



**HAL**  
open science

## **La créativité au service de l'entrepreneuriat : analyse d'un séminaire universitaire pour néo-docteurs**

Nathalie Mikailoff, Gilles Fernandez, Caroline Hache

### ► **To cite this version:**

Nathalie Mikailoff, Gilles Fernandez, Caroline Hache. La créativité au service de l'entrepreneuriat : analyse d'un séminaire universitaire pour néo-docteurs. Patricia Champy-Remoussenard; Sylvain Starck; Carole Baeza. L'enseignement supérieur, une fabrique d'entrepreneurs ?, Presses universitaires de la Méditerranée, 2024, Collection " Mutations en éducation et en formation ", 978-2-36781-516-9. <hal-05027820>

**HAL Id: hal-05027820**

**<https://hal.science/hal-05027820v1>**

Submitted on 9 Apr 2025

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# L'enseignement supérieur, une fabrique d'entrepreneurs ?



Sous la direction de

Patricia CHAMPY-REMOUSSENARD, Sylvain STARCK & Carole BAEZA



Presses universitaires de la Méditerranée





L'enseignement supérieur,  
une fabrique d'entrepreneurs ?

## Collection « Mutations en éducation et en formation »

Dirigée par Thérèse PEREZ-ROUX

### *Comité scientifique*

NATHALIE AUGER, Univ Paul Valéry Montpellier 3, LHUMAIN, F34000, Montpellier, France ; THIERRY ARDOUIN, Univ Rouen Normandie, CIRNEF EA 7454, 76321 Mont Saint Aignan, France ; VERONIQUE BORDES, Univ Toulouse Jean-Jaurès, UMR EFTS, 31058 Toulouse, France ; ÉRIC BRUILLARD, Univ Paris, EDA EA 4071, Paris, France ; SYLVIE CANAT, Univ Paul Valéry Montpellier 3, Univ. Montpellier, LIRDEF EA 3749, F34000, Montpellier, France ; PATRICIA CHAMPY-REMOUSSENARD, Univ de Lille, CIREL EA 4354, F59653 Lille, France ; SYLVAIN CONNAC, Univ Paul Valéry Montpellier 3, Univ. Montpellier, LIRDEF EA 3749, F34000, Montpellier, France ; MURIEL DELTAND, Haute Ecole Bruxelles-Brabant, Centre National des Arts et Métiers, CRDT EA 4132, Paris, Bruxelles, France, 1180 Belgique ; JEAN-FRANÇOIS DESBIENS, Univ Sherbrooke, CRIFPE, J1H-0A3 Sherbrooke, Canada ; JEAN-FRANÇOIS DUPEYRON, Univ Bordeaux, SPH EA 4574, F33405 Talence, France ; VINCENT DUPRIEZ, Univ Catholique de Louvain, GIRSEF, 1348 Louvain la Neuve, Belgique ; RICHARD ÉTIENNE, Univ Paul Valéry Montpellier 3, Univ. Montpellier, LIRDEF EA 3749, F34000, Montpellier, France ; CEDRIC FRETIGNE, Univ Paris Est Créteil Val-de-Marne, LIRTES EA 7313, F94000, Créteil, France ; REMI GAGNAYRE, Univ Sorbonne Paris Nord, LEPS UR 3412, F93017 Bobigny, France ; CECILE GARDIES, Ecole Nationale Supérieure de Formation de l'Enseignement Agricole, UMR EFTS, F31058 Toulouse, France ; JEROME GUERIN, Univ Bretagne Occidentale, Univ Rennes 2, CREAD EA 3875, F35000 Rennes, France ; SOPHIE GROSSMANN, Univ Québec à Montréal, CeDS EA 7440 de l'Univ Bordeaux, H2Y 1C6 Montréal, Canada ; ANNE JORRO, Centre National des Arts et Métiers, FOAP EA 7529, F75003 Paris, France ; MOKHTAR KADDOURI, Univ de Lille, CIREL EA 4354, F59491 Villeneuve-d'Ascq, France ; ÉRIC MALEYROT, Univ Paul Valéry Montpellier 3, Univ. Montpellier, LIRDEF EA 3749, F34000, Montpellier, France ; JEAN-FRANÇOIS MARCEL, Univ Toulouse Jean Jaurès, UMR EFTS, F31058 Toulouse, France ; GILLES MONCEAU, CY Cergy Paris Université, EMA EA 4507, F95011 Cergy-Pontoise, France ; ROGER MONJO, Univ Paul Valéry Montpellier 3, Univ. Montpellier, LIRDEF EA 3749, F34000, Montpellier, France ; NATHALIE MULLER MIRZA, Univ Genève, FPSE, 1211 Genève, Suisse ; PAUL OLRÉY, Univ Bourgogne Franche Comté, AgroSup, FoAP EA 7529, F21000, Dijon, France ; THERESE PEREZ-ROUX, Univ Paul Valéry Montpellier 3, Univ. Montpellier, LIRDEF EA 3749, F34000, Montpellier, France ; THIERRY PIOT, Univ Caen Normandie, CIRNEF EA 7454, F76321 Mont Saint Aignan, France ; BRUNO ROBBES, CY Cergy Paris Université, EMA EA 4507, F95011 Cergy-Pontoise, France ; FANNY SALANE, UPL Univ Paris Nanterre, CREF EA 1589, F92000 Nanterre, France ; FREDERIC TORTERAT, Univ Paul Valéry Montpellier 3, Univ. Montpellier, LIRDEF EA 3749, F34000, Montpellier, France.

La collection accueille des ouvrages qui analysent, selon différents angles d'approche, les mutations en cours dans nos systèmes d'éducation et de formation. En premier lieu, les mutations institutionnelles, liées aux politiques éducatives et de formation actuelles (nationales et internationales), qui entraînent inévitablement des effets sur le rapport au travail et sur les dynamiques identitaires des acteurs de ces systèmes. Dans ce cadre, elle s'intéresse aux travaux portant, d'une part, sur les logiques à l'œuvre dans les processus de professionnalisation des individus, des activités et des organisations, d'autre part, sur les logiques repérables du côté des publics visés par ces systèmes d'éducation et de formation et dont les demandes identitaires, culturelles, participatives, collectives traversent le champ éducatif, sanitaire et social.

La collection s'ouvre également à des analyses qui montrent comment ces évolutions obligent les acteurs à reconfigurer leur rapport à la normativité des dispositifs et des institutions et à trouver de nouvelles ressources pour l'action.

Enfin, et dans la mesure où ces multiples changements produisent en retour des transformations dans le champ de la recherche, la collection intègre des publications traitant des mutations qui affectent l'activité scientifique elle-même.

« Mutations en éducation et en formation » s'adresse à un large public et inscrit sa visée sociale de transformation dans une exigence de haut niveau scientifique. Elle ouvre ses objets à des terrains diversifiés et à un ensemble de métiers à forte dimension relationnelle (enseignement, éducation, formation, santé, travail social).

Collection « Mutations en éducation et en formation »

# L'enseignement supérieur, une fabrique d'entrepreneurs ?

Sous la direction de  
Patricia CHAMPY-REMOUSSENARD,  
Sylvain STARCK & Carole BAEZA

2024

PRESSES UNIVERSITAIRES DE LA MÉDITERRANÉE

*Avec le soutien financier de*

Univ. Lille, ULR 4354 – CIREL – Centre Interuniversitaire de Recherche  
en Éducation de Lille, F-59000 Lille, France, ainsi que le soutien de  
l'Université de Lille et de l'université Paul-Valéry Montpellier 3.



Illustration de couverture : © Fond graphique à l'acrylique, Marie-Pierre BOYER, PULM, 2024.

Mots-clés : formation à l'entrepreneuriat, enseignement supérieur,  
politiques, dispositifs, pratiques, compétences, évaluation.  
*Keywords : Assessment, Devices, Entrepreneurship Training,  
Higher Education, Policies, Practicises, Skills.*

ISBN 978-2-36781-516-9  
Tous droits réservés PULM, 2024.

# Sommaire

---

Alain ASQUIN

*Préface* ..... 11

Patricia CHAMPY-REMOUSSENARD, Sylvain STARCK & Carole BAEZA

*Introduction* ..... 17

## **1 Développement de l'entrepreneuriat à l'université : politiques et contextes en France et aux États-Unis**

Luke PITTAWAY

1 *La formation à l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur :  
analyse du contexte des États-Unis* ..... 33

Christophe SCHMITT

2 *L'université au risque d'une « fabrique de l'entrepreneuriat »* ..... 61

Olivia CHAMBARD

3 *Au nom de quoi éduquer à l'entrepreneuriat dans  
l'enseignement supérieur ? Les enjeux d'un rapprochement  
entre monde académique et monde économique* ..... 77

## **2 Analyser les dispositifs pour comprendre l'EEE dans l'enseignement supérieur**

Nathalie RIVENET, Pascal PHILIPPART & Gérard Akrikpan Kokou DOKOU

4 *La pédagogie de la mini-entreprise et le développement de la confiance  
en soi chez les étudiants en management des organisations agricoles* ..... 97

Pascale LEPERS & Philippe VAESKEN

- 5 *Associer l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprise : le rôle des coachs dans la construction d'apprentissages expérientiels dans le cadre du « Challenge Projet Entreprendre »* . . . . . 115

Stéphane FOLIARD & Sandrine LE PONTOIS

- 6 *Campus des Entrepreneurs, retour(s) d'expérience(s) sur l'entrepreneuriat étudiant en équipe* . . . . . 135

### **3 Évaluation, effets et impacts des efforts de l'enseignement supérieur en matière de formation et sensibilisation à l'esprit d'entreprendre et à l'initiative entrepreneuriale**

Jean-Luc DENNY, Najoua MOHIB & Laetitia THOBOIS JACOB

- 7 *S'auto-évaluer pour développer l'esprit d'entreprendre : quels effets sur la réflexivité des étudiants ?* . . . . . 153

Pascale BRENET & Nathalie LAMETA

- 8 *L'évaluation des impacts de l'université entrepreneuriale* . . . . . 175

Catherine BÉDUWÉ & Alexie ROBERT

- 9 *Les formations à l'entrepreneuriat ont-elles un impact sur le devenir professionnel des étudiants ?* . . . . . 197

### **4 Des dispositifs liés à l'entrepreneuriat pour quels effets formatifs ?**

Gérard Akrikpan Kokou DOKOU, Kokou DOUFFAN & Mahassime AYELIM

- 10 *Les acquis de la double éducation familiale et scolaire en entrepreneuriat au service du passage à l'acte chez l'étudiant créateur d'entreprise : une analyse franco-togolaise* . . . . . 219

Philippe TERRAL, Fanny DUBOIS & Loïc GOJARD

- 11 *La formation des compétences entrepreneuriales en tensions : l'exemple des études STAPS en France* . . . . . 239

Tiphaine LIU, Caroline VERZAT & Olga BOURACHNIKOVA

- 12 *Émanciper par l'éducation entrepreneuriale. Évaluation et analyse d'un dispositif innovant* . . . . . 255

## 5 Vers un renouvellement des professionnalités dans l'université entrepreneuriale ?

Marie-Hélène JACQUES

- 13 *L'idéal du « stagiaire autonome » : injonction à l'« entreprise de soi » envers les étudiants de Master 2 et effets sur leur insertion . . . . .* 279

Sylvain STARCK & Carole BAEZA

- 14 *Activité créative de jeunes promoteurs d'innovation sociale au sein des Universités françaises : l'exemple des Hubhouses des Hauts-de-France . . . . .* 299

Véronique BEDIN & Dominique BROUSSAL

- 15 *Former à l'esprit d'entreprendre dans le parcours doctoral : le cas de la recherche-intervention en sciences de l'éducation et de la formation . . . . .* 317

Nathalie MIKAÏLOFF, Gilles FERNANDEZ & Caroline HACHE

- 16 *La créativité au service de l'entrepreneuriat : analyse d'un séminaire universitaire pour néo-docteurs . . . . .* 339

Patricia CHAMPY-REMOUSSENERD

- En conclusion. Un champ de pratiques et de recherche marqué par sa diversité et sa complexité . . . . .* 355

# 16

## La créativité au service de l'entrepreneuriat : analyse d'un séminaire universitaire pour néo-docteurs

---

*Nathalie MIKAÏLOFF, Gilles FERNANDEZ et Caroline HACHE*

### 1 Contexte

La validation du doctorat marque une étape pour le chercheur. Le séminaire Néodoc, créé à destination de docteurs récemment diplômés en sciences humaines et sociales, offre un espace de continuité entre l'avant et l'après-thèse au sein d'une structure fédérative regroupant 18 laboratoires autour de questions d'éducation et de formation. Notre analyse montre comment sa conception, sa mise en œuvre et son évolution favorisent l'émergence de la créativité chez ses concepteurs comme ses participants, leur permettant de développer des compétences pour leur insertion professionnelle tout en contribuant à l'évolution du dispositif. Le choix d'une démarche d'accompagnement favorisant l'engagement des participants dans le fonctionnement du séminaire, plutôt qu'une approche descendante imposant un programme de travail, favorise une dynamique d'auto-ajustement du dispositif.

L'objectif premier de la création du séminaire fut de proposer un espace communautaire pour des chercheurs confrontés aux incertitudes de l'après-thèse. Sa genèse a fait l'objet d'un article autour du parcours professionnel *via* un parcours universitaire (Fernandez *et al.*, 2020). Le projet a débuté par l'expérience des trois concepteurs, eux-mêmes dans cette période d'après-thèse à la suite de la soutenance d'un doctorat en sciences de l'éducation obtenu en parallèle d'une carrière professionnelle de l'éducation. L'équipe s'est formée par leur initiative et sans injonction institutionnelle. Elle était

à la fois hétérogène par les types de postes initiaux (professeur des écoles, conseiller principal d'éducation et proviseur), les parcours professionnels et les sujets de recherche ; homogène par la volonté de ses concepteurs de poursuivre un travail commun en dehors de toute injonction professionnelle et de construire une nouvelle identité en lieu et place de celle de thésard ou de professionnel de l'éducation.

Le collectif a inscrit le projet dans le format académique traditionnel du séminaire. La volonté d'une diversité de participants en nombre suffisant pour créer de l'échange, décloisonner questionnements et pratiques vers d'autres environnements professionnels, s'est matérialisée dans l'affiliation à une structure fédérative multi-laboratoires, pluri- et transdisciplinaire. La combinaison du format académique et de l'affiliation permet une reconnaissance institutionnelle et une légitimité scientifique favorable à la construction de l'espace d'expression voulue (De Visscher, 2010). Le contenu des séminaires emprunte à la sphère académique (veille scientifique, débats méthodologiques ou épistémologiques) mais s'en émancipe aussi par des récits d'expériences, partages de travaux de communications écrites et orales, et formations pour l'insertion professionnelle. Néodoc a construit sa légitimité au fil des ans « dans la conception et l'organisation de séminaires innovants consacrés à des thématiques transversales et pluridisciplinaires, répondant à des questions scientifiques partagées par des chercheurs issus de différentes disciplines des sciences humaines et sociales » (Fernandez *et al.*, 2020, p. 77).

Après avoir défini la créativité et sa place dans le fonctionnement d'un groupe, nous mobilisons le concept d'autopoïèse pour étudier les modalités d'accompagnement des participants du séminaire dans leur développement personnel. Notre méthodologie s'appuie sur l'analyse des modalités de son fonctionnement pour en mettre en évidence la dynamique créative au service du projet d'insertion professionnelle de ses acteurs.

## **2 La créativité dans une démarche collective**

### **2.1 La notion de créativité**

Pouvoir d'imaginer, de réaliser quelque chose de nouveau, conçu et initié par l'esprit, la créativité est pour certains courants de la psychanalyse, un « faire qui désire de l'être » (Winnicott, dans Ribas, 2012). C'est le fait d'exister et d'avoir le sentiment d'exister qui permet d'agir. De Carrier, Cadieux et Tremblay (2010) à Bonnardel et Lubart (2019), notre revue de littérature propose plusieurs définitions de la créativité illustrant la place accordée à ce concept au sein des entreprises, en particulier dans les travaux des sciences de gestion et de management qui retiennent notre

attention car ils portent sur des dispositifs d'activité collaborative visant l'insertion professionnelle.

La créativité ne s'entend pas dans une démarche d'innovation, d'originalité ou d'inspiration, l'objet créé n'étant pas forcément éloigné d'une forme connue. Elle peut s'exprimer à partir d'une recombinaison d'éléments existants en fonction du contexte et des acteurs qui participent à la réflexion (Carrier, 2012). Bonnardel et Lubart (2019) la considèrent comme capacité à produire une idée exprimable sous forme observable ou à réaliser une production, qui soit à la fois novatrice et inattendue, adaptée à la situation et ayant de la valeur. Nous entendons cette approche dans le cadre de nouvelles combinaisons, entre expériences, connaissances et attentes qui permettent de faire émerger un dispositif dynamique de travail collaboratif. Cela permet d'engager de nouvelles actions mieux adaptées au contexte rencontré par les participants et aux perspectives de carrière qu'ils envisagent. Il s'agit de leur capacité mentale qui permet d'associer des éléments pour former de nouvelles combinaisons ayant une valeur scientifique, esthétique, sociale ou technique dans un environnement complexe et évolutif.

Au sein de Néodoc, nous rencontrons et mettons en jeu de nouvelles notions attachées à la créativité : la valeur d'une nouvelle initiative, son utilité et son intérêt pour les acteurs sont envisagés à l'occasion des ajustements opérés. Ces éléments se retrouvent dans les fiches de poste en lien avec l'emploi des cadres, dans les services R&D<sup>1</sup> et de ressources humaines en entreprises. Ils y occupent une place croissante en raison de l'influence du caractère économique et la vivacité que cela renvoie sur le secteur d'activité.

## 2.2 La créativité abordée dans une démarche collective

Nous abordons la créativité au travers du fonctionnement d'un groupe de pairs en tant que chercheurs. Le processus individuel s'étend au niveau de ses membres et dans les interactions induites par le fonctionnement du groupe. Dans cette démarche, chaque individu explore et évalue de nouvelles idées qu'il confronte à son cadre conceptuel et propose une réflexion qu'il étend au groupe (Carrier 2012). La performance créative d'un groupe humain provient et dépend des caractéristiques de sa composition et de son fonctionnement (Mnisri et Nagati, 2012). L'engagement dans un travail de groupe induit l'acceptation de l'altérité, de la diversité et de la pluralité. Cette démarche a un caractère invisible, indicible, inaccessible qui participe à la création dans un groupe humain (Lerbet-Sereni, 2014).

---

1. Recherche et Développement.

L'évolution des pratiques en entreprise en matière de créativité collective se développe dans le domaine des ressources humaines afin d'attirer les meilleurs profils pour assurer des capacités de coopération. Si certaines évolutions sont engagées dans une volonté de mixité sociale et éthique de composition des groupes, la diversité contribue à améliorer les performances en matière de créativité (Bruna, 2011). Les travaux de Watson (1993 dans Bruna, 2011) ont prouvé que les équipes diversifiées affichent une performance supérieure aux équipes homogènes liée à un supplément de créativité. La diversité et l'hétérogénéité du groupe nourrissent une part de créativité collective porteuse d'une autre vision du monde. Cette approche différente contribue à l'intelligence collective de l'entreprise/organisation. Elle permet de faire sortir les participants de la zone de confort de leurs habitudes, de construire collectivement un nouvel environnement cognitif.

### 2.3 Émergence d'une créativité organisationnelle

La créativité organisationnelle est adaptée à notre réflexion sur le fonctionnement du séminaire et trouve un écho dans le monde professionnel, voire une transposition en ce qui concerne les compétences mobilisées par les acteurs. Pour Durand (2006), elle correspond aux processus par lesquels une organisation modifie sa constitution avec la finalité d'agir sur le comportement des individus par rapport aux ressources qu'elle met à disposition, et de pérenniser son action dans le temps. Cette aptitude est stratégique pour la survie des entreprises et interroge la capacité de l'organisation à se renouveler. Le travail de groupe est en perpétuel mouvement et ouvert tant que le bouclage opère de façon à faire émerger un monde partagé. Lerbet-Sereni (2014) évoque la créativité comme une aventure relationnelle dont on ne connaît à l'avance ni la part de chacun, ni le degré de liberté qu'il pourra apporter.

Les chercheurs de Néodoc disposent grâce à leur formation doctorale d'une certaine habitude à questionner et analyser des situations complexes. Une approche transversale plus large et diversifiée permet de développer des compétences en matière de gestion de projets et d'identification des attentes des entreprises (Fernandez *et al.*, 2020). À l'instar des formateurs (Didier et Bonnardel, 2017), le fait de participer à des actions de créativité collective permettrait aux acteurs de développer des capacités de collaboration et de démarche créative qui tendent à se développer et être transposées dans leurs pratiques professionnelles. De la même manière, le fonctionnement du groupe et la compréhension de ses différents aspects ergonomiques peuvent permettre de définir et de faire évoluer les pratiques pour favoriser la mise en œuvre d'activités créatives (Bonnardel et Lubart, 2019).

### 3 Une approche systémique de l'accompagnement en jeu dans le séminaire

#### 3.1 La démarche systémique comme cadre de référence

Nous privilégions une approche systémique pour étudier conjointement les relations entre les acteurs, avec l'institution, dans un contexte spécifique. Le caractère complexe de la conception de ce séminaire encourage à s'intéresser aux interrelations de chaque élément du système. Le fait que le processus soit en cours de construction est également pris en compte, dans son caractère changeant, aux contours encore flous. La définition d'un système complexe (Lapointe, 1993) mentionne rarement des relations causales simples, mais plutôt de type circulaire, dans une variété importante de sous-ensembles possédant des fonctions spécialisées organisées en niveaux hiérarchiques internes. C'est une réalité formée d'ensembles dynamiques interreliés (*ibid.*) que nous proposons d'étudier, par le prisme des activités qui se déroulent dans le séminaire entre ses concepteurs et les autres acteurs qui y participent, ainsi que les échanges qui en découlent. Notre méthodologie s'appuie sur l'analyse des bilans d'activité rédigés régulièrement par les concepteurs de Néodoc et présentés annuellement au comité de programmation scientifique de Sfere.

#### 3.2 Autopoïèse du système

L'approche complexe (Morin, 2005) permet de saisir l'ensemble des constituants hétérogènes inséparablement associés dans un tout. Néodoc est considéré comme une organisation systémique unique et singulière comprenant une multiplicité de sujets acteurs, dont les uns, concepteurs, et les autres, participants, interagissent, coagissent et tissent des relations au sein et en dehors de ce système. Cette vision systémique permet d'adapter le modèle de fonctionnement d'un système physiologique à une organisation humaine. En tant que telle, Néodoc présente les caractéristiques d'un système qui dépasse la simple juxtaposition de ses éléments structurels. Nous nous référons au « réseau de processus de génération » défini par Kawamoto (2011, p. 349) pour dépasser l'idée d'un ensemble d'éléments en prenant en compte la nature productive du système qui engendre ses propres éléments.

Cette modélisation d'une génération-régénération d'un système humain s'inscrit dans le cadre de l'autopoïèse qui caractérise tout système biologique apte à maintenir un équilibre dans son environnement et à se régénérer lui-même. L'organisation autopoïétique se définit comme une unité de réseau de productions dont les composants participent de manière rétroactive à la régénération d'éléments de production du réseau (Varela, Maturana et Uribe, 1974). Il s'agit d'un système vivant

dont les éléments structurels sont dotés de propriétés spécifiques leur permettant, à l'intérieur des frontières de son unité organisationnelle, et sous l'effet d'éléments catalyseurs propres à celle-ci, d'interagir entre eux en créant des liens, produisant de nouveaux éléments eux-mêmes capables d'interactions par la création d'une nouvelle chaîne de liens. Sur le plan phénoménologique, un tel système se caractérise par son autonomie<sup>2</sup>, car ses changements d'état créés par les relations internes de ses composants en fonction de l'environnement, perpétuent le phénomène d'autopoïèse et lui confèrent des propriétés spécifiques différentes de celles de ses éléments constitutifs. Tout élément extérieur qui franchit les frontières du système est susceptible de participer à cette production interne de nouveaux composants et de contribuer à la perpétuation du système en fonction des interactions avec l'environnement.

En référence à Varela (1996), Mallet (2009) évoque à propos des processus d'auto-organisation des entreprises, un ensemble de synergies de créativité et d'inventivité de leurs acteurs qui induisent un apprentissage individuel pour chacun à tous les niveaux, tout en permettant à l'organisation elle-même de s'inventer en cheminant. Néodoc fonctionnerait ainsi tel un système en interaction constante avec son environnement, susceptible de créer de nouvelles trajectoires émergentes à tous les niveaux de son organisation.

Pouvons-nous considérer que les concepteurs du séminaire exercent une activité d'accompagnement au service de l'élaboration du projet individuel et professionnel de ses participants ? En d'autres termes, Néodoc permet-il en tant que système dynamique, d'accompagner ses participants dans l'élaboration de leur projet et de développer leurs compétences ? Nous précisons ci-après les caractéristiques de l'accompagnement propres au domaine de la formation des adultes, afin d'en analyser les traces dans le fonctionnement de Néodoc.

### 3.3 L'accompagnement dans les activités de formation

L'accompagnement est un terme générique désignant différentes formes d'activité du domaine de l'éducation et de la formation qui diffèrent selon la posture de l'accompagnateur, liée à la place qu'il occupe et à celle qu'il donne à la personne accompagnée, selon un degré d'autonomie variable. Il ne se réduit pas à guider par du coaching ou à conseiller autrui en l'escortant sur sa route (Vial et Mencacci, 2007). Face à la pluralité de formes qu'il peut prendre dans sa mise en œuvre, notamment en formation des adultes, nous nous inscrivons dans un paradigme constructiviste où accompagner consiste à aider l'autre à s'assumer et non à décider à sa place

---

2. «Autonomy is the distinctive phenomenology resulting from an autopoietic organization» (VARELA, MATURANA et URIBE, 1974, p. 188).

(Beauvais, 2004). Il s'agit d'une relation éducative où accompagnateur et accompagné partagent le processus de changement du sujet en devenir comme projet commun. L'accompagnement ne l'enferme pas dans un programme d'enseignement figé mais vise à le rendre autonome dans la construction de ses apprentissages, selon un processus d'autoformation collaborative (Paul, 2009) qui rend l'accompagné auteur d'une démarche de déconstruction-reconstruction de ses savoirs. Cette approche formative relève d'une éducation et d'une formation tout au long de la vie<sup>3</sup> dans lesquelles priment l'évolution et l'actualisation des compétences de l'individu. Elle est fondamentalement éthique, par une vision complexe et singulière du sujet, et un attachement aux valeurs de connaissance et d'épanouissement de soi.

La diversité des formes d'accompagnement et leur appartenance à différents champs disciplinaires et professionnels obligent à contextualiser notre revue de littérature. Nous y avons relevé des caractéristiques de l'agir professionnel de l'accompagnement (Charlier et Biémar, 2012) dans le domaine de l'enseignement supérieur et de l'entrepreneuriat, qui apportent un éclairage pertinent sur la capacité d'ajustement développée par les concepteurs de Néodoc, acteurs de l'accompagnement, pour répondre aux besoins des sujets accompagnés, participants du séminaire. La rencontre, au sens clinique que Cifali (2019) lui donne dans les métiers de l'humain, est au cœur de l'activité entre accompagnateur et accompagné, tant les qualités humaines de celle ou celui qui accompagne importent pour permettre au travail de se réaliser et aux sujets de trouver leur place pour agir.

Relatant une expérience de partenariat entre un réseau d'accompagnement d'entrepreneurs et une équipe de recherche en sciences de gestion, Fayolle et Schmidt (2014) montrent que le dispositif d'accompagnement permet le développement de compétences entrepreneuriales des sujets accompagnés dans leur projet de création d'entreprises, en répondant à leurs attentes, en développant le sentiment d'une plus grande efficacité de leurs réalisations et la perception de pouvoir améliorer leurs compétences. L'accompagnement déployé s'appuie sur trois valeurs essentielles d'une démarche humaniste : l'importance de la personne accompagnée par une perception positive de ses compétences entrepreneuriales ; le principe de gratuité, où l'entraide prévaut, sans concurrence avec des structures payantes de conseil ou coaching ; et l'esprit de réciprocité lors de partages d'expérience.

L'intégration de pratiques pédagogiques de l'entrepreneuriat est également envisagée en enseignement supérieur afin d'aider les enseignants

---

3. *Actes du 1<sup>er</sup> forum mondial de l'éducation et la formation tout au long de la vie*. Comité mondial pour l'éducation et la formation tout au long de la vie. Paris, Éditions de l'Amandier, 2008.

en formation à développer chez autrui des compétences relevant de la créativité, la confiance en soi, l'esprit d'initiative et la satisfaction du travail bien fait (Samson, Gingras et Morin, 2018). La pédagogie à valeur entrepreneuriale est considérée comme une démarche complète interpellant l'ensemble des acteurs éducatifs par ses principes d'action. L'esprit d'équipe, de partage et le développement du sentiment d'efficacité personnelle, se retrouvent dans les pratiques de ces enseignants formés à la pédagogie de l'entrepreneuriat.

Deux figures de l'accompagnateur entrepreneurial se complètent, selon Schmitt et Rosker (2018) : le réparateur apporte des solutions en qualité d'expert de la situation, et le facilitateur perçoit son intervention comme une construction de sens, à partir des moyens dont dispose l'organisation. Ce dernier, figure d'une approche constructiviste de l'accompagnement (Beauvais, 2006), aide les acteurs du système à construire des opportunités par une représentation réflexive d'eux-mêmes.

C'est aussi une pédagogie alliant temps de réflexion individuelle sur les projets personnels et/ou professionnels de chacun et temps de mutualisation et d'échanges, qui est proposée par Lévy-Tadjine et Paturol (2008) pour accompagner les personnes dans l'initiation de leur démarche entrepreneuriale. Le projet se construisant dans la relation à autrui, l'accompagnement collectif consiste à créer des espaces de socialisation permettant de confronter ses idées et de tester ses réalisations dans une dynamique collective.

#### **4 Les évolutions du séminaire**

En quoi la démarche des concepteurs d'un séminaire de recherche à destination de jeunes docteurs permet-elle aux participants d'être actifs et créatifs au sein du système dans la perspective du développement de leurs compétences et d'un esprit entrepreneurial ? Nous proposons une approche systémique du séminaire, considérant que son fonctionnement particulier fait évoluer dans un même mouvement la créativité de ses concepteurs et ses participants. Nous répondons aux questions suivantes : comment Néodoc réussit-il, en tant que système dynamique, à accompagner ses participants dans l'élaboration de leur projet professionnel et personnel ? Quelles sont ses possibilités et ses modalités d'évolution, et quelles transformations le séminaire vit-il depuis sa conception pour perdurer tout en se renouvelant ?

Nous avons repéré dans les bilans d'activité de Néodoc les indices relevant des choix d'activités et de leur évolution au fil des années, illustrée par les ajustements opérés dans l'organisation des activités. Les modalités

d'interaction entre les acteurs du séminaire (concepteurs et participants) ont également nourri l'analyse de son fonctionnement.

#### 4.1 L'accompagnement au sein de Néodoc

Des indices d'un accompagnement à la créativité se révèlent d'abord dans les intentions d'action des acteurs de Néodoc, qui se sont focalisées au cours du temps sur des modalités d'interactions entre pairs avec les participants du séminaire, et non sur des apports de savoirs liés à la recherche. Créé pour offrir aux néo-docteurs un espace de réflexion et de travail sur des questions liées à la recherche, ce séminaire a été initié par ses concepteurs à partir de propositions de présentations d'analyses d'articles sur les méthodologies de la recherche (Année 1, Séance 1) et sur la posture du chercheur (Année 1, Séance 3), ainsi qu'une journée thématique sur une question vive (laïcité) avec un chercheur invité (Année 1, Séance 2). En même temps, chaque séance donnait l'occasion à l'un des trois concepteurs de Néodoc de présenter une veille scientifique à ses participants.

Rapidement, les concepteurs ont sollicité l'avis des participants pour le choix des activités du séminaire, ce qui les a conduits à organiser des séances de travail collaboratif :

- ateliers d'écriture organisés sur un mode participatif, chacun des acteurs étant invité à présenter en binôme un écrit de recherche pour une analyse critique (Année 1, Séance 4 ; Année 2, Séance 2) ;
- ateliers de travail sur l'écriture du CV et les compétences en recherche (Année 3, Séance 3 ; Année 4, Séance 3 en prévision).

L'évolution des activités de recherche menées en séminaire montre une évolution du fonctionnement, d'un mode davantage transmissif et informatif vers des ateliers de travail collaboratif. Nous retrouvons des principes de fonctionnement basés sur un partage d'expériences dans un rapport de réciprocité entre concepteurs-accompagnants et participants-accompagnés, ainsi qu'entre participants eux-mêmes. La relation construite en séminaire s'établit sur un plan interpersonnel, tous les acteurs, concepteurs comme participants, étant susceptibles de s'enrichir et d'avancer dans leur projet et leurs travaux lors de ces moments de rencontre.

Un frein au travail collaboratif a cependant été constaté dans la veille scientifique à laquelle tous les participants ont été invités à collaborer, sans succès. Dans les faits, seuls les concepteurs ont nourri cette veille, en en transmettant régulièrement les résultats en début de séance, réduisant l'implication des participants. Pour dépasser cet obstacle à l'interactivité, les concepteurs du séminaire ont créé un groupe de diffusion *via* une interface Internet afin de faciliter l'apport d'informations sans privilégier un mode de communication descendante.

Dans un même mouvement laissant place à la créativité de chacun, les séances thématiques ont été conçues après le démarrage de la 1<sup>re</sup> année en fonction des propositions et des besoins des participants :

- formation autour de la valorisation des compétences acquises durant la thèse, animée par une formatrice extérieure (Année 3, Séances 2 et 3) ;
- journée scientifique sur les métiers de cadre et d'encadrement (Année 2, entre séances 2 et 3) impulsée par une doctorante, participante de Néodoc, en collaboration avec un des concepteurs du séminaire, pour pallier l'absence d'événement scientifique dans un domaine concernant ses travaux de thèse.

Nous observons que l'ajustement des activités de Néodoc en réponse à des besoins d'un ou plusieurs participants permet non seulement de répondre à leur problématique du moment, le temps de la thèse n'étant pas toujours compatible avec l'actualité scientifique des colloques, mais aussi de développer leurs compétences en recherche (organisation, préparation et animation d'événement scientifique, prise de contact avec chercheurs experts). En participant à la réflexion sur les contenus du séminaire en lien avec leurs besoins, et à l'organisation d'activités de communication scientifique, il nous semble que tous les acteurs de Néodoc trouvent un environnement favorable pour continuer leurs apprentissages de chercheurs après la thèse.

Le système Néodoc montre sa capacité à se renouveler lui-même par un ajustement régulier de son programme afin de répondre aux besoins des participants. Il se renouvelle en intégrant de nouveaux facteurs de fonctionnement, les besoins étant systématiquement recensés pour permettre au séminaire de modifier ou renouveler ses activités. Le séminaire joue son rôle dans l'accompagnement collectif des participants et des acteurs en donnant toute sa place à une certaine forme d'indiscipline (Heslon, 2009) où se mêlent improvisation, opportunité et intersubjectivité entre ses membres. En outre, le fonctionnement adaptatif de Néodoc conduit à la régénération d'éléments nouveaux au sein de sa structure, donc à une certaine créativité, lui évitant de s'épuiser, voire de disparaître avec le temps, par perte de participants qui ne trouveraient plus de réponse à leurs attentes.

## 4.2 La créativité au cœur de Néodoc

Le réajustement régulier du fonctionnement du séminaire contribue à l'instauration d'un climat participatif à l'intérieur du groupe, favorable non seulement au développement de la créativité de ses acteurs, mais également à son propre développement en tant que système humain. La volonté de s'engager dans une démarche de création de séminaire a

conduit ses concepteurs à proposer un nouvel espace d'échange entre jeunes docteurs. Au-delà de la posture d'animation du séminaire, la nature des échanges et l'expression des besoins des participants ont permis de repérer un besoin d'accompagnement pour permettre une projection dans l'après-thèse. En se tournant vers la recherche de partenaires pour mieux cerner le monde de l'entreprise et les approches entrepreneuriales d'autres docteurs au travers d'un partage d'expériences, le groupe de concepteurs a fait évoluer sa posture initiale de régulation et d'animation vers une démarche coconstruite d'accompagnement des docteurs. L'expérience individuelle et collective des concepteurs, appuyée sur leurs parcours universitaires respectifs, a permis de proposer des modes de travail et des interventions pour construire du sens dans le nouveau format de séminaire proposé. La place accordée à la recherche universitaire s'est estompée au profit d'une réflexion autour des compétences des docteurs en entreprise, la maîtrise des différents outils et la familiarisation avec certaines pratiques managériales. Cette évolution est née du dialogue entre les participants de Néodoc au regard des difficultés rencontrées dans l'après-thèse et l'insertion. La démarche créative a également été présentée par certains intervenants qui ont illustré leur parcours et mis en situation l'apport du parcours doctoral dans leur projet en matière de compétences et d'outils. Ce fonctionnement propose un développement des caractéristiques relationnelles des collaborateurs, la propension à porter et à diffuser des idées nouvelles au sein des groupes de travail. Le processus créatif (Bonnardel et Lubart, 2019) est entretenu par l'échange entre chercheurs et l'implication des participants et intervenants. Dans le contexte entrepreneurial, l'identification d'opportunités par le biais de la créativité collective est susceptible de mobiliser les forces vives chez les participants aux groupes de travail (Carrier *et al.*, 2010) tout en favorisant le développement de compétences créatives chez les professionnels (Didier et Bonnardel, 2017).

## 5 Discussion

Les notions de créativité, de travail collectif et collaboratif font écho à de nouvelles demandes en lien avec la recherche de cadres et l'emploi des chercheurs en entreprise. L'évolution de la formation doctorale tente de s'adapter à ce besoin pour préparer les docteurs à une insertion professionnelle. L'intégration des docteurs en entreprise dépasse le cadre de la reconnaissance de leur expertise disciplinaire et s'accompagne d'un besoin de collaboration et de mobilisation des équipes dont la composition est marquée par une certaine diversité.

Le fonctionnement de Néodoc et ses évolutions ont accompagné les besoins des chercheurs au gré de la découverte de nouvelles perspectives professionnelles permettant de mettre des mots et des analyses sur un parcours doctoral qui se redécouvre ou se mue sous l'éclairage d'une autre discipline, d'un pair, d'un tiers. L'implication des acteurs et la participation régulière aux travaux de Néodoc sont des traces de l'engagement dans cette démarche collective et d'une fidélisation du public.

Le séminaire a permis à ses membres de développer des compétences liées à la collaboration entre chercheurs d'autres laboratoires et écoles doctorales. Cette forme de décloisonnement et la sortie de la zone de confort que constitue l'environnement de recherche disciplinaire de chacun, permettent l'intégration de nouvelles idées, une recombinaison de formats connus, pouvant se traduire en entreprise par de nouvelles opportunités (Carrier *et al.*, 2010). Les compétences du chercheur en matière d'identification des caractéristiques d'un environnement complexe et des enjeux liés au secteur d'activité sont essentielles pour connaître et comprendre les défis qui nécessitent une démarche de créativité en entreprise. L'expression des besoins créatifs et leur prise en compte relèvent pour les entreprises davantage d'une obligation que d'un choix face aux difficultés et aux évolutions du marché (Mnisri et Nagaty, 2012). Cela permet de maintenir la compétitivité et d'assurer un positionnement face à la concurrence.

La façon dont Néodoc ajuste son fonctionnement selon sa composition, illustre l'expression d'une créativité basée sur l'analyse des besoins du groupe, la mise en cohérence d'une orientation stratégique et un système de collaboration et de communication propice à des échanges sereins et constructifs. Ces compétences sont attendues en entreprise pour construire un cadre d'échanges, d'accompagnement et de proposition. La démarche entrepreneuriale est souvent ponctuée de résolutions de problèmes pour lesquels la capacité de l'entreprise à les dépasser s'appuie sur sa capacité à recruter ses cadres et ses collaborateurs, à identifier le capital créatif des équipes (*ibid.*) et à les placer dans les meilleures conditions de collaboration.

La démarche systémique et l'approche autopoïétique ont permis de questionner un processus de créativité par lequel l'organisation se modifie et assure sa survie pour faire face aux contraintes concurrentielles du secteur (Durand, 2006). L'évolution du séminaire agit sur le comportement des individus par rapport aux ressources disponibles et au contexte pour pérenniser son action. Il s'agit à la fois du processus interne et externe qui se retrouve en entreprise et dans son environnement, mais également d'un processus individuel et groupal. Cette démarche demande une capacité à toujours se renouveler soi-même, et pour l'entreprise et/ou l'organisation à se renouveler elle-même en permanence. Cette articulation entre processus

interne et externe d'ajustement s'illustre particulièrement dans le cas de Néodoc par une évolution des rôles de ses participants. Après quatre ans de fonctionnement, les concepteurs de Néodoc envisagent une passation de leurs fonctions dès lors que l'un d'entre eux intègre des fonctions nouvelles à l'université (c'est le cas de 2 néo-docteurs recrutés en qualité d'enseignants-chercheurs). Ainsi, une participante du séminaire, devenue docteure en éducation, a accepté de prendre des responsabilités dans l'organisation, devenant à son tour animatrice du séminaire grâce à l'expertise acquise depuis son passage de doctorante à docteure. Nous retrouvons dans cette passation la figure double de l'accompagnateur (Schmitt et Rosker, 2018), à la fois réparateur expert de la situation du néo-docteur, et facilitateur dans une approche socioconstructiviste. Cette évolution du statut d'acteur de Néodoc illustre la capacité à s'autoformer par la prise de nouvelles responsabilités au sein du séminaire. En quittant le rôle de participant pour endosser celui d'animateur, les acteurs de Néodoc sont susceptibles de poursuivre l'action du séminaire et d'en animer les ateliers.

La créativité repose sur les aptitudes humaines à envisager le futur, à exploiter diverses ressources et mobiliser une grande variété de compétences. Elle s'appuie sur une causalité circulaire dont on ne sait si l'organisation et son projet conditionnent l'individu ou si celui-ci élabore les conditions pour exercer sa créativité au travers du groupe. La prise en compte de l'étendue des compétences des docteurs et de la diversité des situations dans lesquelles le séminaire les mobilise, a été significative dans la démarche de valorisation d'expériences mobilisables en entreprise. À l'instar des compétences relationnelles et de communication convoquées par Néodoc, les capacités d'abstraction, l'esprit critique et la créativité sont attendus dans de nombreux secteurs comme éléments transférables par les docteurs dans une activité professionnelle (Weber *et al.*, 2018).

## **Conclusion**

Né d'une initiative spontanée, Néodoc a trouvé sa place au sein d'une institution universitaire, s'octroyant une certaine liberté d'action. Il a permis à ses concepteurs et participants d'investir un espace conçu pour accueillir les docteurs après leur soutenance de thèse. Cette nouvelle instance a été le lieu de développement de la créativité et de l'esprit d'entreprendre de ses acteurs, dans le but d'accompagner les docteurs dans une insertion professionnelle réussie. Le retour sur la genèse et l'évolution du séminaire permet d'explicitier son fonctionnement et d'analyser les processus en œuvre dans le système. Cela peut être utile pour identifier ce qui pourrait être transférable à une expérience d'entrepreneuriat dans un autre contexte.

Quelle suite peut être donnée à ce séminaire lancé il y a plus de quatre ans ? Les néo-docteurs à l'origine de sa conception ne peuvent plus être considérés comme tels. L'autopoïèse au cœur de son fonctionnement peut faire penser qu'une transmission de rôle d'animateur du séminaire fait partie intégrante de son évolution en donnant cette responsabilité à un ou plusieurs participants de Néodoc. La dynamique de créativité et d'accompagnement des docteurs se poursuit tout en se renouvelant par un changement de rôle de ses acteurs, un renouveau de leurs postures par auto-ajustement du dispositif.

## Bibliographie

- BEAUVAIS Martine, « Des postures de l'accompagnateur à la posture de l'accompagnant : projet, autonomie et responsabilité ». *7<sup>e</sup> colloque européen sur l'auto-formation* « Faciliter les apprentissages autonomes », Auzeville, ENFA, 2006.
- BEAUVAIS Martine, « Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement », *Savoirs*, 6(3), 2004, p. 99-113.
- BONNARDEL Nathalie, LUBART Todd, « La créativité : approches et méthodes en psychologie et en ergonomie », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2019, 37(4), vol. 8, p. 79-98.
- BRUNA Maria-Giuseppina, « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité », *Management & Avenir*, 43(3), 2011, p. 203-226.
- CARRIER Camille, *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2012, 158 p.
- CARRIER Camille, CADIEUX Louise, TREMBLAY Maripier, « Créativité et génération collective d'opportunités : Quelles techniques pour supporter l'idéation ? », *Revue française de gestion*, 206(7), 2010, p. 113-127.
- CIFALI Mireille, *Préserver un lien, Éthique des métiers de la relation*, Paris, Presses universitaires de France, 2019, 352 p.
- DE VISSCHER Pierre, « Dynamique des groupes et éducations alternatives. Une confrontation », *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 88(4), 2010, p. 683-729.
- DIDIER John, BONNARDEL Nathalie, « Développer la créativité à l'aide d'activités de conception créatives dans le domaine de la formation », *Actes de la recherche*, 11, 2017, p. 45-61.

- DURAND Rodolphe, « Créativité organisationnelle », *Revue française de gestion*, 161(2), 2006, p. 91-94.
- FAYOLLE Alain, SCHMIDT Ulrich, « La coopération chercheurs-entrepreneurs : mission impossible ? », *Entreprendre & Innover*, 21-22(2), 2014, p. 123-136.
- FERNANDEZ Gilles, HACHE Caroline, MIKAÏLOFF Nathalie, « Parcours universitaire, parcours professionnel : le cas d'un séminaire pour néo-docteurs, *Les Cahiers d'Éducation & Devenir*, 35-36, 2020, p. 69-81.
- HESLON Christian, « L'accompagnement, art de l'ajustement », *Savoirs*, 20(2), 2009, p. 75-78.
- KAWAMOTO Hideo, « L'autopoïèse et l'«individu» en train de se faire », *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 136(3), 2011, p. 347-363.
- LAPOINTE Jacques, « L'approche systémique et la technologie de l'éducation », *Éducatechnologies*, 1(1), 1993.
- LERBET-SERENI Frédérique, « L'expérience de l'indicible/invisible : l'inaccessible comme mode d'accès renouvelé au connaître. Problématisation et contexte », *Glottopol, Revue de sociolinguistique en ligne*, 23, 2014.
- LÉVY-TADJINE Thierry, PATUREL Robert, « Quelques réflexions succinctes sur l'enseignement de l'entrepreneuriat », *Marché et organisations*, 6(1), 2008, p. 147-162.
- MALLET Jeanne, *Développement des personnes et développement des organisations*, Université de Provence, 2009, 142 p.
- MNISRI Kamel, NAGATI Haithem, « Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations », *Question(s) de management*, 1(2), 2012, p. 37-57.
- MORIN Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Éditions du Seuil, 2005, 158 p.
- PAUL Maëla, « Accompagnement », dans J.-P. BOUTINET, *L'ABC de la VAE*, Paris, Éres, 2009, p. 53-54.
- RIBAS Denys, « La créativité pour Donald Woods Winnicott », dans A. BRACONNIER (dir.), *Winnicott et la création humaine*, Éres, 2012, p. 147-166.
- SAMSON Ghislain, GINGRAS Marcelle, MORIN Denis, « La pédagogie à valeur entrepreneuriale : quels effets sur les élèves et les enseignants en formation et en exercice ? », dans P. CHAMPY-REMOUSSENAUD, S. STARCK (dir.), *Apprendre à entreprendre. Politiques et pratiques éducatives*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2018, p. 117-130.

- SCHMITT Christophe, ROSKER Eduardo, « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir », *Revue des sciences de gestion*, 273-274(3-4), 2015, p. 71-82.
- VARELA Francisco G., *Invitation aux sciences cognitives, tendances et perspectives*, Paris, Éditions du Seuil, 1996, 144 p.
- VARELA Francisco G., MATURANA Humberto R., URIBE Ricardo B., « Autopoiesis : the organization of living systems, its characterization and a model », *Biosystems*, 4-5, 1974, p. 187-196.
- VIAL Michel, MENCACCI Nicole, *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, 2007, 340 p.
- WATSON Warren E., KUMAR Kamalesh, MICHAELSEN Larry K., « Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance : Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups », *Academy of Management Journal*, 36(3), 1993, p. 590-602.
- WEBER Charlotte T., BORIT Melania, CANOLLE Fabien, HNATKOVA Eva, O'NEILL Gareth *et al.*, *Identifying Transferable Skills and Competences to Enhance Early Career Researchers Employability and Competitiveness*. Rapport de recherche EURODOC, 2018.

Collection « Mutations en éducation et en formation »

TITRES DÉJÀ PARUS DANS LA MÊME COLLECTION

*Travail en équipe et pédagogies alternatives. Dynamiques d'une recherche collaborative à l'école élémentaire*, Bruno ROBBES, Sylvain CONNAC, Nathalie DENIZOT, Sébastien PESCE, 2024.

*Les nouvelles formes du travail scolaire. Changer l'école pour la renforcer ?*, Andreea CAPITANESCU BENETTI, Caroline LETOR et Suzanne GUILLEMETTE, 2022.

*Initiatives collaboratives pour l'enfance. Quelles mutations de l'éducation et du travail social ?*, Frédéric TORTERAT, Brahim AZAOUI, 2021.

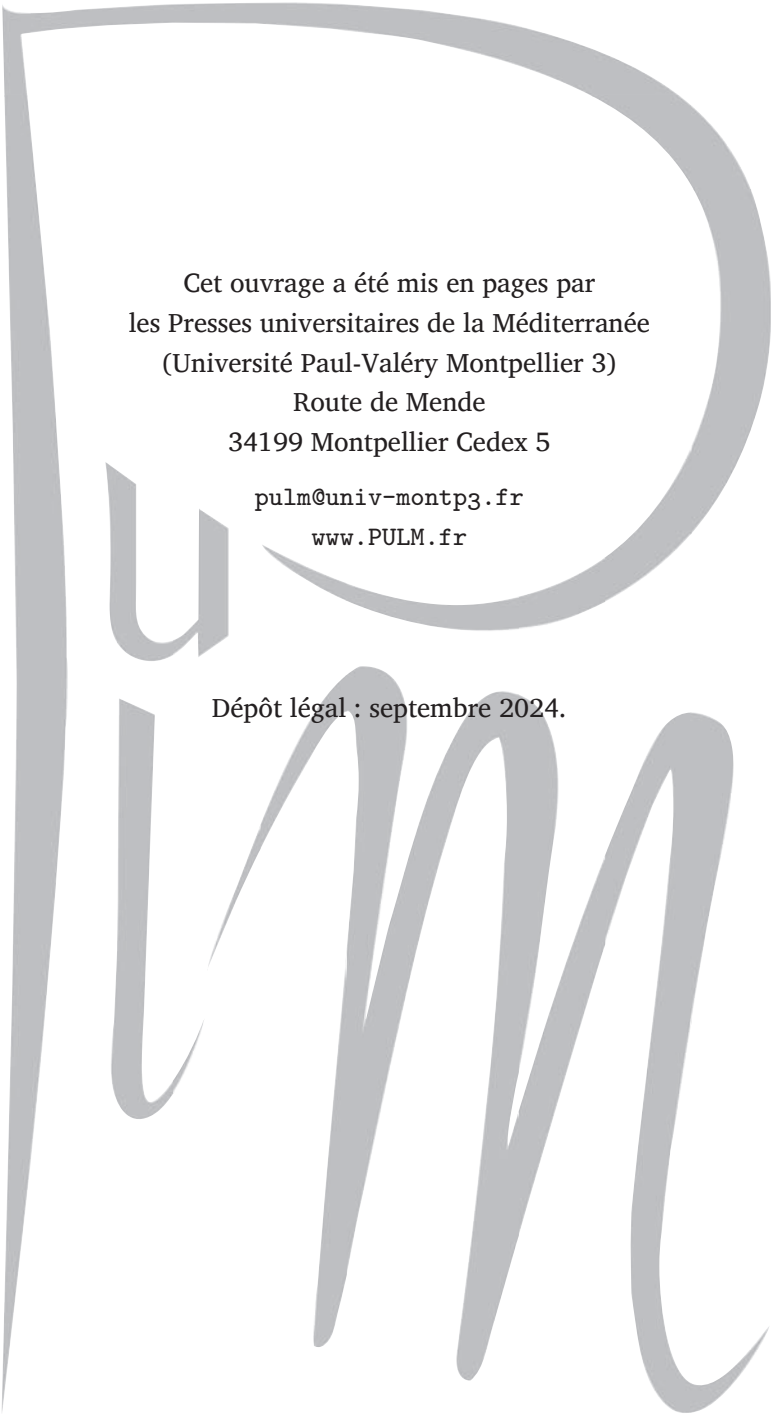
*Parcours, transitions professionnelles et constructions identitaires. Le sujet au cœur des transformations*, T. PEREZ-ROUX, M. DELTAND, C. DUCHESNE et J. MASDONATI, 2019.

*Éducation et formation dans les sociétés contemporaines. Le don/contre-don toujours d'actualité ?*, Alain BAUDRIT, 2018.

*Éducation, formation et santé. Comment construire les parcours d'annonces de maladie rare pour l'enfant à naître ?*, Séverine COLINET, Céline AVENEL, 2017.

*Les revues en sciences de l'éducation : mutations et permanences. Lire, publier, diffuser*, Jacques FIJALKOW, Richard ÉTIENNE, 2016.





Cet ouvrage a été mis en pages par  
les Presses universitaires de la Méditerranée  
(Université Paul-Valéry Montpellier 3)  
Route de Mende  
34199 Montpellier Cedex 5

[pulm@univ-montp3.fr](mailto:pulm@univ-montp3.fr)

[www.PULM.fr](http://www.PULM.fr)

Dépôt légal : septembre 2024.



**Q**UAND l'enseignement supérieur s'intéresse à l'entrepreneuriat et entend développer l'esprit d'entreprendre des étudiants que fabrique-il ? Des entrepreneurs ? Des professionnels plus compétents ? Des citoyens entreprenants ? C'est tout l'enjeu de cet ouvrage que de tenter de répondre à ces questions. Les travaux pluridisciplinaires réunis ici donnent des clés pour comprendre l'actualité en la matière et dessiner des perspectives pour l'avenir d'un point de vue critique au sens scientifique. L'ouvrage offre un panorama représentatif de l'essor contemporain de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur en explorant cinq dimensions : les politiques et contextes en France et aux États-Unis ; l'ingénierie et la mise en œuvre de dispositifs dédiés ; les effets et impacts des formations à l'esprit d'entreprendre ; leur évaluation ; la transformation ou construction de la professionnalité des intervenants de l'enseignement supérieur. L'ouvrage offre de nombreuses entrées pour permettre aux chercheurs, acteurs de l'enseignement supérieur et grand public de comprendre les changements à l'œuvre, les discuter, depuis des points de vue pluriels.



*Patricia CHAMPY-REMOUSSENERD est professeure en sciences de l'éducation et de la formation à l'université de Lille, et chercheure au CIREL. Ses recherches portent sur la relation entre l'école et le travail et sur l'éducation à l'esprit d'entreprendre.*



*Sylvain STARCK est maître de conférences en sciences de l'éducation et de la formation à l'université de Lorraine, membre du LISEC, équipe ATIP. Ses travaux portent sur le développement conjoint du travail, de l'activité et des individus.*



*Carole BAEZA est professeure en sciences de l'éducation et de la formation. Directrice de l'UR EXPERICE — Université Sorbonne Paris Nord, ses travaux s'inscrivent dans la thématique Le Sujet dans la Cité. Elle est également co-responsable scientifique du Collectif européen CERAFV sur les questions de vulnérabilités.*

 Université  
de Lille

 CIREL  
CIBET

 UNIVERSITÉ  
PAUL  
VALÉRY  
MONTPELLIER 3



« Mutations en éducation et en formation »

Presses universitaires de la Méditerranée

[www.PULM.fr](http://www.PULM.fr)

32€

ISSN 2495-6899

ISBN 978-2-36781-516-9



9 782367 815169 >