

Ce document vous permettra de trouver des outils qui vous faciliteront la tâche et il vous aidera à bien comprendre ce que nous attendons des projets soumis dans le cadre du Concours québécois en entrepreneuriat et de la Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat. Il est une invitation à vous laisser imprégner par la culture entrepreneuriale et à découvrir la passion qu'elle peut susciter chez vos élèves.

«
Entrepreneuriale

Invitation à la culture



«
Entrepreneuriale

Invitation à la culture



»» Guide
d'élaboration
de projet à
l'intention
du personnel
enseignant

17-3784

DÉFI
de l'entrepreneuriat
jeunesse

Éducation,
Loisir et Sport
Québec

Québec

Invitation à la culture



« Entrepreneuriale

**Guide
d'élaboration
de projet à
l'intention
du personnel
enseignant**

Responsable du projet

Giuliana Tessier
Direction de la formation
continue et du soutien
Ministère de l'Éducation, du
Loisir et du Sport

Auteur

Denis Pelletier
Conseiller d'orientation
Professeur titulaire à l'Université
Laval (1966-1996)
Président fondateur de
Septembre éditeur

Coordonnatrice

Hélène Plourde

Infographiste

Nathalie Perreault

**Révision linguistique et
lecture d'épreuves**

Marc Bosquart



PRÉAMBULE

Le présent document a pu être réalisé grâce à un appui financier obtenu dans le cadre du plan d'action triennal du Défi de l'entrepreneuriat jeunesse. Il vise notamment à mieux outiller le personnel enseignant, afin qu'il soit en mesure de guider les élèves dans la concrétisation de projets à valeur entrepreneuriale, conformément au volet 1 du Concours québécois en entrepreneuriat (CQE) et de la Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat (MSE), volet Entrepreneuriat étudiant.

Le guide que nous vous proposons a été adapté au contexte de la réforme du curriculum. Il permettra au personnel enseignant d'aider les élèves à développer le goût d'entreprendre et à inscrire leurs projets d'entrepreneuriat étudiant au CQE ainsi qu'à obtenir du financement pour ces projets dans le cadre de la MSE. Il se veut donc une sensibilisation à l'entrepreneuriat et à la culture entrepreneuriale. Il s'agit d'une réflexion pédagogique sur ces sujets dans le cadre du Programme de formation de l'école québécoise, de la formation professionnelle, de la formation collégiale, du CQE et de la MSE.

Ce document vous permettra de trouver des outils qui vous faciliteront la tâche et il vous aidera à bien comprendre ce que nous attendons des projets soumis dans le cadre du Concours québécois en entrepreneuriat et de la Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat. Il est une invitation à vous laisser imprégner par la culture entrepreneuriale et à découvrir la passion qu'elle peut susciter chez vos élèves.

N.B. : Ce document est un complément au guide administratif de la Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat que vous trouverez à l'adresse suivante : www.inforoutefpt.org/entrepreneuriat. Il ne vise donc pas à se substituer à ce dernier, mais plutôt à alimenter davantage une réflexion déjà bien entamée, à savoir ce qu'est une culture entrepreneuriale, comment on la développe et comment elle peut se concrétiser à travers les projets de nos jeunes.

TABLE DES MATIÈRES

7 Introduction

- 8 L'entrepreneuriat en tant que valeur éducative
 - 10 Vue d'ensemble
-

Chapitre 1

13 Éveiller le goût d'entreprendre

- 19 Les qualités entrepreneuriales
 - 19 1. La confiance en soi
 - 19 2. La motivation
 - 20 3. L'effort
 - 20 4. Le sens des responsabilités
 - 21 5. L'initiative
 - 21 6. La persévérance
 - 22 7. La solidarité
 - 22 8. L'esprit d'équipe
 - 23 9. La débrouillardise
 - 23 10. La détermination
 - 24 Tableau – Quelques fondements de la culture entrepreneuriale (ressources émotives)
-

Chapitre 2

27 Le sens du projet

- 28 Le projet de nature pédagogique
- 28 Le projet entrepreneurial
- 30 Prémisses du projet et accompagnement pédagogique
- 30 1. Le projet : son unité
- 31 2. Le projet : sa singularité
- 32 3. Le projet : sa complexité
- 33 4. Le projet : ses opportunités
- 35 Se construire un projet : son élaboration - sa mise en œuvre
- 35 I. L'élaboration du projet
- 35 Test POP
- 35 1. L'analyse de la situation
- 37 2. L'esquisse d'un projet possible
- 37 3. La stratégie entrevue
- 37 II. La mise en œuvre du projet
- 38 4. La planification
- 39 5. La gestion des écarts
- 40 6. L'évaluation et ses indicateurs

40	Un projet entrepreneurial réussi : critères de réussite
43	Tableau – Quelques fondements de la culture entrepreneuriale (ressources cognitives)
45	Les compétences transversales et leurs composantes

Chapitre 3

47 La relation entrepreneuriale avec le milieu

47	La vision et la connaissance du marché
51	Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat et ressources interactionnelles
52	Ressources interactionnelles et développement entrepreneurial
54	Comment et où se construit le capital interactionnel
54	Le milieu familial
55	La mise en réseau
55	Le milieu scolaire et le monde du travail
56	L'exercice du projet entrepreneurial
57	De l'expérience du collectif et du leadership
60	Tableau – Quelques fondements de la culture entrepreneuriale (ressources interactionnelles)

61 En guise de conclusion

Annexe 1

65 Les diverses étapes et composantes d'un projet entrepreneurial (Le diadème perdu)

Annexe 2

74 L'économique : la base de l'entrepreneurship

Annexe 3

77 Un comportement éthique est une sage décision d'affaires

80 Bibliographie

INTRODUCTION

On sait que l'entrepreneuriat a été désigné, avec l'orientation, comme l'un des cinq domaines généraux de formation. Ces domaines généraux correspondent en quelque sorte aux grandes problématiques auxquelles on souhaite que l'élève puisse faire face au terme de sa formation.

Dans le cas de l'entrepreneuriat, il s'agit, pour l'élève, d'actualiser son pouvoir d'agir et de mener à terme des projets susceptibles de créer de la valeur. Celle-ci peut être sociale, culturelle, humanitaire, mais, le plus souvent, elle est d'ordre économique. Elle contribue alors à l'enrichissement individuel et collectif. L'entrepreneuriat a ceci en commun avec l'orientation qu'il tente de répondre à la question de l'insertion des jeunes dans la société selon un mode professionnel qui qualifie et selon un mode entrepreneurial qui rend autonome. En ce sens, l'entrepreneur définit l'objet qui va déterminer son propre avenir.¹

L'entrepreneuriat fait désormais partie des intentions éducatives du système scolaire québécois. Il s'agit bel et bien d'une reconnaissance officielle de la place de la valeur entrepreneuriale dans le milieu scolaire.

Cela étant dit, la question se pose de savoir en quoi l'entrepreneuriat constitue une valeur éducative. Certes, on connaît les raisons socio-politiques qui ont poussé à l'introduire dans le programme de formation : recrutement d'une relève entrepreneuriale dans un contexte de déficit démographique, création d'emplois et maintien de la main-d'oeuvre dans les différentes régions, meilleure adaptabilité à la nouvelle économie, employabilité accrue (des qualités entrepreneuriales sont exigées dans les grandes organisations), plus grande flexibilité au regard de la mondialisation des marchés et, surtout, moyen important de prospérité pour tous.

1. Selon la belle expression de Louis Jacques Filion (1999).

Mais au-delà de la pertinence économique, par ailleurs non négligeable, il importe de savoir comment l'entrepreneuriat rejoint les préoccupations de l'enseignant. Autrement dit, la valeur entrepreneuriale est-elle imposée par l'extérieur ou appartient-elle à une logique inhérente à la pratique pédagogique elle-même ou aux finalités mêmes de la mission éducative? Dans les deux cas, la réponse est affirmative.

L'entrepreneuriat en tant que valeur éducative

Une distinction s'impose. On peut définir globalement l'entrepreneuriat comme une fonction de production novatrice dans la sphère économique, qui entraîne la création d'entreprises et la mobilisation de ressources matérielles, financières et humaines. En ce sens, il ne peut être que la voie choisie par un petit nombre de personnes dans la société. Ainsi, il existe des formations spécifiques dans ce domaine, où l'on apprend à élaborer un plan d'affaires et à lancer une entreprise. Des ateliers d'éducation économique peuvent aussi former des entrepreneurs potentiels aux principes de base de la gestion.

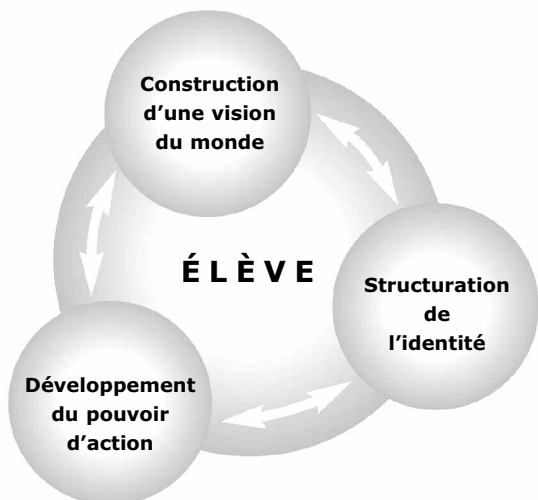
Des activités organisées à l'école – comme la création d'une entreprise-étudiante ou d'une micro-entreprise dans le domaine environnemental ou la mise en place de clubs d'entrepreneurs – peuvent constituer des voies intéressantes pour un certain nombre de jeunes qui se sentent particulièrement concernés par un projet pour ainsi dire identitaire en rapport avec l'entrepreneuriat. Des écoles peuvent en outre en faire leur projet principal et s'instituer en « écoles-entreprises ». **Ce sont des formules qui vont au-delà de la sensibilisation.**

On peut définir aussi l'entrepreneuriat comme un ensemble de qualités et d'attitudes qu'on associe habituellement à l'esprit d'entreprise. Quand on fait abstraction de l'entrepreneuriat spécifique (c'est-à-dire de ses aspects matériels et concrets) pour ne considérer que la propension à entreprendre, il est clair que celle-ci, avec les caractéristiques qui l'accompagnent et avec les conditions qui en permettent l'émergence, constitue une culture dont la valeur pédagogique n'échappe à personne et à laquelle il est éminemment souhaitable de permettre l'accès du plus grand nombre.

La culture entrepreneuriale serait en effet constituée de qualités et d'attitudes exprimant la volonté d'entreprendre et de s'engager pleinement dans ce que l'on veut faire et mener à terme : autonomie, créativité, esprit d'initiative, confiance en soi, leadership, esprit d'équipe, sens de l'effort, responsabilité, solidarité, persévérance. On pourrait donc considérer comme éducative et propice au développement entrepreneurial toute activité pédagogique individuelle ou collective favorisant leur mise à contribution.

Il se trouve que l'esprit d'entreprendre, avec la culture qui l'accompagne, s'accorde aussi d'une manière exemplaire avec les grandes visées du programme de formation et tout particulièrement avec le pouvoir d'action. Le Programme de formation de l'école québécoise, enseignement secondaire, premier cycle (approuvé en 2004), présente, dans son premier chapitre, les trois grandes visées de formation. Comme il apparaît dans la représentation ci-après, les interventions éducatives devraient tendre à favoriser chez l'élève une organisation évolutive et constructive de sa vision du monde, de son identité et de son pouvoir d'action. Cela correspond globalement, dans l'ordre, à trois fonctions : connaître, choisir et agir. Il en résulte une dynamique qui est celle du développement des compétences, qu'elles soient disciplinaires, identitaires ou adaptatives, et qui mène à la réussite.

Ces trois visées expriment toutes, chacune à sa façon, la valeur que notre époque accorde à l'autonomie et l'exigence d'autonomie que notre société impose aux élèves. Mesure-t-on la distance qui nous sépare du temps où la conformité aux normes et l'obéissance à l'autorité faisaient de l'école un lieu d'instruction et d'enseignement magistral? La transformation n'est pas encore terminée, mais elle est tout de même largement « entreprise ».



L'idée de développer le pouvoir d'action des élèves implique que les apprentissages puissent se réaliser dans la perspective que la connaissance devienne compétence. L'esprit d'entreprise serait à la fois objet de formation et moyen pédagogique de motiver les élèves.

Ainsi, la culture entrepreneuriale serait tout à fait compatible avec le pouvoir d'action comme visée éducative et avec les pratiques pédagogiques où prévalent la participation, la coopération et l'apprentissage par projet.

Telles sont en effet les caractéristiques de l'esprit d'entreprise. Selon Paul Inchauspé (2004) :

« Pour cultiver le goût d'entreprendre, l'école doit développer chez l'élève le désir de son accomplissement personnel, le désir de s'engager et celui d'assumer des responsabilités, le goût de la liberté, l'acceptation de l'effort, le désir de réussir et le courage de persévérer, le sens du travail en équipe et l'esprit de coopération (coopérer, c'est faire le travail avec d'autres).

Ce n'est pas là un petit programme! Mais ne pensez-vous pas que ces valeurs qui sous-tendent les attitudes qui sont à la base de l'esprit d'entreprise ne soient aussi les valeurs qu'une école, dans la logique même de sa mission qui est d'éduquer, c'est-à-dire de faire grandir et d'élever, devrait, chez les élèves et dès leur jeune âge, valoriser autant, sinon plus, que celle du respect? Et ne pensez-vous pas que cela est peut-être aussi important, sinon plus important, que d'inculquer aux élèves et aux étudiants à la fin de leurs études, à la veille de leur entrée dans la vie professionnelle, le désir de créer leur entreprise et que de leur donner l'information nécessaire pour le faire? »

C'est aussi le défi que se donne le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport en appuyant et en encourageant l'entrepreneuriat jeunesse au moyen de sa Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat (MSE).

Vue d'ensemble

Avant de nous engager dans l'exploration du territoire entrepreneurial, il serait bon d'en découvrir la « topographie » et d'indiquer le parcours que nous entendons suivre.

L'entrepreneuriat – ou, plus exactement, l'esprit d'entreprise – consiste essentiellement en une volonté d'agir pour créer du changement, de la nouveauté, pour fixer des buts et réaliser des projets. Défini en ces termes, il est clair que l'esprit d'entreprise ne peut faire autrement que de mobiliser beaucoup de ressources personnelles.

Il mobilise en fait trois types de ressources : les ressources émotives, les ressources cognitives et les ressources interactionnelles.²

A) Les ressources émotives

Elles sont pour ainsi dire le moteur de l'action. L'esprit d'entreprise trouve en elles sa motivation première et son commencement. Quelles sont les valeurs, les qualités, les attitudes qui poussent ainsi à l'action entrepreneuriale? Comment en vient-on à s'engager passionnément dans ce que l'on fait, à fournir une telle énergie et à faire preuve d'une telle capacité de travail? Quels sont les apprentissages et les expériences qui mènent à la confiance en soi et au besoin constant de réussir toujours davantage?

La compréhension de la dynamique sous-jacente au goût d'entreprendre nous fournit la possibilité d'agir pédagogiquement sur la réussite scolaire des élèves et sur l'intégration de la culture entrepreneuriale dans la vie de l'école. Tout cela fait l'objet du premier chapitre.

B) Les ressources cognitives

C'est par elles qu'il est possible de concevoir l'action. En effet, toute action qui est non pas activité de routine ou habitude mais invention, toute action qui veut faire advenir quelque chose qui n'existe pas encore ou apporte de la nouveauté à ce qui existe, bref toute action d'envergure fait appel à la créativité et nécessite du temps pour être accomplie.

Les ressources cognitives mobilisées dans l'art d'entreprendre servent à penser l'action, à donner forme à l'avenir par l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet. La culture entrepreneuriale est une « culture du projet ». Mais de quoi est constitué spécifiquement un projet de nature entrepreneuriale? Comment se construit un tel projet et quel en est l'accompagnement pédagogique approprié? Qu'est-ce qu'un projet réussi et quelle évaluation peut-on en faire qui soit en même temps une appropriation méthodologique et une réflexion sur le pouvoir d'agir?

L'exercice que constitue un projet se révèle être le lieu par excellence pour mobiliser les compétences transversales³. C'est ce qui fait l'objet du second chapitre intitulé : « Le sens du projet ».

2. Le champ de l'entrepreneuriat foisonne d'études et de recherches, mais il demeure assez peu structuré. L'auteure Isabelle Danjou (2004) fait exception et explique l'entrepreneuriat par la mobilisation de ces trois types de ressources.

3. Voir le Programme de formation de l'école québécoise.

C) Les ressources interactionnelles

L'esprit d'entreprise comporte aussi des aspects pratiques et matériels. On ne peut rien entreprendre seul, avec uniquement l'énergie tirée de sa motivation, avec uniquement l'intelligence de sa vision et de son projet. Le passage à l'acte implique une action concrète et la mobilisation des ressources du milieu, particulièrement des ressources humaines, c'est-à-dire de ceux et celles qui vont adhérer au projet et en devenir solidairement responsables.

L'expérience entrepreneuriale fait donc appel à la capacité de l'entrepreneur potentiel à se lier avec d'autres personnes dans un contexte de coopération et de leadership, d'imagination et de pragmatisme. Puisque toutes les qualités ne peuvent se retrouver chez une même personne, il pourra être amené à conclure des alliances ou à sceller des partenariats, à faire appel à des compétences et à se trouver des atouts complémentaires, que ce soit en matière de développement, de gestion ou d'efficacité organisationnelle.

L'acte d'entreprendre et de réaliser s'applique à quelque chose dans un milieu donné. Il suppose donc des connaissances, un savoir-faire, l'expérience d'un produit et d'un marché. Cela signifie réseautage, apprentissage de terrain, insertion dans la culture du milieu. Les ressources interactionnelles comportent la capacité de se lier aux autres et celle de mobiliser le milieu au profit du projet à réaliser. D'où vient ce pouvoir d'action? D'une forme de personnalité dite « entrepreneuriale »? Et s'il venait plutôt du fait d'entretenir, avec l'environnement, une relation spécifique qu'on pourrait qualifier d'entrepreneuriale, l'environnement étant considéré comme une source d'information, d'apprentissage, d'influence, de parrainage, de soutien matériel, financier et humain? L'environnement perçu comme un lieu de ressources, l'école perçue comme un milieu exemplaire, tout cela fait l'objet du troisième chapitre.

La conclusion permettra, pour sa part, de répartir les visées de la culture entrepreneuriale entre les trois ordres d'enseignement en gardant l'ordre de présentation des ressources : émotives, cognitives, interactionnelles.

La distinction des trois sortes de ressources répond à un besoin de clarté et d'ordre, mais il ne faut jamais perdre de vue que distinction ne signifie pas séparation, mais plutôt emboîtement et, par conséquent, complexité de plus en plus grande.

Éveiller le goût d'entreprendre



L'idée d'entreprendre s'appuie sur un état d'esprit, sur une attitude qui dispose à l'action et pousse à poursuivre des buts d'une manière efficace et déterminée. Même si la notion paraît plutôt vague, l'état dynamique auquel elle renvoie constitue un phénomène que des chercheurs ont réussi à circonscrire. Ainsi, le champ d'études qu'on appelle entrepreneuriat révèle des éléments d'une grande valeur pédagogique et nous informe sur ce qui pousse quelqu'un à vouloir réussir et à s'accomplir.

Quant à l'entrepreneur, tout ce qu'il peut en dire, c'est qu'il faut travailler fort pour réussir, mais il ne sait rien de l'énergie qui le porte. Il est une personne d'action et cette explication lui suffit puisque les résultats qu'il obtient lui donnent raison. Même un échec ne fait que le ralentir, avant de le diriger vers d'autres voies plus propices, le temps qu'il reprenne confiance en lui.

L'expérience entrepreneuriale mérite donc qu'on s'y intéresse pour elle-même. Pour tout dire, elle contient une grande valeur péda-

gogique, et il n'y a rien d'étonnant à ce qu'elle soit associée à la mission éducative du Programme de formation de l'école québécoise, tout comme elle représente un avantage pour la réussite des études au collégial et favorise le cheminement de carrière. L'esprit qui pousse à entreprendre, pour pouvoir être objet et contexte de formation, doit livrer sa nature essentielle et révéler sa dynamique.

~ ~ ~

La première génération de chercheurs qui se sont penchés sur l'entrepreneuriat s'est appliquée à faire le portrait de l'entrepreneur. On croyait à l'époque que le goût d'entreprendre avait quelque chose d'inné, qu'on l'avait « dans le sang » et qu'on en saisirait la véritable nature si on connaissait les traits communs à l'ensemble des entrepreneurs.

Le professeur¹ et chercheur (1997) Louis Jacques Filion a dressé une liste assez exhaustive de ces traits communs. On les trouve dans le tableau suivant.

Caractéristiques le plus souvent trouvées chez les entrepreneurs par les spécialistes du comportement

- Novateurs
 - Leaders
 - Capables de prendre des risques modérés
 - Indépendants
 - Créateurs
 - Énergiques
 - Persévérants
 - Originaux
 - Optimistes
 - Orientés vers les résultats
 - Flexibles
 - Débrouillards
-
- Besoin de réalisation
 - Internalité
 - Confiance en soi
 - Implication à long terme
 - Initiative
 - Apprentissage
 - Utilisation des ressources
 - Agressivité
 - Sensibilité envers les autres
 - Tendance à faire confiance
 - Argent comme mesure de performance
 - Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude

L'impression que cela donne : plus on tentera d'établir avec précision le profil entrepreneurial, plus grand sera le nombre de caractéristiques identifiées. Chacun peut faire l'exercice d'y trouver un fil conducteur. Le

chercheur, non sans un certain amusement, nous fera comprendre que ces traits résultent sans doute de l'activité entrepreneuriale elle-même : un entrepreneur qui veut survivre dans le contexte de la concurrence n'a pas d'autre choix que d'être créatif et novateur. Et quiconque met en jeu son capital va faire tous les efforts nécessaires pour sauver la mise et en sortir gagnant. Ce n'est pas le gène de la persévérance qui fait décupler la capacité de travail de l'entrepreneur, mais l'enjeu personnel et financier auquel il doit faire face. Il n'est pas victime de la situation : il l'a voulue. Par contre, l'adversité le met en état de se dépasser, ce qu'il ne déteste pas du tout.

Une publication récente (Rabbior, G., 1997, traduction 2005) de la Fondation canadienne d'éducation économique contient une nomenclature similaire des qualités entrepreneuriales :

Les qualités

- Le désir d'entreprendre
- La conviction que l'on est capable d'influencer ou de modifier le cours d'une vie
- La confiance en soi
- La certitude que l'on saura se tirer de la plupart des situations
- Un certain amour de soi
- La certitude que l'on pourra atteindre ses objectifs
- Une bonne dose de connaissance de soi
- L'enthousiasme et l'optimisme
- La volonté d'agir
- Le désir de prendre des initiatives
- Un grand sens des responsabilités
- La persévérance
- L'intérêt pour le changement
- Une forte motivation – Le désir de réussir
- Une grande capacité de travail
- Le désir d'entreprendre
- Une prédisposition à apprendre plus
- Le désir d'acquérir les connaissances pertinentes

1. Titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-Bombardier, à l'École des HEC de Montréal.

- Le désir d'acquérir l'expérience nécessaire
- La capacité de mettre à profit les connaissances et l'expérience
- Le fait d'être axé sur les objectifs
- La créativité
- Le fait de penser aux débouchés
- L'acceptation des risques

En un sens, on ne peut pas dire, de tous ces traits, s'il est pertinent de les mentionner ou non. Mais c'est assurément trop pour une seule personne! Cela agrandit le portrait plus que nature. Même s'il peut correspondre à quelques grands personnages du monde des affaires, évoquer ceux-ci rendrait la notion d'entrepreneuriat presque mythique, voire héroïque, alors que l'objectif poursuivi est simplement de comprendre ce qu'est la culture entrepreneuriale et la richesse éducative qu'on peut y trouver.

Ainsi, depuis près d'une décennie, le Concours québécois en entrepreneuriat a choisi de faire apprécier les valeurs et les qualités entrepreneuriales, non pas à travers la réussite des autres, mais plutôt à travers celle des élèves eux-mêmes. Ce concours et la Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat (MSE) suggèrent de concevoir et de réaliser des projets qui, de par leur nature même, favoriseraient l'émergence des valeurs et des qualités entrepreneuriales chez les jeunes.

Ont été retenues les valeurs suivantes : la créativité, la solidarité, le sens des responsabilités, l'autonomie, la confiance en soi, l'esprit d'équipe, le leadership et la ténacité. Ces valeurs sont définissables par les attitudes et les comportements qui les expriment.

Le nombre de valeurs retenues traduit le souci d'offrir des repères simples et clairs, compatibles avec les objectifs que poursuit l'école. En fait, le personnel enseignant ne peut être en désaccord avec aucun des traits proposés, mais il pourrait être enclin à les comprendre seulement dans la perspective éducative qui est la sienne. En d'autres mots, ces repères ne devraient-ils pas se voir attribuer un statut

spécifiquement entrepreneurial, de manière à ce qu'on puisse les utiliser pleinement pour amener les jeunes de tous les ordres d'enseignement à concevoir des projets?

Ces traits ont toujours leur pertinence, mais le moment est venu de poser la question qui devrait nous faire aller plus loin : y a-t-il un lien entre toutes ces caractéristiques, un fil conducteur qui nous les ferait comprendre dans leur unité et leur cohérence sous-jacentes? Qu'ont donc en commun ces traits et facteurs qu'on dit communs aux entrepreneurs? Qu'est-ce qui les fait « tenir ensemble »?

Si nous parvenons à répondre à cette question, nous aurons accès à un des fondements de la culture entrepreneuriale. Une première chose est évidente : à y regarder de près, toutes ces attitudes et tous ces comportements sont nécessaires pour atteindre les buts que l'on poursuit. Voyons donc ce que cela donne si nous redéfinissons les termes dans la perspective que ces attitudes et comportements servent à atteindre des buts.²

1. Confiance en soi : se sentir capable de faire quelque chose
2. Motivation : vouloir faire quelque chose
3. Effort : se disposer à travailler fort
4. Responsabilité : faire ce qui doit être fait
5. Initiative : passer à l'action
6. Persévérance : terminer ce qui a été commencé
7. Solidarité : collaborer en vue d'un but commun
8. Esprit d'équipe : créer avec d'autres en synergie d'action
9. Débrouillardise : recourir à ses connaissances et à ses habiletés pour faire face à l'imprévu
10. Détermination : se concentrer sur un but qu'on s'est fixé

2. Adapté de Dorothy Rich. *Career Mega Skills*, Sundistar inc., New Orleans, 1999. La créativité, le leadership et le sens de l'organisation ne sont pas inclus dans la liste, car ce sont des compétences plus que des qualités ou des attitudes.

Au fond, les qualités et les attitudes entrepreneuriales sont celles qui rendent l'action efficace, le terme action devant être entendu non pas dans un sens technique ou spécialisé, mais dans un sens personnel, comme la capacité d'une personne à atteindre les buts qu'elle poursuit. Cela veut dire que toute personne devrait apprendre ou avoir appris comment il faut se disposer émotivement pour pouvoir atteindre ses buts. C'est en sorte une disposition fondamentale, une « attitude souche » qui rend quelqu'un capable et confiant d'obtenir ce qu'il veut dans la vie.

C'est pourquoi des interventions pédagogiques en ce sens pourraient contribuer d'une façon significative à la culture entrepreneuriale. Entreprendre consisterait à mener une action efficace en rapport avec des buts à atteindre individuellement ou collectivement. Comme l'efficacité de l'action dépend des ressources émotives de la personne, c'est donc parce qu'il y a volonté et détermination qu'il y a réussite.

~ ~ ~

Mais d'où vient cette motivation intense, d'où vient cette exigence personnelle dans la poursuite des buts à atteindre? En fait, le goût d'entreprendre viendrait du besoin de réussir et celui-ci se signifierait pas les manifestations suivantes :

- la capacité de faire des efforts intenses, prolongés, répétés, pour accomplir quelque chose de difficile;
- la capacité de travailler dans une intention spécifique et de tendre vers un but élevé qu'on veut atteindre.

C'est le chercheur J. W. Atkinson (1993) qui a compris que ce besoin de réussir créait la tendance à entreprendre pour pouvoir éprouver le plaisir lié à la réussite.

Le plaisir en question provient, pour une bonne part, du fait d'avoir été capable de surmonter des difficultés. Celles-ci représentent un défi qui mobilise les ressources

personnelles et qui procure, s'il est relevé avec bonheur, une intense satisfaction. Les études de l'auteur ont porté précisément sur les activités que choisit une personne qui éprouve le besoin de réussir. Ce besoin inciterait en effet à opter pour des activités de difficulté moyenne ou raisonnable (par opposition aux activités très faciles ou très difficiles à réaliser). Il obéirait également à une règle d'ajustement en fonction du niveau d'aspiration : s'attaquer à une tâche plus facile après un échec ou s'attaquer à une tâche plus difficile après une réussite.

Ainsi, grâce à cette forme de régulation de la réussite, les personnes qui ont l'esprit d'entreprise savent maintenir et accroître leur sentiment d'efficacité personnelle. Le besoin de réussite serait, par ailleurs, sans rapport avec la peur de l'échec qui, elle, inciterait à ne rien entreprendre et même à ne pas se donner de buts. Ici apparaissent plus évidents les liens entre le pouvoir d'agir et la structuration de l'identité.

Pour que la personne éprouve le plaisir de la réussite, il faut deux autres conditions que Yann Forner (1987, 2005) a su bien identifier :

- A. La personne doit s'accorder le mérite du résultat et, pour cela, elle doit savoir qu'il y a un rapport étroit entre son activité et sa réussite. Elle doit pouvoir constater que le but n'a pas été atteint par hasard, par chance ou pour une autre raison en dehors de son contrôle. C'est ce que l'on nomme (Rotter, 1966) le « locus de contrôle interne ». Règle générale : si l'on croit en son pouvoir d'agir, on peut vouloir augmenter son rendement par plus d'effort, par l'amélioration de sa manière de faire ou par l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences, même en demandant de l'aide si nécessaire, l'important étant d'être la cause de l'effet souhaité, d'avoir la conviction de pouvoir surmonter les obstacles. Cela nous amène à la deuxième condition.

B. La personne qui entreprend doit en effet inscrire son action dans la durée puisqu'un délai est nécessaire avant qu'un but soit atteint. C'est grâce à la perspective temporelle, à l'idée du futur, que le présent peut être orienté dans une séquence efficace, dans un enchaînement moyen-fin, avec ce que cela suppose de persévérance et de gratification différée, car la récompense peut parfois être lointaine.

Quant à savoir à quel point un élève peut s'appropriier le besoin de réussir, Yann Forner (2005) conclut ainsi :

Susciter la motivation à la réussite chez les élèves – et, au-delà, chez toute personne en formation – pourrait permettre une telle intériorisation, mais avec des ressorts plus affectifs et motivationnels. La recherche du plaisir associé à la réussite incite à l'action parce qu'à court terme elle permet de ressentir un agréable sentiment de fierté et parce qu'à plus long terme les accumulations de réussites développent l'estime de soi, à deux conditions que nous avons rappelées : s'attribuer au moins partiellement la cause de la réussite et agir dans une perspective temporelle.

Nous sommes donc en mesure de comprendre ce qui suscite le goût d'entreprendre. Il provient des expériences de réussite vécues par l'élève – réussite tout à fait particulière, puisqu'elle suppose un certain degré de difficulté qui procure un plaisir d'accomplissement et un sentiment d'efficacité personnelle. Comme le plaisir dépend d'un certain niveau de difficulté, le plaisir d'une première réussite ne peut se renouveler que par une autre de plus grande intensité. De cette manière, l'équilibre ou l'adéquation idéale entre défis et compétences évolue constamment vers des

plateaux nouveaux. C'est ainsi que la personne qui s'accomplit par ses réalisations est mue par un processus autonome, la personne autonome se donnant continuellement de nouveaux buts à elle-même, en gardant la même énergie et la même disposition à entreprendre. On dit de ces personnes qu'elles sont passionnées.

Ce constat rend évident qu'un des objectifs à poursuivre doit être celui-ci : faire en sorte que l'élève puisse vivre des expériences de réussite, en le sensibilisant aux conditions pour qu'une action soit efficace, aux attitudes et principes d'action leur correspondant et aussi aux émotions agréables que suscite le fait d'atteindre les buts fixés.

Deci et Ryan (1987) ont pu vérifier que la motivation augmente avec le sentiment de compétence. Autrement dit : qui peut veut. La conviction d'avoir en soi les ressources nécessaires fait oser davantage et donne le goût d'entreprendre.

Trop souvent dans le monde de l'éducation, nous avons supposé que la motivation se mesurait uniquement par le niveau d'intérêt de l'élève. Mais l'intérêt ne garantit pas que l'élève va faire preuve de la détermination souhaitée. En isolant le facteur intelligence, on a pu démontrer que c'est plutôt la motivation qui est en corrélation avec la performance. L'intérêt conduit au choix, mais non à la réussite. Cela se vérifie sur le plan des résultats scolaires, mais aussi, selon Yann Forner, de manière générale, c'est-à-dire bien au-delà du domaine de l'éducation, notamment dans le domaine de l'insertion professionnelle.

On pourrait avancer que le développement de l'action entrepreneuriale et de l'esprit d'entreprise, au lieu d'être suscité par l'intérêt, l'est davantage par

Trop souvent dans le monde de l'éducation, nous avons supposé que la motivation se mesurait uniquement par le niveau d'intérêt de l'élève.

le défi et le besoin de dépassement (compétition avec soi-même) pour les raisons que l'on sait (accomplissement et sentiment accru de ses compétences).

En fait, la perception de l'efficacité personnelle se trouve à l'origine du goût d'entreprendre. Cette perception, selon la théorie de Bandura (1977), inclut la confiance en sa propre capacité à faire les efforts, à mobiliser ses ressources cognitives et à accomplir les actions nécessaires pour répondre aux exigences d'une situation.

Or, toujours selon cette théorie, « la perception d'efficacité personnelle s'acquiert par le biais des expériences personnelles, mais aussi par l'exemple donné par autrui : l'expérience vicariante, c'est-à-dire l'opportunité de pouvoir observer un individu similaire à soi-même exécuter une activité donnée, constitue une source d'information importante influençant la perception d'auto-efficacité et donc, au-delà, l'adoption de comportements ». ³

L'expérience vicariante nous fournit l'ouverture par où entrevoir l'action pédagogique. Si des élèves se retrouvent ensemble pour réaliser un projet collectif, ils auront à prendre des initiatives, à proposer des buts et des moyens, à s'engager solidairement dans des tâches complémentaires; ils devront coordonner leurs activités, travailler en équipe, s'encourager, échanger de l'information, gérer les contraintes, consentir à faire des efforts pour respecter les échéances. Chacun, étant une ressource pour lui-même et pour les autres, devra se mettre à l'épreuve dans une situation globale inédite.

Il s'ensuit une responsabilité solidaire, une part de devoir qu'impose, dans les circonstances, l'urgence de faire ce qu'il faut, enfin la réussite partagée. Après cela, on se sentira plus estimable et on fera un retour sur

l'histoire du projet et du groupe, sur les points forts, sur les points faibles qu'on pourrait améliorer et, surtout, on voudra recommencer.

Sur le point de savoir si l'école peut favoriser le goût d'entreprendre, les enseignants qui ont l'expérience des apprentissages par projets et de l'enseignement coopératif peuvent sans doute témoigner de l'impact de l'action individuelle et collective sur la motivation de l'élève et sur le plaisir de la réussite.

Les qualités et attitudes entrepreneuriales, de par leur nature, demandent à être développées dans l'action et sont pour ainsi dire connaturelles à l'exercice consistant à mener à bien un projet ainsi qu'à la mise en œuvre d'une pédagogie participative. En ce sens, leur développement sert à la fois le goût d'entreprendre et le goût d'apprendre. Considé-

rons par conséquent les fiches qui vont suivre comme une première application pédagogique de la culture entrepreneuriale dans ses dimensions émotives et affectives.

~ ~ ~

En guise de rappel et de synthèse

Les qualités entrepreneuriales (voir le tableau des pages 19 à 23) :

- Les attitudes et leurs manifestations.
- Les apprentissages à faire : besoin de réussite, locus de contrôle, perspective temporelle.

Les qualités et attitudes entrepreneuriales demandent à être développées dans l'action.

3. Cité dans *La passion d'accomplir ensemble* (Isabelle Danjou, 2004, p. 167).

Les qualités entrepreneuriales

1. La confiance en soi	
<p>Confiance en soi : se sentir capable de faire quelque chose.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se percevoir positivement.• Être fier de ses réussites.• Miser sur ses aptitudes, ses habiletés et ses compétences.• Être certain de ses possibilités.• Exprimer son point de vue, même s'il diverge de l'opinion généralement véhiculée.• Reconnaître ses forces et ses faiblesses.• Accepter les échecs et en tirer des leçons (accepter d'essayer à nouveau une chose que l'on n'a pas réussie la première fois). <p>Dispositions sous-jacentes ou attitudes</p> <p>Confiance en soi et locus de contrôle interne :</p> <ul style="list-style-type: none">– Estimer qu'on peut atteindre ses buts grâce à sa compétence et à son habileté.– Constater son efficacité personnelle suite à ses expériences de réussite.	<p>Exemple de projet ⁴</p> <p><i>Des procéduriers informatiques (2004-2005)</i> Les élèves ont fait l'inventaire des programmes existant déjà sur les postes de travail du parc informatique de l'école et à l'aide du programme Camstudio, ils ont fait une capture d'écran de toutes les manoeuvres effectuées. À l'aide de ces images ils ont bâti un procédurier informatique pour expliquer, aux élèves et aux enseignants de l'école, comment utiliser certains outils méconnus dans Word. Le jury a apprécié le fait que les enfants aient découvert le potentiel d'un logiciel et qu'ils aient transmis leurs connaissances dans leur milieu. Ils ont fait preuve de motivation, de persévérance et d'initiative.</p> <p>Catégorie : Primaire (3^e et 4^e années) École De La Durantaye, CS de la Rivière-du-Nord Région des Laurentides</p>
2. La motivation	
<p>Motivation : vouloir faire quelque chose.</p> <ul style="list-style-type: none">• Désirer en savoir davantage sur un sujet intéressant.• Se féliciter de l'avancement du projet.• Avoir beaucoup d'initiative, apporter de nouvelles idées.• Rester enthousiaste dans la réalisation d'un projet et continuer malgré les embûches.• S'auto-discipliner et faire un peu plus d'efforts.• Développer le goût d'apprendre.• Reconnaître que les efforts fournis à l'occasion d'un projet antérieur ont apporté beaucoup de satisfaction. <p>Dispositions sous-jacentes ou attitudes</p> <p>Motivation et besoin de réussite :</p> <ul style="list-style-type: none">• Se donner des buts présentant une certaine difficulté.• Avoir le goût du défi et anticiper le plaisir de la réussite.	<p>Exemple de projet</p> <p><i>Tours du Lac Duparquet (2003-2004)</i> Expéditions en canot et kayak destinées à une clientèle aimant les sports d'eau et désirant en apprendre un peu plus sur les îles du Lac Duparquet et leur histoire.</p> <p>Le jury a considéré le fait que, grâce à son projet, cette étudiante avait créé son propre emploi et qu'elle avait développé un créneau dans sa région. De plus, elle s'est assurée d'une certaine formation et elle a bien utilisé les ressources autour d'elle. Elle a déjà mis en application les valeurs entrepreneuriales que sont la créativité, l'autonomie, la confiance en soi, le leadership et le sens des responsabilités.</p> <p>Catégorie : Secondaire général (individuel et petit groupe) Cité étudiante Polyno, CS du Lac-Abitibi Région de l'Abitibi-Témiscamingue</p>

4. Tous les projets cités en exemples dans l'ensemble de ce document ont été choisis parmi les projets présentés au Concours québécois en entrepreneuriat, sans égard aux prix reçus, puisque le but est d'illustrer l'une ou l'autre des notions entrepreneuriales.

3. L'effort

Effort : se disposer à travailler fort.

- Accomplir des tâches déplaissantes avec une attitude positive.
- Chercher à obtenir des résultats satisfaisants pour soi et pour les autres.
- Se donner une méthode de travail pour faciliter la réalisation du projet.
- Anticiper la satisfaction que l'on retire du travail bien fait.
- Reconnaître que les vedettes (dans les domaines sportif, artistique ou autre) ont beaucoup travaillé pour obtenir le succès qu'elles ont.

Dispositions sous-jacentes ou attitudes

Effort et besoin de réussite :

- Estimer que les chances de réussir dépendent des efforts fournis.

Effort et perspective temporelle :

- Tenir compte du futur dans les choses à faire dans le présent.

- Différer la satisfaction immédiate au profit de la récompense à venir.

Exemple de projet

Les petits trésors (2004-2005)

Production et vente, par des élèves ayant un handicap visuel, de 400 pots de conserve et préparation de semis pour la vente au printemps. Ils ont su créer un bon réseau d'entraide et de soutien et bien s'entourer pour assurer la réussite du projet. Les participants ont également su surmonter des difficultés additionnelles et s'adapter avec brio aux obstacles rencontrés. Comme ils l'ont mentionné eux-mêmes, ils ont uni leurs forces pour mieux réussir.

Catégorie : Primaire (1^{re} et 2^e années)

École Jacques-Ouellette, CS Marie-Victorin
Région de la Montérégie

4. Le sens des responsabilités

Sens des responsabilités : faire ce qui doit être fait.

- Assumer et réaliser ce qui a été convenu par l'équipe, le groupe, l'organisation ou soi-même.
- Accomplir les tâches assignées en sachant que, si on ne les fait pas, cela peut avoir des répercussions négatives pour soi-même ou l'entourage.
- Classer par ordre de priorité les différentes tâches à accomplir et déterminer les étapes de leur réalisation.
- Être reconnu pour sa capacité à mener à terme les tâches dont on est responsable.
- Ne pas se laisser impressionner par l'ampleur d'une tâche et l'aborder avec confiance, même si on ne sait pas trop par où commencer.

Dispositions sous-jacentes ou attitudes

Sens des responsabilités et locus de contrôle :

- Faire quelque chose par devoir après l'avoir choisi.

- Maîtriser une situation à laquelle on s'est soumis par volonté personnelle.

Exemple de projet

Les créatifs (2004-2005)

Production et vente d'une gamme d'éléments décoratifs faits à partir de matériel recyclé, dans le but d'aider les gens victimes d'un feu qui avait fait rage dans la municipalité.

Le jury a souligné plusieurs éléments motivant son choix : la solidarité exprimée envers la communauté, l'envergure des réalisations, les apprentissages et les acquis des élèves, la place prépondérante des jeunes dans toutes les étapes de la réalisation depuis l'étude de marché jusqu'à la rédaction du dossier de candidature au Concours en passant par la production de nombreux types de produits.

Catégorie : Primaire (5^e et 6^e années)

École Intégrée de Pointe-du-Lac, CS du Chemin-du-Roy
Région de la Mauricie

<h2>5. L'initiative</h2>	
<p>Initiative : passer à l'action.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformer un problème en action à entreprendre. • Ne pas se laisser figer par une situation. • Poser des questions, chercher des manières de faire différentes. • Être « partant », prêcher par l'exemple. • Assumer un certain leadership. • Être à l'affût des bonnes occasions. <p>Dispositions sous-jacentes ou attitudes</p> <p>Initiative et locus de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penser qu'agir augmente ses chances de réussite. • Penser qu'on peut apprendre par l'action. • Penser qu'il vaut mieux affronter la réalité que l'ignorer. 	<p>Exemple de projet</p> <p><i>Offre de services en dessin industriel (2004-2005)</i></p> <p>Services de dessin industriel destinés aux clients souhaitant fabriquer leurs propres inventions. Les dessins produits servent d'abord à la conception interactive de l'invention avec le concepteur, puis à sa fabrication. Il s'agit de permettre aux idées novatrices d'un inventeur de faire le pont entre la conception et la production. Le jury a souligné la créativité, l'entregent, l'initiative, l'autonomie et le sens de l'organisation du promoteur. Il a, de plus, su développer beaucoup de contacts avec le milieu des affaires et créer un rapport de confiance avec les entreprises.</p> <p>Catégorie : Formation professionnelle et Éducation des adultes Centre de formation Rimouski-Neigette CS des Phares, Région du Bas-Saint-Laurent</p>
<h2>6. La persévérance</h2>	
<p>Persévérance : terminer ce qui a été commencé.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de constance dans ce qu'on entreprend. • Inscrire son action dans la durée, la mener à terme. • Faire encore et encore la même chose jusqu'à l'obtention d'un résultat satisfaisant. • Démontrer sa capacité à poursuivre un projet jusqu'à ce qu'il soit réalisé. • Passer par-dessus les frustrations et les problèmes rencontrés et poursuivre l'objectif initial malgré les embûches. • Apprendre à pratiquer un nouveau sport ou à jouer d'un instrument de musique ou s'adonner à tout autre hobby qui demande du temps avant que les résultats soient visibles. <p>Dispositions sous-jacentes ou attitudes</p> <p>Persévérance et perspective temporelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donner relativement plus d'importance à l'avenir qu'au présent. • Appliquer à soi-même la fable de la cigale et de la fourmi. • Croire que les événements de la vie sont souvent prévisibles (locus de contrôle). 	<p>Exemple de projet</p> <p><i>Voir plus grand (2004-2005)</i></p> <p>Dans le cadre du cours « projet intégrateur » offert aux élèves du 5^e secondaire, l'instigatrice du projet vise l'amélioration des difficultés des élèves handicapés visuels en secondaire régulier à l'école Jacques-Ouellette en les amenant à passer trois jours à Ottawa. L'objectif est de développer l'autonomie, le sens des responsabilités et le comportement social de ces jeunes.</p> <p>Le jury a été impressionné par l'ampleur du défi, la charge de travail et la ténacité de la jeune fille, malgré les difficultés auxquelles elle a dû faire face en raison de son propre handicap visuel. Elle a fait preuve de beaucoup d'ouverture et de sensibilité envers les autres. Il s'agit d'un projet porteur d'espoir, véritable modèle d'entrepreneuriat.</p> <p>Catégorie : Secondaire général (individuel) École Jacques-Ouellette, CS Marie-Victorin Région de la Montérégie</p>

7. La solidarité

Solidarité : collaborer en vue d'un but commun.

- Accepter de se sentir responsable des choix et décisions du groupe ou de l'organisation.
- Partager des buts communs et collaborer à leur réalisation.
- Être compréhensif envers les collègues de travail.
- Porter attention aux sentiments des autres et les soutenir quand ils rencontrent des difficultés.
- Participer de bon gré à une corvée.
- Introduire un nouveau membre dans le groupe et faciliter son intégration.

Dispositions sous-jacentes ou attitudes

Solidarité et besoin de réussite :

- Croire que l'on est une ressource pour les autres.
- Croire que les autres peuvent apporter quelque chose.

Solidarité et locus de contrôle :

- Estimer qu'on peut atteindre ses buts grâce à son efficacité personnelle et grâce aux relations respectueuses et même cordiales établies avec les autres.

Exemple de projet

Cocktail de reconnaissance (2004-2005)

Organisation d'un cocktail de reconnaissance pour remercier les entreprises et les partenaires de la ville qui ont aidé les jeunes dans leur programme d'insertion sociale et professionnelle. Les jeunes ont monté une pochette de presse pour les médias, ils ont créé une présentation multimédia des entreprises, des partenaires et des élèves en action, et ils ont dévoilé la nouvelle image d'I.S.P.J. lors du cocktail.

Le jury a souligné le fait que le projet est très bien adapté à la réalité des jeunes, qu'il comporte un fort potentiel d'ouverture à la communauté et qu'il contribue au rayonnement de l'école. Centré sur le développement des qualités entrepreneuriales des élèves et sur leur grande implication, le projet tient compte de la nouvelle approche orientante.

Catégorie : Secondaire (formation de type continu)
École d'Iberville, CS de Rouyn-Noranda
Région de l'Abitibi-Témiscamingue

8. L'esprit d'équipe

Esprit d'équipe : créer avec d'autres en synergie d'action.

- Agir avec d'autres d'une manière concertée.
- Travailler avec d'autres en tenant compte des responsabilités de chacun.
- Apporter ses idées à un projet de groupe.
- Accepter les critiques constructives.
- Travailler pour atteindre l'objectif visé, tout en considérant l'opinion des différents membres du groupe.

Dispositions sous-jacentes ou attitudes

Esprit d'équipe et besoin de réussite :

- Organiser les activités nécessaires pour atteindre les buts fixés.
- Être capable de faire preuve de méthode et d'organisation.

Esprit d'équipe et locus de contrôle :

- Être capable d'agir sur le fonctionnement du groupe.

Exemple de projet

Sacoutimi (2003-2004)

Conception, fabrication et vente, par les jeunes en cheminement particulier de la Polyvalente Lafontaine, de sacs à oignons, de sous-plats aromatisés et de sacs à flûte faits à partir de jute récupéré.

Le jury a considéré qu'il fallait une petite équipe « allumée » pour penser à un projet aussi novateur. Il a été surpris par l'innovation du produit, mais il a aussi été impressionné par la qualité de la vie coopérative manifestée dans le projet.

Catégorie : Secondaire général (collectif)
Polyvalente Lafontaine, CS des Rives-du-Saguenay
Région du Saguenay-Lac-Saint-Jean

<h2>9. La débrouillardise</h2>	
<p>Débrouillardise : recourir à ses connaissances et à ses habiletés pour faire face à l'imprévu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître que les embûches font partie du quotidien. • Ne pas fuir les difficultés. • Prendre le temps de réfléchir à la meilleure manière de résoudre un problème. • Envisager les difficultés qui peuvent se présenter dans la réalisation d'un projet et prévoir différentes solutions. • Démontrer de la flexibilité et de la souplesse face aux changements. • Être un adepte du « système D ». <p>Dispositions sous-jacentes ou attitudes</p> <p>Débrouillardise et contrôle interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimer qu'on a les moyens d'improviser. • Considérer qu'on peut toujours voir autrement, agir autrement. • Être capable de réagir en cas d'accident, d'imprévu, de refus, de défection. 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir que la marge de manoeuvre est toujours plus grande qu'on croit. <p>Exemple de projet</p> <p><i>Centre de santé (2004-2005)</i></p> <p>Après avoir constaté que l'équipement d'entraînement dont dispose l'école ne sert pas suffisamment, des étudiants des 4^e et 5^e secondaire décident de former une coopérative pour réaménager l'équipement dans un local plus adéquat. Puis, réalisant que leur communauté n'a pas accès à ce genre de services, ils décident de rendre accessible leur centre de santé non seulement aux élèves mais aussi à tous les citoyens de leur municipalité. Le jury considère qu'il s'agit d'un bel exemple de ce que la coopération peut faire pour animer le tissu social d'une communauté.</p> <p>Catégorie : Secondaire (collectif) École secondaire Vallée-des-Lacs, CS du Fleuve-et-des-Lacs Région du Bas-Saint-Laurent</p>
<h2>10. La détermination</h2>	
<p>Détermination : se concentrer sur ce qu'on a à faire.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se concentrer sur un but qu'on a en tête. • S'auto-discipliner. • S'engager à atteindre des buts tout en contrôlant les irritants (stress et émotions). • Évaluer, en cours de route, si les efforts consentis entraînent les résultats escomptés. • Élaborer un échéancier réaliste et stimulant. <p>Dispositions sous-jacentes ou attitudes</p> <p>Détermination et perspective temporelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penser à long terme en se donnant une vision motivante du futur. • Bien organiser son temps chaque jour, afin de pouvoir s'occuper au maximum du but à atteindre. • Savoir que faire son possible ne suffit pas, qu'il faut se fixer des priorités et ne pas se disperser. • Être capable de surmonter l'épuisement. 	<p>Exemple de projet</p> <p><i>Exposition en ébénisterie (2003-2004)</i></p> <p>Organisation, dans un centre commercial, d'une exposition des réalisations scolaires des finissants et finissantes en ébénisterie. Cette exposition permet aux étudiants d'obtenir une certaine reconnaissance de la part du public et de leurs proches face à l'application pratique des connaissances et techniques acquises durant la formation. De plus, les étudiants ont créé un site Internet pour promouvoir l'exposition et ils espèrent en faire éventuellement un portail pour les finissants actuels et futurs. Le jury a souligné la qualité et l'envergure du projet, sans oublier l'excellente présentation du dossier. Ils ont été impressionnés par la démarche structurée du projet et son aspect accrocheur.</p> <p>Catégorie : Formation professionnelle et éducation des adultes Centre de formation professionnelle de Neufchâtel, CS de la Capitale Région de la Capitale-Nationale</p>

Quelques fondements de la culture entrepreneuriale (ressources émotives)

Qualités	Attitudes			Manifestations ⁵
	Locus de contrôle	Besoin de réussite	Perspective temporelle	
Confiance : se sentir capable de faire quelque chose.	<ul style="list-style-type: none"> • Estimer qu'on peut atteindre ses buts par sa compétence et son habileté. • Se percevoir efficace grâce à ses expériences de réussite. 			<ul style="list-style-type: none"> • Se percevoir positivement. • Reconnaître ses forces et ses faiblesses. • Miser sur ses aptitudes, ses habiletés et ses compétences. • Être certain de ses possibilités. • Exprimer son point de vue, même s'il diverge de l'opinion généralement véhiculée. • Reconnaître ses forces et des faiblesses. • Accepter les échecs et en tirer des leçons (accepter d'essayer à nouveau une chose que l'on n'a pas réussie la première fois).
Motivation : vouloir faire quelque chose.		<ul style="list-style-type: none"> • Se donner des buts présentant une certaine difficulté. • Avoir le goût du défi et anticiper le plaisir de la réussite. 		<ul style="list-style-type: none"> • Désirer en savoir davantage sur un sujet intéressant. • Se féliciter de l'avancement du projet. • Avoir beaucoup d'initiative, apporter de nouvelles idées. • Rester enthousiaste dans la réalisation d'un projet et continuer malgré les embûches. • S'auto-discipliner à faire un peu plus d'efforts. • Développer le goût d'apprendre. • Reconnaître que les efforts fournis à l'occasion d'un projet antérieur ont apporté beaucoup de satisfaction.
Effort : se disposer à travailler fort.		<ul style="list-style-type: none"> • Estimer que les chances de réussir dépendent des efforts fournis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte du futur dans les choses à faire dans le présent. • Différer la satisfaction immédiate au profit de la récompense à venir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accomplir des tâches déplaissantes avec une attitude positive. • Chercher à obtenir des résultats satisfaisants pour soi et pour les autres. • Se donner une méthode de travail pour faciliter la réalisation du projet. • Anticiper la satisfaction que l'on retire du travail bien fait. • Reconnaître que les vedettes (dans les domaines sportif, artistique ou autre) ont beaucoup travaillé pour obtenir le succès qu'elles ont.
Responsabilité : faire ce qui doit être fait.	<ul style="list-style-type: none"> • Faire quelque chose par devoir après l'avoir choisi. • Maîtriser la situation à laquelle on s'est soumis par volonté personnelle. 			<ul style="list-style-type: none"> • Assumer et réaliser ce qui a été convenu par l'équipe, le groupe, l'organisation ou soi-même. • Accomplir les tâches assignées en sachant que, si on ne les fait pas, cela peut avoir des répercussions négatives. • Classer par ordre de priorité les différentes tâches à accomplir et déterminer les étapes de leur réalisation. • Être reconnu pour sa capacité à mener à terme les tâches dont on est responsable. • Ne pas se laisser impressionner par l'ampleur de la tâche et l'aborder avec confiance, même si on ne sait pas trop par où commencer.
Initiative : passer à l'action.	<ul style="list-style-type: none"> • Penser qu'agir augmente ses chances de réussite. • Penser qu'on peut apprendre par l'action. • Penser qu'il vaut mieux affronter la réalité que l'ignorer. 			<ul style="list-style-type: none"> • Transformer un problème en action à entreprendre. • Ne pas se laisser figer par une situation. • Poser des questions, chercher des manières de faire différentes. • Être « partant », prêcher par l'exemple. • Assumer un certain leadership. • Être attentif à la bonne occasion

5. Les « manifestations » sont autant d'énoncés à utiliser lors de l'évaluation qui suit la réalisation d'un projet.

Qualités	Attitudes			Manifestations ⁶
	Locus de contrôle	Besoin de réussite	Perspective temporelle	
Persévérance : terminer ce qui a été commencé.	<ul style="list-style-type: none"> • Croire que les événements de la vie sont souvent prévisibles. 		<ul style="list-style-type: none"> • Donner relativement plus d'importance à l'avenir qu'au présent. • Appliquer à soi-même la fable de la cigale et de la fourmi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de constance dans ce qu'on entreprend. • Inscrire son action dans la durée, la mener à terme. • Faire encore et encore la même chose jusqu'à l'obtention d'un résultat satisfaisant. • Démontrer sa capacité à poursuivre un projet jusqu'à ce qu'il soit réalisé. • Passer par-dessus les frustrations et les problèmes rencontrés et poursuivre l'objectif initial malgré les embûches. • Apprendre à pratiquer un nouveau sport ou à jouer d'un instrument de musique ou s'adonner à tout autre hobby qui demande du temps avant que les résultats soient visibles.
Solidarité : collaborer en vue d'un but commun.	<ul style="list-style-type: none"> • Estimer qu'on peut atteindre ses buts grâce à son efficacité personnelle et grâce aux relations respectueuses et même cordiales établies avec les autres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Croire que l'on est une ressource pour les autres. • Croire que les autres peuvent apporter quelque chose. 		<ul style="list-style-type: none"> • Accepter de se sentir responsable des choix et décisions du groupe ou de l'organisation. • Partager des buts communs et collaborer à leur réalisation. • Être compréhensif envers les collègues de travail. • Porter attention aux sentiments des autres et les soutenir quand ils rencontrent des difficultés. • Participer de bon gré à une corvée. • Introduire un nouveau membre dans le groupe et faciliter son intégration.
Esprit d'équipe : créer avec d'autres en synergie d'action.	<ul style="list-style-type: none"> • Être capable d'agir sur le fonctionnement du groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser les activités nécessaires pour atteindre les buts fixés. • Être capable de faire preuve de méthode et d'organisation. 		<ul style="list-style-type: none"> • Agir avec d'autres d'une manière concertée. • Travailler avec d'autres en tenant compte des responsabilités de chacun. • Apporter ses idées à un projet de groupe. • Accepter les critiques constructives. • Travailler pour atteindre l'objectif visé, tout en considérant l'opinion des différents membres du groupe.
Débrouillardise : recourir à ses connaissances et à ses habiletés pour faire face à l'imprévu.	<ul style="list-style-type: none"> • Estimer qu'on a les moyens d'improviser. • Considérer qu'on peut toujours voir ou agir autrement. • Être capable de réagir en cas d'accident, d'imprévu, de refus, de défection. • Savoir que la marge de manoeuvre est toujours plus grande qu'on croit. 			<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître que les embûches font partie du quotidien. • Ne pas fuir les difficultés. • Prendre le temps de réfléchir à la meilleure manière de résoudre un problème. • Envisager les difficultés qui peuvent se présenter dans la réalisation d'un projet et prévoir différentes solutions. • Démontrer de la flexibilité et de la souplesse face aux changements. • Être un adepte du « système D ».
Détermination : se concentrer sur un but qu'on a en tête.			<ul style="list-style-type: none"> • Penser à long terme en se donnant une vision motivante du futur. • Bien organiser son temps chaque jour, afin de pouvoir s'occuper au maximum du but à atteindre. • Savoir que faire son possible ne suffit pas, qu'il faut se fixer des priorités et ne pas se disperser. • Être capable de surmonter l'épuisement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se concentrer sur un but qu'on a en tête. • S'auto-discipliner. • S'engager à atteindre des buts tout en contrôlant les irritants (stress et émotions). • Évaluer, en cours de route, si les efforts consentis entraînent les résultats escomptés. • Élaborer un échéancier réaliste et stimulant.

6. Les « manifestations » sont autant d'énoncés à utiliser lors de l'évaluation qui suit la réalisation d'un projet.

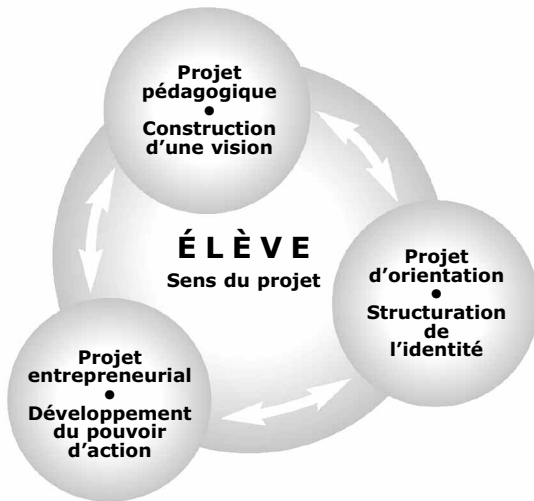
Le sens du projet



L'objectif à poursuivre est toujours le même : faire en sorte que notre compréhension de la culture entrepreneuriale puisse être mise en relation avec les conceptions et les pratiques pédagogiques actuelles. Nous sommes maintenant davantage en mesure de saisir le double rôle que joue le besoin de réussite dans la volonté à la fois d'apprendre et d'entreprendre. Heureuse adéquation qui fait sentir plus que jamais la nécessité de favoriser l'activité et l'esprit d'initiative des élèves. Que ce soit par l'enseignement coopératif, par la pédagogie de la découverte, par la différenciation pédagogique ou par toute autre forme de participation, l'élève devient un sujet capable d'agir dès lors qu'il se trouve dans une situation ouverte où il doit faire des choix, dès lors qu'il doit réagir à une situation qui mobilise ses connaissances et ses habiletés. Il devient un sujet qui construit ses propres compétences et qui exerce son pouvoir d'agir (entrepreneuriat).

Nous voici face à une convergence que nous n'avions pas prévue : dans sa signification la plus actuelle, la pédagogie partage, avec l'orientation et l'entrepreneuriat, la pratique du projet.

La culture entrepreneuriale se veut donc une « culture du projet », une culture toute particulière puisqu'elle vise à produire de la nouveauté et du changement. Cela n'est évidemment pas le cas du projet de nature pédagogique.



Le projet de nature pédagogique

Selon Piaget, la « méthode des projets » s'appuie sur un processus naturel qui est celui de l'action : poursuivre un but à plus ou moins longue échéance et tout subordonner à sa réalisation. C'est dans la mesure où il aura conçu lui-même un projet qui l'intéresse, c'est-à-dire qui engage toute sa personnalité, que l'enfant aura l'énergie qu'il faut pour acquérir les connaissances nécessaires et pour accomplir les actions utiles à sa réalisation (dans G. Gosselin, 1994).

Fonctionner par projets est, dans le fond, une démarche de recherche et de découverte où les élèves se posent des questions et doivent essayer d'y répondre individuellement et collectivement. Autour d'un projet se concentre en effet l'activité d'une classe : rédiger et éditer un journal scolaire ou reconstruire un village médiéval ou faire revivre une journée de l'ancienne Rome. Souvent, les règles de grammaire, les connaissances en géographie et en histoire devront être mises à contribution. En pratique, on aura l'impression, non pas d'étudier la grammaire, mais plutôt de s'appliquer à imprimer un journal écrit correctement.

« Cette approche pédagogique, précise Pallascio (1992), est à la fois heuristique, car le sujet y apprend à chercher des réponses à ses questions; intégrante, car elle est source d'interdisciplinarité; et fondatrice, car elle est commune à toutes les disciplines. [Elle est] également sociale, car le sujet y est constamment en interaction avec d'autres... »

Le projet entrepreneurial

Le projet entrepreneurial doit être distingué du projet de recherche qui conduit à un savoir ou à des apprentissages disciplinaires. C'est le cas bien connu d'une enquête qui aboutit à la mise en commun de l'information, à l'établissement d'un dossier, à l'élaboration d'une démonstration qu'on présente en classe, à la mise en évidence des enjeux et à un débat sur les conclusions.

Au point de départ, le projet entrepreneurial s'appuie sur l'idée d'une production, d'une action productive qui crée un bien, un service, un événement. L'événement peut être une exposition, un spectacle, une semaine thématique, une production artistique, un symposium, un festival, un concours ou quoi que ce soit d'autre que les élèves auront à préparer et à réaliser avec toute la motivation et la compétence dont ils sont capables.

Apprentissage par projet =

expérimenter et comprendre des concepts et des principes par la réalisation de projets, de manière à construire un savoir dans le champ illimité de la connaissance.

Projet entrepreneurial =

produire de la nouveauté, innover, mener des actions en vue d'un bien, d'un service, d'un événement à créer qui a une valeur dans le milieu parce qu'il répond à un besoin.

C'est là sans doute la plus belle contribution que peut apporter la culture entrepreneuriale à la formation de l'élève : lui fournir l'occasion d'agir sur son environnement économique,

social, culturel ou communautaire. C'est pourquoi, dans les écoles et depuis plusieurs années, les élèves se voient proposer de prendre des initiatives d'ordre entrepreneurial.

Ainsi en est-il des entreprises-étudiantes dans le cadre des J.E., des micro-entreprises à vocation environnementale, des clubs d'entrepreneurs-étudiants et des formules coopératives diverses qui sont autant d'options retenues par les institutions scolaires. Ce sont là des initiatives qui relèvent d'une formation spécifique à l'activité économique et aux rudiments de la création d'entreprise.

Par ailleurs la sensibilisation à la culture entrepreneuriale, elle, vise tous les élèves. C'est ainsi qu'il faut comprendre sa place et sa pertinence dans la formation générale. Elle ne concerne pas seulement les 10 % des élèves qui deviendront entrepreneurs, mais tous les élèves, car tous auront, au cours de leur vie, à participer activement à diverses formes d'innovation et de changement dans leur milieu.

Rien n'empêche cependant que cette culture entrepreneuriale puisse amener un plus grand nombre d'élèves et d'étudiants à devenir des entrepreneurs dans leur vie professionnelle. Pourquoi? Parce qu'ils auront expérimenté des projets, parce que l'art d'entreprendre sera démystifié et devenu possible et accessible, parce qu'ils auront pu reconnaître et développer leurs qualités entrepreneuriales.

Pour rejoindre 100 % des élèves, il y a deux possibilités :

- amener les classes d'élèves à participer chaque année au Concours québécois en entrepreneuriat et à la Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat;
- intégrer la culture entrepreneuriale dans les pratiques pédagogiques du personnel enseignant.

Nous sommes donc arrivés au moment de définir l'essentiel de ce qui fait la culture entrepreneuriale :

- Le projet comme possibilité de faire advenir un futur souhaité.
- Le projet comme mode d'organisation du futur.
- Le projet comme principe fondateur d'une démarche d'innovation et de changement.

La meilleure façon de prédire le futur est de le préparer.

Dans les pages qui suivent, nous allons donc exposer la démarche entrepreneuriale : comment vient l'idée de créer une entreprise et par quelles étapes cette idée est-elle conduite à sa réalisation?

La culture entrepreneuriale crée du changement et de l'innovation. À partir du moment où une initiative s'inscrit dans le monde économique (ou autre), elle doit nécessairement demeurer proactive, car elle doit constamment se survivre à elle-même en mobilisant les ressources, surtout humaines, dans une organisation qui doit sans cesse innover.

Il existe une littérature abondante sur la démarche entrepreneuriale, mais c'est l'ouvrage majeur de J.-P. Boutinet (1990) qui présente le modèle de projet le plus universel et le plus facilement utilisable. Aussi allons-nous nous inspirer largement de la structuration qu'il en a faite.

La meilleure façon de prédire le futur est de le préparer.

Prémisses du projet et accompagnement pédagogique

La démarche entrepreneuriale = démarche d'innovation et de changement + le projet comme principe fondateur.

Un projet, pour être un véritable projet qui entre dans le cadre de nos propos, doit réunir quatre conditions. Ainsi, on doit pouvoir apporter la preuve de :

1. son unité;
2. sa singularité;
3. sa complexité;
4. ses opportunités.

1. Le projet : son unité

Globalement, on peut dire qu'entreprendre, c'est participer. C'est être acteur à la fois de l'élaboration du projet et de la réalisation du projet. C'est être l'instigateur à la fois du but poursuivi et de la démarche mise en place pour atteindre ce but. Celui-ci inspire une visée à poursuivre et la démarche pour l'atteindre inspire un programme à réaliser.

On ne peut séparer projet-visée et projet-programme. Ainsi, le projet-visée doit être rappelé au cours de la réalisation du programme pour que celle-ci ne soit pas réduite à une série d'objectifs ou d'opérations. Se lancer dans un projet, c'est chercher à la fois à le concevoir et à le réaliser. Pour qu'un projet soit homogène, il faut intégrer la conception d'origine et l'action subséquente dans le va-et-vient entre réflexion et réalité.

Un défi de taille : intégrer la conception et l'exécution qui ne peuvent trouver leur unité qu'à travers l'auteur ou les auteurs du projet. Les plus jeunes ne vont pas nécessairement trouver seuls la visée originelle et originale et ils ne vont pas non plus automatiquement concevoir une organisation et une planification qui soient opérationnelles.

Important : l'innovation et le leadership vont s'apprendre graduellement et permettre, à la fin, de reconnaître facilement l'opportunité d'affaire et de mettre en place l'organisation nécessaire. La vision entrepreneuriale, dans son aspect dynamique et structurant, représente l'ultime compétence.

Développement entrepreneurial

L'unité d'un projet ne peut être assurée que tardivement dans le développement entrepreneurial. En effet, l'entrepreneur doit à la fois saisir une occasion, concevoir une action novatrice en rapport avec une problématique de son milieu et exercer un leadership qui mobilise des ressources matérielles, financières et humaines. Exprimer ainsi l'intégration nécessaire des différents éléments d'un projet ne peut être envisagé que chez les élèves qui préparent un projet d'insertion réelle en formation professionnelle, technique ou universitaire.

Le Concours québécois en entrepreneuriat et la Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat

Il arrive assez fréquemment, surtout au primaire et au début du secondaire, que l'idée de se lancer dans un projet d'ordre entrepreneurial et de mettre en place l'organisation nécessaire provienne d'un enseignant responsable. Pourquoi pas? Idéalement, un petit projet, conçu par une personne ou seulement quelques-unes, pourrait se prêter à cette exigence d'intégration. Mais lorsqu'il s'agit d'une classe ou d'un groupe de 15 élèves ou plus, la prise en charge par l'enseignant est largement justifiée pour la bonne et simple raison qu'il doit amener les élèves à prendre des initiatives et à assumer des responsabilités dans la perspective de faire surgir les qualités qui rendent l'action efficace. Ainsi, les projets « ambitieux » laissent de l'espace à ceux qui s'y trouvent impliqués.

Malgré tout cela, des jeunes parviennent à concevoir de tels projets. C'est pourquoi les responsables du concours, d'une part, et ceux de la MSE, d'autre part, sont en droit de s'attendre à ce que l'idée du projet et sa planification soient le fait des élèves.

Exemple de projet

Agenda scolaire (2004-2005)

Conception et réalisation complète de l'agenda de l'école par les élèves. Après avoir évalué l'actuel agenda et recueilli les commentaires, les jeunes ont mis en place différents comités : dessins et images, marketing, mise en pages, notes et communication, plan de l'école, règlements et code de vie, etc.

Le jury a remarqué la grande implication des jeunes à tous les points de vue, d'où l'apparition d'un fort sentiment d'appartenance.

Ces jeunes ont été critiques face à l'outil actuellement existant, ils ont pris l'initiative d'identifier les problèmes et ils ont trouvé les solutions. La structure du projet est bien développée et l'organisation du travail, des responsabilités et des rôles est bien définie.

Catégorie : Secondaire général

*École secondaire Frenette, CS de la Rivière-du-Nord
Région des Laurentides*

Comme un projet est une unité en soi, il doit nécessairement intégrer l'élaboration et l'exécution. Il fait donc appel à des ressources cognitives d'intégration. Cette notion recouvre la plupart des compétences dites transversales et s'inscrit, pour le collégial, dans la formation générale commune à tous les programmes en répondant à la triple finalité : l'acquisition d'un fonds culturel commun, l'acquisition et le développement d'habiletés génériques et l'appropriation d'attitudes souhaitables.

2. Le projet : sa singularité

Un projet n'est pas une abstraction. Il sert à penser l'action. Mais l'action qui n'est que pensée n'est pas l'action réelle, car celle-ci doit composer avec la singularité de ceux qui y participent, avec les circonstances du moment et avec les aspects matériels de l'espace et des lieux.

Cette notion de singularité souligne une évidence : chacun des élèves impliqués dans un projet arrive avec son histoire personnelle, ses particularités, ses manières d'agir et de réagir. Mais tous les participants vont être mis en présence les uns des autres. Ils vont se comporter et comprendre la situation selon leurs particularités. Ils vont évoluer dans un contexte donné, dans une école donnée. Ainsi, le projet va voir le jour dans une réalité concrète, singulière – dans la « matérialité d'entreprendre ». Tout ce qui va se produire sera le résultat du rapport entre l'individu et son environnement. En ce sens, c'est l'action, sous l'effet de la mobilisation suscitée par l'environnement, qui fait de chacun un acteur authentique.

En résumé, il est donc dans la nature du projet d'être une sorte de scénario qui doit nécessairement se développer à chaque instant. De plus, un projet s'appuie sur la personnalité et les particularités de chacun des participants, et il dépend des contraintes du lieu et du temps dans lesquels il s'insère.

Développement entrepreneurial

L'esprit d'entreprise n'a pas de sens sans l'expérience des aspects matériels relatifs à la réalisation d'un projet. C'est précisément ce que réclament les jeunes de notre temps : apprendre dans et par l'action. On connaît la réflexion du peintre Magritte qui a écrit sur sa toile « Ceci n'est pas une pipe », alors qu'on l'a cependant sous les yeux. Il a raison : c'est tout simplement un tableau. Voilà la réalité.

L'exigence de la « matérialité » fait en sorte que les connaissances et les habiletés, étant sollicitées par la situation, créent une obligation d'agir et donc de s'y adapter de façon pertinente. Ainsi se trouvent introduites les notions d'action efficace et surtout de comportement spontané. Tout devient matière à réflexion et à découverte de soi, tout devient besoin de s'améliorer, d'acquérir des compétences et de se mettre à l'épreuve – parce que « c'est pour de vrai »! Il faut prendre le risque de se confronter à la réalité et d'en sortir plus confiant en ses capacités d'adaptation. C'est cela qui crée le sentiment d'efficacité personnelle et aide à prendre conscience des apprentissages qui restent à faire.

3. Le projet : sa complexité

Une activité simple, une tâche à accomplir, un problème dont la solution est évidente, une action dont le résultat est prévisible, tout cela n'a pas besoin de faire l'objet d'un projet. L'exemple qui suit démontre bien cela : quelqu'un inscrit son projet au Concours québécois en entrepreneuriat et demande une subvention dans le cadre de la Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat : « Nous avons loué un autobus pour amener des personnes âgées à un spectacle de danses folkloriques. » Que faut-il en penser? Il est à remarquer tout d'abord que la notion de « projet » ne s'applique pas ici. De plus, on ne sait pas à quel but est rattachée l'activité; on ne sait donc rien de son utilité. Enfin, elle ne présente aucune incertitude ni complexité. Il n'y a pas lieu de bâtir un projet à propos de quelque chose qui doit se passer le lendemain. L'horizon temporel est à ce point inexistant qu'il n'y a rien à planifier.

Si un projet peut être défini comme une vision qui sert à organiser le futur, c'est bien parce que le futur est incertain et en partie imprévisible, et c'est justement cela qui fait la valeur du projet. Si celui-ci est bien conçu, réduisant le plus possible la portée des

facteurs qui pourraient lui être défavorables, il va produire l'effet recherché... ou, du moins, cela entre dans l'ordre du probable.

La complexité et l'incertitude introduisent dans le projet une tension qui mobilise les ressources cognitives de l'analyse et de l'anticipation, de la créativité et du réalisme. Tout projet a pour fonction de gérer l'indétermination d'une situation problématique constituée de plusieurs éléments, facteurs et contingences qui se conjuguent et s'entremêlent. Ainsi, la problématique qui entoure le fait d'entreprendre rend impossible ou presque d'avoir en main toute l'information et la connaissance qu'il faudrait avoir. Le projet cherche à réduire cette incertitude sans jamais y arriver vraiment, puisqu'il y a toujours une part d'ombre qui demeure. C'est pourquoi on dit « se lancer en affaires, dans une carrière, dans la vie politique » : une sorte d'aveu qu'il y a risque, que des éléments nous échappent, qu'on va quitter une zone de confort, qu'il va falloir prêter une attention vigilante aux conditions favorables et défavorables qu'on va rencontrer.

Développement entrepreneurial

Il y a ce mot de Paul Valéry : « Le trop simple est faux, le trop complexe est inutilisable. » À cet égard, on peut sans doute avancer que toute la problématique entourant un projet est rarement explicitée parce que l'action prend toute la place. Il faut donc éviter la trop grande complexité et la trop grande incertitude en recourant à des projets qui ont moins d'envergure. Dans tous les cas, le développement entrepreneurial est tributaire du pouvoir des mots, s'appuie sur le recours au langage et sur l'exercice du plan d'affaires.

L'action doit pouvoir se rattacher à une problématique et doit pouvoir être rapportée, racontée, pour que la pratique du projet gagne en hauteur et en pragmatisme, en puissance et en profondeur : il faut donc que l'entrepreneur soit tout à la fois

entrepreneur-novateur, entrepreneur-organisateur et, surtout, entrepreneur-leader, parce qu'il doit pouvoir faire la synthèse de tous les aspects du projet et le présenter comme une véritable « vision ».

Le Concours québécois en entrepreneuriat

Le concours contribue à faire prendre conscience des paramètres qui composent un projet. Il requiert en effet, dans le dossier de candidature, les éléments suivants :

- Le projet raconté par des élèves (résumé du projet, de ce qu'ils ont appris, des obstacles auxquels ils ont été confrontés);*
- et les réponses aux questions suivantes :*
- Quel est ou quels sont les buts poursuivis par le projet?*
- Quelle est la situation ou la problématique concernée?*
- Comment le travail était-il organisé?*
- Y a-t-il eu un plan d'action (formation de comités, répartition des tâches, calendrier de réalisation)?*
- Quelles étaient les ressources disponibles et qui a collaboré au projet?*
- Quels ont été les résultats atteints?*
- Pour quelle raison le projet mérite-t-il de gagner?*

Ce sont là quelques-uns des éléments de contenu qui doivent être explicites aux yeux du plus grand nombre de participants.

Commentaire pédagogique

Le plan d'affaires¹ essaie de réduire l'incertitude et de reconnaître la complexité en y mettant de l'ordre. Mais, dans une première étape, il suffit, surtout au primaire, de faire le relevé, après coup, du nombre de points de vue qu'il a fallu considérer et de la quantité d'aspects qu'il a fallu prévoir. « Quelle est la part qui était hors de mon contrôle? Qu'est-ce qui n'a pas été prévu? Qu'est-ce qui m'a surpris? Si c'était à refaire, que pourrais-je faire de plus ou autrement? »

4. Le projet : ses opportunités

Le projet trouve son origine dans une action à accomplir. Il commence à voir le jour quand quelqu'un se dit : « Dans la situation où nous sommes, il doit y avoir une autre manière de voir ou d'agir qui peut prendre la forme d'un projet. Nous pourrions ainsi accéder à un nouvel état de bien-être, à un nouveau mode de fonctionnement, à une liberté nouvelle. Nous pourrions tirer avantage d'une possibilité que nous ne faisons qu'entrevoir actuellement. »

Témoignage d'un projet spontané

Le projet a pris forme lorsque j'ai parlé à mes élèves de la date de la rencontre d'informations pour leurs parents. Un jeune a dit à la blague : « Hé, ça serait le fun qu'on la fasse, nous, la réunion! » Tout de suite, les autres enfants ont réagi dans le même sens.

Chaque enfant a donc choisi le sujet qu'il voulait aborder. Des équipes se sont formées. Les jeunes ont écrit leur texte. Ils ont planifié la soirée, ont envoyé les lettres d'invitation et ont même préparé un goûter. J'ai vu des jeunes échanger des informations, coopérer, prendre des décisions. C'était génial. (Primaire, 2^e cycle)

L'exemple qui précède prouve qu'un projet trouve aussi sa source dans un environnement ouvert. Voilà en effet une enseignante qui a su reconnaître le potentiel contenu dans un souhait spontané, puis repris et assumé par les autres élèves, tous portés par une vision optimiste. Se lancer dans un projet, c'est donc estimer que la réalisation est possible – une réalisation aventureuse, originale qui, ici, a pris la forme d'une « réunion » différente de toutes celles qui avaient précédé.

1. Un plan d'affaires fictif n'est pas admissible dans le cadre du Concours québécois en entrepreneuriat ni dans celui de la Mesure de sensibilisation en entrepreneuriat. Le projet doit avoir été réalisé.

Développement entrepreneurial

La capacité de saisir les occasions joue un rôle primordial dans la culture entrepreneuriale. En fait, il s'agit d'une relation à l'environnement d'un type très particulier. Pour créer de la nouveauté qui soit « en prise » avec le milieu de vie, il faut un véritable état d'éveil, une disposition à se sentir concerné par ce qui se passe autour de soi. Cela commence par une sorte d'originalité ludique au primaire, prend la forme d'une disposition à l'action novatrice au secondaire, et, enfin, cela permet, plus tard, l'émergence d'un projet entrepreneurial en rapport étroit avec les besoins du milieu. En psychologie cognitive, on parle de « sensibilité aux problèmes ».

Commentaire pédagogique

L'interrogation porte ici sur le point de départ, sur l'idée initiale du projet. Comment un projet naît-il? Il peut par exemple arriver qu'on doive élaborer un projet dans le but d'obtenir une subvention. Dans ce cas, faut-il s'en remettre à l'initiative de l'enseignant ou

à celle des élèves? L'enseignant préfère en général un projet qui sert bien ses objectifs disciplinaires et ne veut pas risquer de se laisser déborder. Comme solution de compromis, il est possible de laisser les élèves décider librement du projet, mais dans le cadre d'un thème donné par exemple, ou à l'intérieur de contraintes et de conditions de temps, d'espace et de budget strictement définies.

Mais peu importe les modalités, le projet retenu devra être rattaché à une problématique bien identifiée et bien comprise par tout le monde.

Un projet est un véritable projet quand il réunit les quatre conditions exposées ci-dessous. La question est maintenant de savoir comment se construit un projet.

1. Son unité

Elle est liée aux auteurs du projet; elle se développe au fur et à mesure de l'élaboration du projet. Elle associe la conception et la réalisation, marie l'idée à la réalité.

3. Sa complexité

Elle est liée à ce qui est imprévisible, parce que le projet contient beaucoup d'éléments qui l'influencent. Elle requiert analyse, mobilisation, audace d'agir malgré l'incertitude qui demeure.

Quatre conditions fondamentales du projet

2. Sa singularité

Elle est liée à la fois aux contextes et aux particularités des personnes, des lieux et du moment. C'est l'incarnation du projet si l'on peut dire, avec toute la réalité qui le fait être.

4. Ses opportunités

Elles sont présentes dans l'environnement et nécessitent un état d'éveil, une sensibilité aux problèmes ou aux besoins du milieu.

Se construire un projet : son élaboration – sa mise en œuvre

I. L'élaboration du projet

L'idée du projet doit bien commencer par quelque chose. Dans le cas de la classe d'élèves qui a pris l'initiative de convoquer la réunion de parents, elle a surgi en un instant et elle est apparue aux autres comme allant de soi. C'est sans doute la manière la plus naturelle et la plus spontanée de procéder, même s'il faut se demander par la suite à quelle situation problématique elle répond. C'est ce que certains chercheurs appellent la « configuration intuitive » du projet. Il y a même des idées d'entreprise qui naissent ainsi : une possibilité est tout à coup perçue comme neuve et prometteuse. Elle correspond aux aspirations du concepteur – « ça me plaît », – à ses compétences – « je suis capable » – et aux ressources du milieu – « on peut y arriver »!

La configuration intuitive (Bruyat, 1993) se manifeste avec la même fugacité que le fait de saisir une occasion. C'est une sorte de « préconception » qui allume, chez le futur entrepreneur, un point focal qu'il mettra parfois des années à transformer en une vision d'entreprise. À cet égard, il existe un test amusant dont l'auteur est inconnu. Il se nomme le test POP. Il devrait être proposé aux élèves juste après qu'ils ont été sollicités à produire leur idée de projet. Il permet d'évaluer un projet de manière très rapide :

Test POP	
P	Est-ce que le projet est P ossible avec les ressources dont vous disposez?
O	Le projet est-il O riginal? L'idée vient-elle de vous?
P	Est-ce que le projet vous P assionne? Serait-ce un P laisir pour vous de le réaliser? Pouvez-vous P ersévérer et vous rendre au bout du projet?

Cela dit, l'élaboration du projet (projet-visée) comprend :

1. l'analyse de la situation;
2. l'esquisse d'un projet possible;
3. la stratégie entrevue.

Pour sa part, la mise en œuvre du projet (projet-programme) comprend :

4. la planification;
5. la gestion des écarts;
6. l'évaluation et ses indicateurs.

1. L'analyse de la situation

Comme il s'agit de produire un changement, de créer de la nouveauté sous une forme qui laisse des traces (un bien, un service, un événement), il faut agir sur une situation qui en a besoin. C'est donc l'analyse d'une situation donnée qui va révéler ce qui est à produire, ce qui va combler un manque, ce qui va corriger un dysfonctionnement. La problématique peut être technique ou matérielle, sociale ou humanitaire. Elle peut avoir un rapport avec le mode de vie, l'alimentation, l'état de l'environnement. Mais le seul fait que l'idée du projet se fonde sur l'observation et l'analyse d'une situation donnée fait en sorte qu'elle ne pourra pas être jugée arbitraire ou futile, mais qu'elle aura bien plutôt une valeur éthique et significative pour le milieu. Bref, l'entrepreneuriat prend tout son sens dans sa mission implicite d'améliorer la qualité de vie ou la richesse collective, qu'elle soit économique, culturelle, humanitaire ou écologique.

Le projet consiste à mettre en place la visée et le programme permettant de faire advenir un futur désiré. Le projet doit donc plaire à celui qui le pense (ou à ceux qui le pensent) et l'analyse de la situation doit permettre au concepteur de s'y reconnaître : Que veut-il? Quelles sont ses aspirations, ses inclinaisons, ses valeurs? Pour pouvoir faire corps avec un projet, il faut vouloir celui-ci, parce qu'il réalise la personne et la rapproche de ce qu'elle cherche.

Ressources cognitives

Deux ressources cognitives sont sollicitées pour l'analyse de la situation : la connaissance de soi et la sensibilité au problème à résoudre.

- La connaissance de soi est indispensable pour pouvoir s'interroger sur son efficacité personnelle, sur sa mobilisation à relever le défi et, surtout, sur sa détermination à consentir les efforts nécessaires et à persévérer.
- Il faut également être sensible au problème et avoir la capacité de repérer les possibilités de changement que recèle la situation. La créativité doit donc être mise au service de la situation, pour bien la cerner et bien l'analyser. Ce n'est pas parce qu'on a le projet de décorer un local que ce projet est créatif. Un projet est créatif s'il répond à un besoin d'innovation, et il devient « entrepreneurial » si la créativité qu'il requiert est pertinente et appliquée à une situation qui en a besoin.

Accompagnement pédagogique

Il y a deux approches possibles pour l'enseignant : demander aux élèves qu'ils proposent un projet ou le proposer soi-même. Mais peu importe pour ce qui nous concerne ici : dans tous les cas, il faut une situation qu'on veut changer, une amélioration qu'on veut apporter, un produit, un service ou un événement qu'on veut créer.

- Amener les élèves à faire l'analyse de la situation visée par le projet.
- Procéder de manière à ce que chacun construise son opinion et exerce un jugement critique sur le sujet.
- Faire en sorte que la compréhension du but visé soit formulée en une phrase, individuellement mais aussi collectivement.
- Encourager les élèves à poser le plus de questions possibles au regard des idées

de projet, des solutions envisagées, des possibilités d'action.

- Expliquer aux élèves qu'il faut entreprendre un processus de découverte, qu'il faut produire de la nouveauté, de l'innovation; leur proposer des méthodes qui génèrent de la fluidité, de la diversité et de l'originalité.
- Faire débattre de la question en petits groupes, avec forum général ensuite si nécessaire. Le projet est-il réalisable? Quelles sont les idées de projet plus appropriées par rapport à la situation visée?
- Faire identifier les ressources dont on dispose pour réaliser le projet.
- Faire en sorte que le projet soit « ouvert », de façon à ce que chacun puisse y trouver son compte, y « faire sa niche ».²
- Dans les cas où l'idée même du projet doit être trouvée, expliquer aux élèves qu'il leur faut entreprendre un processus de découverte, qu'il faut avancer des possibilités d'action et trouver des solutions en rapport avec la problématique vécue, qu'il faut produire de la nouveauté et faire preuve d'innovation.
- Animer la classe de manière à faire ressortir les idées les plus appropriées à la problématique visée. Que choisir? Qu'est-ce qui plaît le plus? Qu'est-ce qui promet le plus? Est-ce possible? Cela représente-t-il un bon niveau de difficulté? Est-ce un défi qu'on a de bonnes chances de pouvoir relever? À première vue, est-il raisonnable de s'engager dans cette voie?

2. Les propositions d'accompagnement pédagogique du projet entrepreneurial selon les étapes d'élaboration et de réalisation sont largement inspirées d'un document de travail de Line Houde, responsable de l'approche orientante à la Commission scolaire de la Capitale.

2. L'esquisse d'un projet possible

Nous ne sommes pas tous sensibles aux mêmes situations ni aux mêmes aspects d'une situation. Les buts à poursuivre doivent donc être formulés à la lumière des valeurs et des intérêts de chacun des intervenants. Le projet doit correspondre à chacune des personnes qui s'y engagent et tenir compte de la réalité. Cela veut dire qu'un projet commun à plusieurs devrait être choisi pour sa pertinence générale et que chacun devrait au moins pouvoir adhérer aux parties qui le concernent personnellement. Nous nous trouvons donc devant la situation suivante : nécessité de s'entendre sur un but commun et situation à choix multiples permettant aux participants de se différencier et, en même temps, de trouver un sens à leur participation.

Accompagnement pédagogique

- Amener les élèves à identifier les qualités ou les forces nécessaires à l'accomplissement des tâches; favoriser un questionnement personnel en rapport avec les exigences spécifiques du projet.
- Permettre aux élèves de choisir leurs tâches en fonction de leurs intérêts.
- Proposer d'afficher les différentes tâches sous forme d'offres d'emploi.
- Demander aux élèves de poser leur candidature à l'aide d'une lettre de présentation.

3. La stratégie entrevue

Une fois bien défini ce qui est recherché, se pose la question du chemin à suivre pour s'y rendre. Il n'est pas un chemin tout tracé et il ne doit pas être un chemin totalement improvisé. Comment tenir compte des obstacles déjà perçus, des moyens de les contourner et des résistances au changement qui ne manqueront pas de survenir? Comment prendre en considération les ressources et les solutions qui pourront se présenter dans le courant de l'action? Il ne faut pas que ce soit un questionnement défaitiste, mais plutôt l'expression du besoin d'être confronté à la réalité. C'est encore une réflexion sur la situation, mais, cette fois-ci, dans le rôle de l'avocat du diable. Le but est de ne pas se faire piéger, d'être sûr qu'on ne sera confronté qu'à des obstacles surmontables. Cela s'appelle la faisabilité du projet et la manière d'y penser est de nature stratégique : comment protéger le projet en toutes circonstances et face à l'imprévu et, surtout, comment mettre à profit les personnes ressources?

Accompagnement pédagogique

- Amener les élèves à prévoir les difficultés qu'ils auront à surmonter, et à prévoir des moyens pour y faire face; les préparer à devoir résoudre des problèmes et à se débrouiller.
- Encourager les élèves à se voir dans des rôles où ils vont réussir, mais non sans avoir surmonté certaines difficultés.
- Annoncer aux élèves qu'ils auront à travailler dans une situation parfois incertaine.³

3. «L'étudiant passe des années, du primaire à l'université, dans une relation de quasi-passivité par rapport à l'apprentissage. Ainsi, il évolue dans un système où les cadres de référence ont été si bien établis qu'il éprouve beaucoup d'anxiété dès qu'il se retrouve dans un système où tout n'est pas déjà clairement défini.» (L.-J. Filion, 1999)

II. La mise en œuvre du projet

Il n'y a pas de culture entrepreneuriale sans culture organisationnelle. La mise en œuvre commence par la décision d'avancer et par le passage à l'acte.

4. La planification

Le passage à l'acte ne peut se faire en toute sécurité que s'il a été correctement prévu dans le processus de planification. « Quoi faire? Comment le faire? » sont des questions qui fournissent des balises nouvelles qui permettent de programmer les différentes phases de l'action à mener.

Tout projet qui requiert une répartition des tâches, la formation de comités, l'établissement d'équipes et leur coordination devient une expérience propice à la culture organisationnelle. Celle-ci a besoin de la direction d'un leader qui a le sens de la participation et de la concertation en rapport avec les décisions à prendre.

Ressources cognitives

Entrepreneuriat-innovation mais aussi, cette fois, entrepreneuriat-organisation : certaines personnes en ont le génie! Le sens de l'organisation fait appel à une grande part de logistique afin de gérer les opérations, les échéances, les coûts, les priorités. La mise en œuvre a également besoin d'un bon leadership. Il est nécessaire parce qu'on crée et entretient des situations de mobilisation par rapport aux ressources de chacun et à celles de l'organisation. C'est pourquoi il faut un environnement stimulant, propice à la communication, générateur de rigueur, de synergie et de cet esprit d'engagement qui fait de chacun un acteur plutôt qu'un exécutant ou un figurant.

Témoignage au primaire

« Même si nous ne faisons partie que d'un seul comité, nous savions ce que chacun avait à faire. Nous avons alors présenté ce projet aux autres élèves de l'école. Nous pouvions leur expliquer tout ce que cela impliquait et à quel point il fallait être plusieurs à travailler pour avancer. Nous avons vu aussi comment il fallait s'y prendre pour être efficaces. » – Projet élève, primaire (5^e année).

Accompagnement pédagogique

- Permettre aux élèves de faire l'expérience d'une situation de travail d'équipe, les amener à identifier les rôles qu'ils peuvent y jouer et à devenir conscients de la nécessité de prendre leurs responsabilités.
- Les élèves vont devoir travailler en équipe (dans un secteur correspondant à certaines tâches) et être responsables du bon fonctionnement de leur secteur (importance de la solidarité et de la responsabilité).
- La réalisation du projet permet aux élèves d'être les acteurs principaux à chacun des moments de la démarche (responsabilisation, autonomie, engagement).
- Demander aux élèves de trouver ou de prévoir des tâches à accomplir, des idées d'intervention.
- Les élèves ont à planifier leurs activités dans leur secteur respectif et à prévoir le matériel dont ils auront besoin.
- Les élèves peuvent exercer une influence sur d'autres membres du groupe et les entraîner dans la réalisation du projet (leadership).
- À la fin du projet, les élèves vont devoir voter pour désigner la personne de leur équipe qui s'est le plus impliquée.
- Pour sa part, le superviseur pourra aussi saluer les efforts des élèves qui se seront démarqués des autres.

5. La gestion des écarts

Sur ce point, nous sommes confrontés à la réalité des faits. La gestion des écarts se rapporte en effet à la réalisation du projet au fur et à mesure que sont accomplies les tâches planifiées. Mais il se produit des imprévus qui dérangent le plan initial. L'expérience entrepreneuriale comprend aussi le fait de s'entendre sur les ajustements à faire et de s'entraider, en recourant à la débrouillardise nécessaire au regard de l'inattendu, de la difficulté concrète, de l'erreur commise ou de l'incident fortuit.

La volonté d'atteindre le but va de pair avec un regard critique porté sur l'avancement de la réalisation et avec la reconnaissance des écarts entre ce qui était visé et ce qui s'accomplit. Toutefois, ce genre de contrôle serait trop rigide et même obsessionnel s'il voulait, de façon maniaque, la concordance parfaite entre l'un et l'autre. Aussi, deux questions se posent : « Jusqu'où les écarts sont-ils acceptables? Faut-il avoir la flexibilité d'infléchir le projet-visée pour l'adapter aux circonstances? » Ces questions se posent souvent dans le domaine de la gestion des ressources matérielles et financières.

Accompagnement pédagogique

- À travers les succès et les difficultés vécus dans les étapes de réalisation, les élèves ont l'occasion de développer leur estime d'eux-mêmes en prenant des responsabilités à leur mesure et en s'entraînant.
- À l'occasion, suggérer aux élèves de se libérer du stress en visualisant à l'avance ce qu'ils auront à faire.
- Les élèves devront faire face aux imprévus et faire preuve d'esprit d'initiative. Ils devront proposer eux-mêmes les façons de faire qui leur paraissent appropriées.
- Laisser les élèves tenter de résoudre eux-mêmes les difficultés et intervenir en cas de besoin seulement.

6. L'évaluation et ses indicateurs

Un projet ne saurait vraiment être considéré comme réalisé qu'après l'évaluation que les concepteurs, participants et responsables en auront faite. L'importance pédagogique de l'évaluation ne saurait échapper à l'enseignant. Si l'expérience ne fait pas l'objet de commentaires approfondis, elle sera vite oubliée ou, du moins, réduite à n'avoir été qu'« une activité le fun ». Sans retour à la problématique initiale, à sa définition concrète, à sa verbalisation claire, et sans retour sur l'expérience elle-même et son déroulement, qu'aura-t-on appris, que pourra-t-on conclure et déduire pour le futur?

Critères d'efficacité

« Jusqu'à quel point les objectifs d'action fixés collectivement ont-ils été atteints par le groupe? Jusqu'à quel point les actions de chacun ont-elles été positives et ses responsabilités correctement assumées? »

Critères d'efficience

« Dans quelle mesure avons-nous fait la meilleure utilisation possible des ressources dont nous disposions? Qu'est-ce qui nous a été le plus utile et qu'est-ce qui nous a peu servi, collectivement et individuellement? Les compétences du groupe ont-elles été mises à contribution? Peut-on parler d'une synergie d'action dans la réalisation du projet? »

Critères de cohérence

« En fonction des objectifs fixés, avons-nous posé les bons gestes, avons-nous choisi les bonnes actions à faire? Avons-nous perdu de vue les objectifs à poursuivre? Y a-t-il des élèves qui ont exercé un leadership? »

Critères de pertinence

« Jusqu'où le projet réalisé nous donne-t-il l'impression d'avoir accompli quelque chose d'important et de valable à nos yeux? »

Jusqu'où le projet réalisé crée-t-il un effet perçu comme positif par le milieu ciblé par le projet? »

Accompagnement pédagogique dans la perspective du projet

L'évaluation peut prendre la forme d'une réflexion collective sur la réussite du projet et sur les possibilités qui auraient permis de réussir encore mieux.

Il est nécessaire de découvrir ensemble les règles du jeu, les critères d'évaluation, les facteurs à considérer et les leçons que, d'un point de vue opératoire et méthodologique, il est possible de tirer de l'expérience.

Le questionnement devrait favoriser l'expression la plus claire possible de ce qu'est la culture du projet et la culture entrepreneuriale : en quoi l'« art du projet » permet-il d'innover, de produire de la nouveauté et d'améliorer notre qualité de vie? Le projet, c'est donner une forme à l'avenir.

Accompagnement pédagogique dans la perspective de l'action efficace et des ressources émotives de chacun (qualités entrepreneuriales)

- Pour mener à terme leur projet, les élèves ont dû faire preuve de ténacité et de persévérance. Il faudrait trouver une façon de reconnaître leur force de caractère et leur endurance, ainsi que le temps consacré au travail, peut-être en leur montrant simplement que cela ne passe pas inaperçu.
- Le projet terminé doit amener les élèves à évaluer leurs réalisations et leur progression sur le plan personnel et sur le plan du travail en équipe. Ils doivent également pouvoir évaluer les qualités de leurs coéquipiers.

Il existe donc quatre conditions à respecter pour qu'un projet soit un véritable projet :

son unité, sa complexité, sa singularité et ses opportunités. De même, l'avancement d'un projet peut être résumé en six étapes : analyse de la situation, esquisse d'un projet possible, stratégie entrevue, planification, gestion des écarts et évaluation.

Un projet entrepreneurial réussi : critères de réussite

Une question demeure : qu'est-ce qu'un projet réussi?

« C'est un projet qui... » Chacun pourrait tenter de compléter le début de cette phrase. Dans cette optique, voici quelques indicateurs, un référentiel

pratique susceptible de fournir à l'éducateur un aperçu de sa compréhension de la culture entrepreneuriale...

Pour qu'un projet entrepreneurial soit réussi, il faut tout d'abord qu'il soit réellement entrepreneurial et non pas seulement heuristique. Il ne doit pas uniquement produire un savoir mais générer une action. C'est ce qui le distingue de l'apprentissage par projet. La structure est semblable, mais ce dernier ne conduit pas à entreprendre une action novatrice : il conduit à un travail d'enquête et à l'élaboration d'un savoir. Il peut néanmoins donner naissance à un produit culturel (par exemple une pièce de théâtre, un vidéoreportage ou autre chose, mais qui comporte une mise en marché et tout ce que cela implique).

Pour qu'un projet entrepreneurial soit réussi, il doit aussi se caractériser par une action originale, inédite. Si une action se répète indéfiniment (comme l'élaboration d'un recueil de recettes ou une levée de fonds), elle perd rapidement tout attrait, à moins qu'elle tente explicitement de renouveler le genre ou de changer la manière de faire. De même, si le projet lui-même se multipliait en diverses variantes issues de la même intention, de la même procédure ou de la même organisation,

*Le projet,
c'est donner
une forme à
l'avenir.*

alors, aucune de ces variantes ne pourrait être considérée comme un projet puisqu'il s'agirait toujours de la même action. Ce serait le cas, par exemple, d'un projet de recyclage de papier pour la fabrication de signets, puis de cartes de souhaits, de sous-verres, etc. Pour être entrepreneuriale, il faudrait que l'action soit novatrice et s'inscrive dans une problématique économique, communautaire ou technologique, et réponde à un besoin du milieu, à la nécessité d'un meilleur fonctionnement ou même à un simple souhait de bien-être.

Pour qu'un projet entrepreneurial soit réussi, il doit également être mobilisateur. Il l'est quand il réunit beaucoup d'acteurs et d'exécutants, quand il va chercher des personnes ressources étrangères au projet, quand il utilise les médias, qu'il réunit des assemblées, qu'il rejoint une population. Un projet est mobilisateur quand il donne naissance à un produit, un bien, un service ou un événement qui bénéficie d'un grand retentissement (cf. le projet « Balles de laine » ci-dessous).

Enfin, pour qu'un projet entrepreneurial soit réussi, il doit impliquer une réalisation de grande envergure et se signaler par la gestion efficace des ressources matérielles et financières et par la mobilisation des ressources humaines.

Toutefois, en ce qui nous concerne, un projet entrepreneurial réussi est celui qui est formateur pour l'élève en lui permettant de mettre en valeur ses qualités et ses compétences entrepreneuriales, spécialement son autonomie et sa responsabilité :

- l'autonomie de l'élève peut être favorisée par la marge de manœuvre que lui laisse l'enseignant pour participer le plus possible à toutes les étapes du projet et ainsi mobiliser, d'une façon intégratrice, les diverses compétences transversales;
- la responsabilité solidaire de l'élève peut être favorisée par la manière dont l'enseignant facilite son adhésion au projet-visée et sa collaboration au projet-programme.

Exemple de projet

*Balles de laine pour la Roumanie
(2003-2004)*

Il s'agit d'un atelier de tricot conçu pour venir en aide aux enfants d'un orphelinat en Roumanie. 172 élèves de tous les niveaux y participent. Ils tricotent des carreaux pour la fabrication de couvertures ou des foulards qui serviront aux enfants de l'orphelinat. Les jeunes se sont associés à des femmes plus âgées, expertes en tricot, qui les aident à réaliser leur projet. Cette association a donc également eu comme avantage de briser l'isolement des personnes âgées qui ont contribué aux ateliers. Les jurés ont été conquis. Voici leurs commentaires : « Belle dynamique, belle mobilisation, objectifs nobles, belle organisation du travail. Bel exemple de partenariat entre l'école et la communauté, aspect intergénérationnel intéressant. Magnifique réussite, on sent l'émotion jusqu'ici. »

Catégorie : Secondaire général

École Joseph-François-Perrault, CS de la Capitale

Région de la Capitale-Nationale

L'évaluation pourrait donner lieu à une activité très enrichissante, surtout chez les plus jeunes. Il serait en effet possible, en faisant un retour sur l'expérience, de leur enseigner le vocabulaire entrepreneurial et de nommer les valeurs et les qualités qui rendent l'action efficace et qui font de chacun une personne engagée dans ce qu'elle fait. Ce serait également le moment de leur montrer tous les rapports qui existent entre l'expérience vécue et leurs études et la réussite scolaire.

L'évaluation peut comporter des questions se rapportant aux ressources émotives, aux ressources cognitives mobilisées, à la culture organisationnelle, à l'expérience d'une responsabilité solidaire et à celle de l'exercice du leadership dans un contexte de coopération et d'interdépendance.

Plus formatrice encore serait une activité consistant à demander à chacun de raconter l'histoire du projet tel qu'il l'a compris et vécu, à son niveau, avec les émotions qu'il a ressenties, les défis qu'il a dû relever, les incertitudes qu'il a vaincues, les bons coups qu'il a réussis, les moments de fierté et d'accomplissement et, surtout, les conclusions qu'il en tire pour un prochain projet.

L'histoire du projet peut être racontée, mais elle peut aussi être dessinée ou mise en vidéo; elle peut donner lieu à une composition musicale, à la reconstitution scénique d'un événement particulier survenu dans le cours de la réalisation du projet. On pourrait même élaborer d'autres formules pour rappeler l'expérience et s'inspirer notamment de la notion d'« intelligences multiples ».

Selon le principe de la vicariance, l'observation, par une personne, d'un comportement chez quelqu'un qui lui ressemble ou d'une performance accomplie par quelqu'un qui a les mêmes caractéristiques qu'elle, la dispose à croire en son efficacité personnelle et lui insuffle par conséquent l'idée d'entreprendre, de prendre des initiatives comme celles qu'elle a pu observer. Bref, la culture entrepreneuriale serait contagieuse si les élèves qui ont réussi l'expérience du projet entrepreneurial pouvaient en témoigner devant leurs semblables et leurs proches. Pourquoi pas une tournée des meilleures histoires entrepreneuriales dans les classes de l'école ou même dans les écoles environnantes?

*La culture
entrepreneuriale
serait
contagieuse si
les élèves qui
ont réussi
l'expérience du
projet
entrepreneurial
pouvaient en
témoigner.*

Quelques fondements de la culture entrepreneuriale (ressources cognitives)

Étapes du projet	Qualité de l'action	Quelques consignes ⁴ d'accompagnement pédagogique (Chaque élève devrait être en mesure de...)	Compétences transversales ⁵ en lien avec les étapes du projet
Élaboration (projet-visée)	1. Analyse de la situation	Motivation Proposer un projet : – Analyser la situation visée et donner son opinion. – Comprendre et formuler le but visé. – Poser le plus de questions possible sur le ou les projets avancés et débattre à propos de la faisabilité du projet ou des projets. – Identifier les ressources disponibles et la place qu'ils pourraient occuper. Solliciter un projet : – Entreprendre un processus de découverte. – Identifier des actions possibles en lien avec une problématique identifiée. – Identifier le projet le plus approprié, celui qui est possible, prometteur, et qui présente un bon niveau de difficulté.	1. Exploiter l'information. 3. Exercer son jugement critique. 4. Mettre en œuvre sa pensée créatrice. 6. Exploiter les TIC. 9. Communiquer de façon appropriée.
	2. Esquisse d'un projet possible	Confiance Détermination – Identifier les qualités ou les forces nécessaires à la réalisation du projet en lien avec les exigences spécifiques du projet. – Choisir ses tâches selon ses intérêts et ses aptitudes.	5. Se donner des méthodes de travail efficaces. 6. Exploiter les TIC. 7. Actualiser son potentiel. 9. Communiquer de façon appropriée.
	3. Stratégie entrevue	Effort Initiative – Prévoir les difficultés. – Identifier des moyens pour les surmonter. – Se projeter dans des rôles où il réussira en surmontant les difficultés. – Faire face à des situations incertaines; tolérer l'ambiguïté.	2. Résoudre des problèmes. 5. Mettre en œuvre sa pensée créatrice. 6. Exploiter les TIC. 9. Communiquer de façon appropriée.
Mise en œuvre (projet-programme)	4. Planification	Esprit d'équipe Responsabilité – Expérimenter le travail d'équipe. – Identifier les rôles qu'il jouera. – Prendre ses responsabilités. – Être l'acteur principal à certains moments de la réalisation. – Identifier et prévoir les tâches à accomplir. – Proposer des manières de faire. – Planifier ses tâches et prévoir le matériel nécessaire. – Exercer une certaine influence à l'intérieur du groupe.	8. Coopérer 9. Communiquer de façon appropriée
	5. Gestion des écarts	Débrouillardise Solidarité Persévérance – Choisir des responsabilités valorisantes et à sa mesure. – Anticiper les étapes afin de contrôler le stress. – Faire face aux imprévus. – Faire preuve d'initiative. – Solutionner soi-même, ou en équipe, les difficultés.	2. Résoudre des problèmes. 9. Communiquer de façon appropriée.
	6. Évaluation	 Dans la perspective du projet ⁶ : – Réfléchir collectivement à la réussite du projet, à ce qui aurait pu améliorer les résultats. – Découvrir les critères, les éléments importants à considérer pour l'évaluation. – Tirer des leçons sur le plan des opérations et de la méthodologie. – Comprendre la culture entrepreneuriale et ses caractéristiques. Dans la perspective de l'action efficace et des ressources émotives de chacun : – Évaluer la progression et les réalisations au point de vue personnel et du groupe. – Identifier les qualités démontrées par ses coéquipiers. – Prendre conscience des apprentissages et des qualités qu'on a pu expérimenter dans l'action.	3. Exercer son jugement critique. 7. Actualiser son potentiel. 9. Communiquer de façon appropriée.

4. Pour avoir la totalité des consignes, consulter les accompagnements pédagogiques présentés aux pages 36 à 40.

5. Voir la description complète des compétences transversales et leurs composantes aux pages 44 et 45.

6. Voici quatre critères d'évaluation et leur définition : Efficacité : atteinte des objectifs; Efficience : utilisation judicieuse des ressources; Cohérence : actions entreprises pour atteindre les objectifs; Pertinence : bonne réception dans le milieu concerné.

Les compétences transversales et leurs composantes

1. Exploiter l'information

Systematiser la quête d'information

- Se donner des stratégies d'investigation
- En reconnaître l'intérêt et la pertinence
- Cerner l'apport de chacune

S'approprier l'information

- Sélectionner les sources pertinentes
- Recouper les éléments d'information provenant de diverses sources
- Juger de la validité de l'information à partir de critères
- Dégager des liens entre ses acquis et ses découvertes
- Discerner l'essentiel de l'accessoire
- Rechercher de l'information complémentaire

Tirer profit de l'information

- Répondre à ses questions à partir de l'information recueillie
- Relativiser ses connaissances antérieures
- Réinvestir l'information dans de nouveaux contextes
- Respecter les droits d'auteur

2. Résoudre des problèmes

Analyser les éléments de la situation

- Cerner le contexte, en percevoir les éléments déterminants et les liens qui les unissent
- Reconnaître les ressemblances avec des situations analogues résolues antérieurement

Mettre à l'essai des pistes de solution

- Générer et inventorier des pistes de solution
- En examiner la pertinence et en apprécier les exigences et les conséquences
- Choisir une piste de solution, la mettre en pratique et juger de son efficacité
- Au besoin, en mettre une autre à l'essai

Adopter un fonctionnement souple

- Effectuer un retour sur les étapes franchies
- Reprendre certaines d'entre elles au besoin
- Dégager les éléments de réussite et analyser les difficultés éprouvées

3. Exercer son jugement critique

Construire son opinion

- Cerner la question, l'objet de réflexion
- En apprécier les enjeux sur le plan logique, éthique ou esthétique
- Remonter aux faits, en vérifier l'exactitude et les mettre en perspective
- Explorer différentes options et des points de vue possibles ou existants

- S'appuyer sur des repères logiques, éthiques ou esthétiques
- Adopter une position

Exprimer son opinion

- Articuler et communiquer son point de vue
- Justifier sa position

Relativiser son opinion

- Comparer son opinion à celles des autres
- La reconsidérer
- Évaluer la part de la raison et de l'affectivité dans sa démarche
- Reconnaître ses préjugés
- Reprendre sa démarche au besoin

4. Mettre en œuvre sa pensée créatrice

S'imprégner des éléments d'une situation

- En cerner les objectifs et les enjeux
- Être ouvert aux multiples façons de l'envisager
- Laisser émerger ses intuitions
- Se représenter différents scénarios et en projeter diverses modalités de réalisation

S'engager dans l'exploration

- Accepter le risque et l'inconnu
- Jouer avec les idées
- Procéder par tâtonnement
- Transformer les contraintes en ressources
- Reconnaître les éléments de solution qui se présentent
- Être réceptif à de nouvelles idées, à de nouvelles voies

Adopter un fonctionnement souple

- Mettre à l'essai différentes façons de faire
- Exploiter de nouvelles idées
- Explorer de nouvelles stratégies et techniques
- Exprimer ses idées sous de nouvelles formes

5. Se donner des méthodes de travail efficaces

Visualiser la tâche dans son ensemble

- S'approprier l'objectif visé et en évaluer la complexité
- Identifier les ressources disponibles
- Imaginer différentes façons de faire
- Anticiper la marche à suivre
- Se représenter la meilleure façon de procéder

Réguler sa démarche

- Mobiliser les ressources requises : personnes, matériel, temps, etc.
- Adapter sa méthode de travail à la tâche et au contexte et réajuster ses actions au besoin
- Mener la tâche à terme

Analyser sa démarche

- Examiner rétrospectivement sa démarche

- En reconnaître l'efficacité et les limites
- En évaluer les exigences
- Imaginer des contextes de réinvestissement

6. Exploiter les technologies de l'information et de la communication

Utiliser les technologies appropriées

- Réaliser des tâches variées en recourant aux ressources technologiques.
- Évaluer le potentiel des technologies et des réseaux disponibles
- Choisir les outils les mieux adaptés à la situation
- Appliquer des stratégies d'interaction, de communication et de dépannage, selon les besoins de la tâche

Tirer profit de l'utilisation de la technologie

- Diversifier l'usage des TIC
- En exploiter les ressources et les fonctions dans des apprentissages multiples
- Reconnaître et utiliser dans un nouveau contexte les concepts et processus déjà connus
- Anticiper de nouvelles utilisations
- Respecter les valeurs et les codes relatifs à la propriété intellectuelle et au respect de la vie privée

Évaluer l'efficacité de l'utilisation de la technologie

- Confronter ses façons de faire avec celles des autres
- Reconnaître ses réussites et ses difficultés
- Chercher les améliorations possibles dans sa manière de faire et proposer des avenues pour accroître son efficacité
- Examiner la pertinence de recourir aux TIC en considérant leur apport à la tâche

7. Actualiser son potentiel

Reconnaître ses caractéristiques personnelles

- Identifier ses émotions, ses sentiments, ses valeurs, ses références et ses possibilités
- Découvrir ses forces et ses limites
- Juger de la qualité et de la pertinence de ses choix d'action
- Reconnaître les conséquences de ses actions sur ses succès et ses difficultés
- Évaluer ses réalisations et sa progression

Prendre sa place parmi les autres

- Reconnaître son appartenance à une collectivité
- Confronter ses valeurs et ses perceptions avec celles des autres
- Percevoir l'influence des autres sur ses valeurs et ses choix
- Exprimer ses opinions et affirmer ses choix
- Respecter les autres

Mettre à profit ses ressources personnelles

- Se fixer des buts à court et à long terme

- Déterminer des critères de réussite personnelle, scolaire et professionnelle
- Fournir les efforts nécessaires
- Persévérer pour atteindre les buts fixés
- Manifester de plus en plus d'autonomie

8. Coopérer

Contribuer au travail coopératif

- Évaluer à quel type de collaboration ou de coopération se prête la tâche
- Participer aux activités de la classe et de l'école de façon active et dans un esprit de collaboration
- Tirer parti des différences pour atteindre un objectif commun
- Planifier et réaliser un travail avec d'autres
- Accomplir sa tâche selon les règles établies en groupe
- Gérer les conflits

Tirer profit du travail coopératif

- Reconnaître les situations qui se prêtent bien à la coopération
- En mesurer les défis ou les enjeux
- Apprécier les retombées du travail coopératif sur soi ou sur les autres
- Évaluer sa contribution et celle de ses pairs
- Cerner les améliorations souhaitables

Interagir avec ouverture d'esprit dans différents contextes

- Accueillir l'autre avec ses caractéristiques et reconnaître ses champs d'intérêt et ses besoins
- Contribuer à l'échange de points de vue, écouter l'autre et respecter les divergences
- Adapter son comportement aux personnes et à la tâche

9. Communiquer de façon appropriée

S'approprier divers langages

- En connaître et en respecter les usages, les règles, les codes et les conventions
- En exploiter les ressources

Recourir à divers modes de communication

- Analyser la situation de communication
- Choisir un ou des langages appropriés au contexte et à l'intention de communication
- Identifier les modalités de communication appropriées au destinataire et à ses caractéristiques
- Utiliser des langages adaptés à la situation

Gérer sa communication

- Tenir compte des facteurs pouvant faciliter ou entraver la communication
- Ajuster la communication en fonction de la réaction des destinataires réels ou potentiels
- Reconnaître les stratégies utilisées tout au long du processus ainsi que leur efficacité

La relation entrepreneuriale avec le milieu



Nous entrons maintenant dans ce qui fait la spécificité de la culture entrepreneuriale. Certes, elle se révèle comme une volonté d'agir (ressources émotives) et comme une intelligence permettant d'élaborer un projet (ressources cognitives), mais encore faut-il que celui-ci s'insère dans un milieu qui en a besoin et qu'il puisse être réalisé grâce aux compétences de ceux et celles qui seront choisis et voudront s'impliquer dans l'aventure.

La vision et la connaissance du marché

Dans un cahier portant sur le monde de la PME, on rapporte le commentaire d'un jeune entrepreneur comptable : « Ceux qui réussissent comprennent bien le marché et ils ont trouvé un créneau, souvent dans leur propre domaine. Ce sont des gens qui ont une vision, mais qui, en même temps, connaissent bien le secteur industriel où ils comptent opérer. [...] Ça prend aussi de très bonnes capacités

de gestion les premières années, c'est certain. Mais ce qui fait la différence, c'est vraiment de trouver la bonne idée et de s'associer avec les bonnes personnes. » Trouver la bonne idée et bien choisir ses partenaires sont deux exigences qui demandent d'être en relation étroite avec le milieu.

Bien sûr, nous sommes engagés dans une analyse particulièrement pointue, mais c'est précisément elle qui va rendre clair le sens de l'entrepreneuriat.

Ainsi, la « fonction d'entreprendre », selon Schumpeter¹ (1935), est essentiellement une fonction d'innovation :

- Production de nouveaux produits ou découverte de nouvelles qualités propres à des produits existants;
- Introduction de nouvelles méthodes de production;
- Introduction de nouvelles formes d'organisation de l'industrie;
- Conquête de nouveaux marchés;
- Accès à de nouvelles sources d'approvisionnement.

À l'évidence, l'innovation dont il s'agit ne doit pas être comprise comme une originalité ludique, une fantaisie pour se faire plaisir, mais bel et bien comme une nouveauté qui correspond à un besoin, à un manque, à un dysfonctionnement dans le marché, dans la production, dans les coûts d'exploitation, dans la chaîne de distribution, dans la stratégie marketing ou dans quelque autre domaine.

Selon Kirzner (1973), l'opportunité se présente quand il y a un dysfonctionnement dans un marché, une imperfection ou un déséquilibre économique pouvant être exploités par un entrepreneur qui, par son action, ramène alors le marché à un état d'équilibre relatif. L'opportunité consiste avant tout en une possibilité de profit due à l'existence d'une demande solvable et à la disponibilité des ressources requises. La nouveauté que saura alors mettre sur le marché un entrepreneur possédant la *capacité de vigilance*² peut se transformer en revenu. Cesson (1982) considère, pour sa part, les opportunités comme des « occasions où de nouveaux biens, services, matières premières ou méthodes d'organisation peuvent être présentés et vendus à un coût plus élevé que leur coût de production. » Le paradigme de l'innovation n'est pas loin.³

L'entrepreneur doit considérer son milieu comme une ressource pour lui et se considérer lui-même comme une ressource pour son milieu.

L'entrepreneur cherche à réaliser quelque chose de nouveau qui sera une réussite pour lui dans la mesure où cela sera bien reçu par le marché cible auquel il s'adresse. C'est donc un projet qui doit reposer – car il faut minimiser les risques – sur la connaissance et la fréquentation assidue du milieu qu'il veut convaincre et séduire, sur une étude de marché et sur un plan d'affaires adapté.

L'entrepreneur doit considérer son milieu comme une ressource pour lui et se considérer lui-même comme une ressource pour son milieu. De plus, ces deux conditions doivent « coïncider » l'une avec l'autre.

Cette attitude faisant partie des ressources interactionnelles dont doit disposer l'entrepreneur, on peut avancer que celui-ci se caractérise alors par sa disposition à considérer son environnement comme une ressource qu'il peut mettre au service des buts qu'il veut atteindre.

Il faut être bien attentif et bien « éveillé » pour s'intéresser ainsi à ce qui nous entoure et pour en repérer les insuffisances. L'idée de se lancer dans une entreprise ne jaillit pas seulement parce que l'occasion se présente, cela ne suffit pas. Elle surgit parce que l'entrepreneur potentiel est en état d'éveil et que son esprit est préparé à la recevoir.

1. Il fut le premier à définir ce qu'est l'entrepreneuriat en tant que fonction inhérente à la vie économique.

2. Souligné par nous.

3. Extrait de la communication « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de la recherche en entrepreneuriat », par Thierry Verstraete et Alain Fayolle (2004) : www.airepme.org

Commentaires pédagogiques

Quelles conséquences pédagogiques peut-on tirer de cette notion d'opportunité à saisir et surtout de l'état d'éveil qui la soutient et l'entretient? L'état d'éveil dont il s'agit ne serait-il pas une manière nouvelle d'explorer et d'interpréter ce qui entoure l'élève ou l'étudiant? Chaque discipline pourrait apporter ses questions et ses propositions. Prenons l'exemple d'un bon livre à lire, à étudier, à commenter. Pourquoi ne pas amener les élèves à s'interroger sur ce qui fait le succès d'un livre en dehors même de sa qualité littéraire? Que savent-ils de ce qui est en jeu et du conflit qui existe entre les librairies et les grandes surfaces? Que fait vraiment un éditeur? Comment décide-t-on du tirage? Sous quels angles peut-on faire la promotion d'un livre? Les élèves pourraient même avoir l'idée de faire une étude de marché, dans l'école même, pour monter éventuellement un club de lecture...

Ainsi, il arrive que des élèves choisissent de publier leurs propres travaux sous forme de recueils, sous forme électronique ou en montant des stands d'exposition. Pourquoi choisir une approche plutôt qu'une autre? Qui intéressera-t-elle? Et comment rejoindre les lecteurs potentiels dans leurs besoins et leurs intérêts? Combien faut-il vendre de livres pour couvrir les frais ou pour faire des profits qui permettent l'embauche de personnel?

L'état d'éveil peut aussi être favorisé par la mise en place d'une boîte à suggestions qui recueillerait les commentaires des élèves, selon les thématiques qu'on aurait déterminées en fonction des apprentissages à faire. L'état d'éveil, c'est aussi la possibilité d'associer les contenus disciplinaires, par exemple dans le domaine des sciences et des technologies, avec des objets de consommation courante, avec des entreprises qui fabriquent ou des commerces qui vendent des produits qui dérivent d'une invention ou d'un principe technique particulier. Mais il faut évidemment toujours s'interroger sur la pertinence du produit, sur la manière dont on le fabrique,

sur l'utilité qu'il doit avoir et sur ses applications éventuelles. L'état d'éveil, c'est aussi la capacité de remettre en question les méthodes habituelles de mise en marché.

Toute cette réflexion entrepreneuriale peut conduire aussi à devenir un consommateur averti, comme en témoigne le projet suivant.

Exemple de projet

La soirée des saveurs (2004-2005)

Création de l'entreprise Goutzi qui a pour but d'organiser une soirée des saveurs pendant laquelle une quinzaine de producteurs et de transformateurs de la région feront découvrir leurs produits à la population. Ce projet a permis aux élèves de développer leurs sens de l'autonomie, du leadership et de la débrouillardise.

Le jury a souligné la mise en valeur des membres et des ressources de la région tout en favorisant le réseautage et les partenariats.

Catégorie : Secondaire collectif

*École secondaire La Découverte, CS de la Riveraine
Région du Centre-du-Québec*

Somme toute, les produits et services qui composent la vie quotidienne peuvent être autant d'objets d'interrogation... Et, s'il fallait refaire la pharmacie du coin, quels autres services pourraient être offerts à la clientèle? La pharmacie pourrait-elle être conçue différemment, aménagée de manière différente ou localisée ailleurs? Est-il possible d'élargir sa vocation, d'améliorer son image de marque?

L'état d'éveil fait en sorte que le milieu devient une ressource pour l'élève et que celui-ci se sent interpellé, concerné par la réalité qui l'entoure. Cette réalité, il découvre qu'il peut se l'approprier selon un mode créatif, novateur et stimulant et que celui-ci peut le disposer à prendre des initiatives et des responsabilités.

La vision : plus qu'un projet

La rêverie d'abord, la recherche du possible ensuite, et puis le projet et enfin la vision, tout cela trace une ligne de développement qui va du simple au complexe, qui va du besoin individuel au besoin collectif. Ainsi, ce qui est d'abord originalité ludique, voire fantaisie pour se faire plaisir, devient innovation, créativité au service d'une situation, d'un contexte de société. Apparaît ainsi la suite, enrichie et cumulative, des ressources émotives, cognitives et interactionnelles : rêverie – projet – vision. Mais comment s'élabore la vision et comment est-elle liée aux ressources interactionnelles de l'entrepreneur? Louis Jacques Filion (1999), des Hautes études commerciales (HEC) de Montréal, en donne une explication dans une conférence majeure.⁴ Il en ressort que la vision entrepreneuriale est comme la projection vers le futur de ce qu'il faut apprendre aujourd'hui et accomplir au jour le jour pour finir par arriver là où on a décidé de se rendre.

Ce qu'il faut apprendre, l'entrepreneur le fait grâce à trois niveaux relationnels distincts : les proches, le réseau d'affaires (celui des activités courantes) et les occasions informelles. Les entrepreneurs consacrent beaucoup de temps à celles-ci. Par exemple, ils discutent avec des clients et des fournisseurs, participent à des expositions industrielles, etc. Ainsi ce troisième niveau est-il celui de l'apprentissage, celui qui prépare l'action. Ce qui apparaît très surprenant aux nouveaux entrepreneurs, c'est qu'ils doivent faire de l'apprentissage par anticipation. Ils assument ainsi un rôle d'« auto-formation ». Leur relation avec le milieu est une source constante d'information, d'influence, de collaboration et d'apprentissage. Cela enrichit la vision de l'entrepreneur et le rend plus apte à la réaliser.

Au fond, la vision, c'est le projet avec, en plus, la formation de terrain et l'acculturation de l'entrepreneur au domaine qu'il investit. Même s'il est scolarisé, voire très scolarisé,

l'entrepreneur n'a pas le choix : il doit faire l'apprentissage du milieu auquel s'adresse son idée de projet. Le projet se transforme en interaction avec ce que l'entrepreneur découvre, jusqu'à ce que se cristallise une vision qui entraînera la décision d'agir et de mobiliser les ressources nécessaires.⁵

Les affaires, explique Louis Jacques Filion (2005), la connaissance d'un secteur d'activité, puis sa compréhension constituent les assises du processus visionniste. Pour l'entrepreneur, il s'agit de comprendre l'évolution du secteur dans son ensemble. Afin de positionner ses produits sur le marché, il doit pouvoir identifier les leaders, connaître les politiques de prix des concurrents, les configurations de la distribution, les stratégies de promotion et de publicité en fonction des segments de marchés visés, savoir qui fait quoi et être au fait de l'architecture des organisations ainsi que des tendances lourdes et à court terme.

Les meilleurs indices permettant de prédire le succès d'une entreprise : la valeur, la diversité ainsi que la profondeur de l'expérience acquise par l'entrepreneur ainsi que la connaissance qu'il a du secteur dans lequel il veut se lancer.

Bien évidemment, les considérations précédentes dépassent la simple initiation à la culture entrepreneuriale. On voit se dessiner la frontière délimitant ce qui relève d'une formation spécifique à l'entrepreneuriat. Pourtant, il faut retenir que l'esprit d'entreprise conduit inéluctablement à cette interaction avec le milieu dont la nature nous paraît plus manifeste si l'on considère, entre autres, les critères utilisés pour évaluer les projets à valeur entrepreneuriale.

4. Filion, L.J., *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*, Les éditions Fides, 1999.

5. De ce point de vue, l'entrepreneur pourrait être tenté de désavouer l'école qui l'a formé. Mais il serait plus judicieux de l'amener à témoigner de son acharnement à comprendre au fur et à mesure que s'est développée son activité entrepreneuriale, de la nécessité qu'il a ressentie de mettre ses compétences à jour et de la façon dont il a appris à utiliser le réseau auquel il appartient.

Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat et ressources interactionnelles

Dans le cadre du Concours québécois en entrepreneuriat et de la Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat, il faut savoir que les grilles d'évaluation des projets font une large part aux ressources interactionnelles, surtout dans le contexte d'entreprendre ensemble. Voici, à titre d'exemple, les critères qui permettent d'évaluer les aspects novateurs d'un projet et l'envergure des réalisations qui doivent en résulter.

Aspects novateurs

- Le côté novateur des réalisations capte l'intérêt.
- Il s'agit d'un produit ou d'un service meilleur (meilleure qualité, meilleur prix, meilleure adaptation à la clientèle, distribution plus adéquate, etc.) ou mieux conçu (invention améliorée, nouvelle présentation, solution nouvelle à un problème, etc.).
- L'idée, le produit ou le service s'inscrit dans les tendances du marché et répond à un besoin collectif jugé important (et conforme à l'éthique⁶).

Une première lecture des aspects novateurs ne laisse aucun doute sur le fait que l'idée nouvelle, le produit ou le service doit correspondre à un besoin reconnu dans le milieu ou s'inscrire dans les tendances du marché.

Qualité et envergure des réalisations

Il faut tenir compte :

- de l'âge, des compétences et de l'expérience de l'élève ou de l'étudiant (ou du groupe) et de leurs partenaires lors de l'évaluation du projet;
- du profil de gestion adopté, de la structure du projet (ressources humaines, informationnelles, financières, etc.), du plan d'affaires, des formes de financement, de la planification, de la réalisation et de l'évaluation finale du projet;

- du plan marketing adopté (Est-ce que l'objectif marketing a été clairement défini? Est-ce qu'une stratégie de vente a été élaborée? Est-ce que les circuits de distribution retenus permettent d'acheminer le produit ou le service vers la clientèle visée dans les meilleures conditions possibles?);
- de l'impact des réalisations dans le milieu (scolaire ou communautaire) sur le plan pédagogique, sur le plan social, sur le plan de l'entrepreneuriat local (ou régional), sur le plan économique (financement d'activités étudiantes, création d'emplois étudiants), etc.;
- du nombre et de la qualité des ressources extérieures disponibles et effectivement consultées (organismes responsables voués à l'entrepreneuriat, etc.);
- du cheminement fait par les participants, du profil de la clientèle trouvée et des résultats atteints (en les évaluant en fonction du nombre d'années d'opération).

Une première lecture de ce qui fait l'envergure des réalisations montre à l'évidence qu'il est absolument nécessaire de commencer par l'élaboration d'un plan et d'une vision. Elle prouve aussi que la production d'un bien ou d'un service ou l'organisation d'un événement n'a de sens que par rapport à ceux à qui il est destiné. C'est pourquoi il faut concevoir un plan de communication et une stratégie de vente. Une telle entreprise ne va pas sans une culture organisationnelle, sans la mobilisation des ressources de l'organisation, aussi bien externes qu'internes, et tous les critères, d'une manière ou l'autre, concernent les ressources interactionnelles du projet.

Exprimée de cette manière, l'évaluation apparaît peut-être complexe et un peu technique. Il est par contre clairement indiqué qu'il faut prendre en considération l'âge et l'expérience des élèves. Étonnamment, on peut s'attendre à beaucoup de la part des jeunes du primaire.

6. Voir l'annexe 3 (pages 77 à 79) pour connaître les notions relatives à l'éthique dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Exemple de projet

Bureau en petit (2003-2004)

Implantation d'une procure scolaire pour permettre à tous les jeunes d'avoir accès à des fournitures de qualité à des prix abordables. Ce projet a pour but de faire vivre un problème réel d'ordre mathématique à tous les élèves de 2^e année, car ils sont tous impliqués dans l'une ou l'autre des étapes du processus, c'est-à-dire l'étude de marché, la liste des achats, l'inventaire, la publicité, la conception du catalogue, l'élaboration des prix, la vente et la comptabilité.

Le jury a été conquis par l'originalité, l'aspect novateur, la qualité et l'envergure des réalisations. De plus, il a considéré favorablement l'objectif social poursuivi par les élèves et la contribution du projet au développement des qualités entrepreneuriales que sont la coopération, l'esprit d'équipe, la solidarité et le leadership. Le jury a également été sensible à la démarche préconisée par le projet ainsi qu'au fait qu'il ait permis d'acquérir des valeurs coopératives.

Catégorie : Primaire (1^{re}, 2^e et 3^e années)

*École Cœur-Vaillant, CS des Découvreurs
Région de la Capitale-Nationale*

Un tel projet à valeur entrepreneuriale est également une activité pédagogique car il inclut, par principe d'infusion⁷, des apprentissages disciplinaires. Ici, il s'agit des mathématiques, mais il n'est pas rare que plusieurs disciplines soient mises à contribution dans de tels projets. De plus, dans le projet *Bureau en petit*, les réalisations demeurent et créent une relation pratique, d'ordre économique, entre les élèves, les enseignants et les parents... et les profits sont mesurables.

Dans ce cas, le résultat vient valider le projet et s'avère une source de fierté.

On privilégie habituellement la valeur novatrice des projets entrepreneuriaux, mais, dans le cas présent, c'est leur rentabilité qui doit être prise en considération. Il faut savoir, à ce sujet, que les notions relatives à l'économie font parfois l'objet d'un apprentissage au primaire, notamment dans certains États américains. On trouvera, en annexe, un texte très succinct mais significatif sur les fondements de notre système économique.

Ressources interactionnelles et développement entrepreneurial

Un projet à valeur entrepreneuriale est également une activité pédagogique car il inclut des apprentissages disciplinaires.

Si les élèves ont pu élaborer et mener à terme des projets plutôt « légers » tout au long du primaire et du premier cycle du secondaire, ils sont plus aptes ensuite, grâce aux connaissances et aux habilités acquises, à imaginer des idées de projet plus avancées, plus susceptibles d'avoir un impact dans le domaine qui est devenu le leur. Ainsi, le fait d'avoir acquis une formation professionnelle, technique ou universitaire, permet de mettre en œuvre des projets réellement profitables.

C'est pourquoi, en règle générale, les élèves et les étudiants ayant suivi de telles formations présentent des projets qui se fondent sur des observations de terrain et sur une connaissance opérationnelle, leur plan d'affaires faisant état des ressources interactionnelles auxquelles ils prévoient avoir recours.

7. Le principe d'infusion s'exprime ici par l'application d'une discipline (dans le cas présent, les mathématiques) au contexte d'une procure scolaire. Cela montre que la contextualisation favorise l'apprentissage de la matière. Pour connaître les diverses modalités de l'infusion, consulter *L'approche orientante, la clé de la réussite scolaire et professionnelle*, Septembre éditeur, 2004.

Une étude réalisée récemment (2005) et portant sur les projets d'entrepreneuriat au collégial révèle que les étudiants aiment bien concevoir des services à la population correspondant aux programmes spécialisés dans lesquels ils sont inscrits : par exemple, un service de préparation de rapports d'impôts ou une étude de marché dans le cadre d'un DEC en *Techniques administratives* ou la présentation d'un plan de petite embarcation dans un programme de *Techniques de navigation navale*. Le projet OPTIMAX constitue un bon exemple d'un projet entrepreneurial conçu en rapport étroit avec une discipline particulière. « En fait, observe Lise Lecours⁸, un étudiant qui perçoit concrètement la valeur des acquis résultant de sa formation sera motivé à mener son projet à terme tout en s'éveillant aux possibilités de l'entrepreneuriat. »

Exemples de projet

OPTIMAX, entreprise-école (2004-2005)

Création d'une entreprise-école ayant pour objectif de stimuler les étudiants lors de leur formation académique en établissant un lien entre la théorie apprise en classe et la pratique professionnelle sur le terrain. L'entreprise offre des services multiples, associés aux programmes techniques suivants : Techniques administratives, Technologies de l'électronique industrielle, Techniques de l'informatique et Technologies du génie industriel. Le jury a souligné la force et la polyvalence du projet : il est complet, bien monté, et il est facile d'évaluer sa viabilité. De plus, il est doté d'une bonne structure informatique et se rapporte à plusieurs champs de compétences. L'encadrement par des personnes-ressources est bien pensé et le financement est solide. Le jury a beaucoup apprécié le projet et appuie fortement les initiatives de ce genre dans les établissements scolaires.

*Catégorie : Collégial
Cégep de Trois-Rivières
Région de la Mauricie*

Création de pages Web pour petites entreprises (2003-2004)

Création de pages Web pour différentes entreprises d'une région. L'objectif du projet est de créer des liens entre l'école et le marché du travail. Par équipe de deux, les jeunes ont dû rencontrer un représentant de chaque entreprise afin de recueillir les informations pertinentes à insérer dans la page Web. Ils ont ensuite créé un plan afin de faire figurer les services les plus appropriés dans le menu de départ de la page d'accueil.

Le jury a été sensible au fait que ce projet, en plus de faire appel à l'infomoute et aux nouvelles technologies de l'information, établit un lien concret entre l'école et le marché du travail. Il permet aux jeunes de sortir du cadre théorique de l'enseignement et d'appliquer leurs connaissances aux réalités des entreprises auxquelles ils offrent des services.

Catégorie : Secondaire général

*École secondaire Curé-Antoine-Labelle, CS de Laval
Région de Laval*

Solena service « spray tan » (2003-2004)

Service de bronzage utilisant un nouveau procédé qui consiste à asperger l'épiderme d'une solution agissant sur les cellules mortes de la peau, rendant celle-ci plus foncée instantanément, sans les dangers qu'engendrent les rayons ultraviolets.

Les jurés ont d'abord souligné la qualité du plan d'affaires soumis par les jeunes filles (belle présentation, photos explicatives, etc.).

Ils ont également décelé des qualités entrepreneuriales certaines chez les promotrices : leadership, esprit d'équipe, confiance en soi et autonomie. Le dossier contenait une

8. Dans un document de référence sur l'entrepreneuriat présenté au MELS (2005).

bonne étude de marché et un état financier complet. Ces jeunes ont su exploiter les tendances actuelles du marché et choisir un créneau prometteur. Il y avait beaucoup de professionnalisme et de « valeur ajoutée » dans ce dossier.

*Catégorie : Collégial
Collège André-Grasset
Région de Montréal*

*Offre de service en dessin industriel
(2004-2005)*

Services de dessin industriel destinés aux personnes qui désirent donner corps à leurs propres inventions en fabriquant ce qu'ils ont imaginé. Les dessins produits servent d'abord à permettre au concepteur de poursuivre son travail de conception de manière interactive et puis de réaliser concrètement son invention. Il s'agit de permettre aux inventeurs de « faire le pont » entre la conception et la production.

Le jury a souligné la créativité, l'entregent, l'initiative, l'autonomie et le sens de l'organisation du promoteur. Celui-ci a, de plus, su développer beaucoup de contacts avec le milieu des affaires et créer un rapport de confiance avec les entreprises.

*Catégorie : Formation professionnelle au secondaire
CFP de Matane, CS des Monts-et-Marées
Région du Bas-Saint-Laurent*

Enfin, on peut constater que les ressources interactionnelles sont généralement mises en œuvre plus explicitement lorsqu'il s'agit d'élèves de la formation professionnelle au secondaire ou d'étudiants de la formation technique au collégial. Cela s'explique par le fait qu'ils disposent de connaissances spécialement adaptées à ce genre de situations. Celles-ci permettent une conception plus élaborée et une mise en œuvre plus opérationnelle dans un secteur mieux connu. Mais, bien sûr, il y a des exceptions, notamment au primaire, quand l'école fait intervenir la

formation à l'entrepreneuriat dans sa mission éducative. C'est le cas de l'école Cœur-Vaillant de la CS des Découvreurs (déjà citée précédemment).

Une étude menée auprès d'entrepreneurs qui ont lancé leur entreprise lorsqu'ils étaient jeunes révèle qu'ils ont mis de cinq à dix ans avant de comprendre suffisamment le secteur dans lequel ils opéraient, même s'ils croyaient pour la plupart l'avoir bien compris un an ou deux après l'avoir abordé.

Que faut-il comprendre de l'esprit d'entreprise, de sa concrétisation et de son insertion dans une conjoncture bien réelle? Il faut évidemment que le potentiel entrepreneurial s'exerce sur quelque chose à un moment donné dans un contexte déterminé. C'est dans ce contexte que l'entrepreneur met en œuvre son capital interactionnel. Mais d'où vient celui-ci? Comment se crée la relation entrepreneuriale?

Comment et où se construit le capital interactionnel

Le milieu familial

Le fait d'avoir des parents, des frères, des sœurs ou des proches qui dirigent leur propre entreprise constitue sans doute la part la plus significative de ce qu'on appelle les ressources interactionnelles. Il est bien établi qu'une pareille proximité est propice à l'imitation, à l'acquisition de l'entregent nécessaire et à l'assimilation progressive des règles de ce milieu où on se rend des services réciproques et où on apprend à reconnaître l'autre comme une ressource apportant son réseau de relations, ses informations d'initié, les avantages résultant de son appartenance à divers milieux.

C'est par identification que se construit la relation entrepreneuriale en pareil cas. L'exercice consistant à faire explorer, par les élèves, des modèles qui leur plaisent ou de leur faire rencontrer des chefs d'entreprise ou de jeunes leaders ne peut qu'augmenter la probabilité de les motiver. C'est encore plus vrai si cela est fait dans la perspective de leur permettre de se lier avec ces personnes en vue d'une action ou d'une exploration : invitation à un colloque, à une exposition, visite d'un laboratoire, organisation d'une journée en entreprise, etc.

La mise en réseau

Les jeunes issus de familles d'entrepreneurs comprennent plus rapidement que d'autres l'importance du réseau. Cette culture du réseau – qui est plus qu'un apport occasionnel d'information – est le canal par où arrivent les occasions, par où se recrutent les personnes compétentes et par où se scellent des alliances pour ainsi dire naturelles. Le réputé Serieux (2004), qui la fait de la prospective sa manière de voir, nous incite à vivre en réseau :

« L'aptitude à vivre en réseau sera elle aussi tout à fait essentielle dans le monde du travail de demain : à l'époque de la révolution de l'information, celui qui ne saura ni constituer et entretenir son réseau d'amis, de complémentaires, d'alliés, ni s'insérer dans des réseaux de compétences pour y œuvrer en coopération, sera rapidement un homme professionnellement condamné⁹. /.../ Pour éduquer un comportement " d'acteur de réseau ", on a besoin d'une école interactive et ouverte; une école où les professeurs démontrent sans cesse et activement leur complémentarité; une école qui entraîne les élèves à la coopération; une école qui accueille largement les autres acteurs de la société, les acteurs de l'entre-

prise, des collectivités locales, de l'État, du monde artistique, etc. pour faire prendre conscience, à la fois, de la diversité de leur contribution, de leur égale noblesse et de leur égale nécessité... »

Le milieu scolaire et le monde du travail

Une culture entrepreneuriale devrait multiplier les occasions de faire se rencontrer l'école et les milieux d'affaires, qu'ils soient industriels, productifs, créatifs ou médiatiques. Tout projet pourrait se prêter à des consultations. On devrait pouvoir considérer l'utilisation de ressources et de compétences externes comme une valeur ajoutée au projet entrepreneurial qu'on propose. La réalisation du court-métrage *Le diadème perdu* – dont la description est présentée en annexe 1 (pages 65 à 73) – témoigne de l'utilisation que l'on peut faire de ressources externes (école de cinéma, logiciel de montage, supervision des scripts par un cinéaste, etc.).

On devrait pouvoir considérer l'utilisation de ressources et de compétences externes comme une valeur ajoutée au projet entrepreneurial.

Les produits, les services, les événements qui résultent des projets entrepreneuriaux élaborés par les élèves ou les étudiants devraient pouvoir bénéficier de l'encadrement de professionnels volontaires qui se mettraient à la disposition des jeunes. Ainsi pourraient-ils se familiariser avec la gestion des ressources, avec la conduite des campagnes promotionnelles, avec les manières d'intéresser les médias, avec

les méthodes qui réduisent les prix de revient des produits qui peuvent être fabriqués à l'école, etc. Cette familiarisation devient alors elle-même une manière interactionnelle de penser et de collaborer globalement.¹⁰

9. N.D.L.R. : « limité » serait plus juste.

10. Le principe de collaboration qui fonde en bonne partie l'approche orientante s'applique parfaitement bien à la culture entrepreneuriale. Voir D. Marceau et M. Gingras (2001).

Le recours à l'Internet et aux technologies de l'information va aussi dans le sens interactionnel quand l'enseignant jumelle son groupe (ou ses groupes) avec une classe (ou des classes) et une école (ou des écoles) appartenant à d'autres milieux.

Cette idée de partenariat et de maillage est un concept ouvert qu'on n'a pas fini d'explorer. Il fait certainement partie de la culture entrepreneuriale. Ce qu'on y met dépend des valeurs pédagogiques des enseignants et ne suppose pas nécessairement une idéologie utilitariste sous-jacente. Il peut au contraire consolider une philosophie progressiste. D'ailleurs, en y regardant de près, on peut affirmer qu'il existe un entrepreneuriat scientifique ¹¹, un autre qui est culturel, un autre qui relève des sciences humaines, un autre encore qui touche à la vie politique ou à l'économie sociale. Il reste aussi à explorer les possibilités de l'entrepreneuriat au regard du développement durable.

L'exercice du projet entrepreneurial

Le fait d'apprendre à nouer des liens d'une manière entrepreneuriale en élaborant des projets semble de plus en plus perçu comme le moyen le plus efficace de faire des apprentissages en ce sens. Aussi, dans le cadre du Concours québécois en entrepreneuriat et de la Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat, combien de fois n'a-t-on pas vu des projets mobiliser toute l'école, le milieu de vie et même, plus largement, la communauté elle-même : expositions, concours, journées et semaines thématiques, services informatiques, aide à des clientèles cibles, produits culturels, tout cela témoigne de la vitalité des jeunes en train de réaliser un projet. Bref, l'exercice du projet ne va pas sans faire bouger des choses et sans laisser des traces autour de lui. De plus, il donne à l'école un rôle plus central, plus intégrateur et plus significatif au sein de la société. ¹²

L'exemple qui suit illustre bien ce que signifie créer des liens de manière entrepreneuriale. Il présente des extraits d'un projet réalisé par un groupe d'élèves du secondaire qui, dans le cadre d'une recherche-action (GPSAO-2004) en adaptation scolaire, devait se charger de la mise sur pied et de la gestion d'une mini-entreprise : fabrication et vente de divers objets susceptibles d'intéresser les élèves et leur entourage.

Exemple

[...] Puis un sondage a été réalisé auprès des élèves, de leurs parents et des membres du personnel scolaire, dans le but de savoir quel genre d'objets décoratifs pourraient être fabriqués dans le cadre de la mini-entreprise avant d'être vendus aux personnes intéressées. Les résultats de ce sondage ont ensuite été repris dans le cours de mathématique sous l'activité « Étude de marché » et les données ont été compilées par les élèves afin de connaître les réponses fournies par ces trois groupes de répondants, tous ensemble et chacun séparément. Pour ce faire, ils ont dessiné des diagrammes circulaires. [Mobilisation du milieu : sondage, étude de marché, élèves, parents, membres du personnel scolaire]

Les élèves ont ensuite été préparés à visiter une entreprise de la région, à savoir Shermag. Ils ont d'abord participé à l'activité « Je bâtis mon entreprise » dans leur cours d'anglais; de la cadre de cette activité, ils devaient analyser le fonctionnement

11. Par exemple, le projet *Effervescence*, qui s'adresse aux élèves du deuxième cycle du secondaire et aux étudiants du collégial, réunit notamment le mentor en affaires et le conseiller scientifique. Voir www.boiteascience.com

12. Exemple : « Le projet de la radio-école, une mobilisation exceptionnelle », par N. Gingras et S. Salesas dans *L'approche orientante, la clé de la réussite scolaire et professionnelle*, Septembre éditeur, 2004, p. 73. Un autre exemple est celui du projet intitulé *La soirée des saveurs*, soirée pendant laquelle une quinzaine de producteurs et de transformateurs de la région ont fait découvrir leurs produits à la population. Le jury a souligné la mise en valeur des ressources de la région et le fait qu'aient ainsi été facilités le réseautage et les partenariats. Ce projet incite à la consommation locale et responsable. École secondaire La Découverte. CS de la Riveraine.

d'une entreprise. Ils ont, de plus, été familiarisés avec le thème « Santé et sécurité au travail » dans leur cours de formation personnelle et sociale. De même, les informations nécessaires au bon déroulement de la visite ont aussi été transmises aux élèves à ce moment (ex. : consignes de sécurité, origine et raison d'être de l'entreprise). [Lien école-entreprise : cours de mathématique, entreprise, cours FPS]

L'activité suivante était la visite même de l'entreprise. La préparation directe de cette activité et le suivi nécessaire ont été faits dans le cours de formation personnelle et sociale. À cette occasion, les élèves devaient rédiger une série de questions à poser aux travailleurs et, après la visite, ils devaient faire le bilan de cette expérience. Les objectifs poursuivis par l'ensemble de la démarche étaient de permettre aux élèves de faire des liens concrets entre la visite de l'entreprise et ce qu'ils vivent à l'école (ex. : création d'une entreprise-étudiante) et d'identifier le rôle qu'ils aimeraient y exercer. Au départ, l'idée de la visite était en effet venue du besoin, exprimé par les élèves, de voir de leurs yeux à quoi peut ressembler une entreprise et de mieux comprendre son mode de fonctionnement. [Lien école-entreprise : visite, questions aux travailleurs]

Dans le prolongement de cette activité, les élèves devaient d'abord rédiger, dans leur cours de français, une lettre de remerciement et l'envoyer aux responsables de l'entreprise Shermag. Ils devaient également remplir un questionnaire qui avait pour but de vérifier quelles informations ils avaient retenues de leur visite. Puis, lors d'une autre activité réalisée dans le cours d'anglais et intitulée « Je connais mon entreprise », ils ont été sensibilisés à nouveau aux différentes constituantes d'une entreprise et ils ont été amenés à établir un

parallèle entre cette entreprise et leur entreprise-étudiante. [Lien école-entreprise : rédiger une lettre] [...]

~ ~ ~

Ce qui précède n'est qu'un fragment de l'expérience entrepreneuriale (et orientante) qu'ont pu vivre des élèves du premier cycle du secondaire. Ce programme, s'il ne refait pas le monde, n'en constitue pas moins une mobilisation significative pour un certain nombre d'enseignants, de parents, de chefs d'entreprise et de travailleurs. Le recours à des ressources extérieures, les visites, l'enquête-sondage – sans compter la production d'objets, leur mise en marché autour d'un événement et tout ce qui peut s'ensuivre – contribuent à la valorisation des élèves eux-mêmes, à celle de l'école et du réseau en train de se créer. Nul doute que le principe de collaboration soit non seulement orientant mais également entrepreneurial. Pour le dire simplement, les liens vont plus loin que la seule transmission d'information :

une familiarité s'installe, une réciprocité de services, une reconnaissance des rôles et des complémentarités. L'accès aux ressources devient plus facile et la culture entrepreneuriale va de soi.

De l'expérience du collectif et du leadership

À la question de savoir comment et où se construit le capital interactionnel, on ne peut faire autrement que d'évoquer la situation qui existe dans une classe.

« Chaque enseignant, observe Perrenoud (2001), perçoit presque à l'œil nu ce rapport au monde chez certains de ses élèves. Ces élèves vont prendre des initiatives, dire " Il faudrait que..." ou " J'aimerais arriver à..." ou encore " Je propose qu'on s'organise pour..." ».

L'exercice du projet ne va pas sans faire bouger des choses et sans laisser des traces.

Ils sont rapidement capables de concevoir des projets, à la fois sur le plan de l'action individuelle et de l'action collective. Ils passent à l'acte, quêtent des ressources, récoltent des informations, cherchent les moyens de résoudre les problèmes, coordonnent les efforts, exercent un leadership. À l'autre extrême, l'enseignant reçoit des élèves qui ne s'autorisent pas à exprimer le moindre souhait, parce qu'ils ne se donnent pas le droit, la compétence, la légitimité de vouloir transformer le monde ou même de formuler un projet. »

Le texte de Perrenoud nous renvoie à la question de l'internalité et à celle de l'efficacité personnelle. Qui peut se met à vouloir. L'expérience de la réussite et surtout l'apprentissage de l'action efficace peuvent mener au goût d'entreprendre. De la même façon, pourquoi l'apprentissage du projet au sein de l'action collective ne serait-il pas ce qui nourrit cette relation entrepreneuriale?

« Comment apprend-on à former des projets? [...] D'abord en participant à des projets conduits par d'autres. On est alors "pris dans le mouvement", sans avoir à porter tout seul le poids de l'imagination et de la cohérence. On joue le deuxième couteau d'un projet avant de devenir chef de projet. Si l'on veut amener les élèves qui n'ont pas construit en famille le rapport au projet, le plus urgent n'est pas de les individualiser en leur disant de s'inventer prématurément un projet personnel, c'est de les embarquer dans des projets collectifs. »¹³

En effet, tout projet collectif oblige à coopérer et à partager des buts, à coordonner des actions, à négocier, à travailler solidairement. Aussi bien en classe que dans les activités parascolaires, on ne trouve pas de meilleures conditions pour apprendre la notion de collectif et la poursuite des buts.

Ainsi s'élabore tout au long du curriculum « un embarquement dans les projets collectifs » qui prépare à vivre dans la culture du projet et du leadership partagé. C'est une

tendance actuelle, mais elle annonce vraisemblablement ce que sera le monde du travail des prochaines années.¹⁴

Il faut mettre au compte des ressources interactionnelles, non pas le leadership qui s'exerce selon le réglementaire et le contractuel, mais le leadership partagé et transformateur, celui qui se fonde sur une vision articulée du projet et qui va chercher le meilleur de chacun.¹⁵

Pour l'enseignant qui voudrait favoriser chez les élèves une réflexion, une prise de conscience de certaines ressources émotives et interactionnelles mentionnées dans le présent document, il est possible d'utiliser un questionnaire qu'on trouve en ligne.¹⁶ Il comprend les thèmes suivants: énergie et engagement – motivation – atteinte des résultats – initiative et créativité – compétition avec soi-même – leadership.

En réalité, la démarche entrepreneuriale s'accomplit en interaction constante avec le milieu puisqu'elle se rattache aux quatre notions clés suivantes: opportunité – innovation – émergence d'une organisation – création d'une valeur. Chacune de ces réalités cherche à « produire de la nouveauté », à tel point que le changement s'impose à l'entrepreneur comme un mode de vie.

D'autre part, il se trouve aujourd'hui que cette exigence de changement n'appartient plus exclusivement à l'entrepreneuriat. Elle est presque devenue la manière de vivre de tout le monde. L'urgence d'agir qui devrait correspondre à une situation exceptionnelle est devenue notre manière de vivre quotidiennement.¹⁷

13. Op. cit., Perrenoud (2001).

14. Julien, P.A. et R. Jacob (1999).

15. Pépin, Richard (2005).

16. Questionnaire d'auto-évaluation de mes qualités entrepreneuriales: <http://gpsao.educ.usherbrooke.ca/>

17. Lire à ce sujet le petit livre de Saki Laïdi, *La tyrannie de l'urgence*, coll. Les grandes conférences, Montréal, Fides.

En ce sens, l'esprit de notre époque nous oblige à faire appel à la culture entrepreneuriale. C'est elle, avec son sens de la mobilisation, qui peut nous fournir les moyens de nous adapter avantageusement aux exigences qui se présentent à nous. Elle nous apprend à réagir par le sens de l'initiative et de la responsabilité plutôt que par le repli et la démission.

C'est aussi la culture entrepreneuriale qui, avec son sens du projet, nous donne le jugement nécessaire pour maintenir le cap sur les priorités plutôt que de nous en laisser détourner par toutes sortes de sollicitations. C'est encore elle qui, parce qu'elle nous rend vigilants face à notre milieu, nous garde attentifs aux possibilités intéressantes qui peuvent se présenter dans notre vie personnelle et surtout professionnelle.

Si la culture entrepreneuriale est bien une valeur éducative, selon qu'il a été établi dès le départ, elle nous révèle, en finale, sa valeur adaptative par rapport à notre vie en société.

*Quatre notions clés :
opportunité,
innovation,
émergence d'une
organisation,
création d'une
valeur.*

Quelques fondements de la culture entrepreneuriale (ressources interactionnelles)

Étapes du projet		Qualité de l'action	Quelques consignes ¹⁸ d'accompagnement pédagogique (Chaque élève devrait être en mesure de...)	Ressources interactionnelles
Élaboration (projet-visée)	1. Analyse de la situation	Motivation	Proposer un projet : <ul style="list-style-type: none"> – Analyser la situation visée et donner son opinion. – Comprendre et formuler le but visé. – Poser le plus de questions possible sur le ou les projets avancés et débattre à propos de la faisabilité du projet ou des projets. – Identifier les ressources disponibles et la place qu'ils pourraient occuper. Solliciter un projet : <ul style="list-style-type: none"> – Entreprendre un processus de découverte. – Identifier des actions possibles en lien avec une problématique identifiée. – Identifier le projet le plus approprié, celui qui est possible, prometteur, et qui présente un bon niveau de difficulté. 	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier une situation problématique. – Repérer les besoins. – Anticiper les tendances. – Élaborer une vision. – Adopter des comportements de réseau.
	2. Esquisse d'un projet possible	Confiance Détermination	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier les qualités ou les forces nécessaires à la réalisation du projet en lien avec les exigences spécifiques du projet. – Choisir ses tâches selon ses intérêts et ses aptitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Évaluer ses compétences en rapport avec le projet. – Identifier les ressources possibles. – Se mettre en mode d'auto-formation.
	3. Stratégie entrevue	Effort Initiative	<ul style="list-style-type: none"> – Prévoir les difficultés. – Identifier des moyens pour les surmonter. – Se projeter dans des rôles où il réussira en surmontant les difficultés. – Faire face à des situations incertaines; tolérer l'ambiguïté. 	<ul style="list-style-type: none"> – Procéder à une étude sur le terrain. – Consulter, traiter diverses sources d'information, monter un plan d'affaires. – Se lier à des gens compétents. – Prendre sa décision.
Mise en œuvre (projet-programme)	4. Planification	Esprit d'équipe Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> – Expérimenter le travail d'équipe. – Identifier les rôles qu'il jouera. – Prendre ses responsabilités. – Être l'acteur principal à certains moments de la réalisation. – Identifier et prévoir les tâches à accomplir. – Proposer des manières de faire. – Planifier ses tâches et prévoir le matériel nécessaire. – Exercer une certaine influence à l'intérieur du groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> – Faire émerger une organisation de travail. – Trouver les ressources financières, matérielles, humaines. – S'assurer de la rigueur dans les opérations de gestion. – Communiquer sa vision.
	5. Gestion des écarts	Débrouillardise Solidarité Persévérance	<ul style="list-style-type: none"> – Choisir des responsabilités valorisantes et à sa mesure. – Anticiper les étapes afin de contrôler le stress. – Faire face aux imprévus. – Faire preuve d'initiative. – Solutionner soi-même, ou en équipe, les difficultés. 	<ul style="list-style-type: none"> – Donner à l'entreprise un fonctionnement souple, en interdépendance avec les ressources externes. – Créer des conditions propices à la communication dans le groupe. – Procéder à des évaluations de la productivité et de la rentabilité.
	6. Évaluation		Dans la perspective du projet ¹⁹ : <ul style="list-style-type: none"> – Réfléchir collectivement à la réussite du projet, à ce qui aurait pu améliorer les résultats. – Découvrir les critères, les éléments importants à considérer pour l'évaluation. – Tirer des leçons sur le plan des opérations et de la méthodologie. – Comprendre la culture entrepreneuriale et ses caractéristiques. Dans la perspective de l'action efficace et des ressources émotives de chacun : <ul style="list-style-type: none"> – Évaluer la progression et les réalisations au point de vue personnel et du groupe. – Identifier les qualités démontrées par ses coéquipiers. – Prendre conscience des apprentissages et des qualités qu'on a pu expérimenter dans l'action. 	<ul style="list-style-type: none"> – Prioriser la clientèle – Faire une évaluation critique du projet, de l'utilisation efficiente des ressources. – Se tenir au courant du développement du secteur et des politiques des compétiteurs, etc.

18. Pour avoir la totalité des consignes, consulter les accompagnements pédagogiques présentés aux pages 36 à 40.

19. Voici quatre critères d'évaluation et leur définition : Efficacité : atteinte des objectifs; Efficience : utilisation judicieuse des ressources; Cohérence : actions entreprises pour atteindre les objectifs; Pertinence : bonne réception dans le milieu concerné.

EN GUISE DE CONCLUSION

La question s'est imposée dès le départ : faut-il privilégier la sensibilisation à la culture entrepreneuriale plutôt qu'une formation spécifique à l'entrepreneuriat? On a préféré la première solution. Pourquoi? Pour permettre au plus grand nombre de profiter pleinement de la valeur éducative associée à l'esprit d'entreprise, ce pouvoir d'agir qui mobilise des ressources émotives, des ressources cognitives et des ressources interactionnelles.

Il est possible et utile de considérer que ces ressources correspondent, dans leur ordre de présentation, à un schéma de développement entrepreneurial : d'abord les ressources émotives qui sont le moteur de l'action; puis les ressources cognitives qui servent à concevoir l'action, à construire le projet; et, enfin, les ressources interactionnelles qui permettent de mener le projet à terme et de l'insérer dans le milieu.

Il serait intéressant aussi, pour des raisons pédagogiques, d'associer le développement des ressources émotives à l'enseignement primaire, celui des ressources cognitives à l'enseignement secondaire, et celui des ressources interactionnelles à la formation professionnelle, technique et préuniversitaire.

Sur le plan pratique, cela signifie que l'exercice du projet, dans le cadre du Concours québécois en entrepreneuriat et de la Mesure de sensibilisation à l'entrepreneuriat, doit impliquer la mobilisation de toutes les ressources, mais que son accompagnement pédagogique pourrait être différent selon l'ordre d'enseignement.

L'accompagnement pédagogique devrait, au primaire, se concentrer sur les qualités entrepreneuriales et l'apprentissage de l'action efficace, avec ce que cela permet de ressourcement émotif et motivationnel : le besoin de réussite, l'estime de soi et le sentiment de sa propre efficacité.

L'accompagnement pédagogique devrait, au secondaire, se concentrer sur la compréhension de ce qui constitue formellement un projet, l'élève étant impliqué dans toutes les étapes de sa conception et de sa réalisation. La culture entrepreneuriale s'acquiert ici par l'importance accordée à l'évaluation du projet au terme de sa réalisation.

L'accompagnement pédagogique devrait, au postsecondaire, se concentrer sur l'identification d'une situation problématique et des opportunités d'affaires qu'elle permet, tout en soulignant le lien avec le savoir spécialisé et les compétences acquises dans le cadre de la formation. La priorité devrait être accordée aux ressources du milieu, aux comportements de réseau – informations, compétences, services – qui peuvent servir à la réalisation du projet. Une attention particulière devrait être portée à la mobilisation des ressources humaines et au leadership exercé dans le groupe.

De plus, il se trouve que les ressources correspondent, dans l'ordre, aux trois axes de développement du domaine général de formation « Orientation et entrepreneuriat », soit :

- Conscience de soi, de son potentiel et de ses modes d'actualisation (plus spécifique à l'entrepreneuriat) :
 - motivation, goût du défi et sentiment de responsabilité par rapport à ses succès et ses échecs;
 - satisfaction à l'égard du travail bien fait.

- Appropriation des stratégies liées à un projet :
 - visualisation de soi dans différents rôles;
 - stratégies associées à diverses facettes d'un projet;
 - stratégies de collaboration et de coopération.
- Connaissance du monde du travail :
 - nature et exigences des rôles sociaux, des métiers et professions;
 - produits, biens et services associés à ces professions;
 - exigences du monde du travail.

Voici donc, mis en trois colonnes, une synthèse des ressources entrepreneuriales en rapport avec les trois ordres d'enseignement.

Une autre synthèse est disponible à la fin de l'ouvrage (annexe 1 aux pages 65 à 76). Elle présente et analyse un projet remarquable par la motivation qu'il a suscitée et par l'impact qu'il a eu sur son milieu. Le texte est celui-là même qui a été présenté au concours, sans modification. En marge sont ajoutées les références aux différents concepts de la culture entrepreneuriale (les étapes, les ressources, etc.).

On l'aura compris, cette invitation à la culture entrepreneuriale propose une vision qui demande à être partagée. De même, elle sera enrichie par les enseignements d'ordre pédagogique qu'on voudra bien y trouver et puis mettre à l'essai.

*Cette invitation
à la culture
entrepreneuriale
propose une
vision qui
demande à être
partagée.*

Culture entrepreneuriale et accompagnement pédagogique

Ressources émotives : sources de l'action	Ressources cognitives pour passer à l'action	Ressources interactionnelles pour réaliser un projet et l'insérer dans un milieu
<p>(pour le primaire)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer des dispositions à l'action efficace; attitudes et qualités nécessaires pour que l'élève puisse atteindre ses buts : confiance, motivation, effort, responsabilité, initiative, persévérance, solidarité, esprit d'équipe, débrouillardise, détermination. - Faire l'expérience de projets individuels et collectifs d'un niveau de difficulté approprié et de nature à faire vivre des situations de réussite. - Considérer l'idée du futur (perspective temporelle). - Devenir conscient de son pouvoir personnel (internalité). <p>Accompagnement pédagogique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aider chaque élève à renforcer sa confiance en lui-même et le sentiment de son efficacité. <p>Axe de développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir la conscience de soi et de son potentiel. 	<p>(pour le secondaire général)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer le sens du projet et le mettre en rapport avec le goût d'entreprendre et de produire de la nouveauté. - Faire l'expérience de projets individuels et collectifs : <ul style="list-style-type: none"> • en participant à toutes leurs étapes (unité); • en vivant le processus entrepreneurial (singularité); • en osant agir même dans l'incertitude (complexité); • en utilisant des ressources inattendues (opportunités). <p>Accompagnement pédagogique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutenir le groupe si nécessaire et, surtout, une fois le projet réalisé, évaluer celui-ci de manière à ce que sa méthodologie et le vécu de l'élève soient formellement explicités. <p>Axe de développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veiller à l'appropriation des stratégies à développer par rapport à un projet. 	<p>(pour la formation professionnelle et la formation collégiale)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer le sens de ce qu'est une relation entrepreneuriale avec le milieu et percevoir celui-ci comme une ressource permettant d'atteindre ses buts. - Développer un état d'éveil conduisant à la perception du milieu comme source d'informations et d'opportunités. - Adopter une démarche d'auto-formation correspondant aux objectifs à poursuivre. - Adopter des comportements de réseau qui font du milieu une source d'apprentissage, d'influence, de compétence et de complémentarité. - Acquérir la capacité d'utiliser de façon productive les ressources matérielles et financières ainsi que les systèmes d'informatique et de gestion. - Intégrer ce qu'apporte la relation entrepreneuriale à la vision de ce que sera l'entreprise. - Exercer un leadership fondé sur une vision de l'avenir en constante adaptation. - Concevoir une idée d'entreprise qui serait en rapport avec un savoir spécialisé et des compétences acquises dans le cadre de sa formation. <p>Accompagnement pédagogique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apprendre à utiliser les ressources externes en matière de consultation, à étudier un plan d'affaires de façon détaillée, à considérer le projet identitaire en envisageant l'orientation spécifique de l'entrepreneuriat. <p>Axe de développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir la connaissance du milieu.

Les diverses étapes et composantes d'un projet entrepreneurial

Le texte qui suit présente un projet réalisé à l'école Marguerite-Bourgeoys (CS de la Capitale – Québec) dans la classe de M. Christian Bouchard, enseignant du primaire. Nous reproduisons ici (en partie) le document tel qu'il a été présenté par M. Bouchard au Concours québécois en entrepreneuriat, volet Entrepreneuriat-étudiant.

Vous trouverez divers éléments du projet (caractéristiques, étapes ou autres selon le cas) identifiés dans la marge.

Légende

ÉP : Étapes du projet
CT : Compétences transversales
QA : Qualités de l'action
CPE : Caractéristiques du projet entrepreneurial
RI : Ressources interactives

École : **Marguerite-Bourgeoys**
Commission scolaire de la Capitale
Responsable du projet :
Christian Bouchard, enseignant

Le diadème perdu

ÉP : Analyse de la situation

Pour amener les élèves à développer des qualités entrepreneuriales, notre groupe-classe s'est donné comme défi de produire un court-métrage. Le scénario présente, au moyen d'un récit fictif écrit par les élèves eux-mêmes, plusieurs aspects de la vie à l'école Marguerite-Bourgeoys. Ce film sera projeté en première à la fin de l'année aux dignitaires de l'école et de la commission scolaire, aux parents, amis et élèves de l'école.

Idée du projet

CPE : Sens du projet

L'idée de base vient de l'enseignant et repose sur un fait historique qui s'est déroulé à l'école, ainsi que du désir de mettre en valeur les différents aspects de la vie à l'école Marguerite-Bourgeoys. En 1959, la reine Élisabeth II, lors d'un passage à Québec, manifeste le désir de visiter une école. Le choix de l'école Marguerite-Bourgeoys, fraîchement construite, s'impose alors de lui-même.

ÉP : Esquisse d'un projet possible

CPE : Prémises du projet

Le projet consiste donc à développer un récit fictif en respectant les contraintes du schéma du récit. Tous les éléments du récit sont apportés par les élèves et vérifiés au niveau de la cohérence chronologique et logique tout au long du processus d'écriture en atelier-classe. Ce récit a également comme prémisse de constituer une aventure plausible s'ancrant solidement dans le vécu quotidien des élèves. Il fait appel à une réalité historique rapportée par le document biographique « La vie de M. Wilbrod Bhérer » et actualisée dans la section historique du site web de l'école. Cet exigeant travail d'écriture collective a mobilisé toutes les énergies et les forces créatrices du groupe-classe pendant trois mois entiers, à raison de trois heures par semaine. Les compétences en écriture et en communication orale ont alors été sollicitées abondamment.

Étapes du déroulement du projet

Voici les principales étapes dans le déroulement de ce projet :

CT : 1. Exploiter l'information / 3. Exercer son jugement critique / 4. Mettre en œuvre sa pensée créatrice

QA : Esprit d'équipe

Écriture du scénario : les élèves se livrent collectivement à l'écriture du scénario pendant une période de trois mois à raison de trois heures par semaine. En groupe-classe, ils proposent des idées, discutent de la pertinence des éléments apportés par les parties, s'entendent pour apporter des modifications au besoin et sur le choix d'une solution finale.

ÉP : Esquisse d'un projet possible

CT : 7. Actualiser son potentiel

QA : Confiance

Jeu de chaque plan du scénario : tout au long de l'écriture, les élèves jouent à tour de rôle les différentes scènes du scénario au fur et à mesure qu'elles sont écrites. Cela permet de concrétiser les différents éléments du schéma du récit au fur et à mesure de son développement et d'en permettre la vérification au niveau de la cohérence.

ÉP : Stratégie
CT : 6. Exploiter les TIC
QA : Initiative

Consultation du site web « Ciné cours » : les élèves ont consulté le site web Cinécours qui offre de la formation à distance sur tous les métiers du cinéma. Ils ont pu également lire un document provenant de différents sites web et rassemblant différentes informations sur les métiers du cinéma ainsi qu'un glossaire des termes employés au cinéma.

ÉP : Esquisse d'un projet possible
CT : 7. Actualiser son potentiel
QA : Détermination / Planification

Demande d'emploi : Chaque élève a consulté ensuite une série d'afiches présentant les différents corps d'emplois mis en évidence par la réalisation de ce film ainsi que les qualités personnelles requises pour les occuper. Chaque élève peut donc esquisser un parallèle entre les qualités qu'il se reconnaît et les qualités particulières requises par le métier qu'il préfère.

ÉP : Stratégie
CT : 2. Résoudre des problèmes
QA : Effort

Visite d'un cinéaste : M. Louis Bélanger, cinéaste de renommée internationale, est venu passer une journée complète en classe. Au cours de cette rencontre, il a expliqué abondamment les différents métiers du cinéma, en relevant les aspects pratiques essentiels. Il a ensuite dirigé un atelier de révision du scénario écrit par les élèves. Au cours de cet atelier, les élèves ont pu discuter du processus d'écriture lui-même ainsi que de différentes scènes qu'il était souhaitable de modifier afin que le produit final reste un travail objectivement réalisable compte tenu des contraintes de réalisation en milieu scolaire. M. Bélanger nous a ensuite fait visionner différentes scènes de la bande originale de son dernier film *Gaz bar blues* ainsi que le passage résultant de montage et que l'on retrouve dans l'œuvre finie. Ainsi, pour plusieurs scènes de tournage demandant un avant-midi de travail, les élèves ont pu voir le produit fini, soit une scène d'une minute à l'écran. Cette expérience a été révélatrice de la somme de travail énorme qui est sous-tendue lors du travail sur un plateau de tournage et a provoqué une prise de conscience spectaculaire de la réalité du monde du cinéma. La dernière partie de cette rencontre a été réservée aux multiples questions des élèves.

ÉP : Gestion des écarts
CT : 8. Coopérer
QA : Effort / Initiative

Répétitions : Les comédiens se préparent activement aux répétitions sous la direction des metteurs en scène et du réalisateur.

ÉP : Gestion des écarts
CT : 5. Se donner des méthodes de travail efficaces / 3. Exercer son jugement critique
QA : Effort / Initiative

Le tournage : Les équipes sont en place et tout se met en branle. Grâce à un plan de tournage précis, les différentes scènes sont tournées.

ÉP : Gestion des écarts
CT : 3. Exercer son jugement critique
RI : Évaluer ses compétences en rapport avec le projet

Test concernant les qualités développées par ce projet : À mi-chemin, les élèves ont complété un petit questionnaire afin de découvrir les qualités particulières qu'ils sont en train de développer dans l'emploi qu'ils ont choisi.

ÉP : Gestion des écarts
QA : Persévérance

Le montage : Le bagage cinématographique imposant est dépouillé grâce à l'équipe de montage. Un logiciel spécialisé aide à réaliser cette tâche.

Légende

ÉP : Étapes du projet

CT : Compétences transversales

QA : Qualités de l'action

CPE : Caractéristiques du projet entrepreneurial

RI : Ressources interactives

ÉP : Stratégie

CT : 3. Exercer son jugement critique

QA : Débrouillardise / Solidarité/Persévérance

Visite à l'école de cinéma : Une visite à l'école de cinéma de Québec est organisée. Les élèves ont déjà une certaine expérience du cinéma. Ils visitent une école de cinéma où ils peuvent mettre en parallèle leur propre expérience vécue et ce que les écoles de métiers proposent. Cette prise de conscience les amène à se situer concrètement dans leur parcours et ils prennent conscience de leurs forces et faiblesses par rapport aux exigences du marché du travail.

ÉP : Gestion des écarts

CT : 5. Se donner des méthodes de travail efficaces / 8. Coopérer

Préparation de la première : Une date de présentation de la première est retenue. Réservation de la salle, du matériel de projection, préparation de la salle, vente symbolique de billets, présentation du film aux invités (invités de marque, personnel de l'école, invités de la commission scolaire, parents, amis et élèves de l'école).

Remise de la bande originale : Chaque élève se voit remettre une copie DVD du film.

Les buts poursuivis par ce projet

ÉP : Analyse de la situation

CPE : Sens du projet

Le monde fascinant du cinéma offre un élément motivationnel incroyable comme il me sera facile de le constater tout au long de ce projet. L'entrepreneuriat fait partie intégrante d'un grand domaine général de formation « Orientation et entrepreneuriat » contenu dans le nouveau Programme de formation de l'école québécoise.

Un des buts poursuivis par le projet est le développement des qualités entrepreneuriales des élèves du 3^e cycle qui y participeront activement. L'enseignant invitera les élèves, tout au long du projet, à identifier leurs qualités entrepreneuriales, à s'auto-évaluer et à se questionner sur eux-mêmes.

Une collaboration et un partenariat entre les enseignants et les élèves du cycle en entier et une présentation aux élèves des autres cycles. Le nouveau programme encourage les enseignants et les élèves à collaborer et à travailler ensemble. Le projet permettra à l'école d'être avant-gardiste à ce niveau en sollicitant la coopération de plusieurs élèves du cycle afin de compléter l'équipe de comédiens. Une classe d'adaptation (1^{re} année déviation multiple) a également contribué en participant au tournage de plusieurs scènes du film. Le produit final sera présenté en grande première à la fin de l'année devant tout le personnel de l'école, les élèves et les parents et amis.

Le projet permettra également à l'école de créer une plus grande ouverture sur le monde car les élèves auront été en contact avec plusieurs domaines concrets du monde du cinéma. Ce film fait par des jeunes et à l'intention des jeunes leur permettra de saisir la réalité concrète du marché du travail. Il permettra aux plus jeunes de découvrir différents aspects de la vie scolaire au 3^e cycle.

ÉP : *Évaluation*

Ce projet permettra finalement aux élèves de structurer un peu plus leur identité, car ils auront à évaluer leur implication personnelle dans un travail d'équipe. Ils pourront ainsi apprendre à mieux se connaître et à être davantage motivés dans leurs études, car ils auront été à même de vérifier que le monde appartient à ceux qui travaillent.

CPE : *Sens du projet*

Pour conclure, ce projet a été une tentative d'amener les élèves à plonger dans la réalité concrète du marché du travail. Cette brève incursion dans l'univers fascinant du cinéma leur a permis de se découvrir des forces, des goûts et des talents qu'ils pourront développer tout au long de leur vie, quel que soit leur domaine d'activité.

Aspects originaux et novateurs du projet

ÉP : *Analyse de la situation*

QA : *Motivation / Initiative / Détermination*

Les élèves de notre milieu se développent en milieu défavorisé. Les problèmes auxquels ils sont quotidiennement confrontés sont multiples et amènent, dans une proportion effarante, un pourcentage dramatiquement élevé de démotivation et de décrochage scolaire. L'idée même d'une incursion dans un univers qui fait rêver tout le monde a immédiatement séduit l'ensemble des élèves et a suscité un regain incroyable de motivation tout au long de cette année scolaire. Les élèves ont littéralement plongé dans ce projet et il ne se passait pas une journée sans qu'un élève vienne me voir pour discuter de tel ou tel aspect du film, sans que je reçoive un courriel d'un élève qui me présente ses idées à propos d'une des dimensions du tournage. Ce projet a même engendré différents projets secondaires. Une groupe de jeunes filles a décidé de créer et de publier sur Internet un journal sur la vie des vedettes de cinéma. Un autre a décidé de tenir un journal de bord sur le tournage de notre film. Un autre encore a décidé de créer et de monter, en dehors des heures de cours, une petite pièce de théâtre (le Magicien d'Oz) qu'ils ont présentée aux différentes classes du 1^{er} et 2^e cycle. Ce projet est vraiment novateur, que ce soit au niveau des moyens techniques mis en œuvre (matériel et ressources technologiques et informatiques requis) ou des ressources externes (visite d'un cinéaste à l'école et visite d'une école de cinéma) qu'il a sollicités. Les élèves ont été extrêmement sensibles aux efforts déployés par l'enseignant et la direction de l'école afin de mettre à leur portée une expérience unique et enrichissante. Ils ont répondu par un engouement et une motivation renouvelée qui nous ont étonnés. Cette expérience demeure encore aujourd'hui une révélation autant pour les élèves que pour l'enseignant qui a été à même de constater qu'un projet stimulant et novateur est un moteur et un catalyseur incroyablement puissant pour stimuler la motivation des jeunes.

ÉP : *Planification*

RI : *Faire émerger une organisation de travail*

Organisation du travail

Voir le tableau des tâches et l'échéancier de travail de la page suivante.

Tâches des élèves

Comités	Nbre d'élèves	Tâches
RÉALISATION	3 élèves	<ul style="list-style-type: none"> - Diriger toutes les équipes qui se trouvent sur le plateau. - Avoir un œil sur tous les détails. - Être derrière la caméra ou donner des ordres de caméra. - Planifier les séances de répétition. - Nuancer et ajuster, si nécessaire, le jeu des comédiens. - Superviser le travail des comités.
COMÉDIENS	8 élèves	<ul style="list-style-type: none"> - Retenir l'information. - Improviser. - Jouer les rôles.
CAMÉRAMANS ET PHOTOGRAPHES	3 élèves	<ul style="list-style-type: none"> - Assembler et manipuler soigneusement la caméra, selon les directives du réalisateur. - Prendre des photos en cours de montage pour le dossier de presse.
PRISE DE SON	2 élèves	<ul style="list-style-type: none"> - Assembler et manipuler soigneusement le matériel nécessaire à la prise de son. - Agir en tant que perchistes au cours du tournage.
ÉCLAIRAGE	3 élèves	<ul style="list-style-type: none"> - Assembler et manipuler soigneusement le matériel d'éclairage sous la direction du réalisateur.
JOURNALISME	1 élève	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer un journal de bord du déroulement du tournage afin de rédiger périodiquement des articles pour alimenter le journal étudiant.
ACCESSOIRISTES ET TECHNICIENS DE SCÈNE	3 élèves	<ul style="list-style-type: none"> - Voir à ce que les éléments du décor soient en place avant et après le tournage. - Aider au transport du matériel.
MAQUILLAGE ET COIFFURE	3 élèves	<ul style="list-style-type: none"> - Voir au maquillage et à la coiffure de certains comédiens.
COSTUMES	1 élève	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les comédiens portent les vêtements appropriés au regard du développement chronologique du film. - Tenir un journal des costumes.
PRÉSENTATRICE	1 élève	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter le film lors de la première
PRÉPARATION DE LA PREMIÈRE	2 élèves	<ul style="list-style-type: none"> - Vendre les billets pour assister à la première. - Aider à monter la salle. - Placer les gens.
MONTAGE	1 élève	<ul style="list-style-type: none"> - Assister l'enseignant lors du travail de montage.

Échéancier de travail

ACTIVITÉS	Sept. à déc.	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Écriture du scénario	★						
Coordination des activités	★	★	★	★	★	★	★
Jeu de chaque plan du scénario	★	★	★	★			
Consultation du site web Cinécours	★						
Demande d'emploi	★						
Visite d'un cinéaste		★					
Appropriation du matériel		★					
Répétitions	★	★	★	★	★	★	★
Test concernant les qualités développées par ce projet					★	★	
Préparation de la première						★	★
Remise de la bande originale							★

Légende

ÉP : Étapes du projet

CT : Compétences transversales

QA : Qualités de l'action

CPE : Caractéristiques du projet entrepreneurial

RI : Ressources interactives

RI : Trouver des ressources financières, matérielles, humaines

Ressources disponibles pour réaliser le projet

Ressources humaines :

Plusieurs personnes ont contribué à la réalisation de ce projet :

- une directrice;
- une adjointe à la direction;
- une conseillère d'orientation
- un cinéaste;
- un menuisier;
- une enseignante.

Ressources matérielles et financières :

La réalisation de plusieurs étapes du projet se fait en classe régulière, dans différents locaux de l'école, dans la cour de l'école ainsi que dans la résidence privée d'un membre de la communauté. Le coût d'achat du matériel cinématographique s'élève environ à 1 500 \$ et est défrayé par le budget de classe de l'enseignant. L'école accepte de fournir une partie du matériel nécessaire à la réalisation de ce film en achetant un nouvel ordinateur au coût de 1 375 \$ afin de compléter les opérations de montage. Un autobus est également nécessaire pour nous permettre d'aller visiter l'école de cinéma de Québec. Pour le lancement du film, l'école accepte de subvenir à la préparation de la salle et à la location de l'équipement. L'ensemble du matériel de reprographie et d'art plastique, du matériel informatique et le prêt de locaux est une gracieuseté de l'école Marguerite-Bourgeoys.

Collaboration et partenariat pour la réalisation du projet

Comme mentionné précédemment, les élèves font partie intégrante du projet. Les autres partenaires sont sans aucun doute l'équipe-école, dont l'équipe enseignante ainsi que la responsable locale en approche orientante.

Évaluation

Les résultats du projet

ÉP : Évaluation

RI : Recours à l'expertise

Ce projet a permis aux élèves de se livrer à un exercice d'écriture très ambitieux qui a nécessité, du début à la fin, un effort de discipline et de créativité. Le scénario produit a été soumis à l'examen d'un scénariste professionnel de renom (M. Louis Bélanger) qui a loué la qualité du travail d'écriture et qui a amené les élèves à se livrer à un exercice positif de révision du scénario. Ils ont développé certaines qualités fondamentales et nécessaires à tout travail d'envergure : la persévérance, la coopération et la communication qui leur ont permis d'atteindre un but commun dont les objectifs étaient très élevés.

De plus, ils ont acquis différentes compétences disciplinaires et transversales essentielles telles que :

- Écrire des textes variés en explorant toutes les ressources de la langue française;
- Explorer une réalité historique qui fait partie de leurs racines, à savoir le développement d'une infrastructure de leur milieu (école Marguerite-Bourgeoys);
- Découvrir, développer et mettre à profit leurs ressources personnelles en établissant un parallèle avec la réalité du monde du travail;

Légende

ÉP: Étapes du projet
CT: Compétences transversales
QA: Qualités de l'action
CPE: Caractéristiques du projet entrepreneurial
RI: Ressources interactives

- Exploiter les technologies de l'information et des communications dans un domaine de pointe afin de réaliser une tâche significative et d'envergure.

RI: Ressources médiatiques

Ce projet, qui a pris en cours de route une dimension inattendue en raison de l'entrée en scène de la spécialiste en communication de la Commission scolaire de la Capitale afin de publiciser l'événement auprès des médias écrits (*Le Soleil*), a permis aux élèves de prendre conscience avec plus d'acuité de la qualité de leur travail. Cet événement a renforcé leur confiance en eux.

La publicisation de ce projet permettra également à l'institution de jeter un éclairage médiatique sur son projet d'école informatisée en sensibilisant les autorités concernées et les membres de la communauté à propos du dynamisme mis en œuvre dans notre milieu par l'équipe école afin d'amener nos élèves à parfaire leur formation.

RI: Ressources financières

Dans cette foulée, il n'est pas superflu de souligner l'apport considérable de nouveaux partenaires qui nous aident à concrétiser ce rêve par des entrées de fonds substantielles : La commission scolaire de la Capitale – La caisse populaire St-Sauveur – Sun Canada.

Les élèves garderont sans nul doute un souvenir impérissable de cette expérience qui suscitera peut-être des aspirations nouvelles. Elle leur aura certainement permis de se découvrir eux-mêmes dans un contexte où ils auront donné le meilleur d'eux-mêmes en réalisant une partie de leurs propres rêves.

La présentation de ce film couronnera sans nul doute une année d'efforts de la part de tous les acteurs de ce projet. La présentation aura lieu vers le 1^{er} juin 2004. Quatre cent personnes seront invitées : les dignitaires de la CS de la Capitale, les élèves, les parents et les amis.

Raisons pour lesquelles ce projet mériterait de gagner au Concours québécois en entrepreneuriat

RI: Élaborer une vision

Je caressais ce projet depuis plus d'un an déjà. Au moment de l'entreprendre en début d'année, la curiosité et l'intérêt étaient déjà très grands. Rapidement, les exigences et les contraintes se sont manifestées. Ce qui aurait pu devenir facilement un défi insurmontable s'est avéré être une amusante aventure en raison de l'intérêt constant et de la formidable implication des élèves. En effet, c'est la première fois que je menais un projet d'une telle envergure qui a mobilisé, comme jamais auparavant, les forces vives des élèves impliqués. Nous étions constamment stimulés et poussés à aller plus loin par les élèves eux-mêmes, au point que les exigences de travail se sont, à ma grande surprise, transformées en passion débordante. De voir les élèves proposer

RI : *Élaborer une vision*

des projets parallèles, discuter entre eux du projet dans la cour de récréation, se réunir en dehors des heures de classe pour pratiquer les rôles, bref de les voir vivre des apprentissages réellement significatifs est une source de satisfaction incroyable. Avoir conscience ainsi d'être un acteur privilégié dans l'édification de toutes ces petites personnalités est vraiment satisfaisant. Il faut souligner aussi l'important dynamisme qui anime l'équipe-école. À l'aube de mettre sur pied la première école primaire publique informatisée du Québec, nous sommes tous emballés de voir plusieurs années d'efforts se concrétiser. Souvent au cours de la réalisation de ce projet, les conversations entre collègues ont animé et éclairé ma réflexion sur la conduite de ce projet. Notre équipe-école a la chance de compter plusieurs personnes hautement compétentes au niveau des TIC. Cette expertise m'a souvent été utile dans l'utilisation et la manipulation de matériel de haute technologie. L'engouement de mes collègues pour ce projet a été aussi une source constante de stimulation.

RI : *Évaluer le projet, l'utilisation des ressources*

Mais ce qui, en conclusion, s'impose comme déterminant la réflexion engendrée par ce projet, c'est le haut niveau d'intérêt et d'implication qui a animé les élèves tout au long de l'année. Loin de s'essouffler comme on aurait pu le croire, cette motivation est devenue la bougie d'allumage du projet. Ce sont les élèves, par leur niveau d'engagement et leur désir de conclure le projet, qui m'ont sans cesse poussé à aller plus loin. De tous les projets que j'ai conduits, jamais aucun n'a produit de tels résultats. Autant les élèves, les collègues et la direction de l'école que les parents sont emballés par ce projet et suivent le cheminement des enfants avec grand intérêt. Les offres de collaboration sont nombreuses (tournage de scènes extérieures au domicile de certains élèves).

N.B. : Une version complète de ce dossier est disponible sur le Web à l'adresse suivante : <http://www.cscapitale.qc.ca/mg-bourgeois/>

Choisir le coin des jeunes – 3^e cycle – classe de Christian – Le diadème perdu

L'économie : la base de l'entrepreneurship

Le but de l'étude de l'économie est d'aider la société à décider comment créer, distribuer et consommer les biens. Chaque activité humaine possède une dimension économique. Chaque fois que vous vous demandez s'il y aura suffisamment d'argent pour payer le loyer ou l'hypothèque, que vous vous posez des questions sur l'augmentation des prix des aliments ou que vous décidez d'acheter certains produits, vous agissez comme un décideur économique.

La plupart des gens désirent en savoir plus sur l'économie. Il est essentiel de connaître certains aspects économiques pour comprendre ce qui se passe dans votre vie. L'économie n'est pas toujours facile à déchiffrer et plusieurs adultes et jeunes gens pensent qu'il est difficile de comprendre de telles notions.

En tant qu'individu, il est important de pouvoir évaluer l'impact de l'économie sur votre vie. En tant que propriétaire d'entreprise, il est important de comprendre les termes économiques et la manière dont les change-

ments économiques affectent votre entreprise. Vous n'avez pas besoin d'être un économiste chevronné, mais vous devez pouvoir évaluer l'impact des changements économiques et les effets sur votre ville, votre province, votre région et votre pays. De plus, vous devriez avoir une certaine idée de l'impact des économies changeantes dans les autres pays du monde.

Examiner l'importance des clients pour une entreprise. L'état de l'économie aura une influence sur la quantité d'argent que les clients dépenseront et sur leur choix d'achat. Cela n'est qu'un exemple de l'impact de l'économie sur votre entreprise.

Chaque personne a un rôle à jouer pour modeler l'économie. Les entrepreneurs donnent un exemple de la manière dont les activités individuelles peuvent créer des emplois ainsi que des nouveaux produits et services qui peuvent être créés pour améliorer l'économie. Lorsque les individus sont renseignés, ils peuvent mieux participer au modelage de

l'économie. Une grande part de la compréhension de ce qu'est l'économique est d'apprendre à « **parler la langue** ».

Survol des termes employés en économique

Le **marché** d'un produit ou service quelconque se compose d'un certain nombre de **clients**. Ces clients sont des gens ou des organisations qui veulent acheter votre produit ou service. Les entreprises vendent leurs propres produits ou services, mais elles sont également d'importants clients pour d'autres entreprises. Par exemple, si vous vendez des camions, vous pouvez **cibler** les propriétaires d'entreprises qui constituent votre marché de camions. La majorité de vos **activités de marketing** seront concentrées sur les entreprises qui utilisent des camions dans le cadre de leurs opérations. Et la plupart de vos clients, dans votre **créneau commercial**, seront ces propriétaires d'entreprises.

Le **prix** que vous allez exiger pour vos produits et services dépendra d'un certain nombre de facteurs. Premièrement, avant de fournir ces produits ou services aux clients, vous devez être certain de pouvoir couvrir les **frais**. Certains des coûts sont fixes et ne changent donc pas, peu importe le nombre d'articles que vous vendez. Ces frais fixes comprennent le loyer, l'assurance, un camion de livraison et le salaire du propriétaire. D'autres coûts sont **variables** : il s'agit des produits que vous devez acheter, qui s'ajoutent à vos coûts et qui varient selon le nombre d'articles produits ou vendus. Ces coûts incluent les matériaux d'emballage, le salaire des employés de production et les frais d'expédition.

Lorsque vous pensez au succès potentiel de votre entreprise, vous devez considérer **la loi de l'offre et de la demande**, soit le nombre d'articles comme les vôtres qui sont disponibles sur le marché (**l'offre**) et le nombre de clients qui désirent acheter ces produits (**la demande**).

Lorsque l'offre est **peu abondante** et qu'il y a un grand besoin de ce produit ou service dans un marché particulier, on dit que la demande est supérieure à l'offre. Lorsque c'est le cas, ceux qui vendent déjà ce produit peuvent exiger un prix élevé, car les gens paieront beaucoup plus pour cet article s'ils le désirent vraiment. On peut dire, dans ce cas, que **la demande est forte**.

Dans ce cas, les entrepreneurs saisissent souvent l'occasion d'introduire un nouveau produit qui répond aux mêmes besoins des clients. Ou bien ils peuvent tout simplement trouver une façon d'accroître l'offre du même produit ou service. Dans tous les cas, après avoir augmenté l'offre du produit pour les clients, ils découvrent qu'ils ne peuvent exiger des prix aussi élevés parce qu'il y a maintenant plus de **compétiteurs**. Dans ce cas, l'offre augmente et le prix décroît.

Lorsque l'offre devient trop élevée pour la demande, les propriétaires d'entreprises baissent les prix de façon à attirer des clients. Les entreprises doivent alors travailler fort pour effectuer suffisamment de ventes pour couvrir leurs frais et réaliser un **profit**. Et certaines entreprises peuvent même être forcées de se retirer des affaires si les clients n'achètent pas chez eux à un prix qui couvrira leurs frais et qui leur permettra de réaliser un profit.

Les entreprises doivent également essayer de conserver leurs coûts aussi bas que possible afin de réaliser un profit. L'un des coûts les plus élevés entrant dans le prix d'un produit ou service est le coût des travailleurs. Le **capital humain** est le terme économique pour décrire les gens qui fabriquent un produit ou donnent un service. Une augmentation de la quantité de travail effectué par les travailleurs sans augmentation de salaire mène à une augmentation de la productivité de l'entreprise. La **productivité élevée** qui en découle maintient bas le coût des articles et aide à accroître les profits de l'entreprise.

Parlons « économique »

L'activité suivante est conçue pour encourager les étudiants à **penser aux affaires** en recourant à des perspectives et à des termes économiques. Lisez le cas qui suit puis, en petits groupes, discutez des questions qui figurent à la fin de l'histoire en utilisant les **termes économiques** expliqués à la page précédente.

En 1999, l'économie américaine était prospère et plusieurs entreprises ont connu des problèmes relatifs au manque de main-d'œuvre. Georges et Jean essayaient de décider s'ils devaient quitter leur emploi et fonder une nouvelle entreprise qui semblait très prometteuse. Ils voulaient appareiller le besoin de travailleurs au besoin que certains travailleurs potentiels inexpérimentés et peu compétents avaient de trouver du travail. Ils louaient un immeuble dans l'un des districts à loyer modique d'une grande ville. Il était situé sur une importante ligne de transport en commun, et ils ont pensé qu'ils pouvaient ouvrir une entreprise à cet endroit.

Jean voulait être responsable de la vente de leurs services à des compagnies de la région. Georges gèrerait le bureau, cherchant des travailleurs au besoin, prenant les mesures nécessaires pour que ceux-ci soient conduits au travail et payés à chaque jour travaillé, puis s'occupant de toute la paperasse administrative de l'entreprise.

La seule entreprise concurrente dans la région ne fournissait pas le transport vers le travail et pour le retour à la maison et ne payait pas ses travailleurs à chaque jour. Les bureaux de cette entreprise étaient situés dans le centre-ville, à environ 6,5 kilomètres de l'emplacement de Georges et de Jean.

À présent, ils veulent avoir votre avis sur leur potentiel de succès de ce projet.

- Décrire le marché de l'entreprise de Georges et Jean.
- Quels seraient leurs frais fixes?
- Quels seraient leurs coûts variables?
- Quel prix devraient-ils exiger de leurs clients?
- De combien d'employés auront-ils besoins? Combien à temps plein?
- Comment peuvent-ils encourager la productivité?
- Comment devraient-ils vendre leurs services aux clients potentiels?
- Comment la loi de l'offre et de la demande affecte-t-elle ce type d'entreprise?
- Comment attireront-ils les travailleurs éventuels?
- Quels sont les principaux risques de ce type d'entreprise?
- Quel est le profit potentiel de ce type d'entreprise?
- Quels conseils leur donneriez-vous pour le démarrage de leur entreprise?

Partagez les idées de chaque groupe. Puis discutez de la manière dont l'économie affecte les décisions d'affaires.

(Ce problème a été publié dans *Entrepre-News & Views* et le texte est libre de droits de reproduction afin de pouvoir être utilisé dans les salles de cours. *EntrepreNews & Views* est publiée par le *Consortium for Entrepreneurship Education*, Columbus, Ohio)

Ce texte est disponible en anglais sur le Web à l'adresse suivante : http://www.entre-ed.org/_teach/activitis.htm

Il a été traduit par François Belle-Isle de Belle-Isle Traduction technique inc.

Un comportement éthique est une sage décision d'affaires

L'éthique en affaires consiste à vous assurer que les plus hautes normes légales et morales soient observées lors de vos relations avec les gens dans votre milieu d'affaires. Cela inclut la personne la plus importante pour votre entreprise, **votre client**. Un profit à court terme réalisé aux dépens d'un client signe la mort à long terme de votre entreprise.

Une bonne réputation en matière d'éthique bâtit la confiance **des associés d'affaires et des fournisseurs** envers votre entreprise. De fortes relations avec les fournisseurs sont très importantes pour le succès de votre entreprise. Considérez les problèmes que vous pourriez avoir si vous ne pouvez pas fournir ce dont le client a besoin... au moment où il en a besoin.

L'entrepreneur est un modèle pour ses **employés**. Si vous mentez à vos clients, prenez de l'argent dans la caisse ou apportez à la maison certains articles de l'inventaire ou des fournitures, il ne faut pas vous surprendre

si vos employés font la même chose. Les membres de votre famille peuvent voir l'entreprise comme la leur et prendre des choses qui appartiennent en fait à l'entreprise. Les employés peuvent percevoir cela comme étant un acte malhonnête s'offrant à leurs besoins d'une augmentation de salaire.

La **communauté** s'attend à ce que votre entreprise œuvre de manière éthique, améliorant ainsi l'image de la communauté dans son ensemble. Si votre entreprise est située dans un centre commercial, par exemple, votre code d'éthique aidera ou nuira à la circulation des clients pour les autres entreprises également. Si vous avez la réputation de dire aux clients tout ce qu'ils veulent entendre, peu importe la vérité, cela nuira éventuellement à votre entreprise et aux autres entreprises autour de vous. Bien qu'il ne soit pas illégal de mentir aux clients, ce n'est pas une bonne pratique d'affaire.

Le comportement éthique consiste tout simplement à prendre **de bonnes décisions**

d'affaires en se basant sur un « code d'éthique » établi. Les entrepreneurs devraient établir un code d'éthique et le mettre par écrit de manière à ce qu'il puisse servir de cadre pour les décisions que l'entrepreneur et ses employés doivent prendre. Lors de l'élaboration de ce code d'éthique, vous devriez considérer les points suivants :

- Identifier les principes généraux qui conduisent à des pratiques d'affaires justes.
- Vérifier, auprès de votre association industrielle, les normes de base à examiner.
- Prévoir que les questions éthiques n'ont pas toujours une réponse unique et parfaite.
- Écrire les énoncés spécifiques qui vous aideront, ainsi que les autres, à prendre des décisions éthiques au jour le jour.
- Développer votre code d'éthique en une politique écrite et en un manuel de procédures identifiant les principales règles d'opération de votre entreprise.
- Former vos employés (et les membres de votre famille) à prendre des décisions éthiques concernant l'entreprise.

Votre code d'éthique s'appliquera à tous les types d'opérations d'affaires, comprenant les points suivants. Quels autres points pouvez-vous ajouter à cette liste?

- La manutention de l'argent et des chèques des clients;
- La « négociation », sans permission, de prix spéciaux pour un ami;
- L'acceptation de cadeaux de la part des fournisseurs et des associés d'affaires;
- La vente de la marchandise endommagée
- Les garanties sur les produits;
- Les politiques de retour de la marchandise achetée par les clients;
- Le retour de la marchandise chez les fournisseurs;
- Le vol à l'étalage;
- Les procédures comptables des ventes au comptant;
- Le vol par les employés;
- La couverture d'assurance adéquate pour protéger l'entreprise et ses employés;
- Le respect des promesses publicitaires;

- La vérification de la marchandise reçue des fournisseurs;
- La nécessité de garder les lieux propres et libres de toutes substances ou germes nocifs;
- Les problèmes de performance des employés;
- La vérité qui est due aux clients.

Utiliser les habiletés de prise de décision pour les décisions éthiques

Les opérations quotidiennes d'une entreprise exigent que chacun prenne des décisions en tout temps. L'élaboration d'un code d'éthique et son application aux diverses situations sont importantes pour que se crée une bonne image de votre entreprise en matière d'éthique.

Tenir compte de la manière dont le processus de prise de décision vous aidera à améliorer le succès de votre entreprise :

1. **Définir le problème** exigeant une décision. Nous sautons souvent aux conclusions sans même prendre le temps de clarifier le problème.
2. **Considérer les autres solutions aux problèmes.** Il y a toujours plus d'une solution à un problème. S'entraîner à penser aux diverses possibilités qui s'offrent à nous avant d'intervenir.
3. **Identifier les conséquences des solutions alternatives.** Les entrepreneurs doivent penser aux conséquences à court et à long terme qui pourraient découler de leurs décisions.
4. **Chercher de l'information complémentaire** si vous n'avez pas suffisamment d'information pour prendre une décision. C'est ici qu'une politique de compagnie et un guide de procédures peuvent aider les employés à vérifier leur approche par rapport à un problème.

Activité de groupe

Demander à la classe de former de petits groupes d'environ huit personnes afin de travailler sur les idées relatives à l'éthique lors de la prise de décision. Leur fournir de l'information concernant l'entreprise servant d'exemple lors de l'activité. Cela pourrait être une entreprise locale, une idée de compagnie de votre choix ou de leur choix, ou encore un échantillon de plan d'affaires sur lequel ils ont travaillé dans le cours. Demander à chaque groupe de faire ce qui suit :

1. Identifier les problèmes qu'un entrepreneur pourrait rencontrer s'il dirige son entreprise de manière conforme à l'éthique.
2. Développer un code d'éthique en 10 points applicable à l'entreprise.
3. Discuter, à propos de l'entreprise retenue, de ce que devraient être les politiques et les procédures conformes à l'éthique.
4. Identifier un maximum de problèmes éthiques auxquels les employés pourraient devoir faire face durant une journée de travail normale. Discuter des solutions possibles aux problèmes. Considérer la manière dont un code de procédures pourrait aider les employés à prendre les meilleures décisions.
5. Les membres du groupe devraient alors faire un jeu de rôle durant lequel ils auraient à faire face à un problème éthique avec un client, un fournisseur, un compétiteur et le fils du propriétaire. Discuter des résultats de l'exercice de jeu de rôle. Si nécessaire, vous pouvez modifier votre code d'éthique à ce stade-ci de la réflexion.
6. Chaque groupe devrait présenter son code d'éthique à la classe et discuter des principaux résultats de leur réflexion.

Source : PACE, Unit 13 Business Management. PACE est disponible auprès du Center on Education and Training for Employment, The Ohio State University, Columbus, Ohio.

Ce texte est disponible en anglais sur le Web à l'adresse suivante : http://www.entre-ed.org/_teach/activitis.htm

Il a été traduit par François Belle-Isle de Belle-Isle Traduction technique inc.

BIBLIOGRAPHIE

- Atkinson, J.W., *Personality, Motivation and Action : Selected Papers*, New-York, Praeger, 1983.
- Bandura, A., *Self-Efficacy : Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*, *Psychological Review*, vol. 84, n° 2, 1977, p. 191-215.
- Boutinet, J.P., *Anthropologie du projet*, Paris, Presses universitaires de France, 1990.
- Danjou, I., *Entreprendre – La passion d’accomplir ensemble*, Paris, L’Harmattan, 2004.
- Deci, E.L. et R.M. Ryan, *The Support of Autonomy and the Control of Behavior*, *Journal of personality and social psychology*, 1987, 53, 1024-1037.
- Filion, L.J., *Pour une vision inspirante en milieu scolaire*, 2^e édition, Cap-Rouge, Les Presses Inter Universitaires, 2005.
- Filion, L.J., *Tintin, Minville, l’entrepreneur et la potion magique*, Montréal, Les éditions Fides, 1999.
- Filion, L.J., *Le champ de l’entrepreneuriat : historique, évolution, tendances*, Cahiers de recherche HEC n° 97-01, janvier 1997.
- Forner, Y., *À propos de la motivation et de la réussite scolaire*, revue *Carriérologie*, vol. 10, n°s 1 et 2, 2005, p. 183-194.
- Forner, Y., *L’attitude motivée chez les lycéens de classe terminale : modèle, structure et variabilité dans l’orientation scolaire et professionnelle*, Paris, juin 1987, vol. 16, n° 2, p. 131-150.
- Groupe provincial de soutien pour une approche orientante (GPSAO), *Rapport du projet pilote de recherche-action en lien avec l’approche orientante pour les élèves en difficulté d’adaptation et d’apprentissage*, Université de Sherbrooke, juin 2004.
- Inchauspé, P., *L’école peut-elle cultiver le goût d’entreprendre chez les élèves?*, Forum de la Fondation de l’Entrepreneurship, Québec, octobre 2004.
- Julien, P.A., et R. Jacob, *La transformation du rôle de l’entrepreneur et l’économie du savoir*, *Revue Gestion*, vol. 24, n° 3, 43-50, septembre 1999.
- Kirzner, I., *Competition and Entrepreneurship*, Chicago University Press, 1973.
- Marceau, D. et M. Gingras, *L’école orientante : la nécessaire contribution de la communauté*, p. 89 à 110, dans Pelletier, Denis, *Pour une approche orientante de l’école québécoise*, Québec, Septembre éditeur, 2001.
- Pelletier, D., *L’approche orientante : la clé de la réussite scolaire et professionnelle*, Québec, Septembre éditeur, 2004.
- Pepin, R. *Concevoir et communiquer une vision*, revue *Gestion*, vol. 30, n° 2, 2005.
- Perrenoud, P., *Le projet personnel de l’élève, une fiction?*, http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_20.html, Genève, 2001.
- Rabbior, G., *Les jeunes et l’argent*, Fondation canadienne d’éducation économique, Toronto, 1997, <http://www.cfee.org/fr/resmoneytoc.shtml>.
- Schumpeter, J.A., *Théorie de l’évolution économique*, Dallos, 1935.
- Serieyx, H., *Pour les jeunes : un viatique pour l’emploi*, http://herveserieyx.nexenservices.com/article.php?id_article=57, février 2004.