

UNIVERSITÉ ET ENTREPRENEURIAT

Comment créer une cellule ressources dédiée à l'entrepreneuriat ?

Cette communication analyse la création d'une cellule de ressources dédiée à l'entrepreneuriat au sein d'une grande université française pluridisciplinaire. Après une présentation des dispositifs retenus et des défis posés par une telle initiative, notre réflexion cherche à mettre en évidence les logiques et les tensions qui sous-tendent la définition puis la mise en œuvre d'un tel projet évoluant dans un espace de négociation réticulaire, autour d'acteurs pluriels, animés de règles propres. L'analyse s'attache à dresser un premier bilan et discute les difficultés, mais aussi les enseignements, de cette forme d'intrapreneuriat universitaire

PAR **Cécile CLERGEAU**, LEN-CEBS ET CRGNA- UNIVERSITÉ DE NANTES ET **Nathalie SCHIEB-BIENFAIT**, CRGNA — I.A.E. — UNIVERSITÉ DE NANTES

Depuis la fin des années 90, l'intérêt des établissements de formation supérieure pour l'entrepreneuriat s'est fortement renforcé, comme en témoignent l'inscription de formations entrepreneuriales dans les cursus et la création de dispositifs dédiés à l'entrepreneuriat. Si de telles initiatives rencontrent des soutiens favorables, en interne auprès des instances dirigeantes, mais aussi en externe, auprès des partenaires institutionnels publics et privés, l'élaboration puis la mise en œuvre concrète de ces projets soulèvent des défis et suscitent de nombreuses questions, relatifs tant à la pédagogie qu'aux modalités de mises en œuvre, à l'analyse desquelles est consacrée cette étude en s'appuyant sur l'expérience, vécue par les auteurs, de la

mise en place d'un centre de ressources dédiées à l'entrepreneuriat dans une grande université française. Après une présentation du contexte national et local, nous abordons les orientations et choix retenus, en exposant les différentes dimensions et caractéristiques du projet [objectifs poursuivis, contenus développés, approches d'enseignement, environnements éducatifs proposés]. Puis, nous abordons les défis posés par une telle initiative. Enfin, pour conclure, nous développons une discussion autour des questions et pistes de propositions susceptibles de guider ceux qui souhaiteraient s'engager dans un projet similaire. L'analyse exposée présente un point de vue partiel et partial : un point de vue partiel, car nous avons choisi

de présenter le projet CRÉACTIV'NANTES sans opérer de comparaisons; un point de vue partial, dans la mesure où l'analyse s'appuie sur nos expériences personnelles. Toutefois, il nous est apparu important de porter un regard réflexif sur cette initiative pour témoigner et faire partager nos difficultés et questionnements. C'est au prix de cet effort collectif d'information et de transparence que nous pourrions mieux cerner les problématiques posées par le développement de la culture entrepreneuriale (1) au sein des universités françaises.

LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE DU PROJET

Le projet a émergé dans un contexte devenu favorable, dans la mesure où de nombreux acteurs avaient amorcé une première prise de conscience de l'intérêt de valoriser le potentiel scientifique, technique et humain du milieu universitaire. Sur le terrain, cela se traduisait par l'émergence d'initiatives isolées dans différentes UFR de l'université; toutefois le chemin à parcourir pour aboutir à la création d'une cellule de ressources dédiée à l'entrepreneuriat aurait été encore long, si plusieurs facteurs externes mais aussi internes ne s'étaient conjugués pour permettre la concrétisation d'un tel projet.

Un contexte national favorable

À la fin des années 90, plusieurs nouveaux dispositifs rendent le contexte national plus favorable à l'émergence d'initiatives dans le milieu universitaire.

En 1998, Claude Allègre, ministre de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie, invite les écoles doctorales à mettre en œuvre des compléments de formation pour préparer le futur docteur à son avenir professionnel. Désormais, il incombe à ces écoles de favoriser la diffusion à son intention d'informations sur les secteurs d'activité économique, de le sensibiliser à l'entreprise, de mettre en place des dispositifs pour faciliter son avenir professionnel.

Un an plus tard, le vote de la loi sur l'Innovation affirme le soutien des pouvoirs à l'entrepreneuriat et surtout offre un cadre légal à la valorisation de la recherche universitaire par la création d'entreprise qui concerne désormais aussi les enseignants-chercheurs.

À la même époque, le lancement de l'Académie de l'Entrepreneuriat et l'organisation d'études et de colloques [Léger-Jarniou 1999, Sénicourt & Verstrate 2000, Schieb-Bienfait 2000] permettent d'améliorer la

(1) Par culture, nous entendons à la fois système de valeurs, de croyances mais aussi de comportements. Comme le rappelle A. Fayolle (2003), depuis plusieurs années, les pouvoirs publics s'efforcent de mettre en place les conditions du développement de la culture entrepreneuriale au sein du système éducatif français; ce développement de la culture entre-

visibilité des pratiques, de multiplier les rencontres entre les acteurs engagés dans divers projets, que ce soit dans le milieu universitaire ou dans celui des grandes écoles, et de favoriser ainsi les échanges et la fertilisation croisée des idées. Avec la création de l'observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat [OPPE], le repérage des dispositifs se systématisait et permet enfin d'envisager une analyse comparative comme celles proposées par Karl Vesper [1985, 1993, Vesper & Gartner 1997, 2000].

Le contexte local: des initiatives isolées dans une université composite

Dans cette grande université, où toutes les disciplines sont représentées, on compte trente-cinq mille étudiants en formation initiale et mille cinq cents enseignants-chercheurs, cent quatre-vingts personnes relèvent en outre du CNRS. Elle est structurée en cinq ensembles de poids inégaux: l'ensemble Lettres Sciences Humaines accueille environ mille trois cents étudiants; les Sciences, cinq mille six cents; le secteur Santé, quatre mille deux cents; l'ensemble Droit/Sciences Économiques/Gestion, six mille trois cents; les IUT, trois mille deux cents. L'université est donc constituée de treize UFR, deux IUT, une école d'ingénieurs. On y recense soixante-treize équipes de recherche dont cinquante-huit ont obtenu une reconnaissance auprès des instances de tutelle dans le domaine de la recherche.

• Une université composite

Le projet CRÉACTIV'NANTES est né du constat d'une insuffisance et d'une inégalité de l'accès des étudiants, enseignants et enseignants-chercheurs au monde et à la culture de l'entrepreneuriat.

Au sein de cette université pluridisciplinaire, on a rapidement constaté une disparité entre les unités de formation et de recherche dans le domaine des sciences dites «dures» [sciences de l'ingénieur, sciences de la vie...] et les autres sciences [sciences sociales et humaines, médecine...].

Ainsi, ce sont principalement des écoles doctorales des «sciences dures» qui vont organiser des journées de sensibilisation sur «*La création d'entreprise par les chercheurs*» dans le cadre du programme Allègre. De même, ce sont l'École polytechnique ou les IUT qui introduisent des programmes de sensibilisation ou d'enseignement de l'entrepreneuriat dans le cursus étudiant.

Au sein du pôle économie-gestion, l'IAE a créé des DESS sur la création d'activités et le développement de

preneuriale repose sur la promotion de l'esprit d'entreprendre et de la création d'entreprise (Rapport APCE 2000).

(2) L'innovation ne ressortissant ici qu'au seul domaine des sciences dites dures.

nouveaux produits, ainsi qu'un DU en collaboration avec le Technopole consacré à la création d'entreprises innovantes (2). Aucune formation ni sensibilisation n'est proposée dans les pôles Droit, Sociologie, Langues, Lettres, Histoire-Géographie, Philosophie... Cette mosaïque d'actions n'est pas coordonnée au niveau de l'université qui en laisse l'initiative à chaque composante. Par ailleurs, les actions s'inscrivent dans une logique diplômante; il n'y a pas de démarche systématique de sensibilisation et de nombreux publics d'étudiants sont ignorés [notamment en DEUG, licence et maîtrise].

• *Les premières initiatives*

Au cours des années 98-99, certaines initiatives transversales sont engagées: ainsi, une bourse de projets de création d'activité est créée à l'attention de l'ensemble des étudiants et/ou chercheurs de toutes les composantes de l'université, pour permettre l'expression, la valorisation et éventuellement la concrétisation d'idées et de travaux. Il leur est proposé de travailler pendant plusieurs mois avec des équipes d'étudiants en gestion, qui les aident à réaliser les études de faisabilité préalables à la construction de leur projet.

L'écho favorable reçu par cette initiative auprès de la Présidence de l'université laisse présager de l'opportunité d'aller plus loin en proposant la création d'un pôle universitaire d'aide à la création d'entreprise et au développement d'activité.

Cette idée est alors effectivement retenue par les instances dirigeantes de l'université et inscrite dans le cadre de sa stratégie de développement, formalisée par son schéma directeur 1999-2003, ce qui donne au projet une plus grande visibilité et contribue à l'inscrire dans la sphère politique extérieure. Mais sa mise en œuvre connaît un certain nombre de difficultés qui vont considérablement la ralentir.

En premier lieu, s'intégrant dans une démarche d'ouverture sur l'environnement socio-économique de l'université, le projet prend une dimension partenariale tant avec les acteurs des milieux économiques qu'avec d'autres établissements d'enseignement supérieur et notamment l'École de commerce. Sa conception et sa concrétisation se voient alors naturellement encadrées, mais aussi contraintes, par la négociation et la définition des axes de coopération envisageables avec les acteurs locaux: l'université n'ayant pas réfléchi au préalable au contenu, aux objectifs, ni à l'organisation de ce programme, elle compte les définir au fur et à mesure de l'avancée des négociations avec ses partenaires. Cette démarche favorise en réalité l'émergence de problèmes liés aux divergences d'opinions, aux gaps culturels, aux conflits d'intérêts ou aux mésinterprétations qui se traduisent par une certaine lenteur et compromettent la définition des aspects opérationnels du projet.

En second lieu, ce projet associe en interne plusieurs groupes d'acteurs: d'un côté, les universitaires [membres de l'équipe de direction de l'université, char-

gés de ces négociations], de l'autre, les concepteurs et porteurs des actions déjà en cours en faveur du développement de l'entrepreneuriat [essentiellement des enseignants-chercheurs de l'IAE et de l'IUT]. Les premiers ont été chargés des négociations avec les partenaires institutionnels, compte tenu du caractère « politique » que prenait un projet multi-partenarial et contractuel. Les seconds sont les inspirateurs de cette initiative pour l'entrepreneuriat et souhaitent être actifs dans sa définition et sa mise en œuvre. Or le processus de négociation ayant débuté avant même que le projet ait été réellement défini, c'est cette négociation qui va lui donner corps: les initiateurs du projet – qui en sont probablement les futurs responsables – sont absents du processus de définition. Cette situation amène une certaine confusion, non seulement au sein de l'université, ce qui constitue un facteur très négatif de découragement même pour les enseignants les plus motivés, mais aussi vis-à-vis de ses partenaires à qui elle offre une image brouillonne de l'institution.

Confronté à un certain enlèvement du projet, le président de l'université confie alors le pilotage du projet à un seul enseignant-chercheur qui se voit chargé de la mission de constituer un centre de ressources sur l'entrepreneuriat, propre à l'université, après consultation interne des attentes des universitaires et consultation externe des partenaires. Cette identification du projet à une personne permet de clarifier la situation antérieure. Surtout, elle marque la volonté de l'université de se doter d'une structure propre et originale.

L'appui décisif des partenaires externes

Le projet CRÉACTIV'NANTES est rapidement apparu comme stratégique pour l'université dans la mesure où il constitue un vecteur fécond de relations avec son environnement socio-économique. Réciproquement il reçoit un accueil très favorable, en particulier de la Chambre de Commerce et d'Industrie et du Conseil régional. Pour la première, il représente une opportunité de resserrer les liens avec un acteur primordial de l'enseignement supérieur et de toucher un public varié. Pour le second, cette action s'inscrit dans une politique générale de développement économique territorial et de valorisation de la recherche. La Région souhaite que CRÉACTIV'NANTES soit une expérience pilote qui puisse être ensuite diffusée aux autres universités de la Région. Plusieurs contrats d'objectifs sont négociés et signés avec la Chambre de Commerce et d'Industrie [CCI] et avec la Région, où la création d'un centre de ressources dédié à l'entrepreneuriat figure comme action programmée.

L'engagement de ces partenaires confère au projet de réels atouts. D'une part il permet de trouver une réponse au problème de la mobilisation des ressources; ainsi, la CCI va mettre à disposition du centre un chargé de



© M. Fourny-REA

En 1998, Claude Allègre, ministre de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie, invite les écoles doctorales à mettre en œuvre des compléments de formation pour préparer le futur docteur à son avenir professionnel.

mission spécialiste de l'accompagnement des créateurs d'entreprises, pour accueillir les étudiants et enseignants-chercheurs et pour animer des tables rondes. D'autre part cet engagement permet d'intensifier le réseau de partenariats et de se rapprocher d'organisations relais, d'entreprises, d'entrepreneurs et autres acteurs du milieu économique. Cette insertion dans des réseaux préexistants apparaît comme un facteur décisif au développement de la cellule mais aussi à la reconnaissance des actions de sensibilisation et de formation qu'elle se propose de mettre en œuvre. Enfin, cet engagement permet de bénéficier de l'expérience de professionnels de l'aide à la création d'entreprise qui participent à un comité chargé de définir les actions à entreprendre et de piloter le centre.

QUELLE OFFRE POUR QUELLES FINALITÉS? OU COMMENT CRÉER UNE CULTURE ENTREPRENEURIALE À L'UNIVERSITÉ

En septembre 2002, la cellule CRÉACTIV'NANTES voit le jour. L'équipe se compose d'une chargée de mis-

sion à l'entrepreneuriat [universitaire], d'un cadre spécialiste de l'accompagnement à la création d'entreprise à mi-temps (3) et d'une chargée de communication à temps plein (4). Si les grands axes définissant les missions du centre ont été définis autour des trois maîtres mots: *sensibiliser – former – accompagner*, les modalités d'action sont examinées avec minutie tant leur déclinaison au monde universitaire doit tenir compte de ses contraintes et de sa culture. Ainsi se posent un certain nombre de question renvoyant parfois plus largement aux missions et aux modes de fonctionnement de l'université française.

Les paradigmes sous-jacents

Au cours de l'année 2001/2002, un état des lieux de la sensibilisation et de l'enseignement de l'entrepreneuriat a été réalisé; il a conduit à constater une vision partagée par la quasi totalité de leurs initiateurs, celle d'un entrepreneuriat qui ne concernerait que:

- la création d'entreprise privée;
- la création de nouvelles technologies.

(3) Cette personne est salariée de la CCI.

(4) Cette personne est salariée de l'université.

Ces formations s'inscrivent parfaitement dans le premier des paradigmes de références qu'analysent Béchard [1994] et Béchard & Toulouse [1995], pour définir un enseignement de l'entrepreneuriat.

Le premier paradigme, fortement prédominant, est le paradigme de l'économie des entrepreneurs [Drucker 1985]: il considère le phénomène de l'entrepreneuriat du point de vue économique et plus particulièrement celui de la création d'entreprise. Sur le terrain, cela se traduit par des cursus privilégiant des approches très restrictives de l'entrepreneuriat; l'enseignement de l'entrepreneuriat consiste en des formations à la création d'entreprise, et la formation de créateurs se réfère à la figure – héroïque et stéréotypée – de l'entrepreneur schumpétérien qui crée des richesses grâce à l'exploitation de nouvelles opportunités.

Le second paradigme de la société des entrepreneurs privilégie une vision plus large de l'entrepreneuriat, en s'intéressant aux forces économiques d'innovation dans la discontinuité, aux forces psycho-culturelles qui permettent des comportements d'innovation, de changement social et, enfin, aux forces organisationnelles qui se tissent à travers des réseaux d'échange. On y découvre un entrepreneur socialisé [Boutillier & Uzunidis 1999 a et b], disposant d'un capital social articulé autour de trois pôles: financier, cognitif et relationnel. Ce paradigme ouvre donc la voie à d'autres finalités de la formation en entrepreneuriat.

Les débats sous-jacents: missions et réalités

Avant que l'idée de créer une cellule dédiée à l'entrepreneuriat soit acceptée et surtout relayée en interne, il nous a semblé important de bien prendre en compte les réticences et questionnements pour ainsi mieux définir l'objet et les missions poursuivis.

La diversité des acteurs et des composantes [UFR, laboratoires, instituts...] concernés ne facilite pas une compréhension évidente ni une acceptation commune du projet. La question au cœur des débats porte sur l'intérêt d'enseigner l'entrepreneuriat et sur le fait de savoir si l'université constitue un lieu légitime et favorable à la valorisation du fait et du comportement entrepreneurial. Cette question, déjà débattue dans d'autres contextes, soulève de nombreux débats. Pour certains, par exemple, ces missions ne relèvent pas de " l'École " ou, plus largement, du système éducatif, notamment parce que ces milieux seraient confrontés à certaines limites lorsqu'il s'agit de valoriser le comportement entrepreneurial et notamment la promotion de l'autonomie et de la créativité nécessaires à l'entrepreneuriat. Ils considèrent que l'institutionnalisation de l'éducation rend impraticable l'esprit d'entreprise à l'université. Dans les UFR de Sciences humaines et sociales, des enseignants ne cernent pas immédiatement l'intérêt d'un tel projet qui présente une forte proximité avec

des préoccupations d'ordre économique, voire marchand. Il est ici très vite apparu nécessaire d'intégrer dans les missions du centre la question du parcours et du projet professionnel [voie salariale versus voie entrepreneuriale], la question de l'employabilité [intrapreneuriat] et enfin le soutien au développement de projets susceptibles de déboucher sur la création d'activité [associations...]. Plus généralement, beaucoup de questions portent sur l'adéquation entre les missions que se donne le centre CRÉACTIV'NANTES et l'offre de services qu'il propose et interpellent sur la prédominance d'une logique économique dans la démarche, consistant à former des étudiants à devenir le plus rapidement possible des créateurs d'entreprise. La diversité des missions envisagées devait être plus explicite pour être présentée et, surtout, comprise par nos interlocuteurs.

Ainsi, il nous est apparu souhaitable que les dispositifs d'intervention proposés par la cellule ne se limitent pas à la seule vocation économique liée à la création d'entreprise, mais cherchent à conscientiser le plus grand nombre possible d'étudiants à l'importance de l'entrepreneuriat [Saporta & Verstraete 1999], notamment en valorisant le statut des activités entrepreneuriales [Gasse 1992, Filion 1991 a et b]. En effet, favoriser une éducation entrepreneuriale, c'est d'abord susciter l'intention puis chercher ensuite à favoriser le passage de l'intention à l'acte entrepreneurial.

LES ORIENTATIONS ET CHOIX RETENUS

Avec l'élargissement des finalités poursuivies, diverses questions surgissent: faut-il segmenter l'offre de formations pour mieux coller à la diversité des publics et des besoins repérés au sein des différentes composantes de l'université? Sachant que l'on est confronté à plusieurs contraintes: l'hétérogénéité des publics d'étudiants [notamment quant à leurs motivations, leur style, leur perception...], la diversité des formations [plus ou moins professionnalisantes], mais aussi l'inégalité des moyens dont dispose chaque composante et enfin la dispersion géographique (5).

L'idée directrice retenue est de bâtir un programme d'actions et d'interventions décliné sur différents niveaux, qui permette aux étudiants de se familiariser avec cette thématique, de découvrir des modèles entrepreneuriaux, dans le but de stimuler leur esprit d'entreprendre.

Les dispositifs généraux conçus ont été déclinés de façon à s'adapter à des profils spécifiques: chercheur/entrepreneur, étudiant en droit ou en psychologie/profession libérale, étudiant en pharmacie/officine... Parallèlement, il nous est apparu

(5) L'université est localisée sur trois villes et plusieurs campus.

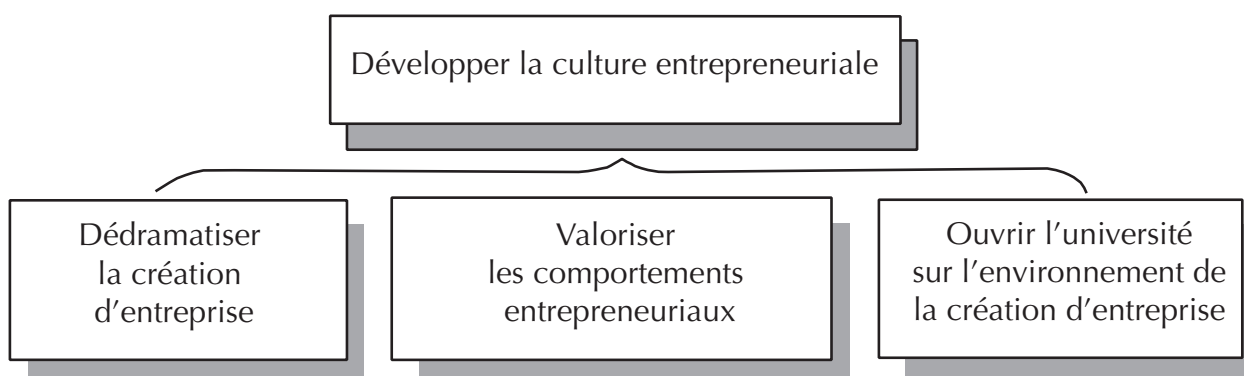


Schéma n°1 : Les axes de développement de la culture entrepreneuriale

vivement souhaitable d'envisager des dispositifs susceptibles de favoriser le développement de capacités entrepreneuriales des étudiants. L'idée est donc moins de " créer " des entrepreneurs ou d'accroître le démarrage de nouvelles firmes que de développer chez les étudiants leurs dispositions à entreprendre, car ils peuvent être amenés à gérer l'initiative des autres, au sein de toutes les formes d'organisation, publiques, privées ou associatives. [Saporta & Verstraete 1999].

La pédagogie de l'entrepreneuriat est généralement axée sur deux grands objectifs, que résume fort bien Boissin [2003]: agir sur l'intention et agir sur l'action. Par rapport à ce type de pédagogie, le projet CREACTIV'NANTES se situe moins dans une logique d'action que dans une logique de fertilisation. Considérant d'une part la jeunesse d'un public majoritairement étudiant, dont on peut supposer aisément que seul un très faible nombre osera se lancer dans l'aventure dès la fin de son cursus universitaire, et d'autre part le gap culturel existant entre le monde universitaire et celui de la création d'activité, on a plus concentré les objectifs autour de la culture entrepreneuriale qu'autour de la mise en œuvre d'un projet entrepreneurial, en laissant à des organismes experts le soin d'accompagner les projets déclarés.

Un positionnement original: un centre de ressources au service de tous les acteurs.

Considérant que les parcours entrepreneuriaux sont souvent favorisés par l'accès à une culture entrepreneuriale, par des représentations familiales (6) ou amicales, ou aussi par des aventures personnelles antérieures, le dispositif CREACTIV'NANTES est conçu avec pour objectif premier d'inscrire l'entrepreneuriat dans la culture et les perspectives des étudiants et des enseignants – chercheurs. Dans ce dispositif, l'objectif de dévelop-

(6) Bygrave (1997) précise qu'au Babson College (USA), plus de la moitié des étudiants en entrepreneuriat proviennent de familles possédant leur propre affaire.

pement de la création d'entreprise est compris comme un produit, une conséquence heureuse, du premier. Cet objectif premier a été décomposé en sous-objectifs selon le schéma n° 1.

Le développement d'une culture entrepreneuriale apparaît comme un vœu pieux s'il ne s'inscrit pas dans une logique de service aux étudiants et aux enseignants-chercheurs. En ce sens, CREACTIV'NANTES est conçu moins comme un outil d'action en faveur de l'initiative économique que comme un centre de ressources au service d'un projet [le développement d'une culture entrepreneuriale] et des acteurs de ce projet.

À cet égard, la pluridisciplinarité de l'université a constitué un atout certain, dès l'étape de conception du projet CREACTIV'NANTES: elle a; en effet; obligé à considérer la diversité culturelle, la diversité des représentations et des schémas cognitifs pour conduire à la nécessité d'adaptation. CREACTIV'NANTES doit être un service commun à l'ensemble de l'université mais adapté à la pluralité des enseignements, des recherches, des cultures, des profils. Il s'agit d'être en permanence à l'écoute des attentes des enseignants, des chercheurs et des étudiants vis-à-vis d'un tel programme.

L'offre de CREACTIV'NANTES

Les activités de CREACTIV'NANTES se veulent ouvertes à tous les membres de l'université, identiques pour tous mais adaptées à tous. Elles sont toutes élaborées en partenariat avec la CCI, qui offre un soutien logistique et pédagogique et apporte sa connaissance du milieu entrepreneurial.

• *Les rencontres et les tables rondes*

CREACTIV'NANTES propose des rencontres entre les universitaires [étudiants, enseignants, chercheurs] et les entrepreneurs en vue de créer une osmose entre ces deux mondes. Nous nous plaçons dans une perspective d'acculturation des étudiants à la culture entrepreneuriale [Carrier & Jacob 1999]. Ces rencontres, organi-

sées dans chaque département, sont accessibles à tous. On cherche avant tout à y faire témoigner des acteurs légitimes aux yeux des étudiants. Aussi, s'attache-t-on à y inviter des entrepreneurs qui ont reçu une formation universitaire et, si possible, dans la même discipline que celle des étudiants et enseignants présents.

Si l'expérience a montré que ce type d'action attire relativement peu d'étudiants ou d'enseignants [de dix à quarante, selon les départements], la faiblesse du nombre des participants favorise le dialogue. On est moins dans le registre de la conférence que dans celui de l'échange. Avec le grand avantage que les étudiants s'autorisent à poser des questions très personnelles: « *Est-ce que vous avez quand même le temps d'emmener vos enfants à l'école?* », « *Est-ce que vous avez l'impression de trop travailler?* », « *Qu'a pensé votre mari quand vous lui avez fait part de votre projet?* », « *Pourquoi est-ce que votre premier projet n'a pas marché?* », « *Où avez-vous trouvé de l'argent pour commencer? Parce que les banques, elles ne font pas très confiance aux jeunes...* » questions qui permettent de rompre avec l'image stéréotypée d'un entrepreneur héroïque, désincarné et totalement inaccessible. Ces rencontres aident l'étudiant à désacraliser l'image de l'entrepreneur, tout en se dotant de repères notamment sur la fonction d'entrepreneur mais aussi sur le monde du travail. Elles constituent de véritables lieux d'échanges entre individus issus de mondes qui se méconnaissent. Échanges qui peuvent faire aussi évoluer le concept de soi chez l'étudiant, c'est-à-dire la façon dont il se perçoit, cette part de sa conscience d'être associée aux modèles auxquels il s'est identifié [Filion 1994, 1990]. À ce titre, les modèles d'entrepreneurs dont les étudiants peuvent s'inspirer jouant probablement un rôle essentiel, plus cette confrontation se réalise tôt dans le cursus, plus l'étudiant pourra se donner du temps pour réfléchir à ce qu'il veut faire et envisager alors ce qu'il veut devenir.

Ces rencontres permettent également une prise de conscience, voire une évolution, vers une autre conception du rapport entre la firme et l'étudiant [Hernandez, 2000; Rochefort, 1997] (7). L'étudiant, découvrant qu'être entrepreneur constitue une voie professionnelle envisageable et aussi accessible, peut envisager une alternative à la voie salariale. Traitant de cette évolution, Bob Aubrey [1994] parle « *d'entreprise de soi* » et Alain Ehrenberg [1997] « *d'entrepreneurs de notre propre vie* ». En cours d'année, il est apparu qu'il était plus simple d'organiser des tables rondes, avec l'accord –

(7) Ces auteurs voient les années 2000 comme celles de l'avènement du modèle de l'entrepreneur individuel, autonome et responsable, y compris au niveau du salariat. Pour Hernandez, il faudra passer d'une attitude de demandeur d'emploi à une attitude d'offreur de services. Dans l'esprit de ces auteurs, il ne s'agit pas d'inciter chacun à créer sa propre entreprise, mais d'aborder ses problèmes de vie et d'emploi présent et futur comme le ferait un entrepreneur, c'est-à-dire en observant son environnement, en étant sensible à ses besoins non satisfaits, en analysant ses compétences, en améliorant sa formation, en sachant travailler en équipe, en participant à des groupes de projet, en créant des réseaux, en étant prêt à s'investir, à se remettre en question.

Programme des ateliers de CRÉACTIV'NANTES

Qu'est-ce que l'entrepreneuriat?

Qu'est-ce que la création d'entreprises et d'associations?

Le profil du créateur: mieux se connaître pour mieux entreprendre.

Comment trouver une idée, la définir, la valider en un projet réaliste?

Comment connaître son environnement économique et son marché?

Où et comment trouver les financements nécessaires?

Comment mettre en place une structure juridique adéquate?

Quelles sont les démarches administratives à effectuer?

Comment élaborer son plan d'affaires?

Comment présenter son projet final?

ou de plus en plus souvent, à la demande – des enseignants pour des petites promotions de fin de cycle [maîtrises, MSG, MST, DEA, DESS], selon le même principe: un invité ayant la même formation que son auditoire. On conserve les bénéfices de la proximité, on associe les enseignants à la démarche et, en inscrivant cette table ronde dans l'emploi du temps tout en la rendant facultative, on s'assure que les étudiants sont plus mobilisés. Cette formule s'est avérée plus efficace et surtout elle a permis d'intéresser, avec succès, des enseignants non-spécialistes de la création d'entreprise ni même de la gestion. Elle a été proposée aux écoles doctorales, qui lui ont fait un accueil favorable.

Ce glissement réussi de la grande manifestation en amphithéâtre vers la table ronde plus ciblée, à laquelle s'associe un enseignant, a confirmé l'importance de relayer un tel projet via les enseignants. Il est apparu à travers ce projet que dans une logique de fertilisation, de développement d'une culture, l'appui, voire la participation active des professeurs, constituait un atout considérable, tant leur opinion sur la question soulevée fait autorité. De manière plus générale, il apparaît indispensable que notre milieu universitaire joue ce rôle incitatif, pour faire prendre conscience « qu'entreprendre » est accessible, en s'appuyant sur la diffusion de modèles d'entrepreneurs locaux. L'université a tout intérêt à s'inscrire dans une telle démarche: outre cette ambition de dédramatiser la création d'activité en permettant aux étudiants et aux chercheurs d'ouvrir leurs horizons, par la rencontre d'entrepreneurs « issus » de leur rang, de telles rencontres facilitent l'ouverture de l'université sur son environnement. Les entrepreneurs se prêtent aisément au jeu et découvrent une facette de l'université et du monde enseignant qu'ils ignoraient. Ils apparaissent ainsi

plus ouverts, plus dynamiques, mais surtout, ces rencontres montrent que l'université est dotée de ressources, de savoir-faire et de compétences qui peuvent être autant d'atouts pour les entreprises elles-mêmes.

Les ateliers de CRÉACTIV'NANTES

Deuxième axe fort du projet CRÉACTIV'NANTES: les ateliers, sessions de vingt et une heures, au cours desquels les étudiants et les chercheurs apprennent les tout premiers éléments permettant la conduite de projet de création d'activité mais aussi sont conduits à réfléchir sur leur parcours personnel et la place d'un tel projet dans celui-ci.

Toujours dans une logique de fertilisation, on a choisi de valoriser la pluridisciplinarité de l'université et la multiplicité des projets entrepreneuriaux:

- les groupes se composent de quinze personnes, étudiants et enseignants-chercheurs aux profils différents; ainsi un étudiant ingénieur côtoie un étudiant de gestion et un maître de conférences en sociologie;
- des projets de tous ordres sont étudiés: de la création d'une petite entreprise privée à celle d'une association de services aux étudiants.

La participation à ces ateliers est bien sûr totalement volontaire. En fin de session, et à la demande des étudiants, on délivre un certificat attestant le suivi de la formation.

En termes quantitatifs, les objectifs de la première année d'activité [deux groupes] ont été remplis. L'année

2003/2004 a vu la constitution de cinq groupes.

À l'origine, ces ateliers étaient réservés aux seuls étudiants ou enseignants qui avaient déjà une idée de projet. Il ne s'agissait pas d'étudier le projet avec eux mais de les accompagner, en amont, dans leur réflexion. Étant entendu avec les partenaires du projet, et en particulier avec la CCI et la Technopôle,

que tout porteur de projet révélé serait redirigé vers une structure d'accompagnement *ad hoc*. Il s'agit donc plus ici d'une pré-maturation que d'un accompagnement réel au cours du projet.

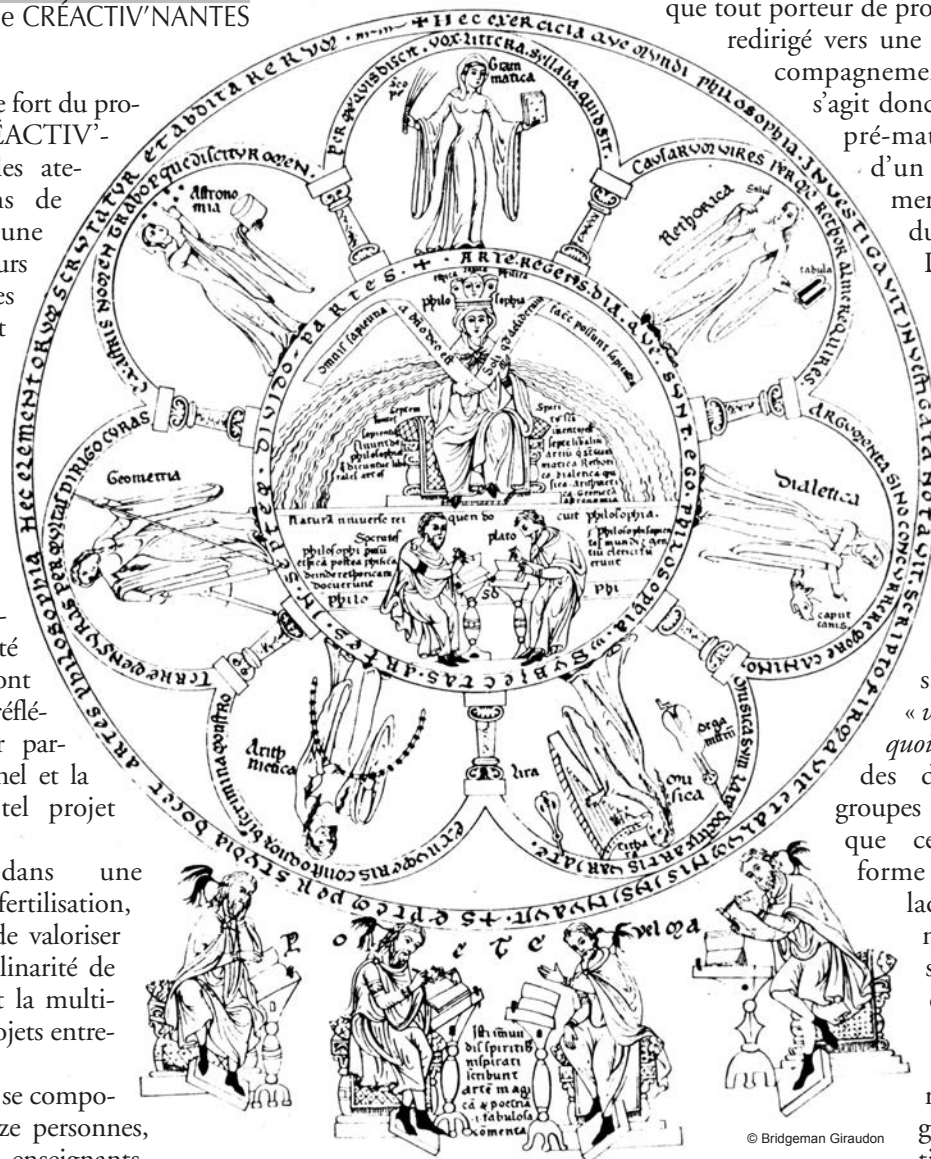
Dans les faits, on a aussi accueilli des étudiants, des doctorants et une enseignante qui n'avaient pas de projet mais étaient «un peu tentés par l'aventure»

sans savoir «vraiment pourquoi». L'expérience des deux premiers groupes laisse supposer que cette troisième forme de mixité, à laquelle nous n'avions pas songé, ne constitue pas une entrave au bon fonctionnement du groupe. Les participants qui «n'ont pas vraiment de projet» discutent ceux des autres et

manifestent autant de curiosité et d'intérêt.

Facultés d'entreprendre

Plus qu'une opération de communication, *Faculté d'Entreprendre* crée un espace de rencontres entre les entrepreneurs, leurs conseillers, les étudiants et les enseignants-chercheurs. Cette rencontre est facilitée par



L'idée est donc de développer chez les étudiants leurs dispositions à entreprendre, car ils peuvent être amenés à gérer l'initiative des autres, au sein de toutes les formes d'organisation, publiques, privées ou associatives (*Les Sept Arts libéraux*, illustration du *Jardin des délices*, d'Herrade de Landsberg, 1125-1195)

l'organisation conjointe des Ateliers de la création d'entreprise de la CCI, délocalisés pour l'occasion dans les locaux de l'université.

Des conférences sont organisées autour de trois thèmes : la valorisation de la recherche par la création d'entreprises, la création et la reprise d'entreprise, la création d'entreprises de l'économie sociale.

Des animations sur des thèmes variés, allant de l'analyse de ses capacités pour entreprendre à la maîtrise du *brainstorming* en passant par des forums de discussions, donnent un caractère ludique qui a séduit les étudiants. Fait intéressant, de tous ces ateliers, celui portant sur le thème « *mes capacités pour entreprendre* » a retenu le plus l'attention des étudiants : une centaine d'entre eux s'est relayée autour d'un psychologue, s'est livrée à des tests, ou a discuté autour de ces notions de capacités entrepreneuriales. L'intérêt porté à cet atelier montre que la création d'entreprise est bien perçue par les étudiants comme étant, avant tout, une aventure personnelle. Les aspects « *techniques* » de la création d'entreprise ne représentant que de simples outils au service de cette aventure personnelle.

Les partenaires institutionnels, et en tout premier lieu la CCI, avaient pris un risque en délocalisant leur manifestation au sein de l'université : ceci constituait une première, et ils craignaient que leur public de créateurs d'entreprises ne voie pas l'intérêt de se déplacer à l'université. En réalité, les entrepreneurs

ont répondu présent, au-delà des prévisions. À ce titre, cette manifestation a rempli ses objectifs d'imprégnation réciproque des milieux universitaires et entrepreneuriaux.

• *L'accueil personnalisé*

CRÉACTIV'NANTES a été installé dans les locaux de la faculté de Sciences économiques et de gestion. Le chargé de mission consulaire y étant présent à mi-temps, il a pu recevoir les étudiants qui lui ont exposé leur projet et leurs doutes et ont bénéficié de ses conseils. Le chargé de mission, pour qui l'accueil des porteurs de projets est le métier depuis plusieurs années, n'avait jamais vu d'étudiants franchir les portes de la CCI. Le fait qu'il dispose d'un bureau dans les locaux universitaires brise bien des réticences : les étudiants sont moins intimidés, ils ne se sentent pas d'obligation de résultat ni même de mise en œuvre de leur projet pour bénéficier de conseils, enfin la proximité géographique crée une proximité sociale. Le chargé de mission apprend le monde universitaire, il va à la rencontre des enseignants-chercheurs, anime des ateliers d'étudiants, ceux-ci le voient souvent dans les locaux, voient son nom sur les programmes, il participe étroitement à un processus d'appropriation réciproque, qui va peu à peu briser des barrières et attirer de plus en plus d'étudiants demandeurs de conseils.

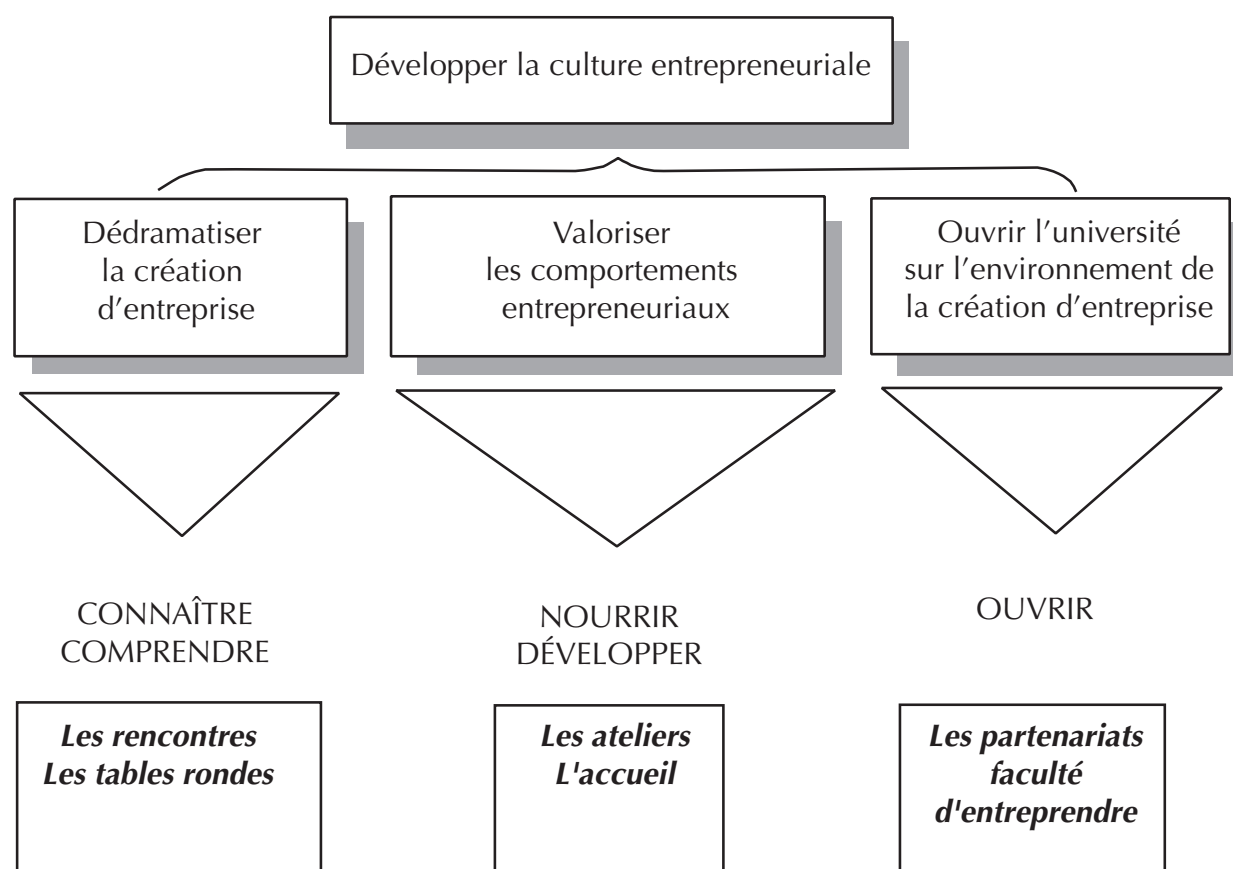


Schéma n°2 : Programme de CRÉACTIV'NANTES

• *Synthèse*

Le programme pédagogique de CRÉACTIV'NANTES est synthétisé par le schéma n° 2.

ENSEIGNEMENTS, QUESTIONNEMENTS ET PERSPECTIVES

CRÉACTIV'NANTES constitue une illustration pertinente d'un projet entrepreneurial développé au sein d'une grande organisation publique. Initialement porté par des enseignants-chercheurs isolés et relevant de composantes différentes, il a fallu penser la structuration de ce projet innovant, construire ses modalités de mise en œuvre, définir clairement ses missions et ses finalités et surtout le faire partager. Ces étapes, indispensables à tout projet de création d'activité, prennent du temps, car le projet, du fait de ses dimensions politiques, techniques et de mise en œuvre, se situe au cœur d'un champ de tensions lié aux caractères relativement antagoniques de la logique universitaire, de type administratif, et de la logique projet, de type entrepreneurial. En effet, ce projet CRÉACTIV'NANTES nécessite un certain degré d'autonomie, une propension à innover, à rechercher des voies nouvelles, et un souci de l'action; il s'inscrit dans une logique d'exploration, c'est-à-dire une approche expérimentale, alors que l'université évolue naturellement dans une logique d'exploitation [March 1991]. On voit donc se confronter des modalités allocatives [allocation de ressources existantes, arbitrages entre projets, entre composantes et choix de fonctionnement] et des modalités créatrices [développement de projets, comportements nouveaux, recherche de ressources nouvelles].

Par ailleurs, le projet, s'inscrivant dans des dispositifs de formation et des procédures de fonctionnement existants, il vient perturber certaines règles budgétaires et administratives, appelant de nouvelles régulations [Reynaud, 1989].

Enfin CRÉACTIV'NANTES s'inscrit dans une dynamique de réseau d'acteurs: le projet est initié par un groupe d'enseignants qui ont déjà expérimenté des projets pédagogiques autour de l'entrepreneuriat et entretiennent, au moins à ce titre, des relations avec le réseau des structures d'appui à la création d'entreprise (8) et en particulier avec les réseaux consulaires; il est intégré dans le programme d'action de l'université et à ce titre discuté et négocié avec les partenaires institutionnels de l'université. CRÉACTIV'NANTES sera donc discuté, négocié et conçu entre l'université et ses partenaires à différents échelons: entre les services présidentiels mais aussi entre les unités ou les services plus ou moins décentralisés.

Les caractères innovants, expérimental et réticulaire du

projet lui impriment des tensions qui se manifesteront tant dans les aspects opérationnels de sa mise en œuvre qu'à travers les questionnements qui verront le jour autour de la pédagogie. Comme le mentionne Alter [2000] à propos de l'innovation, ce projet déclenche une dynamique complexe d'interactions entre innovateurs et conservateurs. Par ailleurs, il suppose une adhésion au projet [F. Piotet, R. Sainsaulieu, 1994] et une dynamique de négociation avec les partenaires. Le projet se présente comme un ensemble de caractéristiques qui se dessinent au cours des négociations entre les réseaux, et leurs acteurs, qui irriguent l'activité universitaire dans son environnement.

Une négociation réticulaire

Comme c'est le cas pour de nombreuses innovations engagées dans des grandes organisations, les espaces de négociation du projet sont, dès l'origine, multiples et animés de règles propres [Cf. schéma 3].

Un premier espace de négociation s'installe entre les enseignants initiateurs du projet et la présidence de l'université. Les premiers souhaitent étendre et institutionnaliser leurs initiatives. Si la seconde perçoit tout l'intérêt d'un centre pour l'entrepreneuriat, elle craint que les enseignants initiateurs ne manquent de légitimité vis-à-vis de leurs collègues des autres UFR à gérer ce qui devrait être un véritable service *commun*. Nonobstant la reconnaissance des compétences des initiateurs en matière d'entrepreneuriat, l'université craint qu'ils ne s'approprient de façon illégitime ce qu'elle considère comme un projet à statut de projet d'établissement. Cet espace de négociation est celui de la politique interne. S'y déroulent toutes les renégociations autour du partage de pouvoir, liées à une innovation et aux zones d'incertitude qu'elle suscite, comme a pu les analyser la sociologie des organisations [Crozier, Friedberg, 1977; Friedberg, 1995].

Un second espace de négociation s'ouvre entre la présidence de l'université et ses partenaires institutionnels [CCI et Région]: l'université est très désireuse de s'inscrire dans une dynamique forte de collaboration avec les seconds; elle souffre d'une image parfois un peu décalée liée à sa tradition millénaire de création et de diffusion de la culture et des savoirs, et à l'exigence moderne de professionnalisation des étudiants; elle vit enfin dans un monde de restrictions budgétaires et a des difficultés à initier seule des programmes originaux [Musselin 2001]. De plus, l'université est, à cette époque, engagée dans une démarche de projet d'établissement qu'elle a des difficultés à élaborer et mettre en œuvre. Ses partenaires institutionnels ont, chacun, leur logique propre. La Région et la CCI voient dans la création d'activité un outil de développement économique territorial non négligeable, dont l'intérêt est, pour elles, proportionnel au taux de chômage. La

(8) Technopole, Boutiques de gestion, Fondations, Réseau Entreprendre, Medef, CGPME, CJD...

Région conduit déjà des actions en faveur des docteurs et souhaite que de nouveaux horizons professionnels leur soient ouverts ou/et cherche à valoriser toutes les initiatives en faveur du développement technologique. La CCI voit dans l'université un vivier de futurs créateurs d'entreprises qui seront porteurs d'autant de projets économiques qu'elle accompagnera... Cet espace de négociation est celui de la politique externe.

Un troisième espace de négociation est déjà ouvert: il concerne les enseignants responsables de programmes existants consacrés à l'entrepreneuriat et les partenaires institutionnels avec lesquels ils travaillent; à ce titre on peut qualifier cet espace de négociation de réseau originel du projet CRÉACTIV'NANTES. Cet espace de négociation est aussi celui des intrapreneurs: tous les enseignants-chercheurs qu'il mobilise ont initié des programmes sur l'entrepreneuriat. Au sein de cet espace, les

acteurs se connaissent bien et il règne une certaine confiance. Certains enseignants ont la volonté de voir institutionnalisée une coopération parfois déjà ancienne et souhaitent jouer un rôle-clé dans ce processus. D'autres ne souhaitent pas s'y engager considérant que les programmes décentralisés qu'ils ont mis en place sont suffisants. Les uns et les autres ont bien conscience que tout va se jouer «à l'échelon au-dessus», et c'est probablement une des raisons de la réticence qu'ont d'aucuns à s'engager dans un programme global. Les relations entre les acteurs de ce troisième espace de négociation et leur hiérarchie sont très différentes: les salariés des partenaires institutionnels affichent une cohérence plus importante alors que l'université avance en ordre dispersé. Dans ce processus de négociation à trois dimensions, on voit immédiatement les risques d'enlisement du projet si les trois réseaux restent trop étanches. La plu-

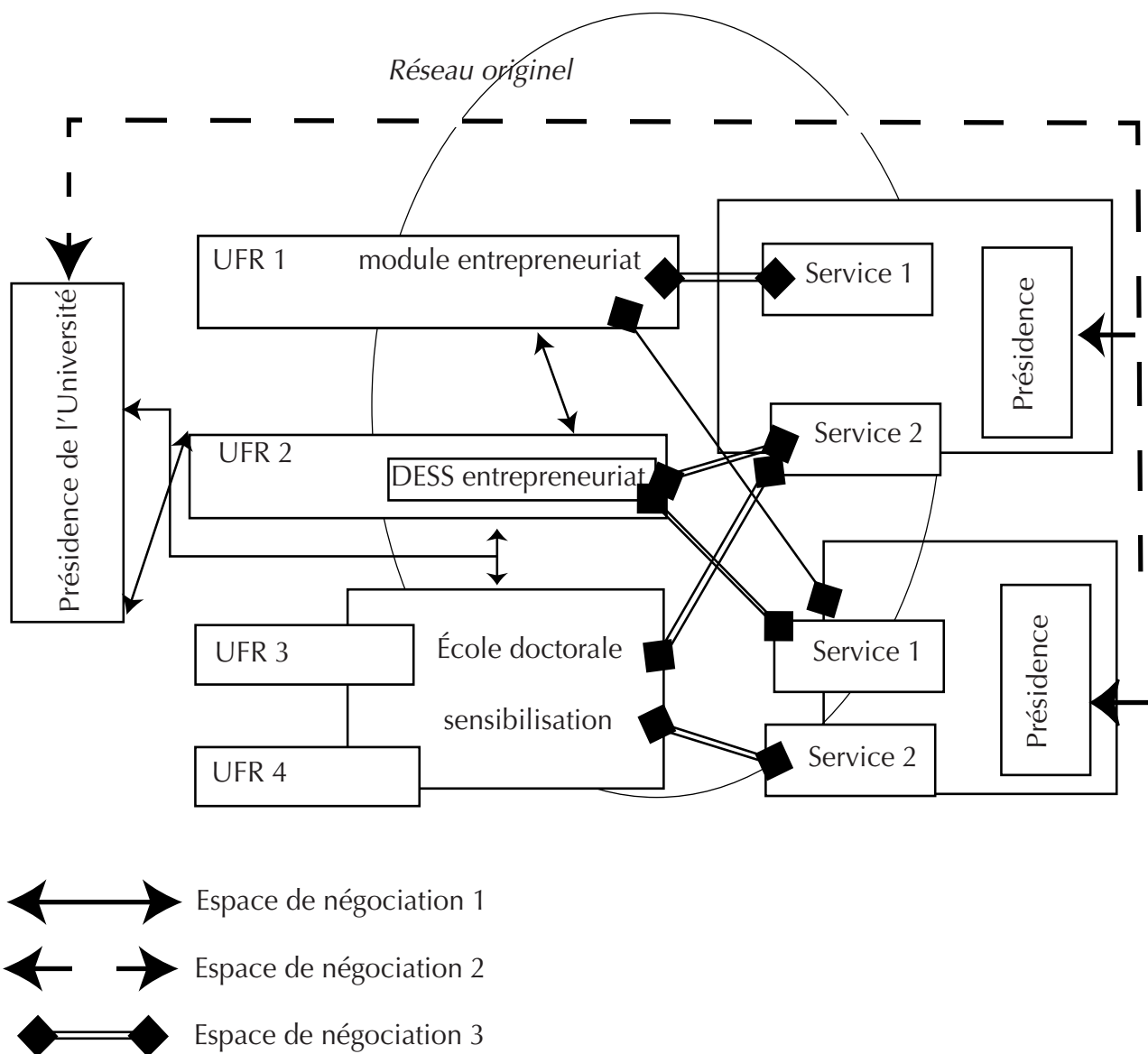


Schéma n°3: Les espaces de négociation du projet

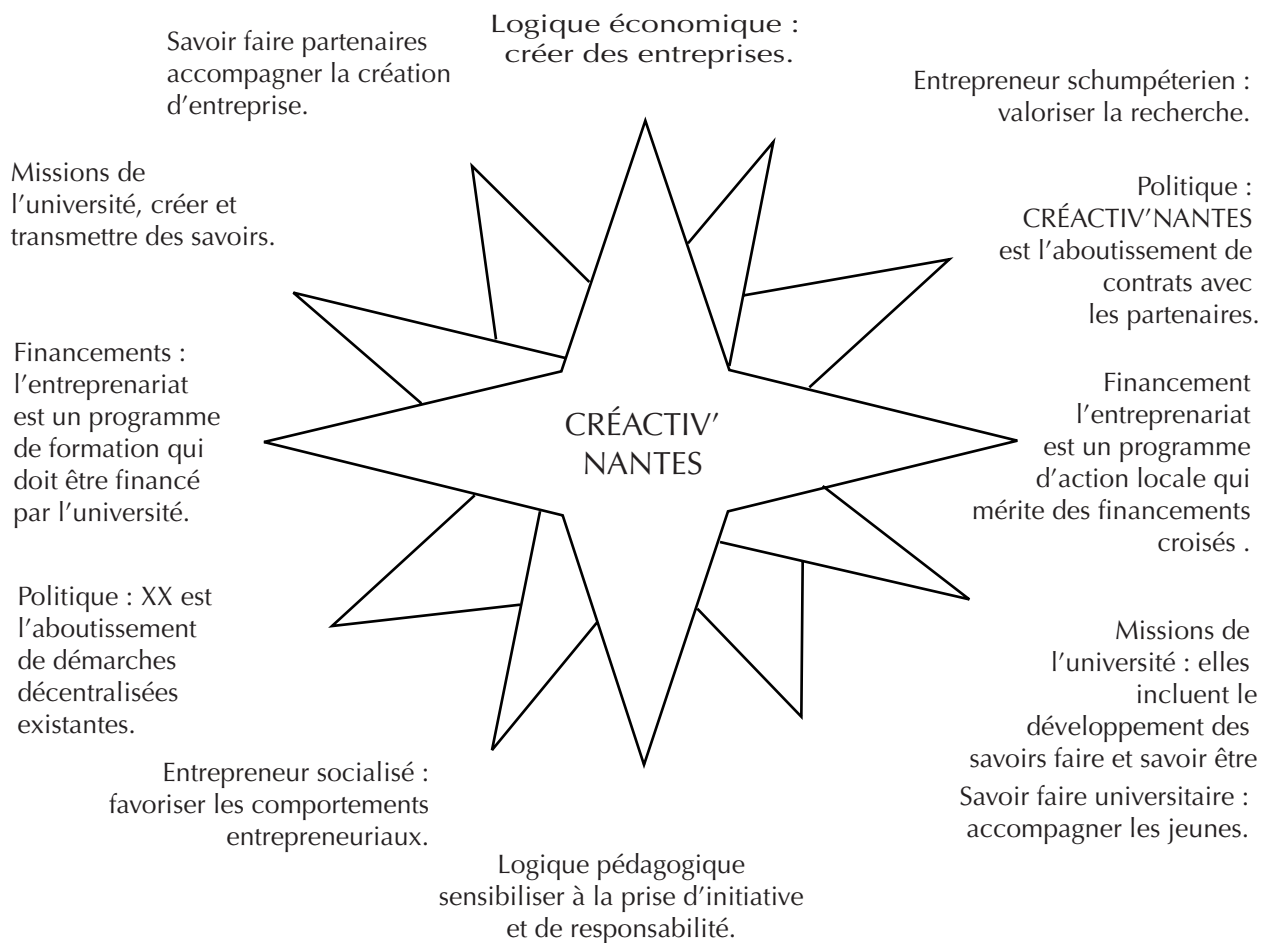


Schéma n°4 : Les tensions imprimées au projet CRÉACTIV'NANTES

ralité des acteurs, des échelons, des logiques d'action exige à la fois une mobilisation des trois réseaux autour d'un même projet et une convergence des aspirations des uns et des autres. En ce sens, le chargé de mission a ici une véritable fonction d'intrapreneurship, au sens où le décrivaient Breton et Wintrobe [1982], c'est-à-dire de mobilisation des réseaux et de création de confiance facilitant les transactions. Il a un rôle d'arbitrage [Pettigrew, 1987], qui suppose une bonne implantation dans l'université en général et les réseaux d'acteurs concernés en particulier.

Dans tout processus de négociation, la légitimité est un facteur-clé de confiance et de succès. Or on a constaté la très faible légitimité de l'université sur les questions de l'entrepreneuriat. Les partenaires doutaient ainsi de sa capacité à engager un programme pertinent et viable de ce type. L'université est trop souvent perçue comme une vieille dame totalement hors des réalités de la vie économique et son image de mammoth lui nuit considérablement [Bréchet 2003, Musselin 2001]. Il a donc été nécessaire d'amorcer un processus de légitimation d'une université entreprenante [Bourgeois & Nizet 1995]. À cet égard, les réseaux sociaux personnels des universitaires déjà engagés dans des programmes d'entrepreneuriat et ceux du chargé de mission ont un impact discret

mais décisif. De tels programmes amènent par exemple à côtoyer des chefs d'entreprise ou des représentants patronaux, dont l'appui dans la mise au point des programmes d'action ou/et l'engagement personnel à s'impliquer directement dans le projet pour le suivi d'étudiants ou l'animation de séminaires ont été un vecteur de crédibilité, de confiance et de légitimation.

Un programme sous tensions

Le processus de construction du projet CRÉACTIV'NANTES a ici toutes les caractéristiques d'une prise de décision politique, à savoir « *un processus de convergence et d'ajustements mutuels entre des acteurs sociaux qui, d'une part, sont porteurs de systèmes de valeurs différents et, d'autre part, disposent d'une autonomie relative et d'un pouvoir propre* » [Monnier, 1987]. En ce sens, CRÉACTIV'NANTES est plus le résultat que le préalable du processus de mise en œuvre; c'est un compromis entre des logiques d'action, des intérêts et des systèmes de valeurs dont la stabilité et l'évolution dépendent de sa régulation.



© Collection ROGER-VIOLLET

Le projet CREATIV'NANTES se situe moins dans une logique d'action que dans une logique de *fertilisation* (*Semilles*, dessin de Louis Eugène Lambert, 1859)

CREATIV'NANTES tente un équilibre entre des tensions diverses – que l'on a résumées dans le schéma n° 6 – tensions entre : les logiques d'action [économique vs. pédagogique], les conceptions de l'entrepreneur, le positionnement politique, les moyens de financement, les débats autour des missions de l'université et les savoir faire respectifs des différentes parties prenantes.

Cet équilibre est intrinsèquement instable et exige de la part des pilotes du projet un investissement important dans un processus quasi permanent d'adaptation et d'optimisation. La régulation conjointe, symbolisée par un comité de pilotage associant les trois partenaires principaux du projet, se veut ici la méthode retenue d'adaptation du compromis. [Voir schéma 4].

Les points d'application des tensions

Comme le souligne remarquablement Reynaud [1989] dans sa théorie de la régulation sociale; dans les processus novateurs, la dynamique d'ajustement dépend de la capacité des acteurs à construire une légitimité, légitimité en externe par rapport au résultat et légitimité en inter-

ne par rapport au collectif qu'elle contribue à former.

Dans le projet CREATIV'NANTES, cette construction de légitimité interroge sur divers aspects :

Quels sont les résultats espérés? Quelles priorités le centre doit-il se donner? Il apparaît ainsi indispensable de cibler les priorités, de se doter d'une stratégie claire et partagée autour d'objectifs précis annualisés [schéma directeur] et, ceci, afin de bien rendre compte des actions entreprises et de leur efficacité. Cette question renvoie à celle des indicateurs d'activité [étudiants contactés ou entreprises créées?] qui s'avère très délicate tant elle suppose de la part des partenaires une vision à long terme pouvant dépasser leur propre cycle d'activité.

Cette question des résultats impacte de façon directe celle de la pédagogie. Selon les objectifs que l'on se donne, on développera une pédagogie plus ou moins axée sur la sensibilisation et la valorisation des comportements de responsabilité et d'initiative ou sur les aspects techniques de la création d'entreprise, ce qui permet de cibler les moyens sur des étudiants et chercheurs réellement motivés et porteurs d'un projet méritant d'être pris en considération.

Quelle est la place du centre dans le système d'appui à la création d'entreprises? Se positionne-t-il très en

amont, pour attirer cette composante universitaire des quelque 1,6 million de Français qui disent rêver créer un jour une entreprise, ou plus en aval en étant dédié aux étudiants et chercheurs qui ont un projet et souhaitent le développer, aux risques d'un partage de compétences très délicat avec les partenaires historiques de l'appui à la création d'activité?

Quelle est la place du centre dans l'université? En tant que processus expérimental, CRÉACTIV'NANTES est resté pendant un an sans personnalité juridique, ni comptable. Le projet ayant été jugé positivement, l'université a décidé de le placer sous la tutelle de l'IAE. Ce positionnement dans le pôle «économie-gestion» de l'université présente des atouts considérables; néanmoins, il risque, si l'on n'y prend garde, de lui ôter sa légitimité de service commun. Ceci oblige le centre à redoubler d'efforts pour aller à la rencontre des enseignants dont on a mentionné le rôle stratégique qui est le leur dans la diffusion d'une culture entrepreneuriale. Quelles motivations pour les porteurs du projet? L'université légitime-t-elle des choix d'activité de ce type? Il n'est de secret pour personne que la fonction publique est une vaste machine à décourager l'intrapreneuriat [Clergeau, 1994]. Lourdeurs administratives, absence de reconnaissance professionnelle des engagements, absence de moyens. Or, piloter de tels projets suppose une forte mobilisation interne et une énergie considérable, doublée d'une certaine dose d'inconscience pour l'équipe opérationnelle. Au-delà d'un esprit missionnaire ou d'une vocation, la pérennité de tels projets suppose que des mécanismes soient mis en place pour que l'équipe voie son engagement reconnu et légitimé au regard des logiques de carrières proposées par le système universitaire.

CONCLUSION

Outre le partage d'expérience, cette étude s'est donné pour objectif d'analyser les logiques et tensions sous-jacentes à la définition – puis à la mise en œuvre – d'une cellule de ressources dédiée à l'entrepreneuriat dans une grande université. La croissance du nombre de dispositifs de ce type en France et les encouragements qu'ils reçoivent des pouvoirs publics soulèveront très vite des questions d'évaluation. Et la compréhension des logiques d'acteurs et des tensions qui ont présidé à leur mise en œuvre nous semblent d'ores et déjà représenter une étape indispensable à celle de l'évaluation.

Cette communication tient plus de la recherche-action que de l'étude de cas puisque les auteurs ont été aussi acteurs du projet. Ceci en constitue l'intérêt mais aussi la limite. C'est parce qu'elles ont été actrices à part entière du projet CRÉACTIV'NANTES que les auteurs ont pu en déceler dès l'origine les tensions et ont dû dès l'origine négocier entre les différentes logiques en présence. Mais cette prise d'action dans la

réalité étudiée rend périlleuse une généralisation des analyses et confirme celles-ci dans leur diagnostic de l'objectif principal: l'apprentissage mutuel.

En juillet 2004, le centre CRÉACTIV'NANTES a été labellisé «Maison de l'Entrepreneuriat» par le ministère délégué à la Recherche. Cette reconnaissance par les Pouvoirs Publics d'État a constitué la dernière étape d'un processus de légitimation engagé depuis de nombreux mois. Des initiatives pédagogiques, même isolées, avaient par leur succès montré l'opportunité d'un tel projet et surtout permis d'ancrer CRÉACTIV'NANTES dans un réseau institutionnel qui en fut un acteur efficace. La prise de conscience, par la présidence de l'université, de la nécessité de développer la culture entrepreneuriale et l'inscription de CRÉACTIV'NANTES dans sa démarche de projet d'établissement, ont par ailleurs constitué un atout significatif pour engager le processus de légitimation interne. La culture universitaire est en effet assez peu ouverte à ce type de projet, en rupture avec les représentations dominantes de la mission de l'université. Or, compte tenu de la place stratégique des enseignants dans le processus de diffusion des innovations en matière d'éducation et de formation, et de la diversité des paradigmes explicatifs possibles (9) [Cros, 2002], leur association au projet constitue un préalable indispensable à sa réussite. À cet égard, l'engagement de l'université constitue une condition nécessaire au lancement d'un projet transversal de sensibilisation à l'entrepreneuriat.

Cependant, la tutelle universitaire imprime aussi des lourdeurs administratives qui sont en dissonance avec l'organisation en équipe-projet du centre. C'est finalement la dernière des tensions imprimées à CRÉACTIV'NANTES: parler d'entrepreneuriat, sensibiliser à la prise de responsabilité et gérer un projet novateur dans une structure centralisée et bureaucratique. Un tel projet exige souplesse et autonomie pour satisfaire les contraintes de la gestion de projet en réseau ouvert. À ce titre, la création d'une Maison de l'entrepreneuriat a permis de bousculer certaines routines et réticences et nous semble constituer un vecteur significatif d'évolution des structures universitaires.

BIBLIOGRAPHIE

ALTER, N., *L'Innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000.

AUDREY, B., *Le Travail après la crise. Ce que chacun doit savoir pour gagner sa vie au XXI^e siècle*, Paris, Interéditions, 1994.

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

BECHARD, J.P., TOULOUSE, J.M., «Fondements théoriques des programmes de développement en entrepre-

- neurship: une étude exploratoire», *Cahier de recherche*, HEC Montréal, 1995, n° 95-04-01.
- BOISSIN, J.P., «Le concept de Maison de l'entrepreneuriat» Un outil d'action pour l'initiative économique sur les campus, Étude pour la direction de la Technologie du ministère de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche, 2003.
- BOURGOIS, E., NIZET, J., *Pression et légitimation*, Paris, Presses Universitaires de France, 1995.
- BRECHET, J.P., «Quelle démarche projet dans une grande université Française? Dispositifs, difficultés et enseignements», Colloque MCX, Lille, 2003.
- BRETON, A., WINTROBE, R., *The Logic of Bureaucratic Conduct*, New York, Cambridge University Press, 1982.
- BOUTILLIER, S., UZUNIDIS, D., «Entrepreneur, esprit d'entreprise et économie: un enseignement supérieur basé sur le tryptique Structures-Comportements-Performances», Actes du premier congrès, Académie de l'entrepreneuriat, Lille, 1999 a.
- BOUTILLIER, S., UZUNIDIS, D., *La Légende de l'entrepreneur*, Paris, La découverte, Syros, 1999 b.
- BYGRAVE, W.D., «The entrepreneurial process», IN BYGRAVE, W.D. (dir.) *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley & Sons, 1997.
- CALLON, M., «L'évolution du rapport de l'homme à la connaissance» in *Aspects à cet égard théoriques de la mise en réseau: Développement économique et besoins d'information, le rôle des réseaux*, disponible sur internet sur le site www.cirval.asso.fr/publications/dossier1, 1996.
- CARRIER, C., JACOB, R., «Un mariage université-Entreprises pour une formation en gestion adaptée aux PME», Actes du premier congrès, Académie de l'entrepreneuriat, Lille, 1999.
- CLERGEAU, C., *Bureaucraties publiques et innovation, éléments d'une analyse économique*, Thèse pour le Doctorat en Sciences économiques, université de Nantes, 1994.
- CROS, F., «L'innovation en éducation et formation: topiques et enjeux», in *Les logiques de l'innovation: approche pluridisciplinaire* sous la direction de N. ALTER, Paris, La Découverte, Recherches, 2002.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil, coll. Points, 1977.
- DRUCKER, P.F., *Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles*, New-York, Harper & Row, 1985.
- EHRENBERG, A., «Héroïsme, une valeur sociale transmissible», *Autrement*; n°86, janvier 1995.
- FAYOLLE, A., «Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations», *Gérer et comprendre* n°72, juin 2003.
- FILION, L.J., «Compétences à concevoir et espace de soi: éléments de soutien au système d'activité entrepreneuriale», *Cahier de recherche*, 1994, n° 94-10-02.
- FILION, L.J., *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Québec, Éditions de l'entrepreneur, 1991a, 271p.
- FILION, L.J., «L'éducation en entrepreneuriat. Sur quoi devrions-nous mettre l'accent: le médium ou le message?», *Revue Organisation* (1), automne, 1991b.
- FILION, L.J., *Les Entrepreneurs parlent*, Montréal, Éditions de l'Entrepreneur, 1990.
- HERNANDEZ, E.M., «Vers l'entreprise holomorphe», *L'Expansion Management Review*, septembre 2000 (106-112).
- FRIEDBERG, E., *Le Pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil, coll. Points, 1995.
- GASSE, Y., «Pour une éducation plus entrepreneuriale: quelques voies et moyens», Colloque L'éducation et l'entrepreneuriat, Centre Entrepreneuriat, Québec, Trois Rivières, 1992.
- LEGER-JARNIOU, C., «Enseigner l'esprit d'entreprendre à des étudiants: réflexions autour d'une pratique», Actes du premier congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Lille, 1999.
- MARCH, J., *Décisions et organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991.
- MONNIER, E., *Évaluation de l'action des pouvoirs publics*, Paris, Economica, 1987.
- MUSSELIN, C., *La Longue Marche des universités françaises*, Paris, Presses Universitaires de France, 2001.
- PETTIGREW, A., «Context and action in the transformation of the firm», *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6, 1987, pp. 649-670.
- PIOTET, F., SAINSAULIEU, R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1994.
- REYNAUD, J.D., *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989.
- ROCHFORT, R., *Le Consommateur entrepreneur*, Ed. Odile Jacob, 1997.
- SAPORTA, B., VERSTRAETE, T., «Réflexions pour une pédagogie de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises», Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, 1999.
- SCHIEB-BIENFAIT, N., *Histoire d'entreprendre*, ouvrage collectif sous la direction de T. VERSTRAETE, Caen, Éditions EMS, Management et Société, 2000.
- SENICOURT, P., VERSTRAETE, T., «Apprendre à entreprendre, typologie à quatre niveaux pour la diffusion d'une culture entrepreneuriale au sein du système éducatif», *Dynamiques entrepreneuriales, Reflets & Perspectives de la vie économique*, trimestriel, tome XXXIX, n° 4, 2000.
- VESPER, K.H., *Entrepreneurship Education*, M. A., Babson College, 1985.
- VESPER, K.H., *Entrepreneurship Education*, University of Washington, 1993.
- VESPER, K.H.; GARTNER, W.B., *University Entrepreneurship Programs – 1999*, University of Southern California, Marshall School of Business, Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies, 2000.
- VESPER, K.H., GARTNER, W.B., «Measuring progress in entrepreneurship education», *Journal of Business Venturing*, n° 12, 1997, 403-421.