

# L'équipe apprenante :

## un changement de représentation sur soi et les autres ?

*BOURACHNIKOVA, Olga, enseignant-chercheur, team-coach, EM Strasbourg, Université de Strasbourg, 61 avenue Forêt Noire, 67085 Strasbourg, oab@unistra.fr*

*LIU, Tiphaine, doctorante, Ecole Normale Supérieure Paris-Saclay, 61 avenue du Président Wilson, 94230 Cachan, tiphaine.liu@gmail.com*

*GRANDJEAN, Marcellin, team-coach, EM Strasbourg, Université de Strasbourg, 16 rue Leicester, 67000 Strasbourg, marcellin.grandjean@em-strasbourg.eu*

*BASTIEN, Pascal, team-coach, EM Strasbourg, l'Université de Strasbourg, 16 rue Leicester, 67000 Strasbourg, pascal.bastien@em-strasbourg.eu*

*WEHRLI, Didier, responsable Bachelors, EM Strasbourg, Université de Strasbourg, 61 avenue Forêt Noire, 67085 Strasbourg, didier.wehrli@em-strasbourg.eu*

### Résumé

Le Bachelor Jeune Entrepreneur de l'EM Strasbourg est la seule formation en France transposant le modèle pédagogique finlandais Team Academy. Ce dispositif innovant permet l'acquisition d'une identité d'*entrepreneur en équipe* à travers la transmission d'un nouveau rapport à soi et aux autres pour les étudiants.

### Summary

The Strasbourg Management School Bachelor *Young Entrepreneur* is the only french curriculum based on the Finish Team Academy pedagogical model. This innovative approach allows to the students, the building of an entrepreneur identity through the discovery of new relationship with oneself and others.

**Mots-clés** : méthodes pédagogiques, étudiants, apprentissage, transformation, collectif.

### Introduction

La question de l'altérité dans l'enseignement est une question centrale pour tous pédagogues. Comment faire apprendre en tenant compte du niveau de chacun, sans laisser de côté ni ennuyer ? Nous souhaitons présenter dans cette contribution un dispositif pédagogique innovant de formation à l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur français. Il s'appuie sur le modèle finlandais Team Academy et développe un environnement respectueux des différences afin que les étudiants puissent construire chacun leur identité entrepreneuriale singulière, au-delà de leurs altérités.

## Contexte

La formation des entrepreneurs demande de développer chez les étudiants des connaissances et des compétences sur la gestion d'une entreprise et de « business », d'un côté. Mais également, il semble nécessaire de développer une culture, des valeurs propres à favoriser l'autonomie, le sens de l'initiative et la créativité. Il s'agit alors de développer un esprit d'entreprendre qui définit à son tour l'identité professionnelle de l'étudiant.

Former à l'esprit d'entreprendre, consiste ainsi en premier lieu à faire prendre conscience à l'étudiant que, dans le cadre du programme, il n'est plus un élève, mais un acteur autonome garant de l'atteinte de ses propres objectifs ainsi que des moyens qu'il va devoir déployer. Plusieurs niveaux de difficultés, spécifiques à la formation en entrepreneuriat se posent ainsi : comment mettre les étudiants dans des contextes réels de projets, tout en préservant l'apprentissage et en acceptant l'échec ? Comment développer une identité d'entrepreneur à travers la confrontation avec les autres étudiants ?

Le dispositif du Bachelor Jeunes Entrepreneurs (BJE) que nous présentons ici vise à favoriser ces deux aspects.

## Origine du dispositif

Team Academy (TA) est une école née en Finlande en 1993. « Si vous voulez faire le tour du monde et un peu de marketing en passant, inscrivez-vous ici ! » C'est la phrase que J. Partanen, professeur de marketing de l'Université de Jyväskylä, a un jour écrit sur sa porte à l'adresse des étudiants du campus. Quelques pionniers, lorgnant probablement la première partie de la phrase, s'inscrivirent. Aujourd'hui, cette école affiche de très bons résultats. Selon le site officiel, 91% des jeunes créent ou trouvent un emploi, 37% créent une entreprise à la fin de leur cursus et 47% deux ans après la formation, 95% des nouvelles entreprises sont pérennes.

Le processus Team Academy est aujourd'hui rodé et s'est transposé. Plusieurs programmes de ce type existent à travers du monde au sein des écoles et les universités privées ou publiques : Finlande, Hongrie, Espagne, Pays-Bas, Royaume-Uni, Brésil... Ces structures échangent entre elles et se soutiennent mutuellement. L'école Team Academy (TA) se positionne comme un dispositif "open source" et est ouvert à tout partage d'information et d'outils. L'implantation du modèle subit naturellement une adaptation en fonction du pays, des moyens, des porteurs du projet et des contraintes liés à l'environnement qui accueille le nouveau cursus.

Le Bachelor Jeune Entrepreneur (BJE) à Strasbourg est la seule antenne de cette pédagogie en France. Ce programme est né de rencontres : en 2006, des précurseurs ont visité Team Academy Finlande. Le premier prototype basé en Alsace sur la pédagogie de l'apprentissage par l'action a été lancé en 2008 dans le cadre d'un appel à projet pour revitaliser le territoire suite au plan de licenciement d'une industrie locale. En 2010, une équipe composée d'entrepreneurs et de coachs se focalise sur l'émergence d'une formation post-bac pour apprendre à entreprendre. Lorsque cette équipe rencontre l'Ecole de Management Strasbourg, l'hybridation se fait : un enseignant-chercheur intègre l'équipe qui co-crée avec l'EM Strasbourg ce parcours innovant.

## **Présentation du dispositif**

La première rentrée du Bachelor Jeune Entrepreneur a eu lieu en octobre 2011. Sa spécificité consiste à proposer une à deux « Training Sessions » (TS) par semaine à base de travail réflexif en équipe, facilité par un coach. Les étudiants étant responsables de trouver et mener à bien par ailleurs et par eux-mêmes des projets de leur choix. Ces projets entrepreneuriaux sont la base de l'apprentissage, que cela soit des missions flash de 24h ou des projets sur plusieurs années. Ceci leur permet d'apprendre tout en expérimentant avec de vrais clients et en générant leur chiffre d'affaires. Une liste d'ouvrages indicatifs est mise à disposition parmi lesquels les étudiants choisissent 8 à 15 livres par an en fonction de leurs besoins d'apprentissage. Au cours des TS, des échanges autour des lectures et des expériences de chacun, dans une ambiance de dialogue constructif assuré par le coach, permettent aux étudiants de construire des connaissances liées au terrain et à leurs besoins. De cette façon, les cours au sens classique du terme sont pratiquement inexistantes au sein du dispositif.

Critères	Formation Bachelor Jeune Entrepreneur
Durée	3 ans
Admission	Post-bac
Intervenants	L'équipe pédagogique est composée de trois coachs aux compétences complémentaires : enseignant-chercheur, ancien dirigeant d'entreprise, facilitateur professionnel. Deux d'entre eux ont suivi <i>Team Mastery</i> , formation au coaching proposé par TA Finlande. Leur rôle est d'accompagner les équipes d'étudiants dans leur structuration et d'encourager chacun à se dépasser pour développer les compétences entrepreneuriales et ainsi être capable d'atteindre leurs objectifs personnels et en équipe.
Objectifs	Ce cursus forme des entrepreneurs en équipe. Il permet aux étudiants de se réaliser à travers la mise en œuvre et gestion de projets. Les objectifs sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer en équipe des capacités d'apprentissage et des compétences par le travail en projet,</li> <li>• Créer une culture d'entreprendre orientée vers les besoins du client,</li> <li>• Stimuler la créativité et l'innovation au cœur des projets entrepreneuriaux.</li> </ul>
Structure	Rattaché à l'EM Strasbourg, l'Université de Strasbourg.
Effectifs	1A : 24 étudiants ; 2A : 14 étudiants ; 3A : 10 étudiants.
Création	2011
Mode d'évaluation	Les étudiants sont évalués à partir d'un référentiel de compétences. Il contient 21 items répartis en trois groupes : l'apprenant en équipe, le leader d'équipe et l'entrepreneur en équipe <sup>1</sup> . Les cinq niveaux de maîtrise allant de niveau 0 « Aucune notion » au niveau 5 « Expert, capable de former les autres » sont décrits pour chaque compétence du référentiel. Les différentes preuves sont réunies dans un portfolio qui sert de base d'évaluation. Les étudiants sont évalués deux fois par an par eux-mêmes, par leur coéquipiers, par un coach et parfois par leur client. Le même référentiel est utilisé au cours des trois années de formation. Un jury composé des coachs et de responsables du programme se réunit à la fin de chaque année scolaire pour valider le passage de chaque étudiant.
Pédagogie	Les méthodes pédagogiques employées sont variées, mais toutes sont participatives. Elles se fondent sur deux grands principes : apprendre par l'action et travailler en équipe. Elles s'articulent autour des items suivants qui font partie intégrante de la pédagogie : équipe, projet, TS, lecture, rencontres, communauté, portfolio, outils d'apprentissage, évaluation.
Locaux	Un espace composé de trois salles de co-working, une salle dédiée à des TS (sans tables, avec un mobilier spécifique), un bureau et une petite salle à manger sont en permanence attribués aux étudiants du BJE.

<sup>1</sup> Exemples de compétences du référentiel : marketing, stratégie, finance, vente et relation client, innovation, création de réseau, gestion de projet, gestion de soi, leadership d'équipe, apprendre à apprendre, etc.

## Analyse des principes pédagogiques

Dans cette partie nous présentons plus en détails les deux principes sur lesquels s'appuie la pédagogie de Team Academy (TA) : l'apprentissage par l'action et l'apprentissage en équipe. Ces principes pédagogiques ont été repris dans le Bachelor et l'analyse qui suit concerne leur mise en oeuvre au sein de ce dispositif en France. L'équipe pédagogique est en contact avec TA Finlande pour continuer à apprendre d'elle et à adapter ces apprentissages aux besoins du terrain. Dans le cadre d'une recherche, nous avons interviewé les coachs et des étudiants des différentes promo afin d'illustrer par des verbatims les principes présentés.

### L'apprentissage par l'action

L'activité principale des étudiants du BJE consiste à concevoir, mener ou participer à des projets, sans contrainte de nombres (autant de projets qu'ils souhaitent), de durée (ils commencent et arrêtent quand ils souhaitent) et de nature (quel que soit le projet). Ainsi, le cœur de leur apprentissage passe par l'action et la réalisation des projets.

Pour commencer, ils doivent se plonger dans le milieu entrepreneurial. Pour cela, le cursus leur impose de rencontrer des entrepreneurs pour s'imprégner de leur parcours en les faisant témoigner au sein de l'école, ou en se déplaçant dans leurs entreprises afin de s'inspirer de l'expérience de terrain et détecter les besoins et les opportunités du marché. Ainsi, dès la première année, les étudiants créent leur propre réseau professionnel en fréquentant les acteurs économiques locaux ou nationaux.

En parallèle et en concertation avec leur coach, les étudiants identifient les connaissances et les compétences qu'ils souhaitent acquérir. Elles sont formalisées par la rédaction d'un *contrat d'apprentissage personnel*, un des outils proposés par I. Cunningham et *al.* (2000) dans *Self Managed Learning in Action*. Ce contrat d'apprentissage est revu trois fois dans l'année par les étudiants. Il sert à choisir des projets et des rencontres à réaliser en fonction des envies d'apprentissage de chacun. En outre, les besoins d'apprentissage émergent aussi suite aux difficultés rencontrées sur le terrain dans les projets. Le projet devient ainsi l'outil de développement des compétences de l'étudiant.

Mais contrairement à une pédagogie de projets en tant que telle qui, dans le cadre de formations plus classiques est forcément contrainte par un emploi du temps déjà bien rempli, des desiderata des clients (les entreprises ou organismes pourvoyeuses de projets), les projets sont ici sans attentes ni enjeux autres que de servir à l'apprentissage. C'est ce qui rend le projet accessible et qui permet le terrain d'essai pour les étudiants. L'étudiant en tant que personne apprenante est mis au centre de la formation.

Ainsi, cette mise en action serait irréalisable sans cet espace sanctuarisé et sécurisé où l'étudiant peut agir en vue de son apprentissage. J. Beckers situe la problématique dans laquelle se trouve la formation professionnelle. D'une part, les tenants de la cognition située, pour lesquels les connaissances sont liées au contexte dans lequel elles ont été acquises prônent le terrain professionnel comme lieu privilégiés de l'acquisition des compétences du métier. D'autre part, les tenants d'un apprentissage en institution, qui pensent que les lieux de travail proposent, certes la mobilisation et la reconnaissance des compétences, mais qu'ils ne sont pas les lieux les plus propices à leurs apprentissages car : « *Dans les lieux de travail la visée prioritaire est la qualité de*

*la production, le plus souvent, la construction du professionnel n'y est qu'un sous-produit non intentionnel ; à l'école et donc en formation initiale, la visée prioritaire est au contraire l'activité constructive du sujet : son apprentissage et son développement sont l'objet d'une attention délibérée, intentionnelle. » (Beckers, 2007, p.8)*

Le fait que, dans le BJE, le projet entrepreneurial est vécu comme un outil d'apprentissage permet de dépasser cette alternative. Par la mise en action des étudiants en contexte réel, le dispositif permet l'acquisition des compétences tout en donnant la priorité à l'apprentissage.

*« Quand je dois faire un chiffre d'affaires avec un client, vendre quelque chose, vendre un cookie à un client, eh bien c'est autre chose qu'un travail de recherche ou un travail avec un cas théorique qu'on peut faire dans d'autres écoles. Donc là, on va vraiment le faire pour de vrai, finalement. On va le faire pour de vrai en équipe, et on va vivre l'équipe. » Coach M.*

L'action permet d'être ancré dans la réalité du terrain, d'avoir de l'expérience, et de développer des compétences. Mais c'est aussi par la pratique du collectif, à travers le dialogue, que l'étudiant va être amené à progresser et à apprendre.

## **L'apprentissage passe par l'équipe et le collectif.**

La méthode Team Academy est basée sur le concept d'équipe apprenante défini par P. Senge.

*« Une équipe réellement apprenante arrive à atteindre ses résultats et aussi permet à ses membres de se développer comme jamais ils n'auraient pu le faire individuellement. L'apprentissage en équipe est un processus qui engendre l'unité d'action et qui développe la capacité d'un groupe à créer des résultats désirés par chaque membre. » (Senge, 1991, p. 300)* La discipline de l'apprentissage en équipe nécessite avant tout la maîtrise du dialogue : un échange libre et ouvert et une mise entre parenthèses de ses propres idées, une capacité des membres à laisser leurs préjugés et leurs croyances et à construire des nouvelles connaissances. Comme toute discipline, l'apprentissage en équipe a besoin de pratiques. Les équipes ne réussissent à apprendre que si elles passent continuellement de l'entraînement à l'action et vice versa.

De fait, la notion d'équipe est une notion centrale dans le bachelor. C'est le mot auquel se réfèrent sans cesse tous ses membres (coachs et étudiants) : *« on va vivre l'équipe », « l'action en équipe », « une équipe au service de la progression de chacun. »* etc. Dès leur arrivée à l'école, les étudiants sont répartis en équipe de 10 à 20 personnes. Il s'agit ici d'une équipe au sens de P. Senge qui devient au fur et à mesure une équipe apprenante.

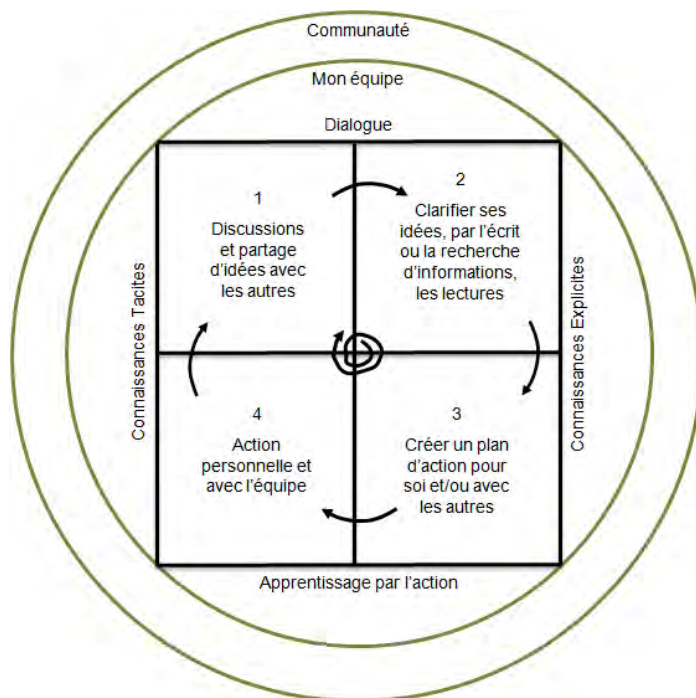
Coach P. à un étudiant 1A : *« Bon, le cadre, c'est que tout doit passer dans ton équipe. (...) parce que la première compétence à développer, en fait, c'est la compétence de la coopération avec les autres. »*

Les Training Sessions (TS) représentent ainsi un pilier de ce dispositif pédagogique. Chaque équipe se rencontre en TS d'une demi-journée deux fois par semaine pour les premières et deuxième années et une fois pour les troisièmes années. C'est un espace ouvert de dialogue entre étudiants. Les apprentissages en termes de gestion de groupe, leadership, rapport aux autres et à soi-même s'y effectuent de manière privilégiée et sécurisée. Le dialogue en équipe permet aussi le questionnement des choix d'action, la confrontation des problèmes et des questions posées par les

étudiants sur leurs projets. A l'image des *groupes de rencontres* de C. Rogers (1973), les rencontres régulières en TS aident à progresser en partageant ses connaissances, en échangeant sur les actions menées et en construisant ensemble des solutions.

« *Souvent les idées émergent à l'extérieur et sont affinées pendant la TS en parlant avec les autres.* » Etudiant 3A

Les échanges réguliers avec les autres membres aident l'individu à construire des nouvelles connaissances et prendre conscience de sa propre progression ou des problématiques non formulées qui se posaient à lui. C'est ainsi que de nouvelles connaissances sont créées. Le modèle de I. Nonaka et H. Takeuchi (1995) représente ce processus de création en quatre phases par la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites. Le schéma ci-dessous montre que le dialogue et l'action sont les deux bases de cette conversion qui s'initie, dans un premier temps, par l'individu lui-même (représenté par la flèche circulaire au centre), par l'équipe et la communauté par la suite.



Source : © Partus, adapté de I. Nonaka & H. Takeuchi "The Knowledge Creating Company" 1995.

Notamment, à la fin de chaque TS, chacun présente aux autres les enseignements qu'il en a retiré. Les étudiants doivent répondre aux quatre questions suivantes : *Qu'est ce qui s'est bien passé ? Moins bien passé ? Qu'est-ce que j'ai appris et que vais-je mettre en action ?* Ces questions constituent l'outil nommé Motorola. C'est un processus à double niveau de prise de conscience : faire cela permet un recul et une réflexivité sur ce qui vient d'être dit dans la session et entendre les autres partager leurs apprentissages, permet de réaliser aussi certains d'entre eux que la personne n'avait pas forcément vu pour elle-même.

Les connaissances produites sont mises en perspectives à travers des essais. Chaque item du diplôme : projets, training sessions, lectures, visites d'entreprises, etc., est suivi de la rédaction d'un

essai, c'est-à-dire un écrit qui présente les connaissances reliées à leur mise en action personnelle. Les essais alimentent le portfolio de l'étudiant, comme transcription de ses apprentissages. Il fournit les éléments probants à l'évaluation de l'étudiant tout au long du parcours afin de juger de l'avancement des objectifs fixés dans leur contrat d'apprentissage.

Au-delà de l'équipe, le dispositif pédagogique impose des temps spécifiques d'expériences de communauté entre les étudiants de toutes les promotions confondues ainsi que les coaches. Les alumni sont aussi invités et participent à ces événements. Une fois par mois, chaque équipe présente à toute la communauté l'état d'avancement des projets de ses membres (leur chiffre d'affaires, leurs nouveaux clients, les erreurs faites, les nouvelles opportunités...) ainsi que les essais qui ont été rédigés. Des journées sur des thématiques spécifiques sont également organisées pour partager les savoirs-faire et les connaissances. Ainsi le modèle de Nonaka opère aux trois niveaux : individuel (à travers le portfolio de l'étudiant), de l'équipe (à travers les TS) et de la communauté (à travers les événements mensuels).

Le rôle des coaches est de mettre en place et faire vivre ce modèle d'apprentissage. En effet, les outils transmis aux étudiants par les coaches (contrat d'apprentissage, Motorola, ect.) sont essentiellement des outils qui 1) aident à la préparation (en amont des actions) et à la conscientisation (en aval des actions) des connaissances et des compétences créées ; 2) aident pour la construction d'un collectif. Les outils, méthodes ou théories en lien avec le business (stratégie, marketing, gestion de projet, finance, ...) ne sont que rarement transmis directement par les coaches. Les étudiants sont ainsi encouragés à trouver des ressources par eux-mêmes et à créer des liens de partage avec les autres membres de la communauté.

## **Bilan et perspectives**

Dans cette formation, l'altérité joue un rôle central car elle permet la connaissance de soi et un changement de rapport aux autres.

Par la connaissance de soi, il est entendu ici un certain nombre d'items qui sont : connaissance de son propre mode de fonctionnement, ses valeurs personnelles, ses besoins, ses déclencheurs de motivation interne, ainsi que le contexte nécessaire pour travailler efficacement. L'altérité joue un rôle primordial dans la connaissance de soi. En effet, c'est à travers les autres, en se comparant, qu'on peut identifier en quoi on est différent et donc mieux se connaître.

*« Et quand l'autre est le reflet de moi-même dans mon action, forcément, ça va être confrontant, forcément, ça va me déranger... C'est là où je trouve qu'est la force du Bachelor. C'est finalement une équipe au service de la progression de chacun, du développement de chacun. »* Coach M.

Sans cette "confrontation" ou prise de conscience de la différence, il est très difficile, voire impossible, de faire cette découverte de soi. Encore faut-il savoir l'accueillir. Et c'est là que l'environnement bienveillant est nécessaire. En outre, un travail réflexif régulier demandé aux étudiants à travers des outils simples, ainsi que les feedback de leurs coéquipiers complètent cette connaissance de soi.



« *Pour moi donner du feed-back maintenant est quelque chose qui est devenu naturel. Par exemple, j'ai travaillé pour Auchan en avril dernier et j'ai noté plein de choses qui ne fonctionnaient pas. De même, quand j'ai travaillé à Montréal, j'ai accompagné un groupe de 10 personnes et j'ai aussi noté ce qui ne fonctionnait pas, mais aussi ce qui marchait bien. Je commençais à partager et je remarquais que c'était super mal vécu. Ils croyaient que c'était du jugement, alors que c'était très factuel, c'était pas du tout du jugement. Aujourd'hui je demande du feed-back tout le temps. Pour moi, si l'on veut réussir c'est super important de recevoir du feedback, mais aussi de savoir en donner. C'est une des choses dont je suis fière au Bachelor car ils nous ont appris à donner et à recevoir du feedback.* » Etudiante 3A

Doit-on tout accepter au nom de la différence ? Quelles sont les conditions pour que l'altérité soit un véritable outil de la formation ? Nous avons déjà souligné l'importance de l'environnement bienveillant et du respect du dialogue. De façon plus générale, un certain nombre de valeurs doivent être respectées par tous, au-delà des différences. Il s'agit, entre autres, du dialogue, de la transparence et de l'entraide. Ces valeurs sont rendues explicites, affichées sur les murs et rappelées régulièrement par les coachs. Le principe de respect du dialogue correspond à l'idée que la priorité est toujours donnée au maintien de la relation. C'est-à-dire que pour communiquer, il faut d'un côté une parole authentique, une écoute active et de la bienveillance (W. Isaacs, 1999). L'écoute active consiste en l'accueil inconditionnel des paroles de l'autre, avec bienveillance, sans interprétation ni jugement. La parole authentique est aussi nécessaire, car si la personne est entièrement tournée vers les autres, elle s'oublie elle-même, ne dit plus ce qu'elle pense vraiment et le dialogue devient à sens unique.

« *À chaque fois qu'on a eu des tensions, c'étaient des gens soit qui n'adhéraient pas au dialogue ou qui le fuyaient. Et un dialogue, pour moi, c'est d'être en authenticité. Parce qu'on peut être dans le dialogue, mais... C'est un dialogue où tu peux dire des choses, où tu peux être toi-même dans le dialogue.* » Coach M.

« *Je pense que c'est les coachs qui dès la première année arrivent à nous apprendre les règles de dialogue : de ne pas se juger, écoute active, vraiment s'intéresser à l'autre. Je pense que c'est les coachs qui créent cela dès le début. Et inconsciemment, sans qu'on se rende compte, on devient bienveillant. Ils nous inculquent vraiment cette culture de bienveillance et d'entraide.* » Etudiant 3A

La visée du dispositif se situe, au-delà du développement de compétences, dans la création d'un nouveau rapport à soi et aux autres. En effet, devenir entrepreneur, être capable de mener à bien des projets complexes dans des environnements économiques parfois difficiles, demande de développer des savoirs-être spécifiques. Le système BJE contribue à rendre possible ce changement de rapport grâce aux temps d'échange entre étudiants, mais aussi dans la relation coach/étudiants.

De fait, le principe de base de la relation entre les coachs et les étudiants est la réciprocité. Les coachs marquent, dans leurs différents discours et leurs actes, leur conviction que cette réciprocité est fondamentale dans le processus.

« *On peut appliquer cette recette avec eux, à condition qu'on se l'applique à nous. Ce qui implique une transformation profonde des coaches.* » Coach P.

Ils utilisent le verbe « grandir » quand ils parlent des étudiants, mais aussi d'eux-mêmes :

« *Donc c'est ça qui m'attire dans ce qu'on vit, c'est comment je peux évoluer, comment je peux grandir... Voilà ce que je vis, c'est à peu près ça, cette transformation permanente. Finalement, ce qu'on fait vivre aux jeunes, on le vit nous-mêmes, dans l'équipe de coaches. Ça a plus de sens...* »  
Coach M.

Les coachs apprennent eux-mêmes dans l'action, à travers leur accompagnement des étudiants. Leur posture est une posture d'accompagnateur apprenant. Lors de la journée de rentrée, ils présentent leur propre *contrat d'apprentissage* (Cunningham et al., 2000) et insistent auprès des étudiants pour se définir comme une équipe apprenante.

« *Nous aussi nous sommes une équipe, et nous sommes passés par les difficultés de travailler en équipe. On a vécu l'absence de dialogue, l'absence de partage d'apprentissage. Toutes les phases que vous allez vivre vous, on est passé par là. On devient encore plus grand après.* » Discours de présentation des coachs, rentrée 2016.

Cette transformation mutuelle nous semble avoir la portée d'un changement de paradigme éducatif. D'un paradigme de *formation* (transmettre des savoirs et/ou développer des compétences), il y a passage à un paradigme de *transformation* (la personne est amenée à transformer son rapport au monde, à soi et aux autres). Ainsi, ce qui est créé, c'est un nouveau rapport à soi et à l'autre. Création rendu possible par l'ensemble du système mais aussi le fait que les coachs s'appliquent à eux-mêmes ce qu'ils proposent aux étudiants. Il y a une transparence et une réciprocité dans la relation qui permet la confiance et le changement de rapport.

Il ne faut cependant pas minimiser le travail de remise en question et les compétences émotionnelles nécessaires aux étudiants pour réaliser cette transformation et acquérir leur identité d'entrepreneur en équipe. L'étudiant est amené à questionner son engagement dans l'action et dans l'équipe au quotidien. Ce qui demande une énergie et une volonté fortes. Certains font le choix d'arrêter pour revenir vers un dispositif plus classique.

## Conclusion

En créant une formation portant une attention particulière au développement des projets personnels et de l'identité entrepreneuriale de chacun, les coachs du Bachelor proposent une approche prometteuse. L'environnement ainsi créé permet aux étudiants de porter leurs propres projets, mais aussi une identité professionnelle d'*entrepreneur en équipe* par la confrontation aux autres.

## Références bibliographiques

- Beckers J., (2007), *Compétences et identités professionnelles*, Louvain : de boeck.  
Cunningham I., Bennett B., Dawes G. (2000), *Self Managed Learning in Action*, Gower.  
Isaacs W., (1999), *Dialogue, The Art of Thinking Together*, New York : Doubleday.  
Nonaka I., & Takeuchi H., (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York : Oxford University Press.  
Rogers C., (1973), *Les groupes de rencontres*, Paris : Dunod.  
Senge P., (1991), *La cinquième discipline*, avec la collaboration d'Alain Gauthier, traduit et adapté de l'américain par Hervé Plagnol, Paris : Eyrolles.