

**Panorama National de  
l'enseignement de l'entrepreneuriat–innovation  
et de l'entrepreneuriat étudiant  
2011**



---

*Cette première enquête nationale sur le thème de l'entrepreneuriat étudiant a été réalisée au cours du second semestre 2011 auprès de l'ensemble des écoles membres de la CGE situées en France métropolitaine. Chaque école a, par l'intermédiaire de son référent entrepreneuriat ou de sa direction, assuré la collecte et l'envoi des informations pour son établissement.*

*La coordination nationale de l'enquête ainsi que la relecture de la présente brochure ont été réalisées par Francis Bécard, animateur du groupe de travail Entrepreneuriat de la commission Formation de la Conférence des Grandes Ecoles, vice-président du Chapitre des écoles de management et directeur général du Groupe ESC Troyes.*

*La rédaction et la mise en forme de cette brochure, l'animation des groupes régionaux, la gestion des formulaires d'enquête, leur consolidation, le traitement et l'analyse des données ont été réalisés pour le compte du groupe de travail Entrepreneuriat par Jean-Michel Halm du Groupe ESC Troyes.*



---

## SOMMAIRE

PREAMBULE.....	4
L'ENQUETE .....	5
Le groupe de travail Entrepreneuriat.....	5
Méthodologie de l'enquête .....	5
Qualification de l'échantillon.....	7
LE POSITIONNEMENT ENTREPRENEURIAL DES ECOLES .....	8
QUEL ENSEIGNEMENT POUR L'ENTREPRENEURIAT ?.....	10
LES REALISATIONS ENTREPRENEURIALES.....	15
LIENS AVEC L'ENVIRONNEMENT NATIONAL.....	17
CONCLUSIONS .....	19
Annexe I (liste des Grandes Ecoles ayant répondu à l'enquête) .....	20
Annexe II (Orientations du Référentiel DGESIP – MESR) .....	22



## PREAMBULE



*Dans la continuité du travail déjà conduit les années précédentes sur le rapprochement entre les écoles d'ingénieurs et de management et les structures d'appui et d'accompagnement à la création/reprise d'entreprises et à l'innovation, la volonté de notre groupe a été cette année de nous concentrer sur nos propres réalisations et résultats en termes d'enseignement de l'innovation et de l'entrepreneuriat en proposant au travers de ce panorama une première photographie nationale.*

*Cet instantané a principalement pour objet de constituer le point de départ d'une prise de conscience collective sur les enjeux sociétaux majeurs que porte cette dimension entrepreneuriale au sein même de nos établissements et dans le profil de nos jeunes diplômés.*

*S'il est difficile d'affirmer par avance si, et quand, les graines que nous avons semées produiront de formidables entreprises de croissance, il est toutefois indéniable que les savoir-être et savoir-faire entrepreneuriaux que nous aurons su instiller et transmettre leur seront profitables, à eux-mêmes comme à leur environnement, ne serait-ce que pour leur permettre d'entreprendre leur propre vie.*

*Dans un contexte où l'Etat français s'engage significativement, lui-même et plusieurs de ses ministères, dans le développement de cette dynamique de l'Entrepreneuriat Etudiant au sein de l'enseignement supérieur, la Conférence des Grandes Ecoles, forte de l'expérience de ses membres dans le domaine et riche de sa transversalité entre écoles d'ingénieurs, de management et d'arts créatifs, fait la démonstration que ses membres ont su échanger et partager leurs expériences afin de construire ensemble une société nouvelle faite d'entrepreneurs.*

*Francis Bécard  
Animateur du Groupe Entrepreneuriat*

---

## L'ENQUETE

### ***Le groupe de travail Innovation & Entrepreneuriat***

Ce groupe de travail, inscrit dans la commission Formation de la CGE, a pour objet de rassembler autour de la thématique de l'innovation et de l'entrepreneuriat, l'ensemble des membres intéressés. Sur ce sujet, les enjeux sont nombreux aussi bien à l'extérieur des écoles qu'à l'intérieur en termes d'enseignement comme de recherche.

L'entrepreneuriat, qui, durant de longues années, hormis quelques exceptions, a souvent été considéré comme étant principalement du ressort des écoles de management, est indéniablement aujourd'hui l'affaire de toutes.

De même que l'innovation, longtemps considérée comme exclusivement hautement technologique et ne pouvant par conséquent naître ailleurs que dans des écoles d'ingénieurs, a été bousculée ces dernières années par les nouveaux modèles économiques, les réseaux sociaux et les innovations de services et trouve aujourd'hui tout naturellement sa place dans les enseignements des écoles de management.

Désormais convaincus de l'enjeu de l'entrepreneuriat et de l'innovation, les membres du groupe de travail se sont rapidement rendu compte que tous n'avaient pas la même expérience, les mêmes définitions, les mêmes pratiques.

Face à un tel constat, il semblait difficile de produire un travail commun et cohérent. Les membres du groupe ont donc décidé de réaliser une première photographie nationale de l'entrepreneuriat au sein de la CGE à l'image d'un point de référence à partir duquel il serait possible de tirer des enseignements, émettre des propositions de changement, conduire des actions et mesurer les progrès réalisés.

Afin d'impliquer le plus grand nombre de membres dans cette action, le groupe de travail national a été divisé en cinq sous-groupes régionaux pour lesquels il y a lieu de remercier ceux qui ont été les relais régionaux en termes d'accueil et d'animation : Frédéric CAPMAS (Institut supérieur d'optique Graduate School), Michel COSTER (EM Lyon), Hervé GASIGLIA (ESC Toulouse), Jean-Christophe HAUGUEL (EM Normandie) et Christophe SCHMITT (INPL Nancy).

Dans un premier temps, les réunions régionales ont permis la mise au point et l'optimisation du formulaire ayant servi pour cette première enquête.

Dans un second temps et après avoir reçu la presque totalité des réponses, une nouvelle session de réunions régionales a permis de détailler l'analyse et d'en affiner les commentaires repris dans la présente brochure.

### ***Méthodologie de l'enquête***

La première étape a consisté pour le groupe de travail en la construction de l'enquête. Etant une première, elle se voulait accessible à toute école (ayant ou non une expérience de l'entrepreneuriat), simple (notamment dans la typologie d'indicateurs demandés) et légère (temps réduit de réponse) au sens où les établissements sont déjà fortement sollicités en termes d'enquêtes.

Le premier enjeu a été bien entendu de définir les critères de représentativité des réponses. Les éléments retenus ont été la nature de l'école (au sens des catégories de la CGE : école d'ingénieurs, école de management et école d'autres spécialités), les effectifs par annuité de cycle (L1 à L3, M1 et M2, D1 à D3 et autres spécialisations) et enfin « l'ancienneté » des écoles dans la thématique entrepreneuriale.



Pour cette première partie, il a été décidé que l'enquête se limiterait, pour sa première édition, à la formation initiale seulement.

Par ailleurs, désireux de pouvoir, par le biais de cette enquête, bâtir une sorte de pyramide d'âge des écoles « entrepreneuriales », il a été décidé de considérer l'inscription d'un parcours « entrepreneuriat et/ou innovation » dans les grilles de programme de formation initiale comme évènement marquant l'entrée d'une école dans le lot des « écoles entrepreneuriales ».

Constatant enfin que le niveau d'engagement des écoles dans la thématique entrepreneuriale comportait *a priori* différentes variations, l'enquête s'est orientée vers une tentative de mesure du niveau d'engagement des écoles en termes d'affichages comme de réalisations.

Les groupes de travail ont ensuite souhaité s'intéresser à la compréhension de ce que pouvait signifier « enseignement de l'entrepreneuriat » sous les différents aspects suivants :

- Poids de l'entrepreneuriat dans les grilles de programmes au sens du nombre d'étudiants concernés
- Poids des enseignements en termes de volumes horaires et de ressources humaines
- Répartition de la mobilisation entre ressources internes et externes
- Répartition entre face à face pédagogique et travail personnel
- Nature des principaux savoir-être développés
- Nature des principaux savoir-faire développés.

Pour cela, il a été proposé de s'appuyer sur le descriptif du processus d'enseignement de l'entrepreneuriat présent dans le référentiel de compétences « entrepreneuriat et esprit d'entreprendre » conduit pour le compte du MESR et à l'élaboration duquel la CGE a participé.

Il semblait délicat de produire une photographie de l'entrepreneuriat dans laquelle n'aurait figuré aucun chiffre concernant des réalisations entrepreneuriales (créations et reprises d'entreprises notamment).

Les réflexions des groupes de travail ont conduit dans un premier temps à élargir la dimension entrepreneuriale à des aspects autres que les seules créations ou reprises d'entreprises. Ont donc été ajoutés les indicateurs concernant l'entrepreneuriat social, l'intrapreneuriat, l'association à des projets entrepreneuriaux et enfin les prises de responsabilités (avec parts sociales ou actions) dans des PME/PMI/TPE.

Dans un second temps, considérant finalement que le processus entrepreneurial se décomposait souvent en plusieurs étapes, dont les plus importantes intervenaient post diplôme, il a été décidé de chercher à dénombrer les projets entrepreneuriaux au niveau de l'intention à la sortie de l'école, de la poursuite des projets en incubation notamment post diplôme et enfin lors des réalisations (en moyenne dans les trois ans suivant l'obtention du diplôme).

Pour finir, observant la richesse du monde de l'entrepreneuriat et la multiplicité des acteurs et des dispositifs présents, le groupe de travail a souhaité clore cette enquête en tentant d'identifier la manière dont les grandes écoles s'inscrivaient dans cet univers.

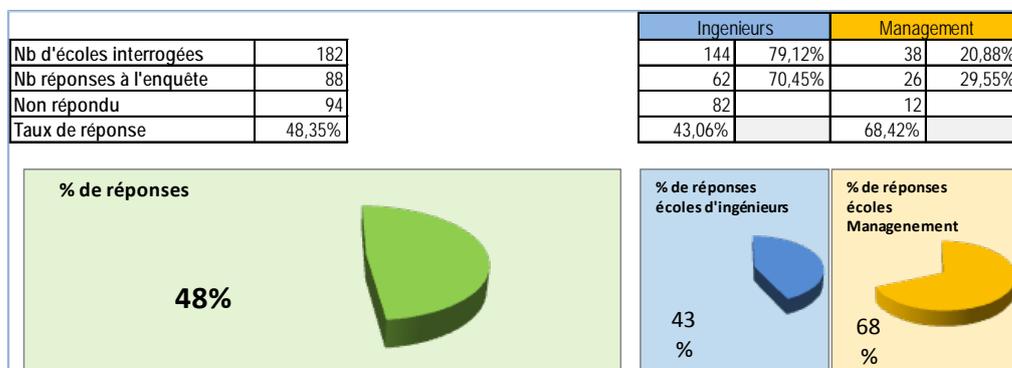
La mise au point de cette enquête s'est déroulée sur la période allant de juin à septembre 2011. La collecte d'informations a été opérée entre octobre et novembre 2011. La présentation des résultats et le recueil des analyses par les groupes régionaux ont été réalisés entre novembre et décembre 2011.

Il est important de préciser que cette première enquête ne saurait produire autant de sens à elle seule qu'une répétition annuelle autorisant l'analyse d'une évolution et que les commentaires qui ont été apportés par les groupes de travail régionaux sont à considérer comme les explications possibles des résultats présentés. La répétition de ce type d'enquête autorisera dans les années à venir la confirmation, l'infirmité ou la pondération de ces dernières.

## Qualification de l'échantillon

### En termes d'écoles :

Avec 88 réponses d'écoles sur les 182 que compte la CGE dans les domaines de l'ingénierie et du management, l'échantillon ainsi constitué de 48 % peut raisonnablement être considéré comme panel représentatif. Par ailleurs, la répartition 70 % / 30 % entre écoles d'ingénieurs et écoles de management est très proche de la répartition nationale 79 % / 21 %.



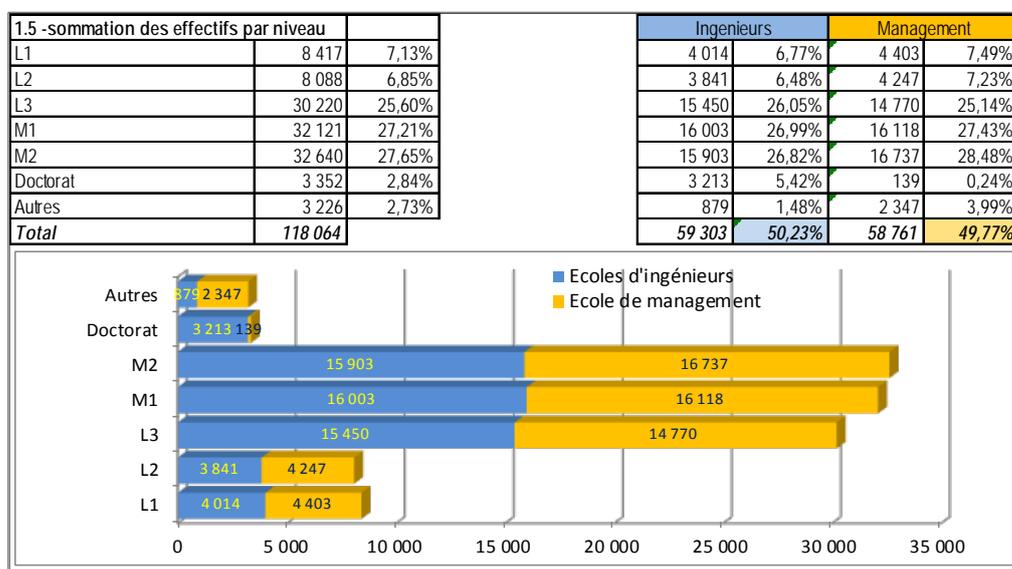
Les 20 autres écoles membres de la CGE, ne figurant pas parmi les écoles d'ingénieurs ou de management et identi-

fiées sous l'appellation « autres spécialités », ont également été interrogées et quatre réponses ont été obtenues ; toutefois ces dernières ont été considérées comme représentant un segment totalement hétérogène et n'ont pas été retenues dans l'analyse des résultats de cette enquête.

### En termes d'effectifs étudiants :

Le presque équilibre des populations entre écoles d'ingénieurs et écoles de management est conforme aux statistiques nationales de la CGE et du MESR 2010-2011.

Sur la portion CPGE (L1 & L2), la répartition ici présente (48 % / 52 %) diffère des statistiques nationales (70 % / 30 %) potentiellement en raison des effectifs bachelor et autres formations (RNCP) fortement présents en écoles de management.



Sur le cursus grande école (L3 à M2), la légère supériorité des effectifs en écoles de management semble s'expliquer par les admissions parallèles, les bachelors et les formations de spécialisations.

Nulle surprise sur la présence quasi intégrale des doctorants en écoles d'ingénieurs ainsi que la forte présence de parcours spécialisés (Mastères Spécialisés et autres) dans les écoles de management.

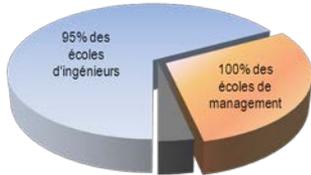
En conclusion, que cela soit en nombre de réponses, en nature d'école ou en effectifs d'étudiants concernés, l'échantillon obtenu pour cette enquête a été considéré comme suffisamment représentatif pour étayer les observations qui ont découlé de l'analyse des réponses.



## LE POSITIONNEMENT ENTREPRENEURIAL DES ECOLES

### La quasi-totalité des grandes écoles se considèrent aujourd'hui « entrepreneuriales »

97% des grandes écoles se déclarent "entrepreneuriales"



Les écoles ayant répondu ont déclaré à 96,59 % être des écoles entrepreneuriales au sens où elles dispensent toutes des enseignements en entrepreneuriat. Même si raisonnablement ce taux ne peut être retenu pour la totalité des écoles de la CGE, il apparaît évident que la dimension "entrepreneuriat" fait dorénavant partie intégrante de la formation supérieure.

Parce qu'il ne semble plus possible qu'une école de management puisse être absente du champ de l'entrepreneuriat, la totalité d'entre elles revendiquent aujourd'hui clairement ce positionnement.

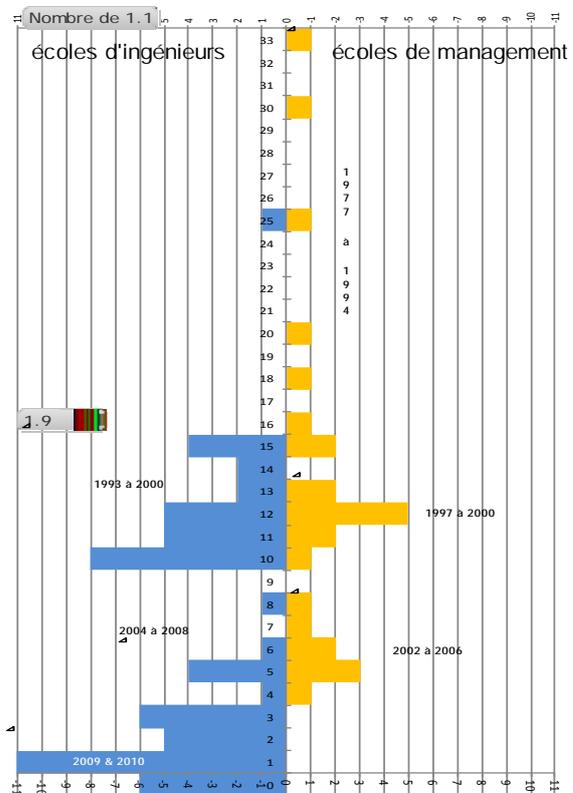
Hormis quelques spécificités de filières ou d'environnement (Ecole navale, Ecole Saint Cyr), pour lesquelles un non-positionnement en entrepreneuriat est parfaitement compréhensible, la presque totalité des écoles d'ingénieurs se reconnaît aujourd'hui « entrepreneuriale ».

Que cela soit le fruit d'une pression quasi institutionnelle pour les écoles de management ou d'une pression conjoncturelle liée à un impératif récemment renforcé de valorisation des savoirs technologiques sur les écoles d'ingénieurs, il apparaît évident que la voie dans laquelle se sont engagées la quasi-totalité des grandes écoles reflète un positionnement durable pour lequel d'importants changements seront nécessaires.

### Un engagement qui a débuté il y a 35 ans.

En interrogeant sur l'année de première programmation des enseignements en entrepreneuriat, il est possible d'observer que cette orientation s'est opérée au fil des ans et, plus précisément, principalement entre 1977 et 2006 pour les écoles de management, et entre 1993 et aujourd'hui pour les écoles d'ingénieurs. Cette mise en œuvre s'est en quelque sorte réalisée en plusieurs vagues marquant l'affichage de 4 grandes familles d'écoles entrepreneuriales : les aînées, les majeures, les adolescentes et les nouvelles nées.

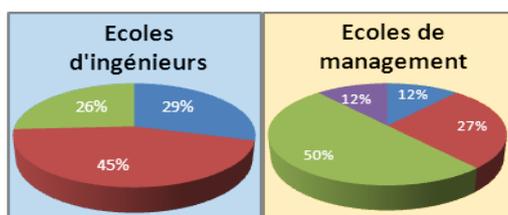
- Ayant démarré les enseignements en entrepreneuriat depuis plus de quinze ans (entre 1977 et 1994), évoluant pour la plupart de longue date au plan international et tirées concurrentiellement vers la thématique « innovation & entrepreneuriat », parfois du fait d'un individu charismatique animé par une vision ou tout simplement en raison d'une notoriété et d'une aisance facilitant les expérimentations locales, les « aînées », pour la plupart des écoles de management, ont été les pionnières en ouvrant la voie.
- Profitant de l'avènement des TIC et des technologies Web ouvrant la voie à des modèles rapides de valorisation, de l'émergence de nouvelles sensibilités en matière d'emploi des cadres et enfin de la mise en œuvre de la loi sur l'innovation du ministre Claude Allègre, les « majeures », ayant entamé les enseignements en entrepreneuriat depuis 10 à 15 ans (de 1993 à 2001), écoles d'ingénieurs en tête (secteurs des télécoms notamment), ont emboîté le pas jusqu'à ce que l'éclatement de la bulle vienne brutalement stopper l'euphorie générale de l'univers des startups.



- Faisant suite à la contention de la période stigmatisante « post bulle », à la reconstitution progressive des fonds d'investissements ainsi qu'à la mise en place du « plan Dutreil » sur l'entrepreneuriat et les PME, les « **adolescentes** » (démarrage dans l'entrepreneuriat depuis 5 à 10 ans, entre 2002 et 2008) se sont à leur tour lancées dans l'entrepreneuriat, embarquant de la sorte l'ensemble des écoles de management qui ne s'y étaient pas encore aventurées. Ces nouvelles entrées ont été réalisées dans un esprit nouveau de collaboration entre acteurs de l'enseignement supérieur et professionnels de l'accompagnement de l'innovation et de l'entrepreneuriat, largement inspirées en cela par le rapport Bécard <sup>(1)</sup> publié en avril 2007 et démontrant l'impérative nécessité de nouer et de développer les coopérations entre ces deux univers.
- Enfin, rebondissant sur le nouvel élan donné par le gouvernement qui, un an après avoir institué le statut d'auto-entrepreneur, lance en 2009 un plan d'action d'envergure pour développer l'esprit entrepreneurial chez les étudiants et faire émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs issus de l'enseignement supérieur, les « **nouvelles nées** » (quasi-totalité des écoles d'ingénieurs qui ne s'étaient pas encore affichées dans ce domaine) ont décidé à leur tour de rejoindre le lot des écoles entrepreneuriales. Rappelons que dans le cadre de ce programme national pour le développement de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur, les ministres concernés ont tout d'abord rappelé que la France avait besoin de davantage de diplômés bien formés et prêts à s'investir dans les PME, que ce soit en participant à la création d'entreprises innovantes ou en reprenant des PME existantes, afin de poursuivre son effort en matière d'innovation et renouveler son tissu économique.

### Un engagement encore mesuré car risqué.

En interrogeant les écoles afin d'identifier jusqu'à quel point ces dernières sont prêtes à s'afficher sur la thématique de l'entrepreneuriat, notamment dans leur communication à destination des futurs élèves, 63 % d'entre elles déclarent n'avoir ni objectif ni plan d'action dans ce domaine.



Ces taux sont toutefois à pondérer car il apparaît une disparité notable en la matière entre écoles d'ingénieurs et écoles de management. En effet, si 62 % des écoles de management se sont clairement affichées, 74 % des écoles d'ingénieurs reconnaissent demeurer quelque peu en attente et ceci probablement en raison de l'importante proportion des « adolescentes » et « nouvelles nées » (56 %).

La prudence dont font preuve une grande partie des écoles en termes de positionnement dans ce domaine est potentiellement due à l'insuffisance de marques d'encouragement présentes dans les classements régulièrement opérés à leur sujet. Il est en effet démontré qu'un nombre croissant de jeunes diplômés qui entreprennent dès l'obtention du diplôme a un effet réducteur sur le calcul des salaires moyens à la sortie. Cet indicateur, dont la communication est à la fois forte et parfois déterminante dans le choix des étudiants, ne procure aucun avantage aux écoles opérant d'importants efforts dans le domaine de l'entrepreneuriat.

La poursuite des efforts actuels en termes de déploiement de la culture entrepreneuriale et de l'esprit d'entreprendre dans l'ensemble de l'enseignement supérieur conduira très certainement un jour à des évolutions et à des changements significatifs dans ces classements et dans la composition de leurs indicateurs.

(1) RAPPORT A MONSIEUR LE MINISTRE DELEGUE A L'INDUSTRIE (Avril 2007)  
 Sur le renforcement des coopérations entre les structures d'appui à l'innovation et à la création d'entreprises, les écoles d'ingénieurs et les écoles de management  
[http://www.industrie.gouv.fr/pdf/rapport\\_becard\\_2007.pdf](http://www.industrie.gouv.fr/pdf/rapport_becard_2007.pdf)



## QUEL ENSEIGNEMENT POUR L'ENTREPRENEURIAT ?

### ***Un poids dans les grilles de programme en corrélation directe avec la prise de risque et l'expérience de l'école dans la thématique***

Partant de la décomposition en 4 phases du processus d'enseignement proposé dans les orientations du référentiel de compétences du MESR sur l'entrepreneuriat et l'esprit d'entreprendre (1) (« information », « sensibilisation », « spécialisation » et « accompagnement »), l'analyse des grilles de programme de chaque année (tous cursus confondus), depuis L1 jusqu'en M2 puis en école doctorale, selon le pourcentage d'élèves mobilisés, conduit aux constats suivants :

- ✚ Année après année, depuis L1 jusqu'en M1, l'ordre des priorités reste inchangé puisque le plus grand nombre bénéficie d'une action d'information, un nombre plus restreint d'une action de sensibilisation, un nombre encore plus réduit de la spécialisation et un nombre encore plus faible d'un accompagnement. C'est en M2 puis en école doctorale que les actions de spécialisation prennent le pas sur la sensibilisation en pourcentage d'élèves bénéficiaires.

Alors que les écoles d'ingénieurs semblent se focaliser sur les outils par une forte mobilisation des élèves de tous cursus en M2 sur la spécialisation, les écoles de management semblent insister, quant à elles, beaucoup plus sur les comportements et l'appétence entrepreneuriale par la sensibilisation dans les grilles de M1 et de M2.

L'expérience dans le domaine de l'enseignement de l'entrepreneuriat joue également un rôle puisque :

- les « aînées » semblent mettre lourdement l'accent dans les grilles de programmes en L1, L2 et L3 sur l'ensemble des phases information, sensibilisation et spécialisation, pour permettre de dédier les années M1, M2 à des phases plus opérationnelles avec spécialisation et accompagnement ;
- les « nouvelles nées » focalisent timidement sur information et sensibilisation dans les grilles de programme à tous les niveaux (L1 à M2) ;
- les « adolescentes » et les « majeures » adoptent, quant à elles, des positions intermédiaires tout en ne mobilisant que peu d'effectif dans les actions d'accompagnement.

- ✚ En cherchant comment se structure d'une manière générale le processus complet au travers du parcours LMD, il est possible d'observer que les phases d'information et de sensibilisation sont centrées sur l'année L3 et les phases de spécialisation et d'accompagnement en M2. Une particularité toutefois pour les écoles d'ingénieurs qui, profitant des entrées en CPGE, centrent l'action d'information dès l'arrivée en L1.

Là encore, l'expérience dans ce domaine joue un rôle significatif et notamment sur le ciblage plus précis et plus manifeste des actions sur certaines années avec en moyenne :

- chez les « aînées »
  - o 80 % des effectifs ayant bénéficié d'information et de sensibilisation les ont obtenues en L3 ;
  - o 52 % des effectifs ayant bénéficié de spécialisation l'ont obtenue en M1 ;
  - o 72 % des effectifs ayant bénéficié d'accompagnement l'ont obtenu en M2.
- et chez les « nouvelles nées »
  - o Quelle que soit l'action conduite (de l'information à l'accompagnement), les effectifs en ayant bénéficié l'ont obtenue, pour approximativement 60 % d'entre eux, aussi bien en L3 qu'en M1 ou M2.

Il apparaît donc évident que les plus jeunes des écoles dans le domaine de l'entrepreneuriat, cherchant à faire face à la pression mentionnée préalablement ainsi qu'à rattraper un certain retard, n'ont d'autre alternative que de faire feu de tout bois en agissant à tous les niveaux et sur toutes les phases du processus, au risque de redondance et de moindre efficacité car ne pouvant bénéficier de la régularité instaurée depuis de nombreuses années chez les « aînées ». L'expérience que ces dernières sauront partager aidera très certainement les plus jeunes à opérer plus rapidement certains choix et les aideront à se libérer de la pression qui s'est récemment exercée sur l'organisation de leurs grilles de programme tout en optimisant le retour sur les investissements consentis au titre de ce nouveau positionnement.

(1) [http://media.apce.com/file/60/7/referentiel\\_de\\_compétences\\_entrepreneuriat\\_et\\_esprit\\_d'entreprendre\\_dec\\_2012.44607.pdf](http://media.apce.com/file/60/7/referentiel_de_compétences_entrepreneuriat_et_esprit_d'entreprendre_dec_2012.44607.pdf) → détail des orientations en annexe II



## Enseignement de l'entrepreneuriat : un inévitable appel à des ressources externes

S'il est avéré qu'il n'est pas possible d'agréer la thèse selon laquelle l'entrepreneuriat serait du ressort de la génétique, il est tout aussi avéré que son enseignement ne peut se résumer à une sommation d'apports pédagogiques exclusivement théoriques et/ou conceptuels. Parce qu'au-delà des outils techniques et méthodologiques parfois nécessaires, l'aventure entrepreneuriale est en grande partie faite de chair, de sang et de passion, qu'il s'agisse de témoignages de professionnels, de partage d'expériences de dirigeants charismatiques, de rencontres avec les acteurs du financement et du soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat ou plus simplement d'accompagnement individuel des projets étudiants, de concours, de jeux ou de bien d'autres initiatives, les écoles pratiquent un recours significatif et systématique à des non-professionnels de l'enseignement.

Ces enseignements viennent compléter ceux dispensés par les ressources internes spécialisées en entrepreneuriat et en innovation. A l'exception des doctorats (quasi exclusivité des écoles d'ingénieurs) où ces interventions prennent majoritairement le pas sur les enseignements traditionnels, la photographie globale nationale semble montrer un certain équilibre entre les deux typologies de ressources avec une certaine prédominance des ressources internes sur les premières années ou la phase amont d'information.

Selon quelle répartition moyenne interne / externe (% majoritaire de l'interne)?				
Pour l'ensemble des écoles	Info	Sensib	Spécialis.	Accompa
L1	23%	28%	19%	0%
L2	27%	33%	12%	0%
L3	18%	-1%	9%	7%
M1	27%	10%	1%	12%
M2	14%	9%	-3%	9%
D 1 - 3	-17%	-29%	1%	-7%

Afin de mieux faire apparaître (en vert) là où se situe une prédominance de l'appel à des ressources internes sur celui à des ressources externes et réciproquement (en rouge) là où l'appel à des ressources externes l'emporte, le tableau ci-dessus présente dans chaque cas quel est l'écart moyen constaté par rapport à une situation théorique d'équilibre entre mobilisation de ressources internes et externes

PAR NATURE				
Pour les écoles d'Ingénieur :				
	Info	Sensib	Spécialis.	Accompa
L1	17%			
L2	28%			
L3	11%	-6%	-3%	-4%
M1	25%	6%	-2%	12%
M2	20%	0%	-2%	2%
D 1 - 3	-17%	-24%	1%	-11%
Pour les écoles de Management				
	Info	Sensib	Spécialis.	Accompa
L1		24%	28%	19%
L2		26%	33%	12%
L3		27%	5%	23%
M1		33%	18%	5%
M2		4%	20%	-5%
D 1 - 3				10%

Cela masque toutefois une forte disparité entre écoles d'ingénieurs et écoles de management.

En exceptant une nouvelle fois les écoles doctorales, les écoles d'ingénieurs semblent se caractériser par une distribution  $\frac{3}{4}$  interne et  $\frac{1}{4}$  externe pour l'information, puis par un certain équilibre entre les 2 formes partout ailleurs.

Dans les écoles de management où réside une population plus importante d'enseignants dans les disciplines de gestion et de management d'entreprise, la prédominance va clairement à l'action des ressources internes en faisant varier les équilibres autour d'une moyenne de 70 % interne et 30 % externe.

Des écarts encore plus importants apparaissent en fonction de la maturité des établissements dans le domaine.

En effet, « aînées » et nouvelles nées » ont en commun de fortement externaliser, mais pour des raisons différentes. Les « aînées » agissent en ce sens afin de mobiliser plus facilement des talents de renommée internationale et les « nouvelles nées » ne disposent pas encore de ressources internes à mobiliser à cet effet.

Les « adolescentes » et les « majeures », quant à elles, semblent chercher tout naturellement à optimiser leurs recrutements en mobilisant au mieux leurs propres ressources.

Pour les aînées (> 15 ans)

	Info	Sensib	Spécialis.	Accompa
L1	-38%	-38%		50%
L2	0%	0%	10%	50%
L3	7%	-26%	-20%	6%
M1	-7%	1%	4%	10%
M2	-25%	-17%	-8%	-8%
D 1 - 3				

Pour les nouvelles (< 5 ans)

	Info	Sensib	Spécialis.	Accompa
L1	-17%			
L2	6%			
L3	0%	-17%	-2%	-49%
M1	21%	-8%	-12%	-2%
M2	31%	31%	-10%	-3%
D 1 - 3	50%	-16%	18%	-31%

Pour les jeunes (entre 5 et 10 ans)

	Info	Sensib	Spécialis.	Accompa
L1	50%	50%	0%	
L2	50%	50%	0%	
L3	50%	26%	17%	30%
M1	46%	21%	20%	33%
M2	6%	8%	0%	17%
D 1 - 3				10%

Pour les majeures (entre 10 et 15 ans)

	Info	Sensib	Spécialis.	Accompa
L1	44%	42%	38%	
L2	38%	33%	25%	
L3	33%	14%	21%	9%
M1	33%	30%	6%	12%
M2	18%	-8%	4%	17%
D 1 - 3			0%	50%



En conséquence, la spécificité de l'enseignement en entrepreneuriat et plus particulièrement de son développement va rapidement conduire les établissements à devoir anticiper une gestion nouvelle des ressources associées, aussi bien internes et issues des voies académiques, qu'externes produites par les réseaux professionnels environnant chaque école.

### Un mode d'enseignement spécifique à chaque action.

Dans la droite ligne de ce que peut représenter l'insertion des modules d'enseignement à l'entrepreneuriat dans les grilles de programme des parcours diplômants, la question s'est posée de savoir si un modèle type existait notamment dans les formes d'enseignement et de leur répartition entre face à face pédagogique et travaux personnels

Si globalement un profil cohérent de l'intensité d'enseignement apparaît, quel que soit le parcours (école d'ingénieurs ou école de management) et quelle que soit l'ancienneté dans la pratique, c'est dans la répartition entre les temps accordés aux face à face pédagogiques et ceux destinés aux travaux personnels que surgissent des variations.

A quel niveau sont portés les efforts		3.4 en Temps de FaF pédagogique ?			
Pour l'ensemble des écoles		Info	Sensib	Spécialis.	Accompa
L1		8%	1%	0%	0%
L2		8%	1%	0%	0%
L3		39%	45%	9%	3%
M1		24%	36%	28%	21%
M2		13%	13%	60%	66%
D 1 - 3		4%	3%	1%	2%

A quel niveau sont portés les efforts		3.5 en Temps de travail en autonomie ?			
Pour l'ensemble des écoles		Info	Sensib	Spécialis.	Accompa
L1		5%	1%	0%	1%
L2		5%	1%	0%	1%
L3		49%	42%	14%	7%
M1		1%	30%	29%	20%
M2		15%	15%	50%	60%
D 1 - 3		15%	4%	2%	5%

Répartition entre temps de FAF pédagogique et travaux personnels  
(Bleu et Orange pour la part majoritaire du FAF et rouge pour part majoritaire travaux personnels)

PAR NATURE

Pour les écoles d'Ingénieur :

	Info	Sensib	Spécialis.	Accompa
L1	50%			
L2	50%			
L3	32%	23%	-4%	-21%
M1	48%	27%	9%	10%
M2	30%	12%	19%	-3%
D 1 - 3	20%	20%	14%	

Pour les écoles de Management :

	Info	Sensib	Spécialis.	Accompa
L1		37%	-39%	14%
L2		37%	-14%	19%
L3		31%	9%	16%
M1		50%	5%	8%
M2		50%	0%	11%
D 1 - 3			0%	-30%

En effet, les écoles de management semblent sérier bien plus significativement leur approche selon qu'il s'agisse :

- d'information, avec un transfert de connaissance reposant en moyenne à 90 % sur du face à face pédagogique
- de sensibilisation, avec un développement de l'attitude et du comportement reposant à 40 % sur le travail personnel de l'étudiant
- de spécialisation, où l'acquisition d'outils et de méthodes réclame une moyenne de 70 % de face à face pédagogique
- ou enfin d'accompagnement, où tout naturellement l'investissement personnel des élèves se devra d'être en moyenne au moins 3 à 4 fois plus significatif que le temps consacré à des face à face pédagogiques.

Pour finir, les différences d'approche par action sont encore plus marquées avec la maturité des écoles en raison probablement d'un ciblage plus précis des actions en fonction des années du parcours.

Là encore, le partage d'expérience entre « aînées » et plus jeunes, aidé par la mesure régulière des progrès obtenus grâce notamment à ce type de panorama, devrait permettre à l'ensemble des grandes écoles de faire ressortir certains aspects majeurs d'un modus operandi national dans le domaine.

Pour les aînées (> 15 ans)

	Info	Sensib	Spécialis.	Accompa
L1	50%	-39%	-23%	-45%
L2	50%	-39%	-12%	-43%
L3	28%	26%	16%	-30%
M1	50%	-47%	19%	-40%
M2			22%	-11%
D 1 - 3				

## Dynamisme et développement de soi au centre des attitudes entrepreneuriales.

Comme le montrent les résultats suivants, parmi toutes les attitudes entrepreneuriales développées par les enseignements en entrepreneuriat, les objectifs semblent centrés sur le dynamisme, l'esprit d'initiative, de développement de soi-même et l'autonomie.

Fréquence de réponse / nb d'écoles "entrepreneuriales"		Ingénieur	écarts	Management
Autonomie	53%	51%	7%	58%
Goût du leadership	18%	15%	8%	23%
Confiance en soi - envie de réalisation, de dépassement	58%	56%	6%	62%
Dynamisme, esprit d'initiative	75%	80%	14%	65%
Aisance relationnelle	16%	19%	7%	12%
Ouverture d'esprit, écoute	41%	39%	7%	46%
Esprit de compétition et de challenge, esprit mordant, courage	18%	15%	8%	23%
Force de conviction, charisme	26%	25%	1%	27%
Honnêteté, franchise et sincérité	9%	10%	2%	8%
Autres	2%	2%	2%	4%

L'entrepreneuriat apparaît donc comme un moyen de développer des savoir-être particulièrement appréciés dans l'insertion des jeunes diplômés.

Par ailleurs, le fait surprenant d'un moindre attachement au développement des esprits de compétition et de goût du leadership, distingue quelque peu les grandes écoles françaises de leurs homologues étrangères. Il apparaît néanmoins que la réalité pédagogique est bien souvent autre mais notre culture nous freine quant à afficher de telles valeurs.

## « Innovation » et « projet » en tête des savoir-faire entrepreneuriaux.

En ce qui concerne les savoir-faire développés principalement par les enseignements en entrepreneuriat, les premiers objectifs sont clairement présentés comme ayant trait aux capacités de créativité, d'innovation et de management de projet.

Fréquence de réponse / nb d'écoles "entrepreneuriales"	compétences	Ingénieur	écarts	Management
Capacité de créativité et d'innovation	54%	53%	5%	58%
Capacité de management projet (conception, suivi, réalisation)	52%	56%	14%	42%
Capacité de management d'équipe (constitution, animation, pilotage)	33%	32%	2%	35%
Capacité à se projeter dans l'avenir et l'incertain	26%	29%	10%	19%
Capacité de gestion du temps, de l'urgence, du risque et des enjeux	14%	14%	2%	15%
Capacité à un abord méthodologique et mesuré de la notion de risque	7%	7%	1%	8%
Capacité à formuler un plan d'affaires (BP) et à le faire évoluer	44%	37%	20%	58%
Capacité à expérimenter, analyser et décider	29%	25%	13%	38%
Capacité à s'informer, se documenter, tirer parti de son environnement	31%	39%	27%	12%
Capacité à informer et à communiquer	8%	10%	6%	4%
Capacité de réalisme et de pragmatisme	15%	17%	5%	12%

Pour l'émergence de divergences entre écoles d'ingénieurs et écoles de management, il n'y a nul lieu de s'inquiéter de l'absence d'un profil unique mais plutôt de s'en féliciter car c'est probablement de là que provient la richesse de la transversalité des équipes entrepreneuriales :

- l'entrepreneur ingénieur structuré dans sa démarche de planification et de projet où il a pris soin de s'assurer du bien-fondé des éléments qui le composent,
- et l'entrepreneur économiste et vigilant à la préservation des équilibres entre nécessités et ressources, toujours en quête de développement et de croissance.

Le rapprochement de ces profils dans le cadre même des enseignements en entrepreneuriat constitue à n'en pas douter un gisement de qualité que les « aînées » disent exploiter déjà de longue date.

Par ailleurs, en ce qui concerne la « capacité créative et d'innovation », partagée par l'ensemble des écoles, sans que cela remette complètement en cause le positionnement, il existe peut-être un biais dans les réponses obtenues induit par la pression institutionnelle évoquée précédemment car, lorsque le questionnement a pu être approfondi dans les groupes de travail sur la nature exacte des enseignements ayant trait à l'innovation ou la créativité, les retours n'ont pas toujours été possibles ou aisés. Il en ressort donc que, si ces dimensions sont effectivement prioritaires aux yeux de tous, leurs enseignements se doivent encore d'être développés.



Enfin, eu égard au poids que revêt la dimension « management de projet » dans les réponses obtenues, il semble *a priori* vain de vouloir, à court terme, enseigner l'entrepreneuriat autrement que par projet car il s'agit bien là d'une compétence centrale recherchée.

### **Un développement à poursuivre pour la passation de relais dans l'accompagnement des projets étudiants.**

En aval des enseignements théoriques, c'est très certainement dans l'accompagnement de projets portés par les étudiants eux-mêmes

#### 3.8 Les autres formes de soutien et d'accompagnement

Fréquence de réponse / nb d'écoles "entrepreneuriales"	Soutiens
Promotion de concours, séminaires, salons liés à l'entrepreneuriat	79%
Assistance à la participation / candidature concours	69%
Accompagnement des élèves entrepreneurs dans leurs projets	72%
Introduction directe dans les réseaux d'accompagnement	60%
Autres	12%

Ingénieur	écarts	management
76%	8%	85%
66%	11%	77%
64%	24%	88%
49%	35%	85%
12%	7%	5%

que se situent les apports les plus significatifs en termes d'entrepreneuriat. Toutefois, ce dernier n'ayant pas vocation, pour les écoles, à perdurer au-delà de la délivrance des diplômes, sa co-réalisation aux côtés des réseaux professionnels de l'accompagnement et du soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat constitue très certainement la meilleure façon de transmettre le relais afin que ces « projets » deviennent un jour réalité, se développent et s'épanouissent.

Si manifestement les écoles de management paraissent être particulièrement actives dans l'implication des environnements professionnels pour l'accompagnement de projet, les écoles semblent avoir pris quelques retards en termes de continuité de soutien et de transmission de relais vers ces mêmes acteurs. Ces dernières, souvent moins intégrées naturellement dans les réseaux économiques et les collectivités territoriales, tireront très certainement avantage de leur implication dans les PEE<sup>(\*)</sup> pour compenser ce handicap.

(\*) Pôles Entrepreneuriat Etudiant

## LES REALISATIONS ENTREPRENEURIALES

### L'insuffisance d'indicateurs

Même s'il a pu être démontré que les enseignements en entrepreneuriat étaient de grande valeur dans le développement des savoir-être et des savoir-faire des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, il semble *a priori* naturel que le questionnement immédiat porte sur la quantification et la qualification des réalisations entrepreneuriales qui en ont directement découlé.

Toutefois, dans le cadre de cette première enquête, la qualification et le dénombrement précis des réalisations entrepreneuriales issues des grandes écoles et générées par les enseignements en entrepreneuriat n'ont pu être totalement établis.

#### 4.2 En termes de réalisations entrepreneuriales

Nombre de réponses	CRE/REP	INA+SOC+ASS	PME/PMI
Promotion 2010/2011	26	3	1
Promotion 2009/2010	32	5	5
Promotion 2008/2009	29	4	3
Moyennes	29,00	4,00	3,00
% des écoles "Entrepreneuriales"	34%	5%	4%

*Non significatif*

Pour principal motif, il y a lieu de constater l'absence (ou la mise en œuvre encore trop récente) d'indicateurs pour 66 % des écoles ; et pour celles qui ont été en mesure de répondre, le taux estimé de 1,43 %<sup>(\*)</sup> des effectifs diplômés ayant réellement entrepris (création ou reprise) est totalement conforme aux résultats de l'enquête 2011 sur l'insertion des jeunes diplômés réalisée par la commission Aval.

Il y a également lieu d'observer ce taux comme un indicateur encourageant puisque, hormis les parcours de formation dédiés, la création d'entreprise durant les études (notamment supérieures), a été considérée en France pendant très longtemps comme ayant un caractère exceptionnel voire marginal. En effet, il est communément admis que ce type de projet intervient le plus souvent dans l'esprit des jeunes diplômés après un minimum de 3 à 5 ans d'expérience professionnelle, et il n'y a que depuis quelques années qu'une aventure entrepreneuriale en début de carrière est considérée, quelle qu'en ait été l'issue, comme valorisable en termes de *curriculum vitae* et de carrière.

(\*) Taux estimé calculé à partir des réponses obtenues puis pondéré et élargi à la population globale des effectifs étudiants CGE

### Un sens plus large donné aux réalisations entrepreneuriales.

Force est de constater que, désormais, la notion d'entrepreneuriat ne se limite plus aux seules créations et reprises d'entreprises. D'autres formes de création/développement d'activités nouvelles y sont également rattachées telles que l'entrepreneuriat social et associatif, l'entrepreneuriat en association avec un entrepreneur (équipe entrepreneuriale), l'intrapreneuriat (lancement et développement d'activités nouvelles au sein d'une organisation existante) ou la prise de responsabilité (avec participation au capital) dans des PME/PMI et TPE.

CRE / REP = Création ou reprise ou transm. INA = Intrapreneuriat  
 SOC = entrepreneuriat social ASS = Association directe à un projet entrepreneurial  
 PME/PMI = prise de participations et de responsabilités dans le développement d'une PME/PMI, TPE

#### 4.2 En termes de réalisations entrepreneuriales

Nombre de réponses	CRE/REP	INA+SOC+ASS	PME/PMI
Promotion 2010/2011	26	3	1
Promotion 2009/2010	32	5	5
Promotion 2008/2009	29	4	3
Moyennes	29,00	4,00	3,00
% des écoles "Entrepreneuriales"	34%	5%	4%

*Non significatif*

Toutefois, même s'il est *a priori* particulièrement pertinent de suivre l'ensemble de ces formes entrepreneuriales, à ce jour, seules quelques « aînées » détiennent les indicateurs correspondants et, pour ces dernières, les valeurs obtenues nous montrent une part significative de 73 % des réalisations entrepreneuriales pour les formes autres que « création » ou « reprise » d'entreprise.



## Un sens déterminant des actions d'accompagnement sur les choix d'orientations.

3.9 Les intentions entrepreneuriales à la sortie de l'école						
a - Création/reprise ou transmission d'entreprise						
	effectif et ratio		Ingénieurs		Management	
Total projets	825		179		646	
Nb écoles concernées (réponses)	68		46		22	
<b>effectifs diplômés associés et ratio</b>						
Nb Intentions / Nb Diplômés (M2 +D/3 + Autres)	30 460	2,71%	14 406	1%	16 053	4%
Nb Intentions / Nb "bénéficiaires action spécialisation"	26 389	3,12%	12 729	1%	13 660	5%
Nb Intentions / Nb "Bénéficiaires action Accompagnement"	2 015	40,93%	604	30%	1 411	46%

A partir de l'échantillon de réponses obtenues représentant 80 % des écoles dites « entrepreneuriales » et selon l'analyse des déclarations des élèves sortants à propos de leurs orientations

immédiates, en moyenne 41 % des élèves ayant bénéficié d'un accompagnement de projet entrepreneurial durant leur parcours (30 % en école d'ingénieurs et 46 % en école de management) souhaitent poursuivre leur projet entrepreneurial, mais ils ne représentent au final que 3 % des élèves ayant bénéficié d'actions de spécialisation.

De plus, en suivant les valeurs obtenues dans cette enquête aux différents stades de maturation des projets étudiants (intention à la sortie, incubation post diplôme puis réalisation), il est également possible de constater que l'envie d'entreprendre qui a su être inculquée à ces jeunes diplômés s'est réellement traduite en réalisations, puisqu'en moyenne 54 % des intentions se sont transformées en incubation de projet et 47 % en créations ou reprises d'entreprises.

## Retour à la hausse des créations/reprises d'entreprises à la sortie des grandes écoles

Avec toutes les réserves précédemment formulées concernant les faibles volumes de réponse, il semble qu'après une baisse en 2009 (possible retombée négative de la crise financière sur les motivations entrepreneuriales), 2011 ait connu un regain nouveau des réalisations entrepreneuriales, probablement aidé en cela par l'ensemble des mesures mises en place

a - Création/reprise ou transmission d'entreprise - Réalisations						
			Ec. Ingénieurs		Ec. Management	
	Moy / écol.	en %	Moyenne	en %	Moyenne	en %
Pour l'ensemble des réponses	6,4	+35%	1,7	+14%	14,0	+27%
Promotion 2010/2011	6,4	+35%	1,7	+14%	14,0	+27%
Promotion 2009/2010	4,8	-3%	1,5	-5%	11,0	-11%
Promotion 2008/2009	4,9		1,6		12,3	

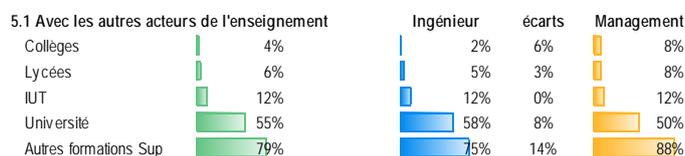
dans le cadre du plan national pour l'entrepreneuriat étudiant.

Le développement national des Pôles entrepreneuriat étudiant, par la transversalité des équipes entrepreneuriales qui s'y constitueront et par la proximité entre grandes écoles et réseaux de professionnels de l'innovation et de l'entrepreneuriat, contribuera très certainement à accroître ces valeurs.

## LIENS AVEC L'ENVIRONNEMENT NATIONAL

### *L'entrepreneuriat comme motif de rapprochement entre acteurs de l'enseignement*

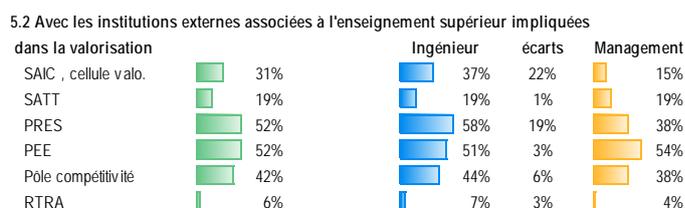
Lorsque les grandes écoles sont interrogées sur leurs collaborations avec d'autres acteurs de l'enseignement, 79 % d'entre elles déclarent œuvrer dans la thématique de l'entrepreneuriat avec d'autres grandes écoles, contre seulement 55% avec l'université et moins de 10 % avec l'enseignement secondaire.



La forte présence de relations entre grandes écoles marque ainsi la réalité d'une approche transversale en entrepreneuriat. Pour les universités, où nombre d'enseignements et de parcours ne connaissent pas encore la dimension entrepreneuriale, il faut noter l'initiative de la Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle visant, par son référentiel, à faire pénétrer la culture entrepreneuriale et l'esprit d'entreprendre dans la totalité des programmes de l'enseignement supérieur. Usant du réseau des référents Entrepreneuriat et de l'interface proposée par les PEE, le rapprochement entre grandes écoles et universités en sera facilité. Enfin, force est de constater l'étroitesse des passerelles entre l'enseignement secondaire et les grandes écoles sur ce sujet. A l'image de réalisations telles qu'« entreprendre pour apprendre », il semble possible que, d'une part, certaines initiatives présentes en enseignement supérieur, comme les YEP<sup>1</sup>, puissent s'étendre au secondaire et que, d'autre part, la dimension de projet entrepreneurial étudiant puisse démarrer dès le secondaire et soit encadrée dans des dispositifs comparables à ceux existant dans le domaine sportif et qui pourraient s'intituler « les parcours entrepreneur études ».

### *PRES et PEE en tête des dispositifs de rapprochement pour la valorisation et l'entrepreneuriat*

Bien que très récents, les Pôles entrepreneuriat étudiant ont, par leur succès, très rapidement rejoint les Pôles de recherche et d'enseignement supérieur comme lieux de rapprochement et de convergence.



Il n'en demeure pas moins que même si ces deux dispositifs rassemblent efficacement enseignants et élèves autour de la thématique entrepreneuriale, ils apparaissent beaucoup plus centrés sur l'enseignement que sur l'économie comme le sont par exemple les pôles de compétitivité et les Sociétés d'accélération du transfert des technologies. L'accès au marché étant et demeurant encore et toujours la principale clé de réussite de toute entreprise, il semble particulièrement important pour le développement de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur que l'ensemble des dispositifs présents soient pleinement impliqués.

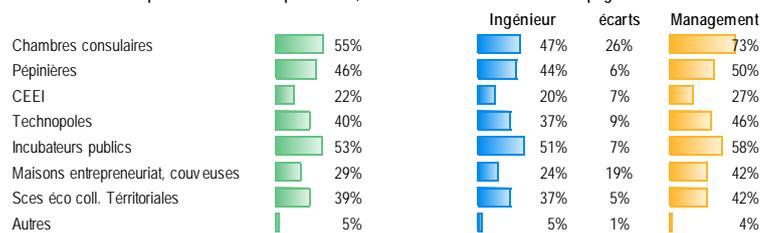
1) YEP = Young Enterprise Project



## Des efforts à poursuivre dans la prise de relais avec les professionnels

Si l'on prend comme point de référence la situation décrite dans le rapport réalisé en 2007 pour le ministre délégué à l'Industrie sur la nécessité d'un développement rapide des « coopérations entre structures d'appui à l'innovation et à la création d'entreprise, les écoles d'ingénieurs et les écoles de management », la situation présentée dans le tableau ci-dessus révèle un progrès considérable réalisé en à peine 5 années.

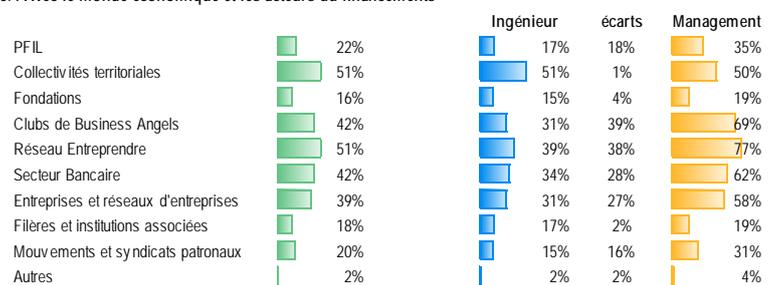
5.3 Avec les acteurs spécialisés de l'entrepreneuriat, de l'innovation et de son accompagnement



Toutefois, il apparaît que les automatismes ne sont pas totalement en place et que d'importants progrès sont encore réalisables tout particulièrement pour les écoles d'ingénieurs (forte proportions de « nouvelles »).

5.4 Avec le monde économique et les acteurs du financements

Considérés comme étant les principaux acteurs en mesure de lever chez les jeunes les freins à l'entrepreneuriat et à son financement, les acteurs économiques concernés ne bénéficient pas encore, là non plus, d'un automatisme évident de la part des « aînées » les autorisant à s'impliquer le plus tôt possible dans l'accompagnement des projets.



D'une manière plus fine, il est possible d'ajouter que :

- parmi les acteurs privés, clubs de *Business Angels* et le Réseau Entreprendre sont globalement les plus présents et, ceci, probablement en raison d'objectifs économiques beaucoup moins normalisés et plus spontanés,
- sous forme de clin d'œil aux organes consulaires souvent proches des écoles de management, les plateformes d'initiatives locales (PFIL – 22 %), bien que constituant, en termes d'effet de levier, des dispositifs à la fois simples, souples et accessibles, semblent finalement peu connues.

A ceux si nombreux à se plaindre de la multiplicité des dispositifs, organismes, institutions et autres acteurs impliqués dans le développement de l'innovation et de l'entrepreneuriat, il est alors possible de répondre qu'il faut au contraire se féliciter que l'enjeu de l'entrepreneuriat soit aussi largement partagé, qu'il existe par conséquent presque toujours une réponse possible à toute situation et, qu'en la matière, les grandes écoles peuvent largement contribuer au succès global.

## CONCLUSIONS

La première conclusion est sans conteste le fait qu'aujourd'hui l'ensemble des grandes écoles françaises, à quelques exceptions pleinement justifiées, est totalement engagé dans l'innovation et l'entrepreneuriat. Le panachage de maturités dans ce type d'enseignement, la diversité de leurs cultures et la multiplicité des expérimentations qu'elles ont conduites dans ce domaine, constituent autant de richesses que la Conférence des Grandes Ecoles est à même de pouvoir transformer :

- en les aidant à mieux communiquer sur le sujet par le développement d'une sémantique commune,
- en mesurant et en affichant année après année les progrès réalisés grâce à la poursuite et au développement de ce type d'enquête,
- en facilitant le déploiement de bonnes pratiques, la mise en avant des *success stories* et les échanges d'expériences, notamment dans les relations avec l'ensemble des acteurs de l'innovation et de l'entrepreneuriat, par la réalisation d'un recueil national (en lien avec l'OPPE) susceptible de conduire à un label de qualité de ces mêmes pratiques,
- en aidant au renouveau et à l'innovation dans ce domaine par le soutien de la R&D (en lien avec l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation) et de l'expérimentation, notamment dans la transversalité des enseignements et des accompagnements (incubateur réunissant toutes les typologies d'enseignement : écoles d'ingénieurs, de management et autres formations),
- en devenant force de propositions pour que le champ d'action de l'enseignement de l'innovation et de l'entrepreneuriat puisse être étendu aux enseignements délivrés dans le secondaire, et notamment dans les travaux conduits en collaboration avec les acteurs concernés, afin d'adapter les outils et les méthodes déjà développés et éprouvés dans l'enseignement supérieur de sorte qu'il devienne envisageable d'y bâtir des parcours dédiés « entrepreneur études » avec pour objectif d'initier et de gérer des projets (intérêt collectif ou individuel).

La seconde conclusion est, quant à elle, assimilable à un paradoxe. En effet, même s'il s'est avéré qu'une pression institutionnelle forte s'est fait jour sur l'ensemble des établissements afin qu'ils y développent l'innovation et l'entrepreneuriat et contribuent à la relance économique nationale, il n'en demeure pas moins que d'importants freins persistent, notamment au travers des différents classements opérés sur l'ensemble des grandes écoles et plus précisément dans l'absence de marques significatives d'encouragement de tels positionnements, qui s'avèrent parfois réducteurs pour d'autres indicateurs (exemple des « rémunérations à la sortie »). Pour répondre à cette contrainte, nombre d'écoles ont trouvé différents arguments parmi lesquels « les valeurs de l'entrepreneuriat dans le développement des futurs cadres entreprenants » et « l'élargissement des réalisations entrepreneuriales à un cadre bien plus large que la seule création/reprise ». La société civile guide les grandes écoles vers des orientations distinctes et quelquefois contradictoires. Depuis longtemps, elles fournissent les cadres des entreprises (petites ou grandes) et peut-être serait-il utile de préciser les attentes qui leur sont faites en matière d'entrepreneuriat tout en considérant qu'il faut conjuguer habilement les différents objectifs.

D'autre part, la question même du contenu, des moyens et des modes d'enseignement de l'innovation et de l'entrepreneuriat mérite d'être posée, tant il est manifeste qu'il existe en la matière presque autant de logiques que d'établissements. La nature particulièrement transversale de l'innovation et de l'entrepreneuriat devrait permettre d'apporter de manière cohérente à l'ensemble des écoles des réponses en termes de « mobilisation des ressources enseignantes », de « définition des profils attendus pour ces mêmes ressources », de « positionnement dans les grilles de programme », de « valorisation dans les parcours diplômants »,..., et ceci quelles que soient l'ancienneté dans le domaine ou la typologie d'enseignement (écoles d'ingénieurs, de management et autres formations). Riche de la diversité de ses écoles membres, de leur expérience ainsi que du nombre d'enseignants-chercheurs qu'elle représente, la CGE a la capacité, aux côtés de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, d'aller au-delà de l'actuel référentiel proposé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en proposant un premier *modus operandi* de l'enseignement de l'entrepreneuriat et de l'innovation.

Pour finir, en s'inscrivant durablement dans la thématique entrepreneuriale, les grandes écoles doivent affirmer la place qu'elles entendent tenir dans l'univers des acteurs du soutien et de l'accompagnement à l'innovation et à l'entrepreneuriat, en poursuivant, autant que faire se peut, le développement des collaborations avec l'ensemble des acteurs en place de sorte que les maillages existants deviennent encore plus accessibles et efficaces pour le nombre grandissant de jeunes diplômés qui en sortiront.



## ANNEXE 1 : Liste des écoles membres ayant participé à l'enquête

<i>Ecoles</i>	<i>Correspondants</i>
<b>Ecole d'Ingénieurs</b>	
AGROSUP DIJON	SCHUTZ Nelly
CPE LYON	SEGAUD Christian
ECAM LYON	MATHE Sophie
ECOLE CENTRALE DE NANTES	MARTIN Marie-Noëlle
ECOLE DES METIERS DE L'ENVIRONNEMENT	SAVINA Nathalie
ECOLE DES MINES D'ALBI-CARMAUX	ALAVERDOV Jean-Michel
ECOLE DES MINES D'ALES	CESAR Michel
ECOLE DES MINES DE NANTES	ROUSSEAU Patricia
ÉCOLE DES PONTS PARISTECH	FRIAS Víctor Gómez Frías
ECOLE NATIONALE D'INGÉNIEURS DE BREST	CALVES Chantal
ECOLE NATIONALE D'INGÉNIEURS DE TARBES	COLOMBANI Jérôme
ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE CHIMIE DE CLERMONT-FERRAND	ITURRIA Elodie
ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE CHIMIE DE MONTPELLIER	COQUELET Claude
ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE CHIMIE DE MULHOUSE (ENSCMU)	ALAU Audrey
ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE CHIMIE DE RENNES	NOIRET Nicolas
ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE GÉOLOGIE	MONTEL Jean-Marc
ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES INDUSTRIES CHIMIQUES - NANCY	VITOUX Bernard
ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES MINES DE NANCY	LE MAY Isabelle
ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES MINES DE SAINT ETIENNE	OCHOA Daniel
ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE D'INGÉNIEURS DE DE CAEN (ENSICAEN)	BOITIER Guillaume
ECOLE NAVALE	DRIER DE LAFORTE Benoît
ECOLE SUPEIREURE D'ELECTRICITE (SUPELEC)	LE Roux Jean-Michel
ECOLE SUPÉRIEURE DU BOIS	MICHAUD Frank
EFREI	BOUVIER Xavier
EI.CESI (ECOLE D'INGÉNIEURS DU CESI)	RABASSE Christiane RANDRIANAHAHY Hilda
EIGSI LA ROCHELLE	YATRIDES Eric
EIVP	BINTNER Nathalie
ENITAB DE BORDEAUX	BONNEFOUS Bernard
ENSAI	GRIGNON Jean-Michel
ENSAIA (AGRONOMIE ET INDUSTRIES ALIMENTAIRES)	SCHMITT Christophe
ENSCI	JARRY Gaëlle
ENSEM	DUFAUT Michel
ENSI DE BOURGES	VATAN Daniele
ENSIIE	SIDAHMED Menad
ENSMA	PERAULT Laurent
ENSMM	BODIN Nicolas
ENSSAT (ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES SCIENCES APPLIQUÉES ET DE TECHNOLOGIE)	CASSEAU Emmanuel
ENSTA BRETAGNE	CRENN Marta
EPMI - GROUPE ECAM	COUDERT Jean-Patrice
ESIEE PARIS	DEGNY Didier
ESIGETEL	MEIER Didier
ESSTIN	GALIANA Marc
ESTIA	ELISSALDE Patxi
GRENOBLE INP	GUICHERD Christian



ICAM SITE DE NANTES	CHALLET Laurent
IFMA (INSTITUT FRANÇAIS DE MÉCANIQUE AVANCÉE)	BONHOMME Arnaud
IFP SCHOOL	AZENCOTT Gilles
INP-ENSEEIH	AYACHE Alain
INP-ENSIACET( ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES INGÉNIEURS EN ARTS CHIMIQUES ET TECHNOLOGIQUES)	LACOMBE Aude
INSA DE LYON	FREZAL Béatrice
INSA DE RENNES	GOURRET Fanny
INSA DE STRASBOURG	GARTISER Nathalie
INSA DE TOULOUSE	LOMI Michel
INSTITUT D'OPTIQUE GRADUATE SCHOOL	CAPMAS Frédéric
INSTITUT POLYTECHNIQUE LASALLE BEAUVAIS	LEROUX Valérie
INSTITUT TÉLÉCOM/TÉLÉCOM BRETAGNE	TREMENBERT Pierre
POLYTECH CLERMONT	CABAGNOLS Alexandre
POLYTECH LILLE	DELBREIL bruno
POLYTECH MONTPELLIER	VACQUIE Jérémy
POLYTECH NANTES	MOURTON Hervé
UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE DE COMPIÈGNE (UTC)	BACHIMONT Bruno
VETAGRO SUP CAMPUS AGRONOMIQUE	NEBOUT Gilles

#### Ecoles de Management

ADVANCIA-NEGOCIA	YAHIAOUI Madjid
AUDENCIA NANTES ECOLE DE MANAGEMENT	ARLOTTO Jacques
BEM - BORDEAUX MANAGEMENT SCHOOL	DUBREU François
ECOLE DE MANAGEMENT STRASBOURG	BOURACNIKOVA Olga
ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE TOULOUSE	GASIGLIA Hervé
EDC PARIS -ECOLE DES DIRIGEANTS & CRÉATEURS D'ENTREPRISE	DAUVERGNE Géraldine
EM NORMANDIE	HAUGUEL Jean-Christophe
EMLYON BUSINESS SCHOOL	HOUDAYER Patrice
ESC BRETAGNE BREST	PONTET Luc
ESC CLERMONT	HOLLANDTS Xavier
ESCEM	MEGDOUD Fatima
ESDES	EYQUEM Marie; EMINET Aurélien
ESG MANAGEMENT SCHOOL	MAALAOUI Adnane
ESSCA-ECOLE DE MANAGEMENT	ISAAC-MOINE Joelle
ESSEC	MOREL Julien
EUROMED MANAGEMENT	MICHELETTI Patrick
GEM (GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT)	LEMOINE Jean-Claude
GROUPE ESC PAU	CAILLEBA Patrice
GROUPE ESC TROYES	CALCEI Didier
GROUPE SUP DE CO MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL	GUYOTTOT Olivier
HEC PARIS - PROGRAMME GRANDE ECOLE	ALLIOT Emilie
ICN BUSINESS SCHOOL	GRASS Jean-Claude
INSEEC PARIS	DEPAUW Julien
ISC PARIS	SIMON Eric
ROUEN BUSINESS SCHOOL	RAVERA Isabelle
SKEMA BUSINESS SCHOOL	BERNASCONI Michel

#### Autres formations

ECOLÉ DES OFFICIERS DE LA GENDARMERIE NATIONALE	REYNAERT Frédérique
ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES BEAUX ARTS	GRARD Tanguy
INP-ECOLE NATIONALE VÉTÉRINAIRE DE TOULOUSE	BECHU Dominique
INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE	ZATJMANN David



---

## ANNEXE 2 : Orientations extraites du « Référentiel de compétences Entrepreneuriat & Esprit d'Entreprendre – MESR 2011

*Orientation du référentiel :*

*Ce référentiel propose une structuration des programmes qui sont à inscrire dans le processus de formation des étudiants : universités, écoles, formations courtes professionnelles (souvent plus proches de démarches entrepreneuriales).*

*Avec une focalisation sur la découverte en cursus L et sur la faisabilité en cursus M/D, la dissociation des deux parcours s'opèrera sur une différence d'intensité plutôt que de nature.*

*Ce processus doit se concevoir comme un continuum :*

- *Phase d'information*  
*conférences d'entrepreneurs, événements et manifestations sur les campus autour de l'entrepreneuriat, présentation des réseaux d'appui et sources d'information, (statut auto-entrepreneur, Jeune entreprise universitaire, Centre de formalités des entreprises, Junior Entreprises, SCOP)*
- *Phase de sensibilisation*  
*modules de formation (avec délivrance d'ECTS) ayant pour objectif de donner de l'appétence en entrepreneuriat, en particulier autour de l'idée d'entreprendre ; c'est l'accession de tout étudiant à ce type de modules qui peut ensuite lui donner envie d'approfondir par d'autres modules. La cible est la licence et équivalent en Ecoles.*
- *Phase de spécialisation*  
*modules de formation approfondie (avec délivrance d'ECTS) permettant l'élaboration d'un plan d'affaires. Ces modules nécessitent un travail personnel hors établissement. La cible est le master et équivalent en Écoles mais aussi les écoles doctorales en intégrant la valorisation économique de la recherche par l'innovation.*
- *Phase d'accompagnement*  
*projet réel de création d'activité accompagné notamment par les Pôles entrepreneuriat étudiants et leurs réseaux de structures d'accompagnement.*

*Ce cycle LMD de sensibilisation-spécialisation en entrepreneuriat et esprit d'entreprendre s'inscrit dans une validation d'acquis offrant une traçabilité avec le « permis ou le passeport pour entreprendre » et plus largement le portefeuille d'expériences et de compétences (PEC) et le supplément au diplôme.*