

## L'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL AU DÉFI DE LA DIGITALISATION : LE CAS ENACTUS FRANCE

[Rachid Rhattat](#)

De Boeck Supérieur | « [Entreprendre & Innover](#) »

2020/4 n° 47 | pages 62 à 75

ISSN 2034-7634

ISBN 9782807393684

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2020-4-page-62.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

# L'accompagnement à l'entrepreneuriat social au défi de la digitalisation : le cas Enactus France

## Social entrepreneurship support and the challenge of digitalization: The case of Enactus France

> *Rachid Rhattat*

---

### Résumé

L'accompagnement entrepreneurial n'échappe pas à l'impact de la transformation numérique qui bouleverse de nombreux secteurs d'activité. Notre étude vise à mettre en exergue les modalités et les enjeux de la mise en place d'une nouvelle forme d'accompagnement entrepreneurial dotée d'une dimension digitale. Elle s'appuie sur l'analyse du cas de l'association Enactus France. Fondé historiquement sur un apprentissage en présentiel, le modèle a évolué ces dernières années avec l'implémentation d'une plateforme numérique offrant un accès à des ressources pédagogiques. Les perspectives d'évolution vers un dispositif d'accompagnement hybride imposent de relever plusieurs défis de taille.

---

### Abstract

Entrepreneurial support cannot escape the impact of the digital transformation that is shaking up many sectors of activity. Our study aims to highlight the methods and challenges of implementing a new form of entrepreneurial support with a digital dimension. It is based on an analysis of the case of the association Enactus France. Historically based on face-to-face learning, the model has evolved in recent years with the implementation of a digital platform offering access to educational resources. The prospects of moving toward a hybrid support system require several major challenges to be met.

## Les points forts

- L'association Enactus France est un acteur majeur de l'écosystème des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat social, dont la méthode pédagogique est fondée sur une diversité des formes d'apprentissage.
- Fondé historiquement sur un apprentissage en présentiel, le modèle a évolué ces dernières années avec l'implémentation d'une plateforme numérique en 2016, revue deux ans plus tard.
- L'association s'oriente aujourd'hui vers un dispositif d'accompagnement hybride (présentiel/distanciel) qui implique un processus complexe d'ingénierie pédagogique et un changement de posture des accompagnants.

Au cœur des mutations majeures qui affectent les structures d'accompagnement entrepreneurial<sup>1</sup> depuis une dizaine d'années, la transformation digitale fait figure d'enjeu majeur. De plus en plus prégnants, l'usage du numérique et le développement d'outils digitaux au service de pratiques collaboratives innovantes impactent profondément cet écosystème.

Force est de constater que l'accompagnement entrepreneurial n'échappe pas au processus d'« ubérisation »<sup>2</sup> qui bouleverse de nombreux secteurs d'activité. Ainsi, se saisissant des opportunités offertes par l'intelligence artificielle et la puissance des algorithmes, des start-up viennent challenger les acteurs traditionnels (incubateurs, pépinières, associations, établissements universitaires...)

1 Messeghem K., Sammut S., Thoreux M., Swalhi A., Bakkali C. (2014), « Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France », *Labex Entreprendre*, 166 p.

2 Boumedjaoud D., Maus A., Messeghem K., Sammut S. et Theodoraki C. (2017), « Ubérisation : quels défis pour l'accompagnement entrepreneurial ? », *Labex entreprendre publications*, n° 19.

en proposant en ligne des services sur mesure.

Dernièrement, la situation exceptionnelle liée à la pandémie de la Covid-19 démontre, s'il en était besoin, l'impérieuse nécessité d'être en mesure de former et accompagner à distance.

Dans ce contexte, l'intégration des technologies digitales dans le processus d'apprentissage à la création d'entreprise est devenue un passage obligé. Or, mettre la technologie au service des apprenants impose d'imaginer un nouveau paradigme pédagogique permettant d'apprendre et acquérir des compétences autrement<sup>3</sup>.

Fondamentalement, cet « e-accompagnement » implique une évolution significative à la fois des méthodes de transmission des savoirs, des compétences et des contenus. Dès lors, plusieurs questions se posent avec acuité : dans quelle mesure le digital peut-il favoriser l'accompagnement

3 Becchetti-Bizot C., Houzel G. et Taddei F. (2017), « Vers une société apprenante », *Rapport remis au Ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche*, 85 p.

entrepreneurial ? Quelles compétences et aptitudes l'accompagné peut-il développer ? Quels impacts sur la relation accompagnant/accompagné ?

Il convient d'observer que la mise en place de ce processus se révèle être particulièrement complexe. Par-delà les aspects purement techniques, la digitalisation repose sur une ingénierie pédagogique associant l'ensemble des parties prenantes. À cela, s'ajoute la prise en compte des épineuses contraintes juridiques relatives à la protection des données personnelles et au respect de la vie privée.

Pour relever ce défi, s'appuyer sur l'expérience des acteurs de l'Enseignement supérieur et de la recherche (ESR) paraît être une voie à suivre. Ce secteur a su indéniablement tirer profit des progrès technologiques fulgurants pour évoluer progressivement du *e-learning*, né à la fin des années 1990, vers le *digital learning*. Ce concept protéiforme regroupe une diversité de formats d'apprentissage<sup>4</sup> intégrant les outils numériques et se décline selon différents modes : présentiel, distanciel ou hybride.

Notre étude se fixe pour ambition de mettre en évidence les modalités et les enjeux de la mise en place d'une nouvelle forme d'accompagnement entrepreneurial dotée d'une dimension digitale. Force est de constater que, jusqu'à présent, cette thématique a été peu traitée dans la littérature académique<sup>5</sup>.

4 MOOC, gamification, classes virtuelles, *social learning*, *immersive learning*...

5 Bornard, F., Frugier, D., Michel, D. & Toutain, O. (2019), « Accompagnement entrepreneurial : le point de bascule. *Entreprendre & Innover*, 40(1), 77-93 ; Messeghem, K., S. Sammut, L. Temri et É. St-Jean (2020), « Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial. *Revue française de gestion*, 286(1), 59-67; Mercuri-Chapuis, S., Gauthier, T. (2016), « L'économie collaborative en

Le cadre méthodologie s'appuie sur l'analyse du cas Enactus France, acteur majeur de l'écosystème des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat social. Ce choix paraît pertinent dans la mesure où il illustre parfaitement le défi de la digitalisation à relever. Sur le plan méthodologique, notre étude s'appuie sur une série d'entretiens avec Aymeric Marmorat, Directeur général d'Enactus France, et Jérôme Priolet, responsable de la pédagogie et du digital ainsi que sur l'analyse de données secondaires transmises par l'organisation.

### Méthodologie

EDC Paris Business School est l'un des partenaires universitaires d'Enactus France. Ancien responsable de la vie associative, Rachid Rhattat a été amené à collaborer depuis plusieurs années avec l'équipe d'Enactus, en lien avec le pôle entrepreneuriat EDC animé par Francesco Travagli. En sa qualité de directeur académique et enseignant-chercheur, il s'est intéressé à la mise en place de la plateforme pédagogique Enactus Academy. Dans le cadre de cette étude, une série de trois entretiens a été menée (l'un en visio-conférence avec Aymeric Marmorat et Jérôme Priolet et deux autres par téléphone avec Jérôme Priolet) visant à comprendre la démarche engagée vers une digitalisation de la formation et l'accompagnement des jeunes. S'appuyant sur l'expérience d'EDC Paris Business School en matière de pédagogie hybride, un certain nombre de suggestions ont été formulées.

Suisse romande à l'horizon 2030 : les MOOCs à l'heure de Coursera », *Gestion* 2000, 34, 5, pp. 55-73 ; Frugier, D. (2017). « Croyez-vous aux Zuber Zaccompagnants ? », *Entreprendre & Innover*, 35(4), 59-65; Boumedjaoud D., Maus A., Messeghem K., Sammut S. et Theodoraki C. (2017) « Ubérisation : quels défis pour l'accompagnement entrepreneurial ? », *Labex entreprendre publications*, n° 19.

## Un dispositif de formation et d'accompagnement original dédié à l'entrepreneuriat social

Ni incubateur, ni pépinière, Enactus France est une association dont l'objet est de proposer aux jeunes un dispositif de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat social.

### › De SIFE à Enactus

Enactus a été fondée en 1975 sous l'appellation SIFE (*Students In Free Enterprise*), sur l'initiative d'un avocat américain, Robert T. Davis, désireux de mettre en place un programme orienté autour du leadership, du « *learning by doing* » (Apprendre par la pratique) et de l'esprit d'entreprise. Dès l'origine, le modèle s'appuie sur l'organisation d'une compétition nationale annuelle (*SIFE Word Cup*) qui permet aux étudiants de présenter leurs projets entrepreneuriaux devant un jury de professionnels.

Sous l'impulsion du CEO (chief executive officer, équivalent du PDG) Alvin Rohrs, SIFE a connu un fort développement marqué par une collaboration accrue avec de grandes entreprises américaines (KPMG, Unilever, Walmart...) et une intensification de l'internationalisation du réseau.

Une étape majeure a été franchie en 2012 avec l'adoption d'une nouvelle dénomination – Enactus<sup>6</sup> – qui met davantage en exergue deux éléments fondamentaux au cœur de la philosophie de l'organisation : l'action entrepreneuriale et la dimension collective.

À l'échelle nationale, chaque association dispose d'une marge de manœuvre dans

l'exécution du programme dès lors que les actions s'inscrivent dans le respect des valeurs promues par Enactus Worldwide. Créée en 2002, l'association française SIFE est devenue Enactus France.

L'arrivée en 2010 du directeur général actuel, Aymeric Marmorat, a marqué un tournant important. Expert de l'accompagnement en entrepreneuriat social<sup>7</sup>, sa vision est de faire émerger des « *leaders entreprenants et engagés* », « *des acteurs du changement* » souhaitant s'impliquer pour « *construire un monde plus juste, plus inclusif et plus durable* ».

Fondamentalement, la mission de l'association vise à proposer un accompagnement dans la réalisation de projets à fort impact social<sup>8</sup> dont la finalité est de « *renforcer le pouvoir d'agir des personnes afin que celles-ci améliorent leurs conditions de vie, et ce de manière pérenne sur les plans économique, social et environnemental* ». En outre, Aymeric Marmorat considère que « *l'expérience Enactus doit permettre aux porteurs de projets motivés de développer leurs qualités et compétences humaines, managériales et entrepreneuriales qui leur serviront aussi bien dans leur parcours personnel que professionnel* ».

Dans cette perspective, la stratégie mise en œuvre se fixe pour ambition de dépasser le modèle fondé sur la compétition nationale. Axée autour de l'idée « *d'agir avec et pour les jeunes* », elle repose sur les orientations suivantes :

<sup>7</sup> Alumni Enactus 2006, il a notamment créé l'association « Entrepreneurs Sans Frontières » et a co-fondé « La Ruche ».

<sup>8</sup> Exemples de projets : « Lutter contre l'isolement et l'exclusion sociale des personnes âgées » ; « Sensibiliser à la cause environnementale » ; « Lutter contre le gaspillage alimentaire » ; « Rendre plus accessibles les produits locaux aux habitants des villes tout en améliorant le pouvoir d'agir des producteurs de la région ».

<sup>6</sup> Acronyme signifiant *Entrepreneurial-Action-Us*

- Développement d'une offre de programmes diversifiée et adaptée à différents publics (étudiants, lycéens...);
- Renforcement de l'équipe en charge de la coordination de l'encadrement pédagogique au niveau national et au niveau régional;
- Promotion de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et de l'entrepreneuriat social à travers des actions de communication et de sensibilisation;
- Développement de l'écosystème des partenaires.

### › Un modèle unique d'accompagnement entrepreneurial

Le modèle d'accompagnement entrepreneurial proposé par Enactus se caractérise d'une part par la mobilisation de professionnels qui mettent leurs compétences au service des étudiants et, d'autre part, par une méthode pédagogique fondée sur une diversité des formes d'apprentissage.

#### La collaboration étroite avec les réseaux professionnels

Dans le cadre du programme Étudiants, une convention conclue avec chaque établissement fixe le cadre de la relation partenariale et donne lieu à la création d'une association Enactus qui prend le nom de l'école.

Les membres de l'association, dénommés Enacteurs, vont tout d'abord bénéficier des conseils et suivi du ou des conseiller(s) pédagogique(s) de l'établissement, rôle souvent dévolu au responsable du pôle entrepreneuriat.

À n'en pas douter, l'expertise développée en matière d'accompagnement entrepreneurial par les acteurs de l'ESR est un

atout majeur. En effet, depuis une quinzaine d'années, les enseignements dédiés, les programmes de sensibilisation et d'accompagnement à la création/reprise d'entreprise n'ont cessé de se développer. Le ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, a accompagné ce mouvement à travers le lancement du programme PEPITE<sup>9</sup>. Les étudiants peuvent, sous conditions, bénéficier du statut national d'étudiant entrepreneur et ainsi s'engager dans une démarche entrepreneuriale tout en poursuivant leurs études.

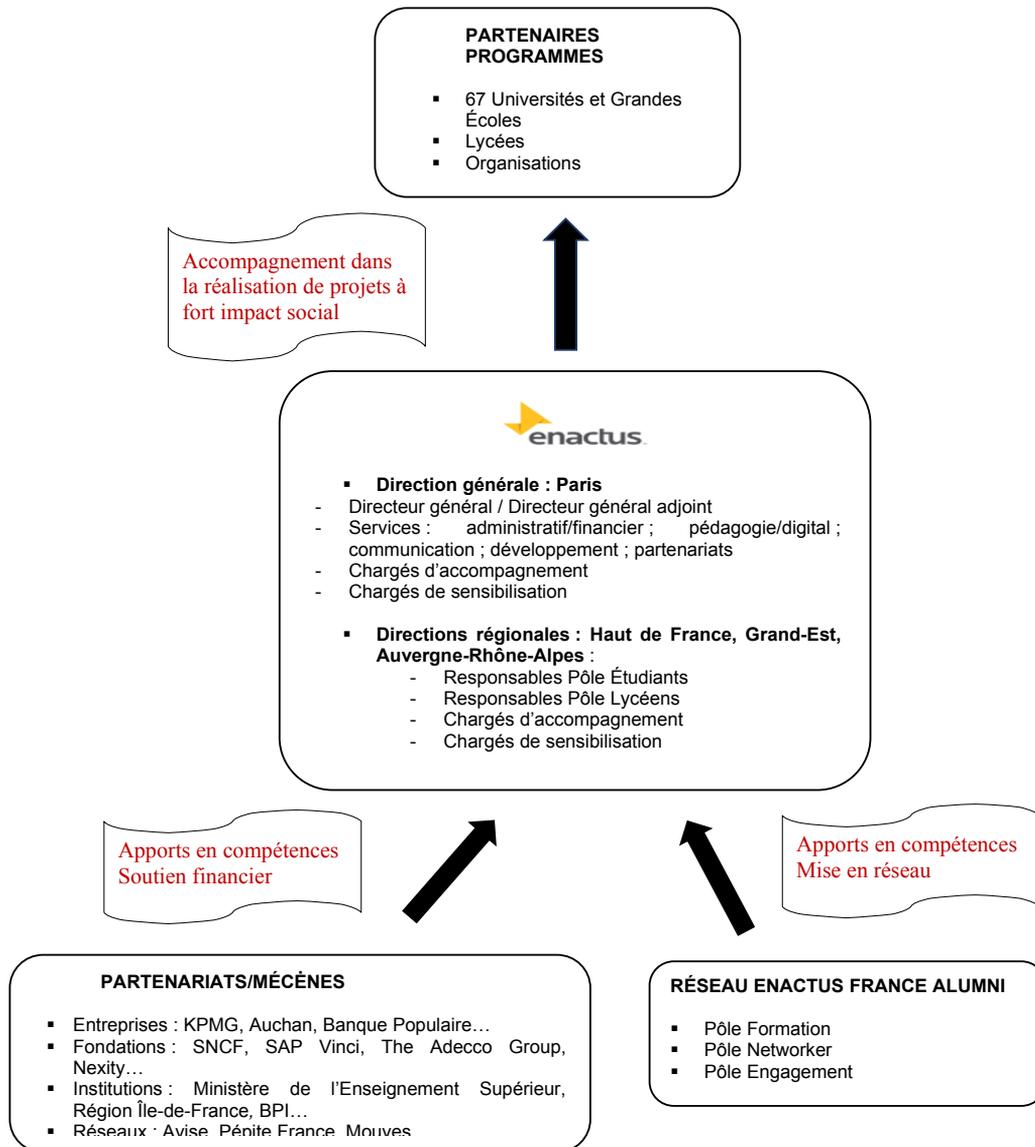
La montée en puissance des incubateurs universitaires s'inscrit également dans cette dynamique. Selon une étude menée par la Conférence des Grandes Écoles (CGE) en 2018, 77 % des Grandes Écoles ont une spécialité entrepreneuriat et 65 % disposent d'un incubateur généraliste ou spécialisé<sup>10</sup>.

Le programme Étudiant offre à chaque Enacteur la possibilité de bénéficier de conseils, de retours d'expérience et de découvrir des parcours inspirants de professionnels (partenaires/mécènes, alumni) évoluant dans des secteurs variés. Indéniablement, leur implication, leur regard critique et leurs apports en compétences renforcent les projets et permettent aux étudiants d'évoluer. Les mécènes apportent, en outre, un soutien financier important à travers des prix financiers et des fonds d'amorçage. Force est de constater que la participation à ces programmes est également l'occasion

9 Pôles Étudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat

10 CGE, « Développement de l'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche », Tableau de bord de suivi de performance, décembre 2018, p. 3.

Figure 1 : Synthèse de l'écosystème des partenaires Enactus



pour ces professionnels de repérer des talents et tisser des liens.

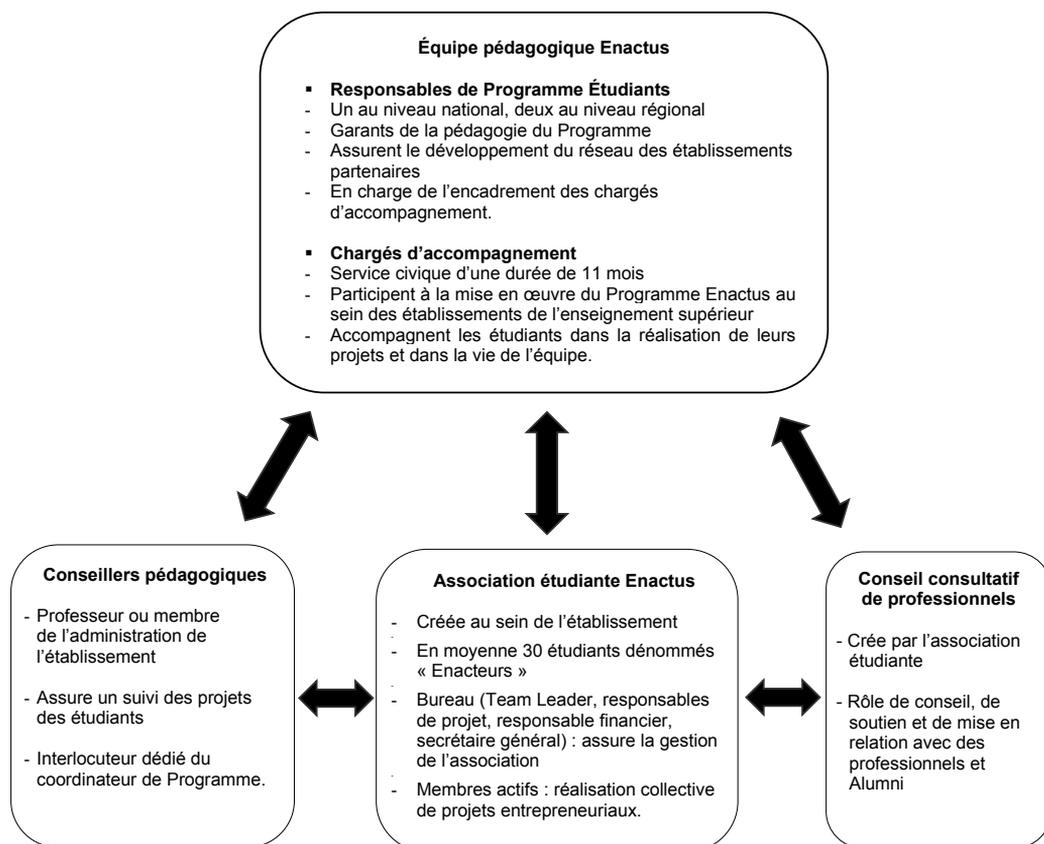
### Des situations d'apprentissage diversifiées

Le Programme a pour objectif d'accompagner les étudiants au cours des différents stades de leur projet, de l'émergence de l'idée jusqu'à l'éventuelle création

d'entreprise<sup>11</sup>. L'approche pédagogique Enactus repose sur l'apprentissage d'un solide savoir-faire entrepreneurial par la maîtrise de compétences techniques (management de projet, finance et comptabilité, marketing et communi-

<sup>11</sup> En 2019, 1157 étudiants ont été accompagnés et 209 projets et start-up sociales ont été lancés. *Rapport d'activité Enactus 2019*, p. 19.

**Figure 2 :** Accompagnement pédagogique des étudiants



cation...), le développement de l'esprit d'innovation et de la créativité, et la prise de conscience des enjeux sociétaux et environnementaux. En outre, il s'agit de permettre à chacun d'améliorer ses *soft skills*<sup>12</sup> (leadership, esprit critique, confiance en soi, résilience...).

Dans cette optique, l'année académique s'organise autour d'une variété d'événements organisés dans les locaux d'Enactus ou au sein des établissements partenaires : séminaires de formation (« *Leadership Week-end* », « *Écllosion* », « *Booster* »), sessions de coaching individuelles et collectives, ateliers...

En fin d'année, la participation à la compétition nationale est un temps fort qui offre aux étudiants l'opportunité de présenter leurs projets devant des professionnels. L'équipe vainqueur représente la France lors de l'*Enactus World Cup*. L'ensemble de ces événements sont autant de temps d'échanges et d'interactions entre étudiants, professionnels, acteurs du monde académique et contribuent au développement de l'esprit d'équipe.

### L'intégration d'une dimension digitale dans l'accompagnement

Le déploiement de technologies digitales dans l'enseignement supérieur ces dernières années a permis de repenser les

<sup>12</sup> Theurrelle-Stein D et Barth, I. (2017), « Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain », *Management & Avenir*, n° 95, p. 129-151.

contenus pédagogiques et les modalités d'apprentissage<sup>13</sup> et catalyser la créativité et l'innovation pédagogique numérique<sup>14</sup>.

C'est dans ce contexte qu'une plateforme numérique dédiée à un accompagnement davantage en phase avec les usages des « *digital natives* » a été mise en place.

### › L'implémentation de la plateforme Enactus Academy

Les premières réflexions autour de la digitalisation de l'accompagnement ont émergé au sein d'Enactus à partir de 2013. Selon Jérôme Priolet, deux idées forces se sont dégagées :

- « Renforcer la qualité de l'accompagnement des participants au Programme Étudiants en le dotant d'une dimension digitale ;
- « Permettre à davantage de jeunes de mener des initiatives d'entrepreneuriat social innovantes partout en France et sur les territoires francophones ».

Sur le plan opérationnel, une équipe formée en interne autour de Jérôme Priolet a été missionnée pour l'implémentation d'une plateforme dénommée Enactus Academy<sup>15</sup>. La conception de la version bêta s'est achevée en 2015 et la première version a été mise en ligne l'année suivante. La réalisation technique a été le fruit d'une collaboration avec l'agence

13 Dulbecco P., Beer M-C., Delpech de Saint-Guilhem J., S. Dubourg-Lavroff, E. Pimmel (2018), « Les innovations pédagogiques numériques et la transformation des établissements d'enseignement supérieur », *Rapport IGAENR*, n° 2018-049 ; Ghoulane S., Deville A. et Dumez H. (2016), « Enseignement supérieur : mythes et réalités de la révolution digitale », *Gérer et comprendre*, N° 126, p. 28-38.

14 Conférence des Grandes Écoles (2017), « Livre blanc : 6 propositions pour reconnaître l'excellence et les pédagogies innovantes dans l'enseignement supérieur », 84 p.

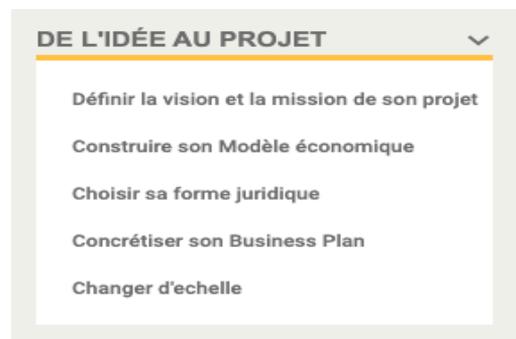
15 <http://www.enactus-academy.fr/>

« Feel & Clic » spécialisée dans le digital et cofondée par Charles Baudelot, Alumni Enactus. Un cabinet d'avocat a été sollicité pour ce qui concerne la conformité avec la législation sur la protection des données<sup>16</sup>.

L'approche pédagogique choisie repose sur une offre gratuite d'accès à des ressources en complément de l'accompagnement physique. Le dispositif se décompose en huit chapitres indépendants (sommaire à gauche sur la page web ci-dessous) et accessibles à n'importe quel stade de la formation.



Chaque chapitre se décline en plusieurs sous-thématiques. À titre d'exemple ci-dessous, celui relatif aux étapes clés pour transformer une idée en projet.



Chaque sous-thématique est organisée de façon identique autour de trois parties :

16 Loi du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles, Journal Officiel du 21 juin 2018.

– « **Apprendre** » : permet l'accès à une diversité de ressources pédagogiques : ateliers, fiches pratiques, tutoriels et vidéos, templates d'outils, Slideshare. Notons que certaines proviennent d'autres organisations partenaires (Avisé, Animafac, Ullule, ...) qui acceptent ou souhaitent que leurs contenus soient diffusés sur la plateforme.

– « **Agir** » : les Enacteurs ont la possibilité d'effectuer une auto-validation de check-lists suite à la consultation des contenus pédagogiques.

– « **Explorer/Collaborer** » : chaque utilisateur peut ici suggérer du contenu en libre accès à la communauté d'apprenants. Les propositions sont soumises à la validation de l'équipe pédagogique d'Enactus.

#### APPRENDRE

avec le contenu recommandé par Enactus Academy



#### EXPLORER

avec le contenu recommandé par la communauté

La partie backoffice et modération est gérée en interne par l'équipe dédiée d'Enactus qui assure les missions suivantes :

– Veiller au bon usage de la plateforme par les étudiants. Cela passe notamment par des actions de communication ;

– Piloter et animer quotidiennement la plateforme pour garantir une expérience de qualité aux utilisateurs ;

– Assurer une veille des contenus pédagogiques relatifs à l'entrepreneuriat et à l'entrepreneuriat social ;

– Contribuer à la création de nouveaux contenus pédagogiques adaptés aux besoins des porteurs de projets ;

– Assurer la maintenance de la plateforme (suivi des indicateurs de résultats, gestion du backoffice...).

### › Évaluations de la plateforme par les Enacteurs

Une première évaluation de l'utilisation de la plateforme a été réalisée en 2017 par l'agence PHARE<sup>17</sup>. Il ressort de cette étude que la plateforme est majoritairement perçue comme un « *outil de gestion de projet sérieux* », dotée de contenus « *pertinents pour renforcer les connaissances des étudiants* » et « *accessibles en fonction des étapes du projet* ». En revanche, l'expérience de navigation doit être optimisée. L'interactivité et la dimension communautaire sont jugées « *encore embryonnaires en raison notamment de l'ergonomie de la plateforme* ». En outre, la plateforme est perçue « *comme proposant des ressources statiques* ».

Ces appréciations ont été confirmées quelques mois plus tard dans le cadre d'une étude portant sur « *l'évaluation des compétences humaines, entrepreneuriales et managériales développées par les étudiants engagés au sein du Programme Enactus*<sup>18</sup> ». Les réponses apportées aux questions relatives à l'utilisation de la pla-

<sup>17</sup> Etude qualitative/quantitative menée du 1<sup>er</sup> septembre au 29 octobre 2017 portant sur un échantillon de 715 utilisateurs.

<sup>18</sup> Étude menée au cours de l'année académique 2017/2018 par Enactus en collaboration avec le cabinet (IM)PROVE spécialisé dans l'évaluation d'impact social. L'évaluation est fondée sur une approche qualitative (entretiens semi-directifs auprès de 29 Enacteurs, 14 Alumni et 10 partenaires) et quantitatif (423 Enacteurs). Étude disponible : <https://enactus.fr/system/files/inline-files/Etude%20d%27impact%202018%20-%20Enactus%20Etudiants.pdf>

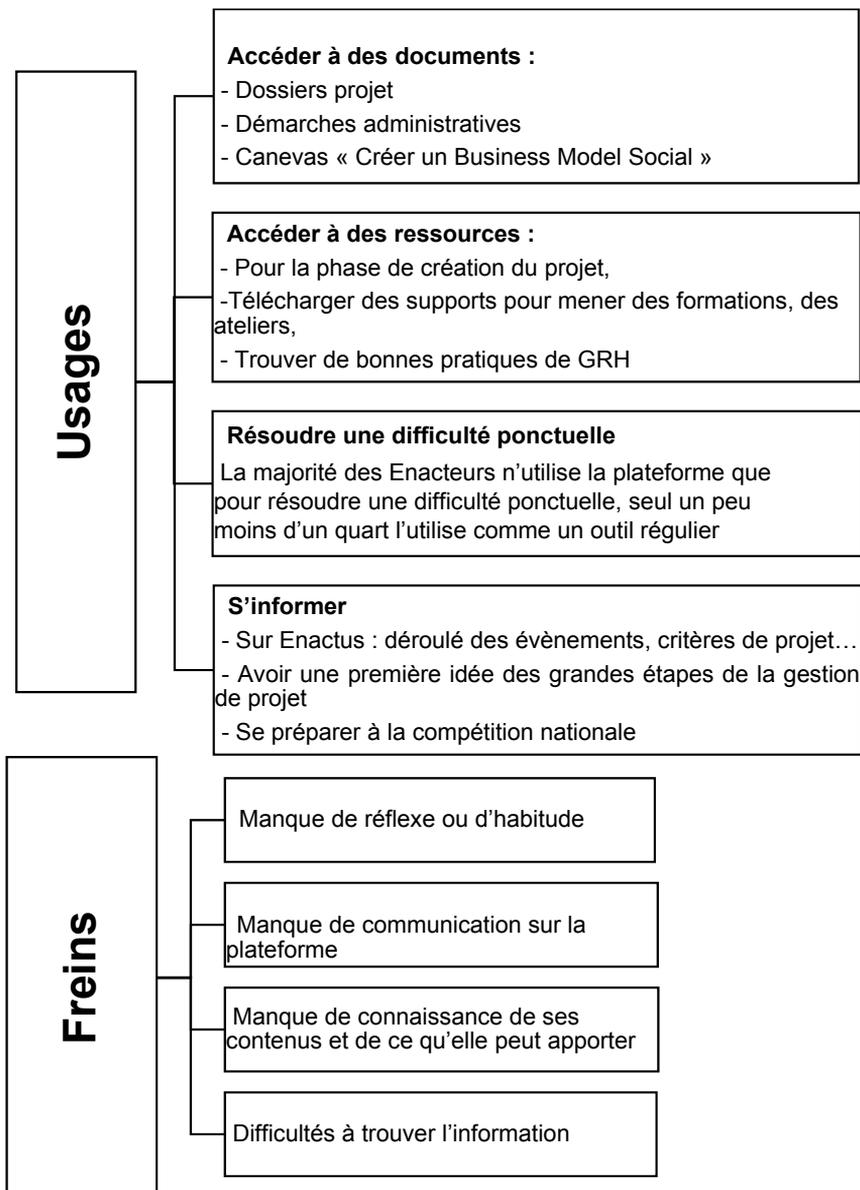
teforme permettent d'avoir une vision de l'expérience utilisateur des Enacteurs.

D'une manière générale, la grande majorité des étudiants a utilisé Enactus Academy au cours de l'année. Considérée comme « *complète et accessible à tout moment* », elle est dans l'ensemble très appréciée. On notera toutefois que la majorité n'utilise la plateforme que « *pour*

*résoudre une difficulté ponctuelle, seul un peu moins d'un quart l'utilisant comme un outil régulier* ». Un certain nombre de freins à l'utilisation de la plateforme ont été identifiés (cf figure 3 ci-dessous).

Sur la base des retours des utilisateurs à travers ces deux études, l'amélioration de l'expérience de navigation et l'accès à des ressources plus pertinentes sont apparus

**Figure 3** : Synthèse des principaux usages et freins à l'utilisation de la plateforme



comme deux priorités. En collaboration avec l'agence web Insite, l'équipe de Jérôme Priolet a travaillé sur une version 2 de la plateforme. Mise en ligne fin 2018, celle-ci repose sur :

- Une nouvelle ergonomie permettant un accès plus fluide aux ressources ;
- Un enrichissement des contenus numériques sur des thématiques spécifiques avec la création de ressources interactives et en motion design.

Ce passage de la V1 à la V2 a permis d'augmenter significativement le nombre d'utilisateurs actifs passant de 715 en 2017 à 1837 en 2019. Dans le même temps, le temps moyen passé de connexion est passé de 6 minutes 30 en 2017 à 10 minutes en 2019.

## Perspectives d'évolution vers un dispositif d'accompagnement hybride

Discutée au sein de l'association en 2019, l'évolution progressive du dispositif d'accompagnement vers un format hybride vise à atteindre plusieurs objectifs. Selon Jérôme Priolet, il s'agit « *d'encourager les jeunes à utiliser davantage la plateforme numérique, de leur permettre de travailler davantage en autonomie et à distance, de rendre l'apprentissage davantage personnalisé et plus dynamique* ». La transformation du modèle d'accompagnement originel en un mode hybride impose de relever plusieurs défis de taille.

### › Les vertus pédagogiques de l'approche hybride

Les travaux de Charlier, Deschryver et Peraya ont permis de mettre en exergue

les éléments caractéristiques d'un dispositif hybride<sup>19</sup> (*blended learning*) :

- La mise à distance et les modalités d'articulation des phases présentielles et distantes ;
- L'accompagnement humain ;
- Les formes particulières de médiatisation<sup>20</sup> et de médiation<sup>21</sup> liées à l'utilisation d'un environnement technico-pédagogique ;
- Le degré d'ouverture du dispositif, c'est-à-dire la latitude accordée aux apprenants dans le choix des méthodes pédagogiques.

Les dispositifs hybrides donnent lieu à une diversité de situations d'apprentissage<sup>22</sup>. Elles varient selon les formations, la nature des enseignements délivrés ou le profil des étudiants. Les sessions distancielles suivent deux formats principaux :

- synchrone, qui favorise l'interactivité et les feed-back en direct avec le tuteur et entre les autres apprenants (classes virtuelles, webinaires, visioconférences...) ;
- asynchrone, dans lequel l'apprenant suit les modules à son rythme, les échanges avec le tuteur étant différés.

L'expérience d'apprentissage selon le format hybride présente des vertus

19 Charlier B., Deschryver N., Peraya D. (2006), « Apprendre en présence et à distance. Une définition des dispositifs hybrides », *Distances et savoirs*, Vol. 4, p. 469-496.

20 Phases de conception, de production et de mise en œuvre de contenus.

21 Action d'un intermédiaire (formateur, tuteur...) qui facilite l'apprentissage.

22 Burton R, Borruat S, Charlier B. *et al.* (2011), « Vers une typologie des dispositifs hybrides de formation en enseignement supérieur », *Distances et savoirs*, (Vol. 9), p. 69-96.

indéniables<sup>23</sup> et transforme la relation accompagnant/accompagné :

- D’un apprentissage fondé sur un rapport vertical et caractérisé par la délivrance d’un savoir, on passe à une démarche pédagogique favorisant davantage la co-construction des connaissances ;
- Allers-retours entre théorie et pratique ;
- Recours à des méthodes pédagogiques plus actives et variées grâce à un accès facile et rapide à une diversité de ressources (audio, vidéos, jeux...) ;
- Apprentissage différencié et flexible : l’apprenant avance à son propre rythme et selon une pratique ATAWAD<sup>24</sup> ;
- Apprentissage plus interactif et collaboratif par le biais des sessions d’échanges (*Chatbots*, forums, webinaires).

### › Les défis de l’hybridation de l’accompagnement entrepreneurial

La pandémie du Covid-19 a eu pour effet d’accélérer la mutation digitale des activités de l’association. Dans le contexte du confinement, à l’instar des établissements universitaires, l’association a été conduite à assurer la continuité pédagogique de ses actions à distance. Ainsi, pour la première fois, la compétition nationale s’est déroulée en ligne du 22 mai au 5 juin 2020. Dans la foulée, l’offre digitale s’est enrichie à travers la mise en ligne d’une Web-série Enactus<sup>25</sup> consacrée au lancement d’un projet à impact.

23 Becchetti-Bizot C., Houzel G. et Taddei F. (2017), *Vers une société apprenante*, Rapport remis au Ministre de l’Éducation nationale, de l’Enseignement supérieur et de la Recherche, 85 p.

24 *Anytime, Anywhere, Any device.*

25 <https://www.youtube.com/watch?v=GOI4XQRjNDU>

C’est sur la base d’expérimentations et par strates successives que la direction a entrepris d’intégrer dans ses pratiques l’apprentissage selon un format hybride. Pour l’heure, la conception de deux séminaires de formation dédiés aux Team-leaders et aux porteurs de projets est en cours d’élaboration. Les retours des étudiants permettront sans doute d’éclairer la direction sur l’opportunité de proposer aux Enacteurs un accompagnement hybride dans la réalisation de leurs projets à impact social. Si, à l’avenir, cette orientation est validée, cela imposera aux équipes en charge du projet de relever des défis importants.

### Un processus complexe d’ingénierie pédagogique

Évoluer vers un modèle hybride se révèle être un chantier complexe qui repose sur un travail d’ingénierie pédagogique important. Guidée par les objectifs d’apprentissage, la démarche consiste à moduler l’articulation des phases présentielles et distancielles (synchrone/asynchrone) en veillant à une répartition équilibrée entre les modalités de travail (individuel/collectif).

La conception du dispositif visant à optimiser l’expérience d’apprentissage doit s’inscrire dans une logique de co-construction avec l’ensemble des acteurs intervenant dans le processus d’accompagnement. Ainsi, la collaboration des référents pédagogiques universitaires pourrait permettre d’éviter le caractère redondant de certains modules avec les enseignements dispensés au sein des établissements et, par ailleurs, de mieux apprécier la charge globale de travail.

L’approche hybride pourrait permettre également une appropriation en amont,

par le biais de la plateforme Enactus Academy, des concepts fondamentaux relatifs aux différentes étapes de la vie du projet. Afin de répondre aux souhaits émis par les Enacteurs, les modules devront favoriser l'approfondissement de certaines thématiques techniques. Il serait, en outre, pertinent d'introduire un système d'évaluation des compétences acquises qui pourrait donner lieu *in fine* à une certification Enactus (attestation, open badge...).

La mise en application dans le cadre de sessions de coaching en présentiel sera assurée par les chargés d'accompagnement, en coordination avec les conseillers pédagogiques, au sein des établissements ou dans les locaux d'Enactus.

Enfin, il conviendra d'accorder une attention particulière au développement de la dimension collaborative de la plateforme. En élargissant le spectre, les étudiants auront ainsi la possibilité d'interagir avec l'ensemble des parties prenantes mais également avec les Enacteurs d'autres pays.

### **Le nécessaire changement de posture des chargés d'accompagnement**

Dans sa relation avec le porteur de projet, l'accompagnant adopte sa posture<sup>26</sup> et endosse, tour à tour, les rôles de coach, mentor ou encore facilitateur<sup>27</sup>. La digitalisation de l'accompagnement implique, qu'au-delà des compétences génériques

26 Paul M. (2004), « L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique », Paris, L'Harmattan, 356 p ; Bayad M., Gallais M., Marin X., Schmitt C. (2010), « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », *Revue Management & Avenir*, vol. 10, n° 40, p. 116-140.

27 Schmitt C., (2015), « Du réparateur au facilitateur : changement de regard sur l'accompagnement », *Entreprendre & Innover*, n° 27, p. 93-101.

(savoirs, savoir-faire, savoir-être) inhérentes au métier d'accompagnant<sup>28</sup>, le chargé d'accompagnement soit en capacité d'agir comme un tuteur à distance ou un « e-tuteur ».

Dès lors, il appartiendra à ce dernier de maîtriser des compétences d'ordre pédagogique, didactique et technique, indispensables pour être en mesure d'assurer :

- La conception de situations d'apprentissage : production des supports et des ressources ; scénarisation et séquençage des modules ; modalités de suivi et d'évaluation. Cette étape exige de consacrer un temps conséquent notamment pour se former à l'utilisation des outils numériques et repose sur une collaboration étroite avec l'équipe en charge du digital.
- L'animation des sessions à distance (visio-conférences, webinars...) en se fixant pour objectif d'amener l'ensemble des apprenants au bout du parcours de formation.

### **› L' « E-nacteur » davantage entrepreneur de son projet**

Nous avons tenté à travers cet article de mettre en lumière une forme nouvelle d'accompagnement entrepreneurial dotée d'une dimension digitale à partir du cas de l'association Enactus France.

Fondé historiquement sur un apprentissage en présentiel, le modèle a évolué ces dernières années avec l'implémentation d'une plateforme numérique offrant un accès à des ressources pédagogiques.

28 Bakkali C., Messeghem K. et Sammut S. (2010), « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences », *Management & Avenir*, vol. 9, n° 39, p. 154-156.

Indubitablement, les améliorations incrémentales suscitent un engouement croissant chez les étudiants qui s'approprient progressivement ces nouvelles pratiques. Les étapes à venir, qui mèneront à un accompagnement fondé sur une combinaison pertinente et équilibrée du couple présentiel/distanciel, accentueront cette tendance.

En définitive, quels seront les bénéfiques pour les apprenants ? L'Enacteur, devenu en quelque sorte « E-nacteur », sera-t-il davantage « *entrepreneur de son projet entrepreneurial*<sup>29</sup> » ? Il semble que l'on puisse répondre par l'affirmative.

Grâce à une responsabilisation accrue inhérente à ce format d'apprentissage, l'apprenant a la possibilité de développer des aptitudes indispensables à tout projet entrepreneurial, parmi lesquelles :

- L'autonomie : la gestion du temps est un paramètre fondamental pour mener à bien tout projet entrepreneurial. Au travers de modules à suivre dans un laps de temps déterminé, l'apprenant doit

s'autoréguler, gérer son rythme et être en mesure à chaque étape de déterminer son niveau de maîtrise ;

- L'engagement et la motivation<sup>30</sup>. L'apprenant doit faire preuve de persévérance afin d'éviter l'échec et l'abandon notamment lorsqu'il y a peu d'interactions avec le tuteur.

- L'adaptation à un nouveau type de relation entre accompagnant et accompagné.

- Et enfin, la capacité à remettre en question ses savoirs et savoir-faire et les actualiser dans un monde qui change en permanence.

**Rachid Rhattat** assure les fonctions de Directeur académique et d'enseignant-chercheur à EDC Paris Business School. Docteur en droit, il est également titulaire du Certificat d'Aptitude à la Profession d'Avocat. Ses recherches portent sur les aspects juridiques de l'entrepreneuriat et sur l'appréhension des différentes formes d'innovation technologique par le droit. Il a publié un ouvrage intitulé « L'essentiel du droit applicable à la start-up ».

29 Verzat C., Jore M., Toutain O. et Silberzahn P. (2016), « Apprendre par soi-même l'entrepreneuriat via un Mooc, *Revue française de gestion*, p. 34.

30 Dalmas M., Baudier P., Dejoux C. (2017), « Formation ouverte à distance et motivation des apprenants », *Management & Avenir*, n° 91, p. 39-63.