

"ENTREPRENDRE AU LYCEE"
**10 ans d'expérience de promotion de l'esprit d'entreprendre
chez les jeunes en région Provence – Alpes – Côte d'Azur.**

ALLEMANDI Robert¹, responsable du projet "Entreprendre au lycée" à l'Institut régional pour la création d'entreprise (IRCE).

NEUNREUTHER Bruno, Maître de Conférences en sciences de gestion. Responsable de l'option "Entrepreneuriat" pour les DESS-CAAE (formation initiale et formation continue)

Résumé

Cet article a pour objet principal de présenter une opération, "Entreprendre au Lycée", conçue et conduite depuis dix ans en région PACA. Celle-ci se situe dans le cadre d'actions dont le but est de faire découvrir l'entreprise à des jeunes et de développer leur esprit d'entreprendre, essentiellement afin de mieux les préparer à une insertion professionnelle future. Son importance et son ancienneté permettent d'en faire un bilan ; quelles sont les conditions de réussite de ce type d'opération dans l'enseignement secondaire, quels sont ses principaux apports pour les différents participants et surtout pour les jeunes, les points à améliorer et les perspectives d'avenir ? Autant de questions sur lesquelles il nous paraissait intéressant de nous pencher, car si la littérature est abondante sur les expériences menées dans l'enseignement supérieur, peu de témoignages et réflexions existent quant à l'enseignement secondaire.

Mots-clés : Esprit d'entreprendre ; travail en équipe ; insertion professionnelle ; partenariat Région-Education Nationale ; conduite de projet.

IAE d'Aix-en-Provence.).
Avenue de la cible
BP 33
13540 PUYRICARD
mél : [Bruno.Neunreuther@iae-aix.com](mailto: Bruno.Neunreuther@iae-aix.com)
mél : [robert.allemandi@wanadoo.fr](mailto: robert.allemandi@wanadoo.fr)

¹ En 1991, il a fait partie de l'équipe qui a conçu l'opération "Entreprendre au Lycée" en région Provence – Alpes – Côte d'Azur. Opération qu'il conduit depuis 11 ans pour le Conseil régional PACA et les Rectorats d'Aix-Marseille et de Nice.

Introduction

Aujourd'hui, il existe de nombreuses expériences menées dans le système éducatif pour développer l'esprit d'entreprendre chez les lycéens et les étudiants². Toutes ont le même but : faire découvrir l'entreprise et développer l'esprit d'entreprendre chez les jeunes afin de favoriser leur insertion professionnelle. Ces expériences se développent plus facilement dans l'enseignement supérieur que dans l'enseignement secondaire car, pour celui-ci, très peu d'entre elles se font dans l'emploi du temps normal des lycéens, mis à part les "entreprises cadettes"³ pour les premières STT (Sciences et Technologies du Tertiaire) et les projets conduits depuis la rentrée 2000 dans le cadre des PPCP (Projet Pédagogique à Caractère Professionnel) en lycée professionnel⁴. Si, dans l'enseignement supérieur une réflexion a été menée à partir des expériences qui y sont réalisées conduisant à de nombreuses publications, en revanche peu de témoignages existent concernant l'enseignement secondaire⁵.

L'opération "Entreprendre au Lycée" conçue et conduite depuis 10 ans en région PACA, nous semblait donc mériter de faire l'objet d'une communication pour au moins trois bonnes raisons :

- son antériorité : "Entreprendre au Lycée" en région PACA est certainement une des premières actions significatives, à l'échelle d'un territoire régional, visant à développer l'esprit d'entreprendre, à avoir été initiée dans le secondaire ;
- son ampleur : "Entreprendre au Lycée" en région PACA a été initialement conçue et s'est déployée sur l'ensemble du territoire d'une région, concernant deux académies (Aix-Marseille et Nice) et implique maintenant en moyenne chaque année 40 à 45 établissements, 900 à 1 000 lycéens et 120 à 130 enseignants. Le concept a été repris dans d'autres régions⁶ ;
- son évolution : depuis sa création en 1991, cette opération n'a jamais cessé de se développer en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes impliquées⁷ ; en 11 ans, plus de 70% des lycées publics de la région PACA ont participé au moins une fois à l'opération⁸.

Bien sûr depuis ses débuts, elle a fait parler d'elle ; il est possible de trouver sur de nombreux sites Internet des éléments d'information la concernant, à commencer légitimement par ceux de l'IRCE (l'opérateur technique), du Conseil régional PACA et des Académies d'Aix-Marseille et de Nice pour continuer par ceux de nombreux établissements participant ou ayant participé à l'opération. On trouvera également pléthore d'informations sur des actions aux intitulés très voisins, si ce n'est identiques. Elle peut donc sembler largement connue, mais en fait, cette connaissance est sans doute limitée et incomplète.

² Voir sur le site Internet de l'APCE la rubrique "Repérage d'actions visant à développer l'esprit d'entreprise dans le milieu éducatif" ou dans le "Répertoire des mesures pour la promotion de l'esprit d'entreprise et la compétitivité" de la Commission européenne.

³ Le Concours Entreprises Cadettes n'existe plus aujourd'hui.

⁴ Mise en place des PPCP (BO n° 25 du 29 juin 2000, et BO n°23 du 7 juin 2001).

⁵ SCHIEB-BIENFAIT N. (2000), "Etat des réflexions actuelles sur l'enseignement de l'entrepreneuriat en France", in VERSTRAETE Th. (dir.), *Histoire d'entreprendre*, Editions EMS, Paris, 133-148.

CARAMEL L. (2000), "Devenir son propre patron... un fantasme plus qu'une réalité", *Le Monde*, 14 novembre.

⁶ Entre 1995 et 1998, trois confrères du réseau APCE l'ont transférée sur leur territoire à l'échelle régionale (Nord – Pas de Calais, où l'Agence Régionale de Développement a conduit jusqu'en 1999 l'opération "Boss en Basket" ; Poitou – Charente et Pays de Loire, où les Missions Régionales pour la Création d'Entreprise ont lancé l'opération "Entreprendre au Lycée") et d'autres ont suivi depuis, au niveau d'une académie.

⁷ Il s'agit de tous les enseignants, chefs de travaux, documentalistes, personnels de direction, inspecteurs de l'Education Nationale, chargés de mission des Rectorats et de la Région et les 8 000 élèves et étudiants qui y ont participé ; qu'ils en soient ici remerciés, sans eux cette opération n'aurait jamais fêté son dixième anniversaire.

⁸ Sur le site www.irce-paca.com, rubrique "Règle du jeu", on trouvera la liste des projets – les Mini-Entreprises – et celle des établissements participants, depuis 1991.

Or, cette opération "Entreprendre au Lycée" est apparue, à l'un des auteurs, universitaire s'étant interrogé de longue date sur la problématique de la formation en entrepreneuriat⁹, combiner tout un ensemble de caractéristiques exemplaires, sources de réflexions et de développements potentiels. Collaborant par ailleurs depuis quelques années sur des actions dans ce domaine, les auteurs se sont donc retrouvés avoir envie de faire connaître cette expérience plus largement.

Un des maîtres d'ouvrage de l'opération (le Rectorat d'Aix-Marseille) a toutefois déjà eu l'occasion de commencer à communiquer cette importante expérience engrangée depuis 10 ans, en témoignant lors du Forum Européen sur les formations à l'entrepreneuriat "Former pour entreprendre", à Sophia-Antipolis en octobre 2000. Le nombre de contacts consécutifs à cette intervention a confirmé le bien fondé de la démarche entreprise consistant à partager cette expérience, y compris au plan international¹⁰.

Il est maintenant temps de présenter dans le détail cette opération "Entreprendre au Lycée" telle qu'elle a été développée en région PACA (1) et, pour la première fois, de mettre en évidence les conditions de réussite et les apports pour les participants (2). Toutefois, nous avons choisi de laisser de côté le volet organisationnel et administratif qui constitue cependant une dimension essentielle de celle-ci. Nous espérons ainsi apporter notre contribution à une meilleure connaissance des pratiques pédagogiques de l'entrepreneuriat¹¹.

1. L'OPERATION "ENTREPRENDRE AU LYCEE"

Mise en place en 1991, à l'initiative du Conseil Régional Provence – Alpes – Côte d'Azur et en partenariat avec les Rectorats des Académies d'Aix-Marseille et de Nice, "Entreprendre au Lycée" est une démarche pédagogique qui consiste à simuler pendant une année scolaire la création et le fonctionnement d'une entreprise. Elle vise à faire acquérir des savoirs et des savoir-faire à partir d'une réalisation concrète, liée à des situations professionnelles. Elle permet de développer chez les lycéens des compétences et des comportements d'innovation, de créativité et d'organisation favorisant l'accès à l'emploi. Elle s'adresse aux élèves et aux étudiants des lycées de la Région Provence – Alpes – Côte d'Azur.

Cette opération a été conçue par l'Institut Régional pour la Création et le développement des Entreprises (IRCE), suite à une Université d'été "Apprendre à entreprendre" organisée en collaboration avec l'APCE (devenue ANCE).

L'objectif est de développer l'autonomie, la prise d'initiative, le travail en équipe, l'organisation et l'esprit d'entreprendre des jeunes pour favoriser leur insertion professionnelle. La finalité est d'amener un groupe d'au moins 20 à 25 lycéens, issus de spécialités et de niveaux différents, à concevoir, produire et commercialiser un produit ou un service en reproduisant dans le lycée les conditions réelles du fonctionnement d'une entreprise, *leur entreprise*. Tout au long de l'année scolaire, ils vont vivre toutes les étapes de l'idée au projet, de la conception à la vente de leur produit ou service, jusqu'à l'évaluation de l'activité de leur entreprise. L'activité est réalisée au

⁹ NEUNREUTHER B. (1979), "Les possibilités de la formation dans le domaine de la création d'entreprise", *Enseignement et Gestion*, nouvelle série, n° 11, automne, 7-13.

¹⁰ On consultera les actes de ce Forum sur le site http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/index.htm

¹¹ Vaste tâche à laquelle nous appelait Nathalie SCHIEB-BIENFAIT lors du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat à Lille en novembre 1999 : SCHIEB-BIENFAIT N. (1999), "Du projet de création comme pratique pédagogique : témoignage autour d'une expérience", Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, *Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils*, Lille, 15 et 16 novembre, édités par le Pôle Universitaire Européen Lille Nord – Pas de Calais, 335-353..

La création de l'*Observatoire des pratiques pédagogiques et initiatives pédagogiques en entrepreneuriat* constitue d'ailleurs à cet effet une initiative particulièrement encourageante.

travers d'une association loi 1901 dans le cadre de laquelle les lycéens "jeunes entrepreneurs" doivent vendre à des particuliers ou à des entreprises et sont confrontés aux réalités économiques extérieures au lycée.

La démarche "Entreprendre au Lycée" propose un cadre de travail selon un processus établi : un calendrier, des dates clés, une méthode, un système d'accompagnement et de suivi – c'est la *figure imposée*. Dans ce cadre, l'équipe éducative et les jeunes doivent trouver leur voie et réaliser leur activité comme ils l'entendent en respectant la démarche proposée et la règle du jeu – c'est la *figure libre*.

L'équipe éducative comprend au moins trois personnes issues d'expériences et de disciplines différentes. Elle est composée d'enseignants, de responsables du Centre de Documentation et d'Information, d'éducateurs, de conseillers d'orientation, de techniciens de l'établissement voire d'intervenants extérieurs en activité professionnelle ou jeunes retraités.

Le programme est ambitieux. Il appartient à l'équipe éducative, en fonction de ses objectifs, de la maturité, du potentiel des jeunes participants, de leur capacité d'organisation et de l'entente du groupe, d'insister plus sur certains aspects et moins sur d'autres. Des sessions de formation sont organisées pour aider les enseignants à prendre en main les outils proposés et échanger les pratiques avec d'autres participants.

Le processus se déroule en six étapes. Il débute juste après la rentrée scolaire et se termine à la fin mai. Dans la mesure du possible il est préférable que l'équipe éducative soit constituée à la fin de l'année précédente. Elle doit être composée de trois à quatre personnes si possible de spécialités et de statuts différents (enseignant de discipline générale, technique, documentaliste, personnel de direction...) . Pour faciliter le déroulement de l'opération au sein du lycée, le chef d'établissement prendra soin de la présenter à l'ensemble de la communauté éducative, lors de la rentrée des enseignants par exemple, afin de préciser les objectifs et les limites en attirant l'attention sur la finalité pédagogique et en évacuant les amalgames idéologiques. Le mieux est d'inscrire l'opération dans le projet d'établissement et de le faire voter en conseil d'administration.

Par rapport à d'autres dispositifs existant en France, l'opération "Entreprendre au Lycée" en région PACA se distingue, globalement et/ou point par point, par :

- *sa durée* : 2 à 3 heures par semaine sur toute l'année scolaire, pour la plupart en dehors des heures de cours (sachant que chaque année on repart au début du processus car il ne s'agit pas de faire concurrence aux professionnels ni de brasser beaucoup d'argent – 10 000 F de chiffre d'affaires maximum) ;
- *la méthodologie* proposée qui se fonde sur des pratiques de conduite de projet et d'assurance qualité inspirées des référentiels ISO 10006 et ISO 9000 ;
- *la pédagogie* pratiquée qui met les jeunes au centre de leur projet : le tâtonnement est permis, la prise de risque aussi. Il ne s'agit pas d'un cours où le maître transmet des connaissances à l'élève, mais pour un groupe d'adultes responsables de définir ensemble leur projet et de s'organiser pour passer les obstacles ;
- *les démarches entreprises par les jeunes en dehors du lycée* qui les font se confronter à l'environnement économique puisqu'ils doivent vendre leur produit ou leur service à des particuliers ou à des entités hors du champ scolaire ;
- *le processus d'animation et de coordination* impliquant des chargés de mission de la Région, de deux Rectorats et d'un organisme tiers, l'IRCE, maître d'œuvre indépendant de l'Education Nationale.

L'opération "Entreprendre au Lycée" se déroule donc selon les étapes suivantes :

1. Sensibilisation des jeunes
Septembre



2. De l'idée au projet
Octobre - Décembre



3. La construction de l'entreprise
Janvier - Février



4. L'exploitation de l'activité
Mars - Juin



5. La valorisation de l'activité
Mai



6. L'évaluation de l'activité
Juin

RECRUTER 20 A 25 LYCEENS de classes de niveaux et de spécialités différentes et CONSTITUER L'EQUIPE EDUCATIVE

- Sur la base du volontariat
- Selon leurs motivations, leurs disponibilités

TROUVER ET VALIDER L'IDEE

- Animer des séances de créativité
- Vérifier la faisabilité, l'existence d'un besoin, d'un marché
- Fixer des objectifs concrets et accessibles dans le cadre du lycée
- Organiser le travail d'équipe
- Rechercher et impliquer des partenaires extérieurs

ORGANISER L'ENTREPRISE

- Proposer une offre et fixer les objectifs de vente et de production
- Organiser les différentes fonctions de l'entreprise
- Définir les modalités de fonctionnement et de gestion
- Attribuer les responsabilités
- Donner une existence juridique au projet

FAIRE VIVRE L'ENTREPRISE

- Négocier avec les clients et les fournisseurs
- Vendre, produire, gérer, communiquer...
- Concevoir les outils d'évaluation et de contrôle des objectifs

PARTRICIPER AU FORUM "ENTREPRENDRE AU LYCEE"

- Préparer la manifestation (déplacement, animation du stand)
- Présenter les réalisations et participer aux challenges
- Echanger les expériences

FAIRE LE BILAN DE L'OPERATION

- Présenter les comptes de la Mini-Entreprise
- Evaluer les apports pour les jeunes avec les équipes éducatives
- Apprendre à valoriser son expérience

1.1 La sensibilisation des jeunes

Elle commence le plus tôt possible après la rentrée scolaire. L'équipe éducative, soutenue par le chef d'établissement, rassemble les élèves des classes concernées afin de leur exposer le projet, l'intérêt de développer l'esprit d'entreprendre et l'expérience qu'ils vont retirer de cet apprentissage. Ces élèves sont issus des classes d'enseignants de l'équipe éducative ou se présentent spontanément suite à une information diffusée dans l'établissement. L'objectif est de recruter au minimum 20 à 25 lycéens volontaires de classes de niveaux et de spécialités différentes.

Le rôle de l'équipe éducative est d'essayer d'évaluer la motivation des participants et de les alerter sur la nature et l'importance du travail à réaliser, notamment pour ceux inscrits en classe d'examen.

1.2 De l'idée au projet

Dans un premier temps, il s'agit en utilisant des techniques de créativité et d'animation de groupe de trouver des idées et de valider celles qui intéressent le plus grand nombre de participants et qui sont les plus réalistes. A ce stade, soit les jeunes n'ont pas d'idées et le rôle de l'équipe éducative est d'organiser des séances de créativité de groupe, de les conseiller ou de leur montrer des exemples, soit ils ont trop d'idées et il convient de vérifier si le produit ou le service est réalisable dans l'établissement, si le projet peut être accompli dans les délais de l'opération et s'il existe des contraintes administratives ou juridiques.

Le choix du projet dépend du nombre de jeunes intéressés pour le mener à bien. Un des apports du dispositif est de les mettre en situation de vivre l'organisation, la régulation, le fonctionnement d'un groupe de travail quantitativement important (20 à 25 participants). Le thème du projet (l'activité) doit être choisi par les jeunes, car il s'agit là d'un élément très important pour obtenir une bonne motivation des participants.

Dans un deuxième temps, il convient d'étudier dans le détail la faisabilité du projet retenu afin de ne pas s'engager dans une impasse. Il s'agit alors de vérifier l'existence d'un marché, la réalité de la demande, d'identifier les besoins du client, d'effectuer des recherches d'antériorité à l'INPI sur les brevets, les noms de marque et de vérifier si l'activité n'est pas soumise à des normes ou réglementations particulières.

Enfin, il faut évaluer la capacité à produire l'objet ou le service en tenant compte des moyens dont on dispose ou que l'on peut raisonnablement obtenir, et estimer la rentabilité économique. Cette étape peut être laborieuse pour les jeunes mais particulièrement enrichissante.

Parallèlement, au cours de cette période les jeunes vont organiser leur travail de groupe, définir leur mode de fonctionnement, la durée et la fréquence de leurs réunions, rechercher et impliquer des partenaires extérieurs.

L'expérience montre que la confrontation à la réalité du terrain, au marché, peut amener à reconsidérer tout ou partie du projet ; il n'est pas rare de revenir sur le thème du projet et de mettre à plat les motivations des uns et des autres. Au cours de cette étape le rôle de l'équipe éducative est de structurer le travail des jeunes et d'animer les réunions pour les aider à produire.

1.3 La construction de l'entreprise

Cette étape doit permettre de structurer le travail d'équipe, de déterminer qui fait quoi et quand, de décrire l'offre de produit ou de service, de préciser le processus de fabrication, d'évaluer les coûts de revient et de définir le besoin de financement.

Il s'agit d'organiser les différentes fonctions :

- Au niveau **technique**, les jeunes entrepreneurs doivent prévoir l'organisation de la production : définition d'un cahier des charges, réalisation de prototypes, étude des processus de fabrication ou de service, recherche de fournisseurs et de sous-traitants, maîtrise de la qualité.
- Au niveau **commercial**, ils ont à organiser la vente et assurer la promotion de leur produit ou service :
 - organisation du système de commercialisation : détermination des prix, définition du circuit de distribution, formulation des arguments de vente, des plans de prospection et des tableaux de bord de suivi ;
 - définition d'un plan de promotion, élaboration des supports de vente et du packaging ;
 - contacts et négociations avec les clients.
- Au niveau **gestion**, ils doivent définir les règles de fonctionnement de la Mini-Entreprise et son organisation :
 - compte d'exploitation, compte de résultat ;
 - mise en place d'une comptabilité : calcul des coûts de production, calcul des coûts de revient, calcul des marges, calcul des seuils de rentabilité.

Au cours de cette étape, les jeunes entrepreneurs vont faire toutes les démarches pour créer l'association à but non lucratif qui va supporter l'activité de leur Mini-Entreprise.

A la fin de cette étape, ils auront précisé les objectifs que le groupe se propose d'atteindre en terme d'activité. Cette phase apparaît souvent laborieuse aux jeunes qui préfèrent réaliser, travailler la matière, vendre et gérer les flux. Le but principal est ici de souligner l'importance de la préparation d'un projet. Avancer dans la démarche peut se révéler être un vrai concours d'obstacles ! Identifier et passer les obstacles et ne pas baisser les bras au premier désenchantement fait partie du processus. Cependant, il faut veiller à ce que leur accumulation ne conduise pas une démotivation des jeunes entrepreneurs. On constate d'ailleurs souvent une baisse des effectifs à ce moment là de l'année.

A ce stade le rôle de l'équipe éducative est d'attirer l'attention des jeunes sur la nécessité de s'organiser et de les laisser trouver leur propre organisation.

1.4 L'exploitation de l'activité

A partir des objectifs fixés précédemment, les jeunes entrepreneurs mettent en œuvre leur activité, négocient avec les clients et les fournisseurs, conduisent les tâches par fonction. Grâce à l'ensemble des moyens financiers obtenus auprès de leurs clients, de leurs fournisseurs et de leurs partenaires, ils peuvent lancer leur production, démarcher leurs clients, assurer la promotion de leur produit. Ils sont ainsi confrontés aux réalités économiques. Ce sont certainement les activités les plus concrètes et les moins fastidieuses pour les jeunes, mais leur réussite dépend du travail précédemment accompli.

Un groupe de 2 ou 3 participants, de spécialité administrative-comptable, est plus particulièrement chargé de mettre en place un tableau de bord de suivi de l'activité, d'où l'intérêt

en début d'année d'impliquer des jeunes de niveaux et de spécialités différents. Dans le cas où ces spécialités ne seraient pas présentes dans l'établissement, il est toujours possible de contacter des "consultants" ou des "experts" dans d'autres établissements ou dans l'environnement du lycée.

Un trop grand écart entre le prévu et le réalisé, entre la vision et la réalité peut perturber les participants et les faire s'interroger sur leur capacité à mener à bien leur travail. Dans ce cas, il est utile d'en connaître les raisons et de prendre les mesures correctives, quitte à revoir les objectifs. Apprendre à s'adapter aux situations et à réagir fait partie du processus.

Au cours de cette étape les jeunes entrepreneurs vont organiser et gérer la documentation à l'aide du classeur-organiseur fourni dans le cadre de l'opération "Entreprendre au Lycée". C'est grâce à ce classeur que les différents groupes de travail se tiennent informés de l'évolution du projet. Chaque groupe avance de façon coordonnée pour réaliser les tâches définies en réunion plénière. Lors de ces réunions d'administration de l'entreprise, chaque groupe présente l'avancement de son travail ; les décisions sont prises ensemble et les tâches sont précisées pour la période à venir.

Le rôle de l'équipe éducative est d'aider les jeunes à repérer le besoin de conseils et à les inciter à prendre des contacts avec des professionnels à l'extérieur du lycée. L'échange "experts" / jeunes entrepreneurs peut être très enrichissant et soulager l'équipe éducative de certaines tâches dont les membres peuvent ne pas maîtriser le domaine de spécialité.

1.5 La valorisation de l'activité

Chaque année, une manifestation publique, le Forum "Entreprendre au Lycée", a pour objectif de permettre à l'ensemble des acteurs de l'opération de se rencontrer dans un environnement convivial. Pour les jeunes entrepreneurs c'est l'occasion de présenter leurs réalisations à tous les invités, à savoir :

- l'ensemble des jeunes entrepreneurs impliqués dans les projets, les équipes éducatives, les responsables des établissements participants ;
- les partenaires du monde de l'entreprise, les élus de la Région, les représentants des Rectors et de l'Education nationale, les représentants des organisations professionnelles, les chefs d'entreprises, les chefs d'établissements de la région, les médias.

Chaque Mini-Entreprise dispose d'un espace pour présenter et mettre en valeur son activité dans un hall d'exposition. L'infrastructure proposée est identique pour chacune d'entre elles. Des animations sont prévues¹² :

- des visites des stands ;
- un atelier "Jeunes Reporters" ;
- des rencontres avec des chefs d'entreprises et des personnalités du monde scientifique, sportif et économique ;
- une remise des prix est organisée en fin de journée au cours d'une cérémonie en séance plénière.

Ce Forum¹³ est l'occasion de faire travailler les jeunes entrepreneurs sur la communication. Ils doivent réfléchir aux messages à communiquer, préparer leur intervention et un plan de communication, élaborer des communiqués de presse, prendre contact avec les journalistes locaux (PQR, radio locale).

¹² Voir détail du déroulement du Forum sur le site de l'IRCE.

¹³ En 2002, le Forum se tiendra au Zenith de Toulon. L'entrée est libre à partir de 14h et il se termine à 17h30.

Cette phase est la plus motivante pour les jeunes. En effet, lors des phases précédentes, ils ont vécu des moments de démotivation, de doute, d'inquiétude. Là, c'est le contraire, il n'est pas rare de revoir quelques démissionnaires ou de nouvelles têtes ! La productivité, l'organisation du groupe deviennent plus efficaces à mesure que la date du Forum approche, mais seuls les participants actifs de la Mini-Entreprise peuvent participer au Forum.

A ce stade de la démarche, le rôle de l'équipe éducative est de réguler, de mettre les jeunes face à leurs responsabilités, à leurs engagements.

1.6 L'évaluation de l'activité

Cette étape permet aux jeunes entrepreneurs de faire le bilan des activités réalisées et d'identifier les compétences développées afin de savoir se valoriser lors de l'entrée dans la vie professionnelle.

Il ne s'agit pas de présenter une comptabilité, mais de faire le bilan de l'activité, qui a fait quoi, les résultats obtenus, d'identifier les points faibles, les dysfonctionnements et valoriser les points forts, ce qui a bien fonctionné. Pour certains les objectifs sont atteints, pour d'autres, confrontés à des difficultés, il en va tout autrement. L'important, à ce stade, est d'évaluer la situation, de constater et comprendre les écarts et d'en tirer tous les enseignements afin de capitaliser toute l'expérience réalisée.

La tenue d'une assemblée générale donne un aspect officiel à la fin de l'opération pour arrêter les comptes et être en règle avec le fonctionnement d'une association. Une fois ces aspects administratifs réglés, c'est l'occasion d'organiser un moment convivial dans l'établissement pour valoriser tous les participants, jeunes entrepreneurs, équipe éducative, "facilitateurs internes" et partenaires externes, en présence, pourquoi pas, de parents d'élèves, d'enseignants d'autres disciplines, de journalistes et... d'élèves non participants en vue d'une nouvelle participation à l'opération de l'année suivante ! Cette rencontre conviviale peut se faire juste après l'assemblée générale ou à un autre moment dans un autre lieu. A ce stade les équipes éducatives sont parfois étonnées de la créativité et de la prise d'initiatives des jeunes lorsqu'il s'agit de festivités, ce d'autant plus que, parfois, il faut dépenser les bénéfices de la Mini-Entreprise !

Concernant l'identification des compétences, il convient pour les participants de prendre conscience de leurs acquisitions, mais aussi de leurs faiblesses en faisant le point à la fin de chaque étape du processus avec un membre de l'équipe éducative. Pour cela, chaque participant doit lister les activités qu'il a conduites personnellement en toute responsabilité. Pour chacune, il dégage les savoir-faire mis en œuvre ainsi que les aptitudes comportementales développées en situation professionnelle. En fin d'opération, il fait une synthèse écrite avec un membre de l'équipe éducative (ou un autre enseignant – de français – impliqué ou pas dans la démarche). Cette synthèse peut également être travaillée à l'oral avec des exercices de simulation d'entretien. Il s'agit d'amener le jeune entrepreneur à savoir exploiter l'expérience acquise lors d'un entretien professionnel.

2 – CONDITIONS DE REUSSITE ET APPORTS POUR LES PARTICIPANTS

2.1 Les conditions de réussite de l'opération "Entreprendre au Lycée"

Au lancement de l'opération, la réussite dépend de la diffusion de l'information, de l'engagement de la direction de l'établissement, de l'équipe éducative et de la motivation des jeunes. Pour permettre un démarrage dans les meilleures conditions, il est souhaitable de présenter l'opération aux lycéens dès que l'équipe éducative est constituée en essayant de faire intervenir un enseignant ou des jeunes qui y ont déjà participé. Ensuite, il est important de faciliter l'organisation matérielle, en aménageant un créneau horaire commun aux classes ciblées, en favorisant l'allocation des ressources matérielles et humaines nécessaires.

L'information est un facteur-clé de la réussite. En effet, les chefs d'établissement et les enseignants sont, tout au long de l'année, sollicités par un grand nombre d'acteurs différents qui leur proposent des projets qui vont de la journée de visite d'une entreprise à la démarche qui se déroule sur un an et il n'est pas toujours facile de faire le tri et de définir les priorités. Il convient donc de faire des efforts pour informer sur l'opération l'ensemble des acteurs de la communauté éducative en présentant à chacun l'intérêt du projet, à commencer pour les élèves et les enseignants. Il serait important d'informer directement les uns et les autres. L'expérience montre que des plaquettes, des affiches et des cassettes vidéos de présentation de l'opération adressées au chef d'établissement ne sont pas toujours suffisantes et qu'il faut mettre en œuvre d'autres moyens en facilitant le travail du chef d'établissement.

L'information et la motivation de tous les participants sont également importantes si l'on considère que la démarche peut être avortée ou freinée par des quiproquos, procès d'intention qui naîtraient de résistances opposées par des enseignants hostiles à un rapprochement avec le monde l'entreprise. C'est pourquoi il est primordial d'en rappeler constamment l'objectif. De même, il faut aussi prendre conscience d'autres obstacles inhérents au système éducatif secondaire qui peuvent être surmontés plus facilement grâce à l'information et à une forte motivation. Il s'agit tout d'abord de l'organisation du temps scolaire (des élèves, des enseignants et des établissements) et du système d'évaluation actuels qui ne favorisent pas les activités trans-disciplinaires entre élèves de niveaux de classes et de spécialités différents. On observe que ce sont presque toujours les mêmes enseignants dans un établissement qui participent à des projets pédagogiques en prenant parfois le risque de s'isoler de leurs collègues.

Par ailleurs, le système d'heures supplémentaires en vigueur semble plus adapté pour rémunérer la charge des professeurs principaux que pour favoriser les activités péri-éducatives. Enfin, il est encore très difficile de réduire les heures de cours classiques pour les remplacer par des activités en milieu professionnel ou des travaux professionnels encadrés. Il faut que le système éducatif facilite l'organisation d'activités en groupes trans-disciplinaires dans les emplois du temps et que les systèmes d'évaluation des jeunes et des enseignants soient adaptés en conséquence. Cela faciliterait grandement le lancement de ce type d'opération¹⁴.

Pendant l'opération, les éléments déterminants de la réussite nous paraissent être "le droit d'apprendre en essayant", une communication organisée et une formation adaptée des enseignants et non-enseignants.

¹⁴ Yann FORESTIER, plaide pour l'autonomie de l'élève à travers un projet personnel et prône l'interdisciplinarité, comme par exemple l'étude d'une crise économique par des enseignants d'histoire, d'économie et de mathématiques. FORESTIER Y. (2000), "Enseigner et apprendre au lycée à l'heure de la massification", *Cahiers pédagogiques*, Centre de Recherches et d'Actions Pédagogiques, n° 399, décembre.

Le droit d'apprendre en essayant

Quand l'opération se déroule pour la première fois dans un établissement, tout est à découvrir, et alors pour les équipes éducatives impliquées beaucoup d'éléments nouveaux sont à considérer. Ainsi, faut-il insister sur le fait que la première année est destinée à apprendre et à se préparer pour l'année suivante.

Il faut garder à l'esprit que tout ce qui est proposé dans la démarche ne pourra pas être fait. Il appartient à chaque équipe éducative de mettre plus ou moins l'accent sur certains points et d'en délaissier d'autres en fonction des participants, de l'état d'esprit et de la volonté du groupe constitué. Au niveau de l'organisation de l'opération à l'échelle de la région PACA, il est proposé une règle du jeu avec méthode et outils, 4 ou 5 points de passage, un calendrier et les conditions pour éviter les pertes financières en fin d'année sont mises en place. C'est la progression du groupe et des participants qui présente un intérêt plus que le niveau atteint à la fin de l'année scolaire. Ce qui importe, plus que de parcourir tout le processus, sera ce que les participants auront appris et compris de façon à valoriser l'expérience acquise, même si leur objectif n'a pas été atteint.

Une communication organisée

Il convient de faciliter la communication au sein de l'établissement par la mise à la disposition de l'équipe d'un panneau d'information ou d'un lieu d'exposition. Lorsque cela est possible, il est souhaitable d'intégrer une partie de l'activité dans les cours sous forme de travaux pratiques, d'étude de cas ou dans le cadre des projets personnels à caractère professionnel (PPCP pour les Lycées d'Enseignement Professionnel). En cas de difficultés dans l'emploi du temps, l'heure du déjeuner peut fournir un créneau utilisable à cette fin. Il est conseillé d'informer les médias de proximité et de prendre des contacts avec des chefs d'entreprises¹⁵, des partenaires (comme le CJD [Centre des Jeunes Dirigeants], le Lion's, le Rotary), les élus locaux et les parents d'élèves.

La transmission du savoir-faire entre les membres des équipes pédagogiques des différents établissements constitue un élément important du succès de l'opération. En effet, ceux qui connaissent bien l'opération pour l'avoir pratiquée sur des publics divers et variés seront les plus compétents pour conseiller leurs collègues. C'est pourquoi des réunions de coordination et des visites dans les établissements doivent être organisées, mais, pour des raisons pratiques, il est difficile de les multiplier. Aussi, il conviendrait de faciliter l'échange d'expériences et le partage de l'information entre les animateurs régionaux, académiques, les équipes éducatives et les participants, voire entre les acteurs eux-mêmes dans chaque catégorie. C'est pourquoi il a été envisagé de mettre en œuvre un système d'information numérique, communautaire, utilisant les ressources de l'Internet dont la réalisation est en cours. Ce système aura l'avantage de proposer aux participants, et notamment les élèves, d'utiliser de façon professionnelle les technologies d'information et de communication et permettra de faciliter aussi l'information pour le lancement de l'opération.

La formation des équipes éducatives

¹⁵ On notera à cet égard que lors de la réunion du Grand Prix de l'Entrepreneur 1997, qui avait pour thème "Comment favoriser la création d'entreprise et la réussite des entrepreneurs en France", les patrons réunis à Evian ont déclaré être prêts à donner au moins une conférence de deux heures, chaque trimestre dans un lycée de leur ville. L'Editorial de la revue *L'Entreprise* de juillet de la même année, qui lançait un appel aux dirigeants prêts à s'associer à cette démarche, avait d'ailleurs permis de recueillir plus de cent candidatures spontanées (cf. KERDELLANT Ch. (1997), "Le grand Prix de l'Entrepreneur 1997", *L'Entreprise*, n° 144, octobre, 60-70).

Plus récemment, au Forum de l'Expansion de 2001, où il a été débattu du système éducatif en phase avec le monde du travail, l'accent a été mis sur les liens de plus en plus étroits qui devraient exister entre le système éducatif et les entreprises (DUMONTL. (2001), "L'école notée par les patrons", *L'Expansion*, n° 658, 6-19 décembre, 24-25)

Peu d'enseignants sont formés et habitués à travailler en équipe pour conduire un projet. Faire un cours et animer un groupe sont deux choses bien différentes qui ne s'improvisent pas. Il faut insister ici sur la nécessité de mettre en place des séminaires de formation pour les enseignants et les équipes éducatives, voire de les inciter à participer à des actions de groupe pour se former en situation, découvrir la démarche et prendre en main les outils proposés. Cependant, l'expérience a montré que l'organisation matérielle de sessions de formation était difficile, ceci s'explique par la difficulté à cibler les destinataires de l'information, par des délais administratifs d'organisation longs et incompressibles, et par les inévitables défections des candidats inscrits...

Après 10 ans de pratique au niveau de la région Provence – Alpes – Côte d'Azur (qui comporte deux Académies), il nous a donc été possible de dégager un certain nombre de conditions de réussite. Celle-ci repose sur :

- Un processus éprouvé, conçu avec les participants, qui s'appuie sur une méthode de conduite de projet, sur une démarche d'assurance qualité et sur une batterie d'outils transmis aux enseignants pour les jeunes entrepreneurs.
- Un calendrier limité à l'année scolaire (l'activité s'arrête en fin d'année quel que soit le niveau atteint, le but n'est pas de faire un maximum de chiffre d'affaires ni de faire une concurrence déloyale aux entreprises du bassin d'emploi).
- Trois réunions de coordination pour faciliter l'échange entre les équipes pédagogiques au niveau de chaque Académie.
- Trois visites dans les établissements pour observer les jeunes en situation de travail et répondre à leurs questions.
- L'existence d'un partenariat avec des représentants du monde de l'entreprise.
- Le retour des documents demandés et l'utilisation d'un classeur-organiseur pour que les participants se posent les bonnes questions et structurent leur démarche.
- La tenue d'un Forum qui permet aux jeunes entrepreneurs de valoriser leur travail devant l'ensemble des participants et d'échanger leur expérience "d'entrepreneur" avec des responsables d'entreprises, des scientifiques et des sportifs.
- La délivrance d'une attestation de participation à chaque élève ayant parcouru tout le processus et la préparation de ces élèves à valoriser l'expérience acquise

La motivation, base du volontariat, des équipes pédagogiques et des élèves ou étudiants, a été fondamentale dans le succès de l'opération. Cependant, si celle-ci a tenu et s'est développée dans le temps, c'est aussi d'une part grâce à la volonté des décideurs politiques et techniques de la Région et des deux Académies qui, chaque année, ont alloué les moyens financiers, matériels et humains nécessaires à son fonctionnement et, d'autre part, par l'implication, des personnels de direction des lycées, des différents chargés de mission du Conseil Régional et des Rectorats y compris des corps d'inspection de l'Education nationale. Ce volet, non négligeable, de l'opération n'est pas développé ici ainsi que nous l'avions annoncé en introduction.

2.2 Evaluation des apports pour les participants à l'opération

Précisons ici qu'au-delà du nombre de participants, la réussite de l'opération "Entreprendre au Lycée" ne se mesure pas au nombre de jeunes qui créent une entreprise à la sortie du lycée (ce

n'est pas l'objectif)¹⁶, ni au nombre de Mini-Entreprises qui vont jusqu'au bout de la démarche (environ 80%), mais à ce que les différents participants disent retirer comme enseignements de l'opération, tant au niveau des jeunes, des membres des équipes éducatives, que des chefs d'établissements.

Cette évaluation est réalisée en fin de processus par l'intermédiaire de questionnaires remis juste avant la fin de l'année scolaire à tous les membres de chaque équipe participante et par une évaluation collective lors de la dernière réunion de coordination en présence de représentants des équipes éducatives et des lycéens. Ces questionnaires sont adaptés à chaque type d'acteur : élève participant, membre de l'équipe éducative ou chef d'établissement. Environ 20 % des questionnaires sont retournés (30 % pour les chefs d'établissement).

Le faible pourcentage de retour s'explique, d'une part, par le fait que les lycéens ne sont pas habitués à donner leur avis par écrit (ce type de consultation est peu courant dans les lycées) et, d'autre part, par l'éclatement des groupes d'une année sur l'autre. L'exploitation des questionnaires et des réunions est faite par les chargés de mission des Rectorats et de la Région et donne lieu à un rapport de synthèse repris ensuite en revue de direction et d'évaluation-bilan de l'opération par les différentes parties prenantes. C'est non seulement une exigence pour l'IRCE, maître d'œuvre de l'opération, dans le cadre de son dispositif d'assurance qualité ISO 9000, mais c'est surtout indispensable dans l'optique d'une politique d'amélioration continue¹⁷.

Pour **les jeunes**, l'opération "Entreprendre au Lycée" permet :

- d'avoir une meilleure approche et connaissance du monde du travail, de la réalité de l'entreprise, de sa complexité, de la gestion administrative et des démarches à suivre ;
- de prendre conscience de l'importance des étapes de réflexion, d'organisation, de négociation, de définition d'objectifs ;
- de découvrir l'importance du travail d'équipe, de l'écoute des autres, d'être rigoureux ;
- de sortir du cadre scolaire pour "*mieux sauter dans la vie active*", "*on nous pousse vers l'avenir positivement*" ;
- de "*se sentir responsable*", de "*devenir responsable*" ;
- de "*vivre une situation professionnelle dans sa réalité*".

Ils apprécient beaucoup d'avoir des objectifs précis, concrets à atteindre ; l'exécution, la création, la présentation du produit ; le courage et la volonté de l'équipe ; le partenariat avec des professionnels extérieurs au lycée ; la liberté de création, l'autonomie.

Ils n'apprécient pas toujours la paperasse (l'exigence documentaire), les calculs, la comptabilité, l'obligation de travailler vite, les difficultés de coordination avec certains participants et la démotivation de certains d'entre eux.

L'évaluation de l'impact de la démarche dans le temps n'est pratiquement pas possible. En effet, cela demanderait d'importants moyens car il s'agit là d'élèves du cycle secondaire dont la trace est difficile à suivre parce que certains continueront leurs études, d'autres rentreront dans la vie professionnelle, et tous pourront être amenés à changer de domicile, etc. Mais ne serait-il pas possible, aujourd'hui, avec les TIC, de mettre en place un outil de suivi commode (annuaire des anciens par exemple) ?

¹⁶ L'édition 2001 de l'opération a vu, pour la première fois, un groupe de participants d'une Mini-Entreprise décider de se mettre à leur compte en transformant cette dernière en une véritable entreprise, avec l'aide de leur "parrain", une grande entreprise nationale de télécommunication...

¹⁷ Ainsi, par exemple, cette année, il a été décidé d'administrer les questionnaires et de faire les réunions d'évaluation avant le Forum puisqu'il est positionné tard en fin d'année scolaire.

Pour les équipes éducatives :

- de diversifier les relations avec des entreprises et des acteurs socio-économiques en faisant connaître l'établissement dans le bassin d'emploi de la région et en revalorisant les lycées et les filières professionnel(le)s ;
- de mettre en place des actions qui permettent aux élèves de mieux se connaître et d'approcher l'environnement économique et professionnel ;
- de les aider à la mise en œuvre d'actions faisant appel à différentes disciplines et à motiver des élèves autour d'un projet appuyé sur une démarche structurée ;
- de faire "autre chose" avec les élèves, de dépasser le cadre scolaire.

Ces équipes ont constaté une véritable transformation du comportement des élèves, une plus grande autonomie, plus de motivation et d'efficacité au travail.

Pour les chefs d'établissements :

- de mobiliser une équipe d'enseignants et d'avoir une dimension nouvelle dans les relations enseignants / élèves ;
- de mettre en place des actions pluridisciplinaires ;
- de valoriser l'établissement et de promouvoir d'autres projets (sites Internet, communication avec d'autres écoles, collèges, lycées, partenariat avec les entreprises) ;
- de favoriser l'ouverture et le rayonnement de l'établissement et d'accueillir des personnes extérieures au lycée ;
- de valoriser des élèves auprès d'autres élèves et des personnels du lycée (sections techniques dans les lycées techniques et STT dans les lycées polyvalents par exemple).

Ils apprécient la fédération des talents des élèves de plusieurs niveaux et de différentes sections et pensent que cela peut contribuer à développer un climat positif au sein du groupe et des sections. Ils constatent une plus grande responsabilisation des élèves participants au sein et à l'extérieur du lycée, un comportement plus social, plus autonome, une prise de conscience du projet professionnel, une meilleure connaissance des milieux économiques et de l'entreprise.

Ils observent également une plus grande prise de responsabilités des élèves participants dans d'autres instances, CVL (conseil de la vie lycéenne), foyers sociaux éducatifs.

Ils pensent que l'opération "Entreprendre au Lycée" peut tout à fait s'articuler avec les projets d'ECJS (Education Civique, Juridique et Sociale), de PPCP (Projets Pluridisciplinaires à Caractère Professionnel), voire de TPE (Travaux Personnels Encadrés).

Quant à l'évaluation dans le temps, pour les membres de l'équipe pédagogique et les chefs d'établissements, le meilleur indicateur aujourd'hui est, malgré les obstacles, le nombre de candidats en début d'année (et pourtant la tâche n'est pas facilitée car le niveau d'exigence est très élevé pour faire acte de candidature).

Conclusion

Tout le monde s'accorde à dire qu'entreprendre est un exercice difficile ; entreprendre l'opération "Entreprendre au Lycée" est de ce point de vue doublement difficile.

Tout d'abord, pour les jeunes, par "l'étrangeté" de la démarche. En effet faire découvrir l'entreprise, l'entrepreneuriat à des élèves souvent désabusés par ce qu'ils vivent ou par ce qu'ils pensent de leur avenir dans une société d'incertitude peut sembler une gageure. Pourtant, si l'on considère que "l'esprit d'entreprendre consiste à identifier des opportunités et à réunir des ressources suffisantes et de nature différente pour les transformer en entreprises"¹⁸, alors, il nous semble que c'est un peu ce que réalisent les jeunes entrepreneurs dans l'opération "Entreprendre au Lycée". D'après les enseignants, les jeunes qui participent à l'opération n'ont pas de plus mauvais résultats scolaires que les autres, mais, en revanche, ont un comportement plus responsable, sont plus autonomes, ont plus confiance en eux, savent mieux en fin de parcours, "ce que c'est que prendre des responsabilités et des initiatives".

Ensuite, parce qu'introduire une telle opération dans le système éducatif secondaire réputé pour ses rigidités¹⁹ pouvait faire penser qu'il s'agissait là d'une mission impossible. Or, au travers de cette opération, tous les participants concernés ont mis en œuvre des qualités d'adaptabilité, de créativité, d'autonomie et de travail d'équipe qui sous tendent "l'esprit d'entreprendre"²⁰. Les jeunes (en moyenne 18 ans) ont rappelé, plus particulièrement, que grâce à cette opération ils savent mieux ce qu'ils aiment faire ou ne pas faire et ce qu'ils feront plus tard comme activité professionnelle. Voilà, de quoi faciliter leur insertion !

L'objectif de l'opération n'est surtout pas de faire de chaque jeune un créateur d'entreprise en fin d'opération. Il s'agit plutôt de le familiariser avec le processus entrepreneurial pour qu'il évalue le chemin à parcourir pour mener à bien un projet de création / développement d'activité. Au passage, il découvrira et utilisera une méthode de conduite de projet, développera des compétences et des comportements utiles à une insertion professionnelle. Peut-être sera-t-il enclin à penser qu'en entreprenant il est possible de prendre en main son propre parcours.

Pour l'avenir, et dans un cadre européen²¹, il n'est pas impossible, souhaitons-le, que ce type d'expérience puisse s'envisager à plus grande échelle et être mieux intégrée dans le cursus scolaire (prise en compte dans la notation, travail pluridisciplinaire, etc.). A cet égard, le concept "Entreprendre au Lycée", tel qu'il a été développé et conduit en région PACA, pourrait, par exemple, constituer la base d'une approche différente, complémentaire à un programme tel que "Young Enterprise", une approche proposant une vision culturelle différente, moins centrée sur la dimension capitaliste de l'entrepreneuriat, peut-être mieux adaptée à une partie de l'Europe et à d'autres espaces géographiques.

¹⁸ ALBERT Ph. & MARION S. (1997), "Ouvrir l'enseignement à l'esprit d'entreprendre", *Les Echos*, 19-20 septembre.

¹⁹ Il a été écrit que le système éducatif français était plus tourné vers la pensée que vers l'action (GASQUET (de) P. (1999), "La France à la traîne des pays du G7 pour l'esprit d'entreprise", *Les Echos*, 22 juin), or ce type d'expérience repose avant tout sur l'action organisée.

²⁰ LEGER-JARNIOU Ch. (2001), "A propos de promotion auprès des jeunes. Esprit d'entreprise ou esprit d'entreprendre ?", texte présenté lors du Forum "L'entrepreneuriat dans la Grande Région", organisé par le Gouvernement luxembourgeois le 18 mai.

MORSE K. (1999), "La France ne sait pas former ses jeunes entrepreneurs", *L'Entreprise*, n° 170-171, décembre, 46-50. A la question que faites-vous pour transformer de timides étudiants en entrepreneurs sûrs d'eux, la réponse de Ken MORSE est : "en insistant sur l'esprit d'équipe... Mieux vaut une technologie moyenne mais une excellente équipe que le contraire".

²¹ Dans son intervention lors du Forum Européen sur les formations à l'entrepreneuriat "Former pour entreprendre", à Sophia-Antipolis en octobre 2000, Erkki LIIKANEN (membre de la Commission européenne Entreprise et Société de l'Information) a rappelé que la charte européenne des petites entreprises dont la mise en œuvre fait partie de la politique d'entreprise de l'Union, précise que l'Europe devra cultiver l'esprit d'entreprise et les nouvelles aptitudes dès le plus jeune âge.

Bibliographie

ALBERT Ph. & MARION S. (1997), "Ouvrir l'enseignement à l'esprit d'entreprendre", *Les Echos*, 19-20 septembre.

CARAMEL L. (2000), "Devenir son propre patron... un fantasme plus qu'une réalité", *Le Monde*, 14 novembre.

DUMONT L. (2001), "L'école notée par les patrons", *L'Expansion*, n° 658, 6-19 décembre, 24-25.

FORESTIER Y. (2000), "Enseigner et apprendre au lycée à l'heure de la massification", *Cahiers pédagogiques*, Centre de Recherches et d'Actions Pédagogiques, n° 399, décembre.

GASQUET (de) P. (1999), "La France à la traîne des pays du G7 pour l'esprit d'entreprise", *Les Echos*, 22 juin.

KERDELLANT Ch. (1997), "Le grand Prix de l'Entrepreneur 1997", *L'Entreprise*, n° 144, octobre, 60-70.

LEGER-JARNIOU Ch. (2001), "A propos de promotion auprès des jeunes. Esprit d'entreprise ou esprit d'entreprendre ?", présentation lors du Forum "L'entrepreneuriat dans la Grande Région", organisé par le Gouvernement luxembourgeois le 18 mai.

MORSE K. (1999), "La France ne sait pas former ses jeunes entrepreneurs", *L'Entreprise*, n° 170-171, décembre, 46-50.

NEUNREUTHER B. (1979), "Les possibilités de la formation dans le domaine de la création d'entreprise", *Enseignement et Gestion*, nouvelle série, n° 11, automne, 7-13.

SCHIEB-BIENFAIT N. (1999), "Du projet de création comme pratique pédagogique : témoignage autour d'une expérience", dans FONTAINE J., SAPORTA B & VERSTRAETE Th. (coord.), Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, *Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils*, Lille, 15 et 16 novembre, édités par le Pôle Universitaire Européen Lille Nord – Pas de Calais, 335-353.

SCHIEB-BIENFAIT N. (2000), "Etat des réflexions actuelles sur l'enseignement de l'entrepreneuriat en France", in VERSTRAETE Th. (dir.), *Histoire d'entreprendre*, Editions EMS, Paris, 133-148.