



ENTREPRENEURIAT

*« Entreprendre, c'est toujours
plus ou moins casser l'ordre
établi. »*

Jacques Barraux

PARTIE

ENTREPR

La créativité semble faire défaut à notre pays. Peu de grandes marques françaises de dimension internationale ont été créées depuis plus de quarante ans. Hermès ou Chanel datent de l'avant-guerre. Quelle grande réussite industrielle internationale d'origine française pouvons-nous citer ces dix dernières années ?

Internet et l'avènement du numérique ont fait entrer la société dans une nouvelle économie. Les changements actuels sont comparables à ceux d'une révolution industrielle. Dans ce contexte, notre système éducatif doit s'adapter. L'objectif n'est plus de comprendre un système et son fonctionnement. Le but est, aujourd'hui, de créer de nouveaux modèles. Nous devons préparer nos étudiants à faire face à l'inconnu, à gérer un environnement devenu complexe et à y prendre plaisir.

Notre système d'enseignement supérieur forme de bons cadres de grands groupes mais la crise actuelle fait vaciller les industries classiques – dans l'Aube, l'industrie textile, historiquement très présente, en a subi les affres durant les dernières décennies. Ces temps difficiles ont rendu le territoire et les acteurs locaux plus solidaires et prêts à aider de nouvelles initiatives. Ce contexte particulier a été très favorable à l'éclosion du Groupe ESC Troyes. La Région, le Département, la chambre de commerce et d'industrie (CCI), la ville et son agglomération notamment, se sont

ENEURIAT

rapprochés dans la durée et par-delà les clivages politiques, dans le but de créer un environnement unique et fertile dans l'Aube.

C'est pourquoi nous avons mené une politique éducative centrée sur l'innovation et l'entrepreneuriat. Nos étudiants doivent développer leur créativité, leur confiance en eux et leur capacité à résoudre des problèmes afin d'être prêts à faire face au nouveau monde du travail.

Cette politique a été remarquée et appréciée au niveau national. Le Groupe ESC Troyes, via sa participation et son implication dans le réseau Retis – le réseau français de l'innovation – avait déjà largement pris part au rapport sur l'innovation et l'entrepreneuriat de 2007, à la demande du ministre de l'Industrie François Loos et au livre blanc sur l'innovation de 2008. Les propositions de ces deux livres font partie de l'ADN du Groupe ESC Troyes.

Nous ne voulons pas faire de tous nos étudiants des chefs d'entreprise. Mais nous pensons qu'en période de crise, la création de nouvelles activités est génératrice d'emplois. Nous avons la conviction que faire preuve d'initiative, d'originalité et de capacité à mener à bien un projet est valorisable et précieux dans une carrière. Sans être chef d'entreprise, l'esprit entrepreneurial est un plus pour des personnes amenées à gérer des projets et des équipes. Il permet de prendre de la distance avec la peur de l'échec.

1

NOS ACTIONS

Nos actions suivent de près les sept points essentiels à l'innovation décrits par Cédric Villani, médaille Fields en 2010. Selon le mathématicien, la créativité naît de la documentation, la motivation, un environnement propice, les échanges, les contraintes, le travail et l'intuition. Le Groupe ESC Troyes s'évertue à mettre ces sept points en action. Il apporte à ses étudiants un environnement capable d'accueillir et de développer une idée. Il leur propose un savoir théorique et des expérimentations pratiques sur la création d'entreprise, des rencontres au cours de leur scolarité et il leur apprend à croire en eux.

Nous présentons ici quelques initiatives, bonnes ou perfectibles, prises au sein du Groupe ESC Troyes. Notre pédagogie actuelle est la résultante d'expérimentations. C'est ainsi que nous envisageons l'enseignement supérieur, en mouvement et prêt à se remettre en question.

Description rapide du Groupe ESC Troyes

Le Groupe ESC Troyes regroupe deux associations et une société qui ont toutes trois pour président et gérant Jean-François Martinot et pour directeur général Francis Bécard. La première association regroupe l'ensemble de nos activités de formation initiale. Elle compte cinq programmes (programme grande école, programme INBA en management international, programme EMVOL en management du tourisme, des voyages et des loisirs, école supérieure de design, ainsi que des classes préparatoires aux concours paramédicaux et sociaux) pour 1 700 étudiants. Notre équipe d'enseignement est composée

d'une trentaine de professeurs permanents. Nous avons 195 partenaires universitaires et nous accueillons chaque année plus de 300 étudiants étrangers.

La deuxième association regroupe les activités de formation socioprofessionnelle et d'hébergement. Enfin, une société gère nos activités de formation continue, soit 300 cycles proposés par an en langues, management, informatique et santé.

Géographiquement, le groupe est réparti sur trois campus. L'un accueille l'école de design, l'autre l'ensemble des cursus du groupe et le dernier, les formations socioprofessionnelle et continue, ainsi que les services annexes d'hébergement.

Le Groupe ESC Troyes se construit autour de quatre valeurs fortes : l'entrepreneuriat et l'innovation, la transversalité, l'ouverture sociale et la proximité avec le territoire.

Développer l'innovation

Comment développer l'esprit entrepreneurial ? Comment dynamise-t-on la créativité ? Les équipes du Groupe ESC Troyes travaillent sur cette question depuis plusieurs années. Nous avons dans notre équipe des profils variés. La confrontation des univers de la recherche en management, de l'entreprise, du design, a permis d'apporter des réponses durables à cette question.

Coyote, la réussite d'un ancien

Coyote, cette société rendue célèbre par son avertisseur de radar (devenu assistant d'aide à la conduite communautaire depuis), a été créée par un ancien du programme grande école du Groupe ESC Troyes, Fabien Pierlot. La société compte aujourd'hui 100 salariés, génère 80 millions d'euros de chiffre d'affaires et est présente en France, en Espagne et dans les trois pays du Benelux. Une belle réussite pour un projet né en 2003 avec un maigre capital de 10 000 euros.

« Nous avons la chance d'avoir une marque et une notoriété vraiment incroyable, commente Fabien Pierlot. Notre communauté de clients est très solidaire. Coyote profite encore

largement du bouche-à-oreille. C'est un produit qui engendre un réel affect et une forme d'addiction de la part des utilisateurs. »

Fabien Pierlot a créé sa société après trois ans d'expérience professionnelle, mais il savait déjà en entrant à l'école qu'il serait entrepreneur un jour. « Je me suis tout de suite inscrit dans la filière entrepreneur. Une voie qui m'a structuré et m'a ouvert les yeux sur tous les aspects de la création, l'économie, la comptabilité, le marketing, etc. »

Enseigner la confiance en soi

Entreprendre revient à prendre un risque. Cela nécessite du courage mais surtout beaucoup de confiance en soi. Notre premier devoir a donc été d'imaginer comment mettre nos étudiants dans de bonnes conditions pour leur permettre de croire en leurs propres capacités. Nous avons dû créer un terrain fertile à la créativité afin de permettre à nos étudiants de s'épanouir.

Ce n'est pas un travail facile. Dans un contexte économique tendu, parents et étudiants privilégient des études coûteuses mais certifiant un emploi à la sortie. L'entrepreneuriat, avec son lot d'incertitudes, fait peur.

Le rôle de l'équipe pédagogique est donc, dans un premier temps, de faire tomber les idées reçues. Les jeunes femmes sont souvent persuadées qu'entreprendre est une démarche masculine – il est vrai qu'il existe encore trop peu d'exemples de *self-made women* dans le monde des affaires. Il faut donc prendre le temps de déconstruire ces images d'Épinal.

Quel que soit leur sexe, les étudiants pensent ne pas avoir d'idées ou ne pas avoir la capacité de créer. On peut l'expliquer par la formation qu'ils ont reçue tout au long de leur scolarité. Tout le système éducatif leur a transmis une aversion pour le risque. Nos chercheurs ont pu remarquer que, quand on demande à des collégiens des idées de mini-entreprises à développer (voir « Une pédagogie de l'action »,

page 26), les idées fusent, souvent originales. La motivation et la désinhibition sont au rendez-vous. Faites le même exercice avec des étudiants post-bac et vous serez confrontés à des doutes, des regards éteints et de l'appréhension. L'état d'esprit est complètement différent.

Notre objectif est de leur faire prendre conscience que les risques pris par les créateurs sont limités, ou en tout cas surmontables, pour faire en sorte qu'ils demeurent maîtres de l'avenir et de leur projet. Nos étudiants n'ont en général pas d'obligations familiales ni de train de vie à entretenir. Ils n'ont donc pas grand-chose à perdre mais, en contrepartie, ils ont peu de possibilités d'apport financier. Nous les sécurisons donc en leur apportant soutien et contacts. Tout est mis en place pour qu'ils se demandent : « Au fond, qu'est-ce que je risque ? »

*« Success is going from failure to failure
without losing enthusiasm. »*

Winston Churchill

Savoir échouer. Il n'y a pas d'innovation sans échec. Malheureusement, nos étudiants vivent dans la crainte de la mauvaise note. Cette appréhension les tire vers le bas. Ils sont parfois paralysés quand ils sortent des schémas qu'ils connaissent.

Nous leur apprenons à tenter sans avoir peur de l'échec. Nous tâchons de les convaincre qu'entreprendre, quand on est étudiant, ce n'est pas prendre un grand risque. Ensuite, nous leur apprenons qu'un échec n'est jamais définitif. Il s'agit d'une occasion d'apprendre.

Cette philosophie dicte également notre politique au niveau de l'école. Nous mettons en place sans arrêt de nouvelles pratiques. Nous le faisons en lien avec nos chercheurs et nous corrigeons les erreurs au fur et à mesure. Qui veut créer doit s'attendre à échouer... et plus encore, à savoir rebondir !

Rencontrer des entrepreneurs. Quand on parle d'entrepreneuriat, les premiers exemples qui viennent en tête sont Steve Jobs, Xavier Niel, Mark Zuckerberg ou Bill Gates. Bref, des personnes que l'on a vues ou que l'on voit dans tous les médias et qui semblent inaccessibles. Pourtant, ils ont été des jeunes gens comme les autres.

Leurs succès sont phénoménaux, ce sont les locomotives de l'entrepreneuriat. Mais ils ne sont pas représentatifs de l'entrepreneuriat dans sa globalité. Car il est divers. Nous avons donc très tôt décidé de faire se rencontrer des étudiants et des patrons. Dans un souci d'ouverture. Pour casser des barrières trop bien établies. Pour que puissent se rejoindre des populations qui ne se côtoient pas. Pour permettre un processus d'identification.

Le mot entrepreneuriat résonne différemment chez chacun d'entre nous. Il fait appel à des représentations fortes et personnelles, souvent erronées ou partielles. Il faut donc contourner ces *a priori* par le contre-exemple.

Dans cet esprit, nous avons créé l'initiative « Un jour, un patron, un étudiant ». Chaque année, une centaine d'étudiants des différents programmes du groupe suivent un patron lors d'une journée de travail. Les jeunes sont tous volontaires pour participer. Leur objectif est de découvrir le quotidien d'un dirigeant. « Ce qui m'a un peu surpris, c'est qu'on s'imaginer le chef d'entreprise comme quelqu'un de strict et d'autoritaire, témoigne un des volontaires à l'issue d'une journée. En fait, le patron que j'ai rencontré est très humain. Il écoute beaucoup... »

Les étudiants sont en prise directe avec la réalité du quotidien d'un chef d'entreprise. Cette initiative permet de rapprocher deux mondes qui s'ignorent. Elle participe de la lutte contre les préjugés. Nos étudiants sont souvent en profonde interrogation quant à leur avenir professionnel et nous voulons leur donner le plus de clefs possibles afin de faire un choix éclairé.

Le pire ennemi de l'orientation reste l'ignorance et l'idée reçue, qui vont souvent de pair. Si les étudiants des grandes écoles françaises entreprennent insuffisamment, c'est qu'ils

connaissent mal le sujet. Mais il n'existe pas de système mis en place pour amener les étudiants à s'intéresser à la création d'activité.

Des patrons à la rencontre des étudiants

En faisant intervenir des grands patrons dans des conférences sur le campus, nous donnons l'occasion à nos étudiants de s'identifier à ces parcours d'excellence. Il faut lever l'inhibition que certains peuvent avoir face au monde du travail en leur présentant des personnes qui ont réussi en partant du même endroit qu'eux. Ainsi, ils ont pu assister à des séances de questions-réponses, avec Éric Surdej, ancien étudiant du Groupe ESC Troyes et directeur général de l'international FNAC, et président de LG Electronics France au moment de son intervention, ou encore avec le dirigeant de Petit Bateau, entreprise internationale dont le cœur bat à Troyes. Les dirigeants d'autres grands groupes français, comme Century 21 ou Partouche, sont également venus partager leur parcours et leur expérience avec nos étudiants. Il est primordial de rapprocher les jeunes des dirigeants afin de favoriser le processus d'identification et de faire passer de génération en génération le dynamisme, l'optimisme et le succès des plus grands patrons.

*« L'entrepreneuriat n'est
ni une science ni un art.
Il s'agit d'une pratique. »*

Peter Drucker

Une pédagogie de l'action. Nous avons construit au sein du Groupe ESC Troyes une pédagogie active, un mode de formation basé sur le réel. Le meilleur moyen d'apprendre à surmonter des problèmes inattendus reste de se mettre dans des situations imprévisibles et supposées inconfortables.

Une partie de notre maquette pédagogique se base donc sur cette philosophie. Le professeur n'est pas forcément là

pour donner un savoir à l'élève ignorant dans une relation verticale. Son rôle peut être d'accompagner l'étudiant dans une démarche personnelle de résolution de problème.

C'est, par exemple, le sens de la mise en place des mini-entreprises dans le cadre de cours. Démarche ouverte pour les collégiens, les lycéens, mais aussi les étudiants de l'enseignement supérieur, les élèves du groupe, sur la base du volontariat, peuvent également lancer une mini-entreprise (voir « La mini-entreprise, de l'entrepreneuriat prêt à l'emploi » ci-dessous). Ils se retrouvent ainsi confrontés, dans un cadre restreint et rassurant, aux problématiques de l'entrepreneuriat. Il faut trouver une idée porteuse, la financer, s'occuper des démarches administratives et mener le projet jusqu'au bout, c'est-à-dire jusqu'à la mise en place d'un produit ou d'un service. L'initiative est encadrée par un enseignant-chercheur du groupe, Julien de Freyman.

Les étudiants se sont depuis longtemps fortement impliqués dans des projets parascolaires via les associations d'étudiants. Tous les campus de France comptent un bureau des élèves, un bureau des sports, un bureau des arts, une association humanitaire, etc. Ces engagements sont très importants dans le cursus des personnes qui s'engagent. Elles sont souvent amenées à négocier avec des prestataires, à gérer des budgets de plusieurs dizaines de milliers d'euros et à offrir un service à des adhérents. Il s'agit d'une réelle expérience professionnelle. Mais l'avantage des mini-entreprises, c'est d'insister sur l'originalité du projet et de faire émerger des idées personnelles.

La mini-entreprise, de l'entrepreneuriat prêt à l'emploi

La mini-entreprise est un statut particulier permettant à des jeunes de 14 à 25 ans de créer, dans le cadre de leur scolarité, une entreprise pour une durée d'un an. Le mouvement Junior Achievement s'occupe de l'organisation au niveau mondial. Il est représenté en France par l'association Entreprendre pour Apprendre.

Les jeunes doivent trouver eux-mêmes une idée de création d'entreprise puis mettre en œuvre toutes les étapes pour aller jusqu'à la commercialisation. Ainsi, ils doivent réaliser une étude de marché, effectuer les démarches administratives, ouvrir un compte en banque, trouver des clients et faire tout ce qu'implique la gestion d'une société.

Depuis 2004, en France, 200 000 jeunes ont participé à la vie de 1 500 mini-entreprises, d'après les chiffres de l'association Entreprendre pour Apprendre.

Une politique soutenue par les enseignants-chercheurs.

L'ensemble des expérimentations lancées au sein du Groupe ESC Troyes autour de l'entrepreneuriat est établi en lien constant avec un groupe de chercheurs. Il est primordial pour nous d'évaluer notre politique au fur et à mesure de son application. Nous sommes dans une démarche expérimentale responsable.

Nous avons lancé le programme de mini-entreprises en lien avec l'association Entreprendre pour Apprendre – association dont les actions lui ont valu une citation comme « Best Practice » délivrée par la Commission européenne. Nous avons pu ainsi ajuster et évaluer notre programme par rapport à des initiatives similaires en France.

Aujourd'hui, nous voulons exporter notre savoir-faire pour nous confronter à d'autres réalités. Nous avons proposé à l'association que certains de nos étudiants encadrent des mini-entreprises ailleurs afin d'acquérir une nouvelle vision de l'entrepreneuriat. Le programme SIFE (Students In Free Enterprise), lui aussi porté par un de nos chercheurs en lien avec un réseau national, devrait suivre le même chemin. Il permet aux jeunes de se lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat social (voir « Focus sur le programme SIFE », page 97).

Nos chercheurs ont également mis le doigt sur une réalité méprisée de l'entrepreneuriat, la notion d'équipe. Tout le monde se souvient de Steve Jobs, mais on oublie ses équipes. L'entrepreneuriat est très rarement une histoire personnelle. Il s'agit le plus souvent d'une émulation col-

lective autour d'un leader. Les notions de complémentarité, de répartition des tâches, de travail en équipe, sont primordiales. La transversalité trouve ici sa justification et sa manifestation concrète. La mise en relation de profils complémentaires est fertile. L'étude des projets de création d'entreprise montre que l'hétérogénéité de l'équipe dirigeante est un facteur de succès important.

Accompagner l'entrepreneuriat

Le programme grande école propose une spécialisation « Création et reprise d'entreprise » en 3^e année. Notre objectif n'est cependant pas de pousser tous nos étudiants à reprendre ou à créer leur propre société. Nous voulons plutôt faire émerger un esprit, une mentalité, une compétence au sein de tout le groupe. D'ailleurs, tous les cours liés à l'innovation et l'entrepreneuriat sont dispensés dans les locaux de la technopole. Ce lien entre étudiants et entrepreneurs permet de centraliser autour d'un même lieu des cours, des projets et des rencontres avec des start-up.

Nous voulons développer la capacité de raisonner différemment chez nos étudiants. Il est de notre responsabilité de bien accompagner ceux qui souhaitent se lancer dans l'aventure grâce à la mobilisation d'un réseau d'experts, à l'accompagnement personnel mis en place et aux nombreuses synergies entre les services de l'école et ceux de la Technopole de l'Aube en Champagne. C'est pourquoi nous avons mis en place plusieurs dispositifs pour donner les outils nécessaires à l'entrepreneuriat et mettre le pied à l'étrier des start-up.

L'exemple de l'Indian Institute of Management (IIMB) à Bangalore

Quelques grandes écoles de management françaises ont été mises plus particulièrement en avant par la presse spécialisée, depuis quelques années, pour leur engagement vis-à-vis de l'entrepreneuriat. Le reste du monde n'est pas en reste et offre

souvent des voies d'exploration intéressantes. Valorisation de l'esprit entrepreneurial, favorisation de la création d'entreprise, mise en place des incubateurs transversaux, développement de la recherche en la matière ou de stimulation du management de l'innovation, ces projets doivent être partagés, développés, adaptés, enrichis, au profit de la société et du monde économique et politique.

Le centre Nadathur S. Raghavan, dédié à l'entrepreneuriat, combine la recherche académique avec des expériences pratiques. À la fois incubateur, terrain d'expérimentations et centre de recherche, c'est une interface avec le monde économique et, en particulier, le milieu industriel. Il permet la création et le développement de start-up innovantes accompagnées par des mentors d'expérience et des grands patrons. Localisé sur le campus de l'IIMB et soutenu par des fonds privés, il organise par ailleurs de nombreux événements, comme le « Start-up Saturday » (forum mensuel sur différents thèmes liés à l'entrepreneuriat), le « Mobile Monday » (réunion mensuelle autour des nouvelles technologies liées au mobile), le « Cloud Camp » (conférence réunissant des spécialistes du *cloud computing*), ou encore le « Millennium Technology Prize » (remise de prix biennale récompensant des innovations majeures ayant contribué à l'amélioration de la qualité de vie, aux valeurs humaines et encourageant le développement durable).

Au sein du territoire

Avant même de lancer des cursus d'entrepreneuriat au sein de l'école, il est primordial de s'assurer que le tissu économique local est prêt à accueillir et à aider des start-up. Les décideurs politiques et économiques du territoire se sont mobilisés pour rendre notre territoire attractif pour des jeunes sociétés. Une reconversion du territoire qui a, par le passé, souffert de la crise textile des années soixante-dix et quatre-vingt.

La Technopole de l'Aube en Champagne. Depuis 1998, il existe à Troyes une pépinière d'entreprises. C'est le premier pas, primordial, pour aider des sociétés naissantes.

Les porteurs ont besoin de locaux abordables et de se retrouver entre semblables pour échanger sur leurs problèmes, tout en étant accompagnés, coachés et suivis par les équipes en place.

Depuis cette date, la technopole, sous l'impulsion de Philippe Adnot, président du conseil général de l'Aube, et de son président, Jacques Rigaud, n'a cessé de se développer pour rendre un service toujours meilleur aux entrepreneurs. En 2001, un hôtel d'entreprises – un lieu où les entreprises louent des locaux mais aussi des services – sort de terre afin d'accompagner les sociétés dans leur développement. En 2002, les efforts de la collectivité ont été récompensés par le label de Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation.

Au sein de cet ensemble, un entrepreneur peut trouver des bureaux à un loyer adapté à sa bourse, des conseils juridiques et comptables gratuits et des contacts avec tous les responsables de la région. Nous avons la chance d'évoluer dans un écosystème mêlant formation, recherche, économie, enseignement, entreprises, où les différents acteurs politiques et territoriaux, comme par exemple, Philippe Adnot, sénateur et président du conseil général, mettent tout en œuvre afin d'apporter aux entrepreneurs un soutien unique.

Mais ce qui caractérise la Technopole de l'Aube en Champagne, au-delà des prestations foncières que l'on peut retrouver sur de nombreux territoires, ce sont les femmes, les hommes et leurs réseaux qui accompagnent les porteurs de projets. Cette mixité de valeur ajoutée immatérielle offre un véritable potentiel pour démarrer une start-up : réseau national du financement, capital-risque, soutien de grandes entreprises, reconnaissance nationale de nos actions en matière d'entrepreneuriat étudiant, réseau Retis...

Ce que les entrepreneurs comme Éric Vigneron, directeur général adjoint de LDR Médical, louent comme « l'osmose unique en France », ou la bonne volonté des acteurs locaux autour de la technopole (voir « Grand témoin, Éric Vigneron, LDR Médical » ci-après).

Grand témoin, Éric Vigneron, LDR Médical

LDR Médical est une société spécialisée dans la chirurgie du rachis, les prothèses de disque et autres produits de pointe liés à la chirurgie de la colonne vertébrale. Elle génère un chiffre d'affaires de 96 millions de dollars en 2012 et possède des extensions aux États-Unis et au Brésil notamment. Cette réussite s'est construite en dix ans et reste implantée à Troyes, dans la technopole. Rencontre avec Éric Vigneron, directeur général adjoint de la société.

Comment la technopole vous a-t-elle aidé à vos débuts ?

Entre le dépôt des statuts en 2000 et la première facture en 2002, nous nous sommes installés dans l'incubateur. Cette période a été cruciale. Nous avons, au sein de la technopole, l'occasion de côtoyer des porteurs de projets comme nous et d'échanger sur nos expériences. Mais nous avons aussi accès à des personnes importantes pour la suite de l'aventure. Les responsables d'Oseo Champagne-Ardenne étaient très souvent présents dans les locaux. Ils nous ont été d'une grande aide dans le dépôt de nos 22 brevets.

Au fur et à mesure du développement de votre société, vous avez changé plusieurs fois de locaux. La technopole a-t-elle su s'adapter à vos nouveaux besoins ?

Nous en sommes à notre troisième emplacement et nous sommes ravis de rester au sein de ce complexe. Le réseau autour de ce centre d'innovation nous a toujours aidé et soutenu. Nous avons sous la main des experts de toutes les disciplines grâce aux écoles et aux universités présentes autour du centre. Récemment, j'ai voulu avoir des conseils sur l'aménagement de nos locaux. J'ai pu rencontrer les responsables de l'école de design du Groupe ESC Troyes et ils vont travailler sur le projet. De même, nous cherchons à agrandir nos locaux de 300 mètres carrés. Les responsables de la technopole nous ont, par exemple, obtenu un rendez-vous très rapidement avec des repré-

sentants du conseil général, qui sont les propriétaires fonciers, afin d'étudier la faisabilité du projet.

Vous avez bien réussi à l'international. Qu'est-ce qui vous pousse à rester à Troyes, au sein de la technopole ?

Parfois, les responsables me disent qu'ils ne peuvent plus rien faire pour moi, mais c'est faux. Ils ont su créer ici quelque chose de rare. Malgré les années et les changements de personnes, il persiste un état d'esprit tourné vers la qualité de service apportée aux entrepreneurs. L'ensemble des acteurs locaux est mobilisé sans arrière-pensée personnelle. Il n'y a pas de querelles de clocher. Tout le monde est prêt à rendre service. Par exemple, le Grand Troyes offre des solutions de logement et de scolarité à mes nouveaux employés.

Et puis, l'environnement est stimulant. Nous sommes entourés de personnes jeunes et actives. C'est vivifiant ! Des colloques et des séminaires sont organisés fréquemment. Mais on apprend aussi beaucoup des discussions informelles.

Nous avons exactement ce qu'il nous faut ici : des locaux, des partenaires efficaces, un vivier d'étudiants et des chercheurs de qualité. Pourquoi partir ? Rester nous permet de rendre ce que les autres nous ont apporté.

Les journées Plug and Start, une initiative unique en France.

Les journées Plug and Start ont été créées afin d'attirer des entrepreneurs dans la région et de valoriser le dispositif existant ici. Pour ce faire, nous devons donner aux porteurs de projet ce dont ils ont le plus besoin : des conseils qualifiés, différents et impartiaux.

Pendant trois jours, les créateurs viennent et travaillent sur leur projet au contact d'experts financiers, juridiques, de banquiers, de spécialistes du marketing ou de la protection industrielle. Des professionnels et des entrepreneurs de tous bords qui s'investissent bénévolement auprès des porteurs de projets. Ces journées sont denses, intenses et amènent

bien souvent les porteurs à affiner leur projet. C'est un booster important pour les porteurs de projets qui, en seulement trois jours, voient plus d'experts, bénéficient de plus de conseils et d'un réseau mobilisé qu'en six mois. C'est un gain de temps et un scénario intense mais riche pour tous ces futurs entrepreneurs.

Les participants doivent faire un *pitch* de leur idée au début et à la fin des journées. Nous sommes ainsi en mesure de voir combien ces trois jours leur permettent de maturer leur *business plan*. Ils gagnent bien souvent six mois en trois jours et 95 % d'entre eux se déclarent satisfaits à l'issue du séminaire. En fonction de l'avancement de leur projet, les créateurs repartent avec un nouvel *elevator pitch*¹ et un nouvel *executive summary* ou un nouveau communiqué de presse, en fonction de l'état de leur idée.

Le but est également pour la collectivité de mettre en avant ses atouts. Nous présentons aux participants – qui viennent de toute la France – les qualités des installations de l'Aube. Ils rencontrent des *business angels* locaux et certains décident de s'installer dans la technopole.

Chaque année, depuis dix ans, une vingtaine de participants viennent profiter de l'expertise auboise. Le succès est tel que nous avons ouvert le Plug and Start Campus en 2009, uniquement destiné aux étudiants, en partenariat avec 12 autres établissements d'enseignement supérieur : HEC, INSEEC, UTT, ESIEA, RMS, Institut Optique Graduate School, Télécom & Management SudParis, ECE, EPF, EFREI, URCA et ESSEC.

Sur le même modèle que Plug and Start, des entrepreneurs étudiants viennent rencontrer 230 professionnels de tous les secteurs afin d'affiner leur projet de création d'entreprise. Cette initiative a été primée lors du trophée des grandes écoles par le Grand Prix de la catégorie relations avec les entreprises. Une vingtaine de projets étudiants innovants issus de ces établissements bénéficient de l'accompagnement avisé d'experts et de dirigeants d'entreprise

1. Présentation en trente secondes de son projet (*note de l'éditeur*).

dans l'aboutissement de leur projet. Pendant trois jours, sur le site de la technopole, les plus grandes écoles sont ainsi mobilisées autour de l'entrepreneuriat, la création d'entreprise, le partage et le transfert d'expériences et de connaissances.

Nous avons essayé d'essaimer cette initiative dans d'autres villes françaises, mais cela n'a pas encore fonctionné. Cela prouve la qualité de l'environnement dans lequel évolue le groupe. Nous avons la chance d'être implantés dans une ville à taille humaine où l'ensemble des acteurs locaux sont volontaires et mobilisables sur la durée.

Les journées Plug and Start côté parrain

« Je reçois le dossier que je vais parrainer plusieurs semaines avant la journée, témoigne Didier Maroille, président-directeur général de Festilight, société spécialisée dans les décorations lumineuses et festives. J'étudie le dossier et le premier jour, je mets au point avec le créateur son emploi du temps pour les trois jours. Qui va-t-il rencontrer ? Un scientifique ? Un juriste ? Dans quel ordre ? Je suis également là pour faire un retour d'expérience et raconter mon aventure avec Festilight. Enfin, je leur montre ce que l'agglomération troyenne peut leur apporter. Pour faire tout cela, je prépare cinq rendez-vous avec lui sur les trois jours. Pour moi, c'est également l'occasion de côtoyer de jeunes entrepreneurs et de sentir les nouvelles tendances à travers une expérience enthousiasmante. Les équipes de la technopole ont réussi à faire en sorte que tout le monde se mobilise pour ces trois jours. Problèmes d'emploi du temps. Les moments informels comme les diners et cocktails sont également des moments riches de rencontres pendant lesquels vous pouvez croiser le préfet, le colonel de gendarmerie, un juge, un médecin, un évêque ou un scientifique. Et tous sont prêts à s'investir personnellement si un projet leur plaît. »

Une cantine numérique pour accentuer les échanges. La multiplication des start-up dans le domaine numérique amène de nouvelles contraintes et de nouveaux besoins.

Humainement, ces entreprises comptent souvent peu de salariés, elles cherchent donc des locaux à la fois abordables et permettant des rencontres.

La rapidité des évolutions du secteur les pousse par ailleurs à se tenir en permanence informées des nouveautés. La cantine numérique répondra à tous ces besoins. Il s'agira d'une part d'un espace de *co-working* à faible coût. Les entreprises trouveront des salles de réunion et de travail pour s'installer.

Mais il s'agira aussi d'un lieu d'échange entre acteurs du Web. Installée dans la technopole, elle a vocation à devenir un espace où se croisent le grand public, les entrepreneurs, les chercheurs, les associations, mais aussi les ETI et les entreprises en croissance. Outre fonder une pédagogie sur la transversalité, nous essayons de la diffuser également auprès de chefs d'entreprise aguerris, et désireux de trouver de nouveaux relais de croissance.

Il s'agit d'une nouvelle approche du travail et de l'innovation économique. Une approche qui répond à des demandes sociales et sociétales du public et des entrepreneurs. Ce type de lieux existe déjà dans différentes villes comme Rennes ou Paris. La déclinaison troyenne est en chemin.

Le Young Entrepreneur Center pour les étudiants

Le Young Entrepreneur Center (YEC) fait partie des 20 projets « pôle entrepreneuriat étudiant » (PEE) retenus en 2010 par le gouvernement en réponse à l'appel à projets lancé par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche².

2. Les membres du YEC sont l'UTT, le Groupe ESC Troyes, Pigier, l'université de Reims, le groupe Saint-Joseph, Supinfo et le CFAI de l'Aube.

Les partenaires publics sont le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, le Grand Troyes, la Caisse des dépôts et consi-

Il permet à tous les étudiants troyens de profiter des possibilités de la technopole pour les accompagner dans leur création d'activité. Ce programme repose notamment sur les maquettes pédagogiques des établissements partenaires. Pluridisciplinaires par nature, les PEE permettent d'accueillir et de mixer différentes compétences autour d'un projet. Cette proposition a été formulée dans le rapport Bécard en 2007 puis reprise dans le programme « Innovons ensemble ».

Ainsi, il est possible de mener à bien un projet entrepreneurial au sein du Groupe ESC Troyes tout en validant son diplôme. Les heureux élus pourront même intégrer l'incubateur.

Sensibiliser à l'entrepreneuriat tout au long du cursus. Dans tous les programmes du groupe, les étudiants sont sensibilisés à l'entrepreneuriat. Nous avons déjà décrit plus haut les initiatives comme les mini-entreprises ou « Un jour, un patron, un étudiant » (voir « Des patrons à la rencontre des étudiants », page 26). En plus de ces programmes volontaires, les étudiants suivent des cours sur l'entrepreneuriat. Dans le programme grande école, dès la première année, il leur est demandé de travailler sur un *business plan* fictif. Ils sont mis en situation de création, sans risque, afin de se rendre compte de la diversité des situations auxquelles est confronté un entrepreneur. Lors de ce cours, certains étudiants se prennent au jeu et commencent à s'imaginer entrepreneurs.

En deuxième année, ils peuvent commencer à travailler sur un projet personnel dans un module pédagogique intégré à leur scolarité. Ils bénéficient ainsi de l'aide de leurs

gnations, la région Champagne-Ardenne et le conseil général de l'Aube.

Les partenaires privés sont Viadeo, le CIC Est, Veka recyclage, Freecom services, ERDF, l'Andra, Ag2R la Mondiale, Ciel, MoovJee, le Crous de Reims, Innovons ensemble, la CEEI de la Technopole de l'Aube en Champagne, Champagne-Ardenne Angels, Plug and Start Campus et Sinfin communication.

professeurs et des chercheurs de l'école. Ils ont l'occasion d'appliquer directement leurs cours à un exemple qui leur tient à cœur.

Ces programmes ont, pour le moment, été très développés dans le cursus grande école, mais d'autres écoles du groupe offrent aussi la possibilité à leurs étudiants de valider des cours en créant leur entreprise pendant leur scolarité.

La dernière année pour lancer son projet. Les étudiants en dernière année dans l'un des programmes du Groupe ESC Troyes ont tous la possibilité de créer leur entreprise et de valider des cours grâce à cela.

Le cursus entrepreneuriat est une réalité. Les étudiants peuvent s'inscrire dans la majeure innovation et entrepreneuriat. Les cours ont lieu en partie au sein même de la technopole. Les étudiants se frottent directement au monde réel de l'entrepreneuriat.

Nous les accompagnons à chaque étape de leur démarche créatrice. Ils valident leur stage de fin d'études en travaillant sur leur projet au sein de l'incubateur. L'objectif est d'avoir un dossier achevé, prêt à présenter à des investisseurs et, si possible, un début d'activité.

Un facteur d'attractivité pour les étudiants étrangers. Le YEC est ouvert aux étudiants étrangers. Il s'agit même d'un réel atout dans la négociation de nos accords de doubles diplômes. Nous proposons à nos partenaires que lors du premier semestre, les étudiants suivent des cours et qu'ils profitent de l'environnement de qualité de la technopole lors du second semestre pour travailler à leur projet. Cette proposition déclenche bien souvent l'enthousiasme. De notre côté, nous augmentons encore la diversité, et donc la richesse, des profils d'entrepreneurs présents au sein de la technopole. Permettre les rencontres les plus inattendues et leur offrir un environnement fertile afin qu'elles puissent déboucher sur des projets concrets, voilà notre ambition.

Exemple d'une entreprise en création

Chaque année, plusieurs projets de création d'entreprise passent du Groupe ESC Troyes à la technopole. Julien Guillot, créateur de la société Club Ophys et diplômé en 2010, vient de quitter l'incubateur pour installer sa société dans le centre-ville troyen. Club Ophys propose aux entreprises de moins de 50 salariés d'externaliser leur comité d'entreprise. En agrégeant plusieurs TPE et PME, Club Ophys peut offrir aux salariés de ces sociétés les mêmes avantages que dans un grand groupe.

« L'école m'a vraiment aidé dans ma démarche de création d'entreprise, témoigne Julien Guillot. Elle m'a laissé effectuer mon stage de fin d'études dans ma propre structure. Je pouvais me servir des cours pour développer mon projet. J'ai pu bénéficier du réseau de l'école et trouver les contacts dont j'avais besoin grâce à elle. Il s'agit d'un vrai coup de pouce quand on veut créer sa boîte. »

2

NOS 13 PROPOSITIONS

Tout ce qui n'évolue pas meurt. Les décisions et les initiatives prises à l'échelle du Groupe ESC Troyes peuvent être reprises par d'autres, ailleurs. Nous avons la conviction depuis plus de quinze ans que l'enseignement supérieur doit évoluer pour s'adapter à une réalité économique en mutation et à un monde en mouvement.

Nous soumettons ici des idées. Elles sont simples ou complexes. Elles peuvent être mises en place au niveau régional ou national. Notre but n'est pas de les imposer. Il s'agit de nouvelles pistes que nous souhaiterions voir suivies par d'autres, dans un esprit d'ouverture et de progrès.

L'entrepreneuriat nécessite de la créativité, du courage et des échanges. Malheureusement, ni notre système scolaire ni notre enseignement supérieur ne mettent suffisamment l'accent sur ces trois valeurs cardinales. C'est pourquoi nous proposons d'une part, de faire évoluer notre manière d'enseigner, mais aussi de mettre de côté nos réflexes de cloisonner recherche, enseignement et activité économique, d'autre part. Si chaque étudiant est entraîné à sortir des cases et si nos institutions apprennent à travailler entre elles, alors nous aurons une chance de voir renaître le génie français.

Changer le paradigme pédagogique

L'école traditionnelle apparaît en décalage avec le quotidien des jeunes. Les nouvelles technologies les sollicitent en

permanence ; pourtant, ils sont passifs en cours. Les jeux vidéo, les réseaux sociaux, leurs loisirs reposent sur leur initiative mais ils ne sont pas acteurs de leur formation ni de leur orientation. Réorienter la pédagogie vers l'entrepreneuriat permet de lutter contre ces maux. Les étudiants se prennent en main. Ils dirigent leur énergie vers un projet personnel et retrouvent le sens de l'enseignement en l'appliquant dans leur quotidien.

1. Réhabiliter la pratique face à la théorie

Le dogme du cours magistral est encore très puissant dans notre pays. Le triptyque cours, travaux dirigés, travaux pratiques reste la norme dans la plupart des formations. Pourtant, l'expérience montre que, lorsque l'on demande des travaux qui vont au-delà de cette norme aux élèves – quel que soit leur âge –, les retours sont extrêmement positifs. Un cours magistral peut se révéler extraordinairement puissant avec des professeurs qui ont cette capacité d'exprimer une pensée. Il s'agit d'un exercice difficile qui demande des professeurs ayant une pensée originale sur leur discipline. C'est très exigeant et très formateur, mais il faut bien admettre que ce n'est pas adapté à toutes les personnalités, puisque cela nécessite une implication très importante, à la fois de l'élève et du professeur.

Il faut repenser notre posture pédagogique. Le professeur n'a pas tout le savoir dont le futur citoyen a besoin. Les technologies de l'information évoluent tellement vite et prennent une telle place dans la vie de tous les jours que ce que l'on apprend un jour devient obsolète le lendemain. L'élève doit être acteur de sa formation. Il doit être mis en situation d'action. Il faut réintégrer des éléments concrets au processus d'apprentissage. Les cas pratiques peuvent être sources d'apprentissage autant que le savoir théorique. Les écoles de management utilisent déjà beaucoup de cas pédagogiques se basant sur des situations d'entreprises réelles. Cette habitude doit pouvoir s'étendre à l'université et au lycée.

2. Expérimenter l'entrepreneuriat dans le secondaire

Nous l'avons déjà évoqué, les expériences de mini-entreprises au collège sont réellement enrichissantes. À cet âge, les adolescents sont heureux de mettre en œuvre un projet concret et en prise avec la société.

Ces initiatives sont très encourageantes. En effet, si l'on donne le goût de l'entrepreneuriat tôt aux élèves, le taux de création d'entreprises – en particulier par des diplômés de l'enseignement supérieur – ne pourra que s'élever dans le futur. Nous avons besoin de nouvelles idées, de nouveaux *business* et d'une nouvelle économie porteuse de croissance et d'emplois. Arrêtons de croire que nous pouvons savoir quel secteur se développera dans dix ans. Qui dans les années quatre-vingt a vu venir le téléphone portable ou Internet ?

L'activité du futur est par définition imprévisible. Elle sera créée par nos enfants. C'est pourquoi nous devons leur donner les armes pour faire preuve de créativité et de pugnacité afin de mener à bien des projets innovants.

Aujourd'hui, l'association Entreprendre pour Apprendre croule sous les demandes de partenariats avec des établissements de tous niveaux. De plus, à l'instar de l'idée née sur le campus de l'EM Normandie, il faudrait développer et généraliser l'opération des « Cordées de l'entrepreneuriat ». Nous pourrions aussi développer l'entrepreneuriat dans les collèges et lycées avec des étudiants ayant une expérience pour encadrer des projets de mini-entreprises.

3. Développer une filière entrepreneur-études

Le gouvernement a, depuis longtemps, favorisé l'émergence de sportifs de haut niveau en travaillant avec les fédérations autour de la filière sport-études. Nous souhaitons diffuser ce genre d'initiative avec un parcours entrepreneur-études pour des jeunes présentant des potentialités pour l'entrepreneuriat. Sur le principe du volontariat, dès le secondaire, des élèves auraient une demi-journée par semaine pour travailler sur leur projet.

Il faut faire émerger une nouvelle génération ambitieuse et innovante de dirigeants d'entreprise. Les élèves doivent pouvoir être confrontés jeunes au fait de diriger une entreprise afin de dédramatiser ce métier. Les patrons ont parfois mauvaise réputation et être dirigeant n'est pas toujours considéré comme noble.

4. Créer un statut « étudiant entrepreneur »

Ce statut permettrait d'accompagner et de protéger davantage le potentiel des jeunes entrepreneurs, tant en matière de développement d'activités nouvelles que de capitalisation ou de facilitation des démarches administratives (déclaration unique d'embauche par exemple si le jeune créateur souhaite salarier une personne). Un jury mixte, composé de membres des structures d'accompagnement et des grandes écoles, sélectionnerait des candidats qui suivraient un cursus spécifique. Cette sélection porterait d'ailleurs moins sur des critères académiques que sur la capacité des étudiants à porter un projet de création d'activités nouvelles.

Les candidats sélectionnés devraient avoir accès à un statut spécifique d'étudiant entrepreneur. Lorsqu'un étudiant de fin de cursus souhaite créer son entreprise, les écoles et établissements d'enseignement supérieur qui sont organisés autour d'une dynamique entrepreneuriale lui laissent généralement la possibilité de transformer son stage de fin d'études en parcours personnalisé au sein d'un incubateur étudiant.

L'étudiant ne bénéficie, la plupart du temps, pas des mêmes droits que ses camarades stagiaires (gratifications, protection sociale, avantages en nature). L'entrepreneuriat n'est pas encouragé car il n'existe pas de statut national d'étudiant entrepreneur. Les établissements gèrent ces situations au cas par cas, à leur niveau, ce qui contribue à la marginalisation de l'entrepreneuriat. La création d'un statut spécifique plus protecteur pour les étudiants entrepreneurs permettrait d'inciter à la création d'entreprise et donnerait à l'entrepreneuriat un cadre réglementaire prédéfini.

5. Changer le rapport professeur/élève

Les cours dans l'enseignement supérieur sont trop souvent unidirectionnels, du professeur vers les étudiants. Pourtant, le professeur n'est plus le seul à détenir un savoir. Les étudiants ont accès à un nombre infini de sources d'informations différentes et contradictoires.

N'est-il pas plus important d'exercer l'esprit critique des étudiants plutôt que de leur remplir la tête de supposées vérités parfois contredites dans leur vie courante ? Il est plus enrichissant de présenter un cours comme un défi intellectuel pour les étudiants que comme un pavé de savoirs à apprendre. Le professeur doit se mettre au service de l'apprenant, sans que cela affecte son autorité. Actuellement, dans un amphithéâtre, on observe plutôt l'inverse. Bien sûr, une telle proposition suppose un plus petit nombre d'élèves par promotion.

À l'heure où beaucoup d'étudiants en master ou en doctorat peinent à payer leurs études, à l'heure où « diplôme » ne signifie plus « emploi », il doit être possible de trouver des jeunes gens qualifiés et aptes à encadrer des discussions contradictoires.

L'avènement des réseaux a détruit l'apprentissage vertical. L'horizontalité s'installe enfin dans la société. Oui, l'employé ou l'ouvrier peut avoir un avis plus pertinent que le patron sur certains sujets. Internet permet au lecteur d'interpeller le journaliste, au citoyen de contredire l'expert. Internet prouve tous les jours que le savoir de la masse dépasse celui de l'individu. Il est temps que cette révolution s'installe dans l'enseignement. Le professeur ne détient plus un savoir inaccessible qui oblige les apprenants à passer exclusivement par lui. Il doit s'ouvrir davantage aux savoirs et aux pratiques des enseignés afin de les servir au mieux et être intégré dans des cycles de formation afin d'enrichir et de faire évoluer sa pédagogie.

6. Accroître l'apprentissage de l'autonomie et du discernement

Cette nouvelle approche doit coïncider avec une plus grande responsabilisation des étudiants. Un bon parcours scolaire ne garantit plus un emploi. Un jeune doit s'investir dans sa formation pour trouver la voie qui lui correspond et dans laquelle il pourra percer.

On ne peut pas appliquer des schémas généraux à des destins individuels. Chacun doit reprendre une maîtrise de son parcours. Il s'agit d'un changement radical. Si le cours repose plus sur l'action de l'élève que sur celle du professeur, alors l'élève doit être formé à l'autonomie.

Le travail personnel et l'acte de découverte doivent être portés aux nues. Chacun doit être actif dans son apprentissage, doit apprendre à chercher par lui-même, à travailler en groupe et à faire le tri des informations reçues. Le temps de valoriser le savoir à tout prix n'est plus. La capacité de fédérer, de tirer le meilleur d'un groupe, de savoir trouver et critiquer des informations constitue une qualité primordiale de nos jours. C'est maintenant à l'école et à l'enseignement supérieur d'inculquer ces valeurs.

7. Généraliser les opérations « Un jour, un patron, un étudiant »

Il doit être possible d'élargir et de généraliser notre opération « Un jour, un patron, un étudiant » (voir plus haut, page 25). Cette initiative permet de rapprocher les étudiants des dirigeants d'entreprise, et notamment de petites et moyennes entreprises. Ce concept est aisément reproductible. Il suffit de mobiliser les partenaires privés proches de chaque école afin que chaque patron accueille de temps en temps un étudiant en observation toute la journée. Le but est que l'étudiant touche du doigt la réalité de l'entrepreneuriat et du management. Cela lui permet d'aller au-delà des clichés habituels et d'avoir une connaissance empirique du métier.

Pour le chef d'entreprise, il s'inscrit dans une dynamique de transmission à destination d'une nouvelle génération. Il s'agit

également d'une manière de défendre son métier face aux préjugés.

8. Créer un cadre spécifique au titre d'enseignant en entrepreneuriat

Il existe une contradiction fondamentale à faire enseigner l'entrepreneuriat par des chercheurs. Le scientifique est dans le temps long, l'entrepreneur est dans l'urgence, tout au moins dans le court terme. Le docteur est dans la théorie, l'entrepreneur dans la pratique. Le chercheur cherche l'absolu, l'entrepreneur, le pragmatisme.

Ce décalage est accentué par l'organisation des institutions. L'entrepreneuriat est en général assimilé à une science de gestion. Son enseignement a été initié dans les écoles de management, dans lesquelles, à une exception près, il n'existe pas d'école doctorale. Les enseignants-chercheurs impliqués sont donc rattachés à des laboratoires universitaires et sont soumis à des obligations de publication parfois opposées aux besoins des entrepreneurs.

Nous proposons donc la création d'un cadre spécifique pour les enseignants-chercheurs en entrepreneuriat. Ces scientifiques doivent pouvoir être évalués et valorisés en fonction du nombre d'entreprises créées ou de leur taux de survie. Cela permettrait de renforcer leurs domaines de compétence, tout en qualifiant davantage la transmission de connaissances et de compétences entrepreneuriales.

Nous pourrions ainsi autoriser, spécifiquement pour les docteurs enseignants en entrepreneuriat, des modalités de valorisation financière en lien direct avec leur activité, notamment les prises de participation, les mandats sociaux... Ces éléments viendraient se substituer aux primes de production de publications de rang A. Il faudrait donc que cela soit pris en considération dans la gestion des carrières et dans les critères liés aux accréditations nationales et internationales.

Faciliter le passage de la recherche vers l'entrepreneuriat

Parler d'entrepreneuriat ramène souvent aux termes de créativité et d'innovation. Ces qualités sont l'apanage de la recherche. Que ce soit le fait du génie ou celui de la sérénité, la recherche débouche sur de nouvelles idées, de nouveaux concepts, de nouveaux produits. Le mal français réside dans l'incapacité chronique de notre société de passer du résultat de laboratoire au produit sur le marché. Nous pouvons faciliter ce passage.

9. Créer un label « pépinière de jeunes chercheurs »

En matière de recherche, les jeunes et petites institutions servent souvent de centre de formation des jeunes chercheurs. Lesquels, une fois reconnus, partent pour des établissements très prestigieux et installés.

Nous pourrions créer un label de « pépinière de jeunes chercheurs » pour ces institutions, qui recevraient des aides pour leur travail en échange d'un cahier des charges précis incluant une sensibilisation à l'entrepreneuriat et des actions de valorisation et de transfert vers l'économie.

Trop souvent, les chercheurs déposant un brevet le revendent par la suite sans aller jusqu'à la création d'un *business*. Cela est laissé aux grands groupes, moins générateurs d'emplois. Donner la fibre entrepreneuriale à ces jeunes talents permettrait de créer de la richesse et de l'innovation.

10. Rapprocher les chercheurs des start-up

L'image est encore d'actualité, hélas. Beaucoup de chercheurs ne sont pas suffisamment impliqués dans le tissu économique et social. Ils n'ont que peu de contacts avec les politiques locaux, les institutions et les entreprises qui les entourent.

Pourtant, leur aide, leur regard et leurs connaissances peuvent s'avérer cruciaux pour le reste de la société. Nous pensons notamment aux jeunes entrepreneurs. Ces personnes sont en

recherche de nouveaux concepts. Ils sont confrontés à des problèmes inédits pour eux et ont besoin de recul ou d'un regard neuf sur leur activité.

Si quelques chercheurs, de différentes disciplines, s'impliquaient localement autour d'un incubateur, l'acte serait mutuellement bénéfique. Les entrepreneurs ont besoin d'idées nouvelles et de connaissances utiles. De leur côté, les scientifiques auraient face à eux un terrain de recherche passionnant, en sciences sociales notamment.

Il devient urgent, dans les territoires, de perméabiliser les différents milieux afin de multiplier les rencontres, sources de nouveauté.

11. Faciliter les contrats mixtes laboratoire-entreprise

Le monde académique et le monde de l'entreprise s'ignorent depuis trop longtemps. Il devient même difficile de parler de dialogue entre ces deux univers sans être accusé de vouloir arrêter la recherche fondamentale ou de soumettre la science aux intérêts privés.

Pourtant, il n'en est rien. Nous ne sommes pas ici dans une démarche de prise de pouvoir des uns sur les autres. Nous prôtons un dialogue pour apprendre à se connaître et faire émerger de nouvelles idées.

Légalement, nous n'avons d'autre choix que de dédier le contrat de travail d'un enseignant-chercheur de manière exclusive à une structure, à l'intérieur de laquelle, il développe sa recherche dans le laboratoire rattaché à cet établissement. Bien que ceux-ci disposent de cellules de valorisation faisant la passerelle avec des acteurs économiques, la relation nouée fait essentiellement référence à un rapport client/fournisseur.

Notre proposition est de considérer que les chercheurs ont tout à gagner en élargissant leur culture à celle du monde économique, de sorte que cela influence leurs travaux de recherche pour rapprocher le moment où leurs résultats seront en adéquation avec les marchés et de la même manière, rassurer les entreprises

sur la manière dont ces acteurs de l'enseignement supérieur contribuent à leur développement.

Pour ce faire, on doit pouvoir aller au-delà de cette contrainte contractuelle pour établir un contrat mixte entre un établissement d'enseignement et des acteurs privés ou territoriaux qui pourrait instituer un retour de service vers la société civile.

12. Rapprocher les mondes économique et académique afin de mieux identifier les projets porteurs dans les laboratoires

Il est possible d'avoir une politique d'innovation efficace au niveau national sans créer de nouvelles structures redondantes, en mettant en contact les professionnels de la recherche avec les structures de soutien à l'innovation. Les incubateurs, les technopoles ou les Centres Européens d'Entreprise et d'Innovation devraient pouvoir s'entourer d'experts techniques pour détecter dans les laboratoires les projets susceptibles de donner lieu à une création d'entreprise. Il est temps d'avoir une démarche volontariste dans ce domaine. Il existe de bons projets dans les laboratoires qui ne peuvent pas émerger faute de temps ou de reconnaissance. Allons les chercher et valorisons-les. De plus, la nécessité de porter une cellule de valorisation bicéphale école de management/école d'ingénieurs ou université scientifique et SHS doit être clairement posée. Cela permettrait de mieux détecter, d'accompagner et de développer des projets pouvant être issus de la recherche.

13. Développer l'apprentissage des problèmes complexes

Nous devons apprendre à nos étudiants à gérer des problèmes complexes. Des situations qu'ils auront à gérer quotidiennement dans leur vie professionnelle. Par le biais de projets associatifs d'envergure, de simulations de cas, de *serious games* ou autres, nous pouvons mettre nos étudiants face à de multiples échéances, acteurs, prises de décision et prismes différents, tout en contrôlant l'environnement. Ces dispositifs encouragent la prise de risque et l'implication personnelle. Des qualités importantes pour tout futur entrepreneur ou intrapreneur.