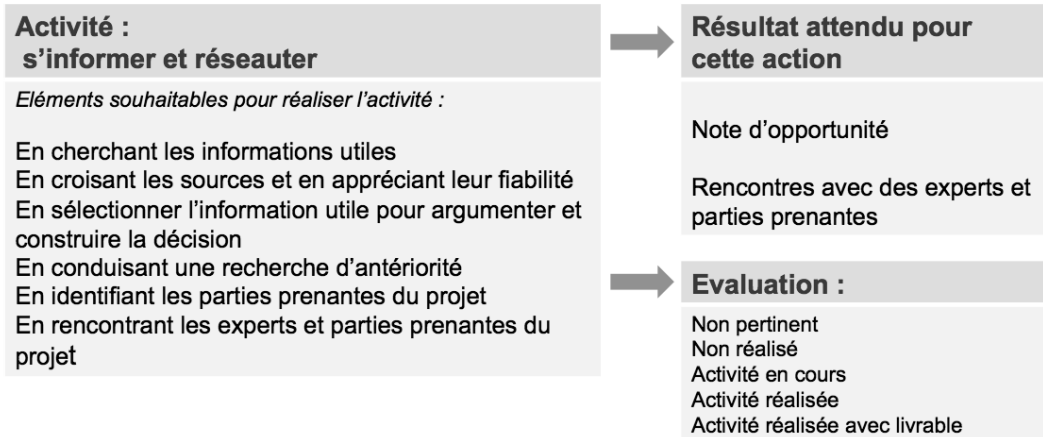
limité d'étudiants atteint l'étape du lancement effectif, certains s'arrêtant à une première construction de l'opportunité d'entreprendre, d'autres abandonnant un projet à la suite de l'étude de faisabilité, tandis que l'ensemble des actions de sensibilisation des PEPITE portent sur la seule mise en mouvement des étudiants invités à travailler en équipes et à faire preuve d'initiative. Ce découpage permet d'identifier ce qui se développe chez des étudiants qui ne passent pas nécessairement à l'acte de la création. Ce choix est cohérent avec l'objet des PEPITE, qui soutiennent la création d'entreprises par les jeunes mais qui, avant toute chose, les aident à développer des compétences entrepreneuriales pour leur insertion professionnelle. Pour les étudiants qui deviendront effectivement entrepreneurs, ce découpage du référentiel permet, on le verra plus loin, de considérer leur degré d'avancement dans le processus entrepreneurial.

Comme le montre le tableau ci-dessous, le référentiel intègre ainsi les aptitudes nécessaires pour l'étude de faisabilité, mais aussi la capacité créative, la capacité à chercher l'information et à construire un réseau, la capacité d'écoute et d'interaction avec un ensemble de parties prenantes ou encore la capacité à construire une vision. Il est proposé plusieurs étapes d'appréciation (au début de l'engagement dans la démarche, à des étapes clefs du processus lors de la présentation de travaux et lors de la restitution finale) par les étudiants et par leurs accompagnateurs. Ces derniers peuvent être en mesure d'apprécier la pratique effective (le travail réalisé), le degré d'engagement de l'activité et l'avancement de l'étudiant dans son projet. Cette appréciation se fonde sur un accord entre les acteurs des PEPITE

(accompagnateurs) en fonction du projet, de l'étudiant et du contexte d'action.

Certes, le référentiel construit peut paraître réducteur, mais nous avons privilégié une visée opératoire, à partir des situations entrepreneuriales et des activités entrepreneuriales effectives que les accompagnateurs sont en mesure de suivre et d'évaluer afin d'attester de l'engagement et des compétences des étudiants vis-à-vis d'eux-mêmes et des tiers (par exemple recruteurs, relations d'affaires, financeurs).

À cet effet, chaque activité (cf. exemple dans la figure 2) a été analysée de manière à identifier plus finement les ressources personnelles (connaissances déclaratives et procédurales, savoir-faire relationnels, savoir-faire cognitifs, savoir-faire opérationnels, aptitudes et qualités...) et des ressources de l'environnement mobilisées (réseaux d'expertise, banques et réseaux de données, réseaux documentaires, réseaux et associations professionnels, réseaux de clientèle...), sans pour autant pouvoir prétendre à l'exhaustivité. Pour guider les accompagnateurs, nous leur avons proposé 127 items complémentaires (Cf. figure 2, l'encadré « éléments de réalisation associés »), qui précisent les 27 activités, afin de les aider et de rendre plus facile leur analyse et appréciation de chaque pratique. La mise au point de ce référentiel a donné lieu à de nombreuses discussions au sein du groupe de travail et à de nombreuses réécritures, aux regards des débats et questions soulevées : le référentiel peut-il s'appliquer à des projets multiples et des contextes d'action très différents ? Le référentiel ne comporte-t-il pas trop d'activités techniques autour de la construction du plan d'affaires ? Le référentiel n'est-il pas trop lourd ? Le

Figure 2 : Exemple des ressources mobilisées pour l'activité « S'informer et réseauter »

vocabulaire utilisé est-il compréhensible pour les étudiants et les accompagnateurs qui n'appartiennent pas au domaine de la gestion ? À ce jour, nous avons conscience que l'outil ne doit pas devenir une « usine à gaz », trop complexe à appréhender et à opérationnaliser ! Le niveau d'analyse et de détail du référentiel a été limité afin d'en faciliter l'usage.

Lors des différents ateliers animés par les accompagnateurs, il leur est possible de « prendre la mesure bien imparfaitement » de certaines ressources personnelles spécifiques et complexes (comme des aptitudes et qualités relationnelles, émotionnelles) et aussi d'observer des comportements des jeunes lorsqu'ils présentent leurs livrables. Ces livrables sont définis comme des critères de réalisation, pour guider la démarche d'appréciation / d'évaluation des acteurs en présence (comme dans un comité d'engagement par exemple).

Premiers bilans : des enjeux et des limites

À ce stade, un premier test du référentiel a été réalisé en juin 2017 sur un échantillon

de trente étudiants entrepreneurs et de leurs accompagnateurs au sein de deux PEPITE.

Méthodologie

Ce test a été réalisé par entretiens semi-directifs menés auprès des étudiants et accompagnateurs, combinés à une observation participante de la prise en main de l'outil servant de support au référentiel et à la saisie des évaluations et autoévaluations. Toutes les informations recueillies ont été mises en commun et discutées lors de deux réunions de consolidation. Le test a été orienté d'une part sur la prise en main et la compréhension du référentiel, d'autre part sur la perception des enjeux associés. Lors de la construction du référentiel, le groupe de travail considérait que le référentiel pouvait être un outil de certification, un outil d'apprentissage pour les étudiants et un outil de dialogue pour les accompagnateurs.

Outil d'apprentissage

Le test confirme que le premier enjeu du référentiel pour les étudiants n'est pas la certification et que ces derniers ont besoin d'être accompagnés dans la prise en main de l'outil et dans la démarche

d'appréciation de leurs compétences. Lors de ce premier test, des étudiants ont formulé des critiques quant aux conditions d'utilisation de l'outil (manque d'ergonomie et d'interfaçage avec d'autres outils des PEPITE). Face à des étudiants pressés, appartenant à la génération Z et habitués à twitter, l'outil informatique associé au référentiel doit être d'un usage plus facile et étroitement associé aux étapes des actions de tutorat que le PEPITE propose aux étudiants. C'est à cette condition sine qua non que l'étudiant se familiarise avec l'outil et qu'il comprend l'intérêt d'être guidé dans sa démarche entrepreneuriale. L'outil doit être parfaitement ergonomique et agile mais le « tout numérique » n'est pas envisageable ! Le dialogue entre étudiant entrepreneur et accompagnateurs est au premier plan : c'est au cours des échanges avec ses accompagnateurs que l'étudiant prend conscience de ce qui se construit et de ce qu'il a su faire ou de ce qu'il doit faire ou refaire. Le référentiel apparaît à ce titre comme un outil de médiation entre étudiants et accompagnateurs.

Autre constat, il est indispensable que le référentiel soit accessible et renseigné pour un premier bilan dès l'entrée dans le dispositif. Le référentiel aide alors l'étudiant à se situer et à cerner son potentiel entrepreneurial initial, il lui permet d'avoir une vision des compétences à acquérir durant son parcours en rapport avec la première feuille de route des activités à réaliser (selon la caractérisation préalable de sa situation entrepreneuriale). Le référentiel est alors perçu comme un outil intégré dans la palette de l'offre PEPITE. Utilisé au cours du processus, le jeune peut repérer le chemin parcouru et le chemin restant à parcourir à la condition qu'une véritable médiation soit

mise en place par les accompagnateurs. À partir des explicitations données sur les évaluations, ces derniers commentent les pratiques plus ou moins maîtrisées, les capacités entrepreneuriales acquises ou en construction, et aident l'étudiant à concevoir les prochaines étapes de son parcours. En utilisant l'outil, l'étudiant aidé par ses accompagnateurs identifie les différentes dimensions de la démarche entrepreneuriale et initie des travaux complémentaires, de nouvelles démarches et rencontres pour développer son projet. De ce point de vue, si le référentiel est un outil pédagogique pertinent, il n'en demeure pas moins qu'il requiert des moyens et ressources humaines conséquents et la conception d'un guide précis d'utilisation pour que les chargés d'accompagnement deviennent les ambassadeurs à la fois de la démarche et de l'outil. Cet enjeu est d'autant plus important que les étudiants entrepreneurs viennent d'horizons très divers et n'ont souvent aucune connaissance de ce qu'est un parcours entrepreneurial

Employabilité et crédibilité de l'étudiant entrepreneur

Le référentiel créé vise à terme à pouvoir apporter aux étudiants entrepreneurs la certification de leurs compétences entrepreneuriales (compétences transversales), qui apparaissent comme une double compétence venant s'ajouter à leurs compétences métier et disciplinaires. Nous pensons que la certification de compétences présente un double enjeu pour l'étudiant, à la fois pour son employabilité vis-à-vis des recruteurs et employeurs, et pour sa crédibilité dans la conduite des relations d'affaires vis-à-vis des parties prenantes de son projet. Mais nous avons repéré de nets écarts de

perception et de comportement parmi les étudiants, avec plus d'intérêt exprimé de la part des étudiants qui ne créent pas à court terme, alors que les créateurs se préoccupent moins de compétences et sont engagés dans l'action. La certification que nous avons envisagée est-elle réellement pertinente et nécessaire pour eux ? Sera-t-elle demandée par des recruteurs et responsables RH ? La question demeure ouverte et nos rencontres avec l'ANDRH (Association Nationale des DRH) pourront nous aider sur ce point. Quoi qu'il en soit, là encore un travail d'accompagnement des étudiants est nécessaire pour favoriser un dialogue autour du référentiel et renforcer la prise de conscience des apprentissages réalisés et la capacité des étudiants à verbaliser leurs compétences auprès de possibles recruteurs. Nous avons en effet constaté que certains étudiants perçoivent encore peu comment cela va les aider à améliorer leur employabilité ou leur crédibilité, par exemple en retravaillant leur CV.

Par ailleurs, nous n'avons pas pris la mesure du manque d'intérêt des étudiants, voire de leur méfiance, vis-à-vis du fait de pouvoir tracer leur propre processus d'apprentissage¹⁵. Plus globalement, nous constatons que l'approche par les compétences demeure encore très mal maîtrisée dans l'enseignement supérieur, voire déjà dévoyée par la multiplication de portfolios de compétences que les

étudiants ne s'approprient pas ! La mise en place et le développement de la certification pourront-ils être un levier pour réhabiliter cette approche ? Quoi qu'il en soit, cette expérimentation souligne que l'attestation de compétences entrepreneuriales ne va pas de soi, et qu'elle doit s'inscrire dans un projet ambitieux, à long terme et partenarial (avec l'univers professionnel et éducatif) pour que les étudiants puissent les valoriser dans des univers professionnels, des métiers et des emplois variés.

Le référentiel et les chargés d'accompagnement

Le référentiel est apprécié par les accompagnateurs en tant qu'outil les aidant à structurer leur travail et leurs interactions avec les étudiants. Sans viser à un alignement, qui n'est pas l'esprit du réseau des PEPITE, il apparaît en effet important que la communauté des accompagnateurs dispose de points de repère communs sur les outils et les approches de l'entrepreneuriat. Ceci est d'autant plus important que cette communauté associe des enseignants de nombreuses disciplines et des praticiens des grands réseaux d'accompagnement de la création d'entreprise, pour des projets extrêmement variés.

L'enjeu est double : pour les accompagnateurs issus de ces réseaux d'aide à la création d'entreprise, dont certains disposent de leur propre référentiel, le référentiel PEPITE leur permet d'appréhender des profils nouveaux de jeunes étudiants, profils qui ne sont pas ou peu dans leur cible habituelle. De plus, il met l'accent sur un point clé de l'accompagnement proposé, en accordant une place de premier plan à la construction de l'opportunité entrepreneuriale.

¹⁵ Comme le constatent TOUTAIN et FAYOLLE (2008), « la volonté indéfectible d'atteindre des résultats organisationnels visibles et reconnus (par exemple la création d'une entreprise), place au second plan le processus et l'ensemble des actions initiées par les individus et qui contribuent à l'essence même du phénomène entrepreneurial ». dans TOUTAIN O., FAYOLLE A. (2008), « Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement » in GODEFROY K., *Entrepreneuriat et accompagnement*, Editions L'Harmattan.

Du côté des tuteurs académiques, l'outil permet d'élargir le cercle des enseignants pouvant accompagner des projets alors qu'ils ne sont pas spécialistes d'entrepreneuriat. Mais ceci suppose des formations de formateurs, fondées sur ce référentiel commun et que certains PEPITE ont d'ores et déjà mises en place. Le travail collaboratif au sein de l'enseignement supérieur est également favorisé, avec le partage du référentiel et de sa démarche de déploiement. Depuis sa création en mars 2017, le référentiel a ainsi donné lieu, en plus des premiers tests auprès des étudiants entrepreneurs et de leurs accompagnateurs, à des échanges très riches entre enseignants, tant en France qu'à l'étranger, à l'occasion de formations de formateurs ou de conseils de perfectionnement visant à concevoir ou à faire évoluer des modules de sensibilisation au sein d'établissements variés¹⁶. Le référentiel apparaît dans ce contexte comme un outil de médiation et de réflexion au sein de l'enseignement supérieur, utile à la conception des formations à l'entrepreneuriat et au partage d'une compréhension fine du développement des compétences entrepreneuriales. L'enjeu est de taille dans un contexte de déploiement intensif de la sensibilisation à l'entrepreneuriat.

La complexité de l'évaluation

Le test du référentiel a permis de souligner combien le référentiel est indissociable

16 Citons par exemple des formations de formateurs au sein d'UBFC (Université Bourgogne Franche-Comté) auprès de près de 40 enseignants chercheurs de disciplines diverses, l'animation d'un séminaire de montage d'actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans une université libanaise, à la demande de l'AUF (Agence Universitaire de la Francophonie), ou l'usage du référentiel dans une animation créative du conseil de perfectionnement d'un réseau national d'école d'ingénieurs visant à déployer des actions de sensibilisation innovantes.

de la démarche d'évaluation. Mais nous avons identifié des difficultés quant à son usage comme outil d'évaluation des compétences, en particulier des contraintes inhérentes à notre posture et à nos choix initiaux : difficultés à observer et impossibilité de mesurer certaines dimensions des savoirs développés ; difficultés dans la définition des échelles de mesure : difficultés de distinguer les compétences d'un étudiant impliqué dans un travail d'équipe et l'enjeu de la compétence collective.

En lançant ce projet, nous savions combien il est délicat de se saisir de la compétence entrepreneuriale, car elle résulte de la mobilisation et de l'agencement d'un ensemble de capacités et d'habiletés (pouvant être d'ordre cognitif, affectif, psychomoteur ou social) et de connaissances utilisées efficacement, dans des situations données. À l'heure où la définition des formations à partir des compétences se généralise dans l'enseignement supérieur, on peut s'interroger, sur la base de cette première expérience dans le domaine des compétences entrepreneuriales, sur la possibilité d'évaluer correctement et en finesse ces compétences. Mais cette difficulté n'est-elle pas également présente dans les démarches compétences déployées dans les entreprises ?

Soyons modestes et conscients que ce premier référentiel porte sur des bornes temporelles limitées et des périmètres d'action liés aux PEPITE, ce qui peut paraître bien réducteur aux yeux de certains, sachant que la compétence entrepreneuriale se construit aussi en dehors du périmètre universitaire ! D'ores et déjà, le référentiel apparaît comme un outil de médiation entre les étudiants entrepreneurs et leurs accompagnateurs, mais aussi au sein de la communauté académique, ou encore

entre enseignants et praticiens de l'accompagnement.

La démarche d'expérimentation va se poursuivre au cours de l'année 2017 – 2018 auprès d'un nombre plus important d'étudiants entrepreneurs au sein des PEPITE, sur la base d'un cahier des charges rigoureux et d'une approche qui, bien au-delà de l'interface numérique créé à la demande de PEPITE France, met au premier plan le dialogue entre étudiants entrepreneurs et accompagnateurs. Ce test permettra de préciser les conditions d'évaluation qui n'ont été abordées que partiellement lors du premier test. De même, c'est par un usage plus durable et plus large que nous serons en mesure de valider la structure et le contenu du référentiel ainsi que les libellés retenus. Avis aux établissements et partenaires qui souhaitent nous rejoindre dans ce projet ambitieux¹⁷ !

Jérôme Authier, Docteur en Sciences Economiques, ingénieur de recherche à l'Université Bretagne Loire, professionnel de la sensibilisation à l'entrepreneuriat étudiant et de l'accompagnement d'étudiants entrepreneurs, dirige le PEPITE CREER en Pays de la Loire depuis septembre 2014, dans ses différentes dimensions opérationnelles, managériales et financières.

Pascal Brenet, maître de conférences en gestion à l'IAE de l'Université de Franche-Comté, est responsable du Master Entrepreneuriat et Innovation. Elle a créé et dirige le PEPITE BFC depuis 2014.

Elle a créé des modules de sensibilisation et des ateliers créatifs dans le cadre du PEPITE BFC pour des publics variés. Elle accompagne des étudiants entrepreneurs, en particulier pour des projets innovants. Ses recherches portent sur les conditions d'émergence des *spin-offs* académiques et sur les modèles d'affaires sociaux. Elle a contribué au sein du groupe de travail PEPITE France à la construction du référentiel de compétences en entrepreneuriat et contribué à l'intégrer dans le supplément au diplôme à l'université de Franche-Comté.

Nathalie Schieb-Bienfait, maître de conférences HDR (habilitée à diriger des recherches) à l'IAE de l'Université de Nantes, et membre du LEMNA (laboratoire d'économie et de management Nantes Atlantique), a été responsable du Master 2 Management de projet d'innovation et Entrepreneuriat (de 1996 à 2016). Depuis 1999, elle a participé et/ou piloté la création de plusieurs dispositifs de sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat au sein de l'université de Nantes (Créactiv), du territoire nantais (Maison de l'Entrepreneuriat Nantes Atlantique) et de la Région Pays de la Loire (Pôle Entrepreneuriat Etudiant CREER). Elle a notamment publié des articles sur la compétence entrepreneuriale dans la *Revue Internationale PME* (en 2004, sur la compétence du créateur d'entreprise innovante), dans la revue *Gérer et Comprendre* (en 2010, sur la conception d'un dispositif de sensibilisation à l'entrepreneuriat), dans la Revue *Entreprendre & Innover* (en 2011, sur les pôles Entrepreneuriat Etudiant), ainsi que des chapitres d'ouvrage sur la pédagogie en entrepreneuriat (en 2014, dans le *Grand Livre de l'Entrepreneuriat sous la direction de C. Léger-Jarniou*, en 2007 dans le *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, sous la direction d'Alain Fayolle).

¹⁷ Nous invitons les lecteurs intéressés à contacter les auteurs.