

Entreprendre en entreprenant. Le cas de la boîte à mouettes

JULIE LEFEVRE

ISEN BREST YNCREA OUEST, 20, rue du Cuirassé Bretagne 29200 Brest. julie.lefevre@yncrea.fr

MIKAËL CABON

ISEN BREST YNCREA OUEST, 20, rue du Cuirassé Bretagne 29200 Brest. mikael.cabon@yncrea.fr

TYPE DE SOUMISSION

Analyse de dispositif

RESUME

Accompagner l'envie d'entreprendre des étudiants ingénieurs dès le début de leur formation par la pratique encadrée de la gestion d'une véritable entreprise est l'objet de la mise en place du projet « Boîte à mouettes ». Petite par la taille, grande par la globalité de ces activités, cette mini-boîte est l'objet d'une expérience concrète d'entrepreneuriat en s'appuyant sur les pratiques du *Learning by Doing*. Elle met en œuvre les compétences transversales développées au sein des cursus d'écoles d'ingénieurs : créativité, communication, gestion de projet en mouvement et coopération intra et inter-promotion.

SUMMARY

Using the framework of managing a real business company to accompany engineering students through their entrepreneurial desires and this as early as the beginning of their studies, that's the purpose of implementing the "Boîte à mouette" project. Small in size, large in the global nature of its activities, this mini-box is using a Learning by doing approach to offer a concrete experience of entrepreneurship. It gives the opportunity to apply cross disciplinary skills within engineering schools curricula: creativity, communication, agile project management. Finally, it supports intra and inter years of study cooperation.

MOTS-CLES (MAXIMUM 5)

Entrepreneuriat, expérimentation, pédagogie, apprentissage en faisant, communication

KEY WORDS (MAXIMUM 5)

Entrepreneurship, experimentation, pedagogy, learning by doing

1. Introduction

Entreprendre pour apprendre, tel pourrait être le *leitmotiv* de l'expérience menée au sein de l'ISEN Brest.

Les compétences demandées aux ingénieurs ne cessent de s'élargir. Il s'agit désormais, au-delà des compétences généralistes propres aux ingénieurs, les sciences appliquées à un domaine technique ou technologique, d'acquérir des compétences douces, *soft skills* en anglais, douces qui signifient

pérennes et qui distinguent aujourd'hui sur le marché de l'emploi, du point de vue des employeurs, les ingénieurs spécialistes et de ceux à potentiel.

Ces compétences douces sont nombreuses, difficiles à évaluer d'un point de vue théorique. Le meilleur élément pour les révéler est la pratique, l'expérience de terrain. Cette expérimentation vise également, au-delà de l'entrepreneuriat qui est le champ expérimental, à développer les capacités de coopérer en situation professionnelle simulée, c'est-à-dire à travailler avec d'autres que soi.

C'est le cas pour l'entrepreneuriat. On ne naît pas entrepreneur, on le devient.

Parmi la population des étudiants, le Graal de l'entrepreneuriat connaît une forte montée en puissance. 60% des jeunes de 18 à 25 ans souhaitent de créer leur entreprise selon une étude OpinionWay parue dans les Echos en janvier 2017. Au sein de l'ISEN Brest, sur un effectif de 670 étudiants, 51 d'entre eux sont déjà entrepreneurs, soit en tant qu'actionnaires d'une entreprise soit en tant qu'autoentrepreneur.

Il faut y voir une réponse aux ambitions générationnelles d'autonomie, d'indépendance, de quête de sens. L'ISEN Ouest accompagne cette volonté étudiante en favorisant la mise en place de projets associatifs, une forme d'entrepreneuriat social, mais également des conférences d'entrepreneurs, une participation au Ouest Start Up de la French Tech Brest +, l'accueil de start-up week-end, l'information continue autour de dispositifs spécifiques aux étudiants entrepreneurs...

Cette proposition s'inscrit dans le cadre des méthodes pédagogiques actives où l'étudiant(e) est l'acteur majeur de son propre apprentissage. Ces actions étaient déjà mises en œuvre au sein de l'école, notamment dans le cadre des activités associatives. Obligatoires, celles-ci font l'objet d'un suivi et d'une évaluation pédagogique tout au long de l'année. Indispensables pour obtenir le diplôme, elles encouragent la prise d'initiatives dans l'idée de servir l'intérêt général, plutôt que de se servir. Elles représentent au total l'équivalent de 22.000 heures de bénévolat.

A défaut de créer, ou de réussir leur start-up, les étudiants cherchent à tout le moins la possibilité de s'épanouir dans leur propre projet, d'« être maître de (leur) destin, capitaine de (leur) âme » pour reprendre l'expression du poète britannique William Ernest Henley popularisée par Nelson Mandela.

C'est l'une des raisons qui a poussé l'ISEN Brest à créer le Cycle Economie Numérique et Technologies (CENT). Accessible directement après le Bac, cette formation reprend les bases fondamentales d'une CPGE classique en mathématiques, physique, sciences de l'ingénieur et programmation informatique tout en proposant un enseignement renforcé en sciences humaines et économiques à raison de 10 heures par semaine, le tout en anglais, la langue vernaculaire du monde des affaires. Si le cycle est ouvert, ce qui est exceptionnel dans les écoles d'ingénieurs aux bacheliers ES spécialité mathématiques, l'essentiel de la promotion dispose d'un baccalauréat S avec un goût prononcé pour l'économie - au point d'avoir hésité avec un cursus post-bac en école de commerce - ou une ignorance des principes économiques ouvrant leur curiosité.

Dans le cadre de ce parcours, les 18 étudiants de ce cycle se sont vus proposer la possibilité de participer à la gestion réelle d'une véritable entreprise. Rien de mieux, en effet que de se confronter à la réalité pour l'apprendre. A l'instar de l'apprentissage de la conduite, où l'on débute avec quelqu'un de plus expérimenté que soi à ses côtés, ses parents ou un moniteur d'auto-école, il s'agit ici d'accompagner progressivement les étudiants à l'entrepreneuriat par l'exemple.

2. Présentation du projet Boîte à mouettes

Rachetée par l'ISEN, la boîte à mouettes est un concept simple. Il s'agit d'une activité économique qui consiste à vendre des boîtes qui génèrent, quand on les retourne, un son pareil au cri d'une mouette, cri bien connu des côtes bretonnes. Ces boîtes sont personnalisables grâce à des autocollants dont les visuels font également partie du fonds de commerce racheté. Le mode de distribution de ces boîtes à

mouettes s'effectue par des ventes en gros en direct pour des entreprises et via un site internet afférent, www.boiteamouette.com, pour les particuliers, qui peuvent y personnaliser leurs stickers afin d'annoncer la naissance d'un enfant par exemple.

Le créateur de cette activité, Vincent Derrien, créatif invétéré, a lancé cette activité il y a quatre ans dans le cadre d'une demande de l'un de ses clients. « *La boîte à mouettes, c'est comme la boîte à meuh, mais en mouette* ». Retiré du monde de la publicité, il ne développe plus l'activité et la revend à l'ISEN. Au total, l'école investit 2.000 euros dans les droits de propriété intellectuelle des graphismes, le nom du site, la base de données clients et la marque.



Figure 1. Un exemple visuel de la boîte à mouettes près du pont de Recouvrance à Brest.

Le choix s'est porté sur cette entreprise pour plusieurs raisons :

- Le fait que les porteurs du projet connaissent personnellement le fondateur, s'assurant ainsi de sa collaboration à la relance de l'entreprise
- Le volume d'activité faible de l'entreprise, ce qui limite les enjeux financiers à des montants abordables par une école
- La complétude de cette activité qui permet d'aborder une grande partie des thèmes entrepreneuriaux : digitalisation, diversification, extension de marché, gestion, production, facturation et comptabilité, démarche commerciale.

QPES – (Faire) coopérer pour (faire) apprendre

Les objectifs généraux du projet sont les suivants :

- Initier les étudiants à la gestion d'une entreprise
- Leur permettre d'aborder la complexité de la création d'une activité économique
- Comprendre les ressorts de la collaboration en équipe et de la nécessaire organisation du travail
- Développer leur créativité opérationnelle : trouver des solutions pratiques à des problèmes réels
- La coopération au sein d'un groupe dans le cadre d'un projet complexe

Les objectifs opérationnels particuliers pour la mise en place de cette activité pédagogique sont les suivants :

- Mise en place d'une organisation impliquante pour les étudiants
- Création de pôles d'activités
- Choix d'un statut juridique
- Commercialisation des boîtes

L'ensemble doit s'entendre dans un contexte où protéger les étudiants des conséquences financières via un statut juridique protecteur est un enjeu essentiel. La responsabilité financière doit incomber à l'école

Le projet est présenté aux étudiants de la promotion en mai 2018, à l'issue de leur module consacré au marketing et aux stratégies des entreprises. Même si cette activité est présentée comme obligatoire dans le cadre du programme hebdomadaire de cours, l'adhésion de la promotion est totale. Une présentation de l'entreprise est réalisée, avec la mise à disposition collective de l'ensemble des documents disponibles : finances, fichiers du site internet, base de données clients...

La première étape a consisté en la mise en place de l'organisation de l'équipe avec la problématique suivante : comment assurer la gouvernance du projet et son efficacité ?

Deux contraintes sont à lever. La première est la grandeur du groupe. 18 étudiants au total, dont les degrés d'implication, de connaissance et les traits de personnalité sont différents. Même s'ils disposent d'un goût ou d'un intérêt pour l'économie, tous ne sont pas, ou pas encore, des entrepreneurs dans l'âme. La deuxième est une contrainte temporelle. Le volume de cours hebdomadaire dépasse les trente heures. Cette activité vient s'ajouter à une quantité importante de travail en classe et de travail personnel.

La philosophie du projet relève de l'auto-apprentissage. Il ne s'agit pas pour l'enseignant référent, qui a lui-même fondé ou co-fondé trois entreprises et seize associations, de « faire à la place de » mais de « permettre de faire ». Il est donc nécessaire que les étudiants décident par eux-mêmes de l'organisation qui sera la leur, guidés par les remarques, les questions et parfois les suggestions de l'enseignant-animateur du projet.

Dans le cadre de la présentation du projet, cinq pôles principaux sont déterminés.

- Le pôle financier et juridique, en charge de réaliser la tenue des comptes, la comptabilité dont la facturation et traiter les aspects légaux du projet
- Le pôle production, en charge de la logistique, l'expédition, la production des boîtes (livrées blanches, un autocollant doit y être apposé), de la gestion des stocks
- Le pôle commercial dont l'objectif est le démarchage de prospects afin de les transformer en client
- Le pôle communication et marketing, dont les missions sont de déterminer les besoins des clients, proposer des produits en conséquence, et assurer la notoriété de l'activité.
- Le pôle organisation du projet, qui coordonne l'ensemble de l'équipe et s'occupe de la gestion des Ressources Humaines.

C'est le poste de Responsable des Ressources Humaines (RRH) qui est pourvu en premier. La mission de l'étudiante en responsabilité est de proposer un système d'affectation de chacun des étudiants à un pôle en particulier, de lui confier une mission particulière et de veiller à la mise en place d'une organisation globale efficiente.

Elle établit en ce sens les prémisses des fiches de poste et les complète des remarques du collectif.

Le deuxième poste à être pourvu est celui de responsable de projet. En accord avec les étudiants, et face à plusieurs candidatures, il est décidé de pourvoir le poste par l'intermédiaire d'une élection. Quatre candidats se présentent, parmi les têtes de classe de cette promotion, l'un remporte le vote et choisit parmi ses concurrents un adjoint tandis que les deux autres étudiants choisissent un pôle d'affectation parmi les quatre pôles opérationnels.

Une fois affecté par la RRH, et en accord avec les responsables du projet, les étudiants rejoignent leur pôle. Leur première tâche est de réaliser la description des missions de leur pôle d'activité, les actions à mettre en œuvre et la rédaction de fiches de poste pour chacun d'entre eux qui encadrent les activités qu'ils auront à mener dans le cadre du projet.

La phase réflexive est mise en œuvre en groupe projet, réuni dans des salles contiguës afin de favoriser les échanges tandis que les fiches rédigées sont mises à disposition du groupe via la création de chaînes sur une solution applicative de travail collaboratif, en l'occurrence Slack.

3. Résultats

Après deux mois d'activités concrètes, si on enlève les vacances estivales, les résultats du projet sont prometteurs et témoignent également de difficultés à résoudre.

Le bilan de la première phase de projet a fait l'objet d'une restitution collective et la rédaction du document de synthèse réalisée par l'une des étudiantes.

3.1. Les difficultés

- Le choix du statut juridique le plus pertinent, qui doit à la fois assurer la pertinence du projet, à savoir se confronter à la réalité du marché, et dans le même temps protéger les entrepreneurs en herbe des conséquences juridiques et financières possibles.
- Les difficultés de communiquer dans un ensemble de 18 personnes dans le cadre d'un projet émergent, où les rythmes d'avancement et les degrés d'implication ne sont pas identiques
- Le moment de lancement du projet, deux mois avant les vacances estivales qui mettent en sommeil le projet. Trop peu pour imaginer des ventes concrètes.

3.2. Les réussites

- La valorisation du travail accompli. Deux prospects sont intéressés par des commandes. Au total, ce sont ainsi 600 boîtes (pour un chiffre d'affaires de 3.000 euros HT) qui pourraient être vendues.
- Les étudiants reconnaissent l'apport concret en matière de techniques de gestion de projet, alors que ces techniques sont généralement enseignées, d'un point de vue théorique en troisième et quatrième année au sein de l'école porteuse.

- Plus étonnant, les étudiants mentionnent dans leur bilan, parmi les points positifs le fait de « pouvoir conseiller le future groupe Boîte à Mouettes et remonter l'expérience de la première promotion ».

Si on se réfère aux objectifs initiaux du projet, ceux-ci sont remplis à l'exception de la mise en place juridique. Après consultation d'experts comptables, sous l'égide de l'école et rencontres auxquelles les responsables étudiants ont pu participer, il est décidé la création d'une association spécifique avec pour particularité un conseil d'administration dont quatre membres représentent l'ISEN et trois le groupe étudiants. Ce Conseil a pour mission d'entériner les décisions prises par le groupe étudiant tout en assumant les responsabilités juridiques et financières d'éventuelles difficultés. Chacun des membres du Conseil siégeant en son sein en raison de sa responsabilité académique. Le président de l'association étant d'office le directeur général de l'école.

Parmi les retours, issus du verbatim des étudiants sur le projet, on peut lire ceci. « Au cours du lancement, j'ai pris conscience de tout le travail et les aspects techniques nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise » (Louis). « La première chose : on a appris très vite toute la gestion que l'on retrouve dans une entreprise et toutes les questions et problèmes qui interviennent quand le propriétaire change et que vous devez la reprendre en main ». (Jacques). « J'ai trouvé ce projet vraiment intéressant avec un fort potentiel d'apprentissage pour les étudiants. Je suis déçu de ne pas être allé plus loin dans le projet ». (Grégoire). « Cela m'a permis aussi de voir que l'ensemble des pôles étaient en lien et que l'on avait chacun besoin les uns des autres, à un niveau plus important que ce que je pensais ». (Lucile). « Je vois cette expérience plus comme un apprentissage qu'un échec. Je retiens notamment que la communication au sein d'un groupe, ou d'une entreprise est primordial ». (Louenn)

3.3. Les ajustements en vue de la deuxième phase

Le bilan intermédiaire du projet suppose des ajustements.

Le premier d'entre eux est celui du caractère obligatoire de cette activité. Si tous les étudiants ingénieurs doivent s'initier à la gestion de projet, à la communication en groupe, tous ne sont pas de futurs entrepreneurs au sens plein du terme. Pour la seconde phase, il est donc proposé aux étudiants d'y participer sans caractère obligatoire. Cela permettra également de diminuer la taille du groupe.

Le second ajustement relève de l'autonomie de mise en situation. Si les étudiants sont demandeurs de liberté, il est nécessaire d'envisager un encadrement plus étroit du projet, notamment afin de pallier les insuffisances de connaissances des étudiants afin que les nœuds décisionnels, ces moments où une décision doit être prise, ne soient pas des fossoyeurs de la motivation par l'indécision qui en découle parfois.

Le troisième porte sur les principes d'évaluation. Pour la première année d'expérience, l'évaluation était d'ordre qualitatif. A l'occasion de la fin de l'année universitaire, les étudiants participants au projet ont effectué un retour oral et écrit de leur expérience. Ce retour portait sur leur propre auto-évaluation (implication dans le projet, découverte de soi, aspects positifs et négatifs) mais également le retour plus général, pôle par pôle des éléments à corriger, action par action. Ce document global de passation, fort d'une trentaine de pages de retours d'expériences, a été fourni aux étudiants de la deuxième promotion. En l'absence d'un module dédié à l'entrepreneuriat au sens plein du terme dans le cadre de ce cycle, l'évaluation formelle sous forme de notes, qui valideraient des compétences, n'est pas mise en place.

Le quatrième point porte sur la capacité à manier les éléments chiffrés dans un cadre concret. Si ces étudiants ont l'habitude de l'abstraction mathématique, les éléments de base de la gestion budgétaire, de la négociation commerciale, de la fixation de prix de marché sont des aspects plus lointains, qui cadrent moins avec leurs habitudes quotidiennes. Cette adéquation avec le réel est un aspect sur lequel la deuxième promotion aura à approfondir. Enfin, l'idée de base de ce projet relevait de l'intuition, devenir entrepreneur en entreprenant, et de l'opportunité, la possibilité de racheter une activité à bon prix sans risque financier majeur. Ces qualités sont indispensables à une certaine forme

d'entrepreneuriat (Gartner, 1988). Ce processus entrepreneurial relève d'abord de l'action et donc de la mise en mouvement.

La seconde phase du projet est lancée. En raison d'un semestre obligatoire à réaliser à l'étranger les étudiants de la première promotion ne sont plus disponibles. Il est donc nécessaire qu'ils passent la main. Deux d'entre eux ont ainsi présenté à la promotion des premières années CENT le projet « Boîte à mouettes » ainsi que l'ensemble des centaines de documents et messages rédigés à l'occasion de la première phase du projet par l'équipe (fiches de postes, dossier récapitulatif, devis, base et script de démarchage, étude juridique, fichiers du site internet, budgets prévisionnels, étude de coût...). Douze étudiants, soit la moitié de la promotion, intègrent le projet en dehors de leurs heures de cours. A charge pour eux d'aller au bout de cette expérience qui doit leur apporter une richesse, non pas financière, mais une valeur ajoutée humaine et de compétences, marqueurs à la fois de maturité et de singularité. Deux éléments fondamentaux aux yeux des recruteurs certes mais surtout au regard des principaux intéressés, comme évoqué par Dany Laferrière : « Il y a quelqu'un que vous devez absolument convaincre de votre talent, et il se trouve dans cette pièce où vous vous croyez seul ».

Références bibliographiques

Bergmann H., Hundt C., Sternberg R. (2016). What makes student entrepreneurs? On the relevance (and irrelevance) of the university and the regional context for student start-ups. *Small Bus Econ* (2016) 47: 53. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9700-6>

Beetham, H., & Sharpe, R. (Eds.). (2013). *Rethinking pedagogy for a digital age: Designing for 21st century learning*. routledge.

Boissin J.-P., Chollet B., Emin. S. (2009). « Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants : un test empirique ». *M@n@gement*, 12(1), pp. 28-51.

Fayolle, A. & Verzat, C. (2009). Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8(2), 1-15. doi:10.3917/entre.082.0002.

Gartner.W.B. (1988), « Who is an entrepreneur? Is the wrong question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(14).