

Colloque International de la Prospective
Organisé par l'Université Hassan II de Casablanca
L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
1^{ère} édition sous le thème de l'Entrepreneuriat
Les 24 et 25 novembre 2016

Communication de

Claude Gobet

Directeur Général et fondateur de l'IFFC
Institut Francilien de Formations et de Conseils
Partenaire Associé de l'ITESCIA école de la CCI Paris Région Ile de France

Titre :

« L'entrepreneuriat, un processus co-évolutionnaire, acteur et catalyseur d'une économie sociétale en mutation permanente. »

Résumé/Abstract :

Cette communication a pour objectif d'identifier et d'analyser les liens entre les processus de création d'entreprise ou d'activité, les méthodologies d'audit des risques des projets entrepreneuriaux, le processus d'accompagnement du créateur et les aspects sociétaux de la création d'activité. Nous présentons ces processus et actions en nous appuyant sur notre expérience d'accompagnement de projets de création d'entreprise vécue dans le cadre de la filière entrepreneuriale de l'école supérieure en informatique ITESCIA¹ et dans le cadre du travail d'accompagnement réalisé auprès de jeunes pousses émergeant du réseau IFFC².

Nous porterons notre attention sur les facteurs clé de réussite tels qu'un audit de projet peut les mesurer ainsi que sur les activités qu'un établissement d'enseignement supérieur peut mettre en place pour aider à l'émergence de projets entrepreneuriaux.

Notre plan d'analyse portera sur cinq points :

1. Consolider sa démarche entrepreneuriale et se donner des atouts pour entreprendre
2. L'audit du projet entrepreneurial
3. Le co-processus métier de l'accompagnateur de projet entrepreneurial
4. Quelques exemples d'appui à la création d'entreprise
5. Formation à l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur

¹ www.itescia.fr

² Réseau d'expertise entrepreneuriale et de financeurs à l'écoute des PME, les accompagnant dans leur phase d'amorçage et de développement économique (www.iffc.eu)

Mots clés, Keywords:

entrepreneuriat, projet entrepreneurial, audit de projets entrepreneuriaux, accompagnement à la création d'entreprise, réalités économiques, enseignement supérieur,

Introduction

En observant la mondialisation des échanges (Friedman, 2007; Stiglitz, 2007) et des entreprises il apparait vital de préparer les étudiants à devenir les acteurs efficaces dans les projets réalisés en équipes interculturelles et à s'inscrire dans les chaînes de valeur³ internationales. C'est pourquoi l'ITESCIA⁴ a développé depuis 1997 un ensemble de formations spécifiques pour développer les compétences à l'entrepreneuriat international de ses étudiants.

Claude GOBET, dirigeant de l'IFFC et partenaire associé de l'ITESCIA et de la CCI Paris Région Ile de France, développe depuis l'année 2000, , met en application et fait évoluer auprès de sa clientèle de PME des concepts portant à mettre en évidence les résultats issus de la notion d'entreprendre

D'autre part dans certains pays l'ère des sociétés traditionnelles à fait place à une transition moderne dont l'individuation (Tarde G., 1890) semble être une caractéristique majeure d'autant qu'elle est accompagnée par le développement de l'école publique. Les caractéristiques de la modernité sont l'objet de controverses philosophiques et politiques (Boudon R. , 2004), (Lasch Ch., 2000) dont la moindre n'est pas la question de savoir si le changement permanent qu'elle recèle, c'est-à-dire la recherche frénétique de la nouveauté pour elle-même, n'est pas la caractéristique principale du libéralisme (Michéa , 2007). Il est important aussi de noter que les grandes entreprises et organisations semblent avoir de plus en plus de difficultés à gérer leur personnel et à innover dans leur production de produits ou services mais aussi dans leur fonctionnement (Dupuy F., 2011). Notre propos ne portera pas sur ces aspects philosophico-politiques et quand nous parlerons de développement de l'entrepreneuriat il s'agira d'entrepreneuriat social autant que d'entrepreneuriat économique.

L'acquisition de savoirs et sa relation avec les compétences des apprenants est l'un des changements majeurs dans l'éducation au 21^{ème} siècle (Wenger, 2010), (Lambropoulos N., Bakharia A., Gourdin A., 2011). Les systèmes d'enseignement supérieurs traditionnels sont focalisés sur une combinaison d'intelligences linguistique et logico-mathématique. Ils préparent très bien des professeurs de droit et de mathématiques. Pourtant les recherches en neurologie (Ramachandran V., 2005) des 30 dernières années ont démontré que les intelligences sont multiples ainsi Gardner, parle de 8 ou 9 formes d'intelligences (Gardner H., 2001). Et toute personne ayant encadré des créatifs ou des entrepreneurs ou réalisé des recherches à leur sujet (Agbor E., 2007), (Ancona, D., & Bresman, H. , 2007) sait que ceux-ci ont des spectres intellectuels larges propices à des approches interdisciplinaires et à des compétences multiples (créativité, leadership,) dont le simplisme logico-mathématique des tests de QI de Binet ne rend pas compte (Richard J.F.).

³ Valeur économique.

⁴ L'ITESCIA est une école d'ingénieurs en informatique par la voie de l'apprentissage.

La formation à l'entrepreneuriat se situe clairement parmi celle du développement des intelligences multiples, c'est probablement la raison pour laquelle certaines institutions d'enseignement supérieur concentrées sur l'enseignement et l'évaluation des savoirs linguistique et logico-mathématique ont parfois du mal (Fayolle A., 1999) à muter vers ce type d'activité formative qui implique une pédagogie différente. Pourtant la vitalité de nos sociétés dépend d'une réelle capacité à développer l'innovation (Le Masson P., Weil B. et Hatchuel A. 2006), Tabatoni P. 2005)). Les études montrent que dans de nombreux pays plus une personne fait d'études supérieures moins elle crée d'entreprises ou d'activités, l'objectif de cet article est de décrire modestement des pistes de changement.

Le processus métier entrepreneurial

L'homme est né pour entreprendre, il a en lui cet instinct qui le mène à agir sur son environnement et qui le pousse dans un processus cyclique qui ne cesse de le conduire à développer sa connaissance et son savoir-faire.

La volonté de créer une entreprise est induite par une motivation personnelle qui prend sa source dans un environnement complexe associant vie économique et sociale, réactivité à un système, expression d'un savoir faire, goût du risque et ambition personnelle.

Mais il est important qu'à cette ambition personnelle s'ajoute la volonté de contribuer au développement économique d'un territoire.

Cette ambition entreprenante favorise le passage à l'acte mais elle est toutefois insuffisante pour consolider une vraie démarche entrepreneuriale et transformer une idée ou une intuition en une réalité économique.

Le porteur de projet devra alors dans un premier temps accepter de passer par un questionnement rigoureux nécessaire à l'identification des motivations l'ayant conduit à vouloir créer son entreprise et dans quel environnement social et économique, puis dans un deuxième temps, entrer dans un processus métier entrepreneurial que nous détaillerons au 1.4.

1. Consolider sa démarche entrepreneuriale et se donner des atouts pour entreprendre.

Quels facteurs clés de réussite

La richesse d'une entreprise vient des valeurs⁵ qu'elle porte. Celles-ci se concrétisent par la conjonction de plusieurs réalités émanant d'un véritable choix entrepreneurial :

- la motivation de tous les acteurs de l'entreprise,
- des objectifs clairement définis,
- les valeurs humaines de tous ceux qui participent à sa création et mènent son développement,
- la mise en œuvre des activités et moyens permettant la réalisation de ses objectifs,
- une contribution au développement socioéconomique d'un territoire.

⁵ Au sens axiologique du terme, c'est-à-dire des valeurs morales de l'entreprise, leur nature et comment elle les priorise.

1.1 Les motivations, des valeurs sûres

L'entrepreneuriat est un processus de dialogue entre la création de valeur et la motivation individuelle des acteurs.

Les motivations sur lesquelles est fondée une entreprise, un projet ou une activité nouvelle sont déterminantes⁶. Tel un liant elles réunissent et consolident les forces en mouvement, elles contribuent à la pérennité d'une activité économique durant la vie de l'entreprise.

C'est pourquoi, comptant parmi les éléments moteurs de l'entreprise, elles doivent être bien identifiées dès sa naissance. Et cela est d'autant plus nécessaire lorsque la création d'activité émane d'un groupe-projet. En effet des motivations pour un même projet peuvent être identiques ou différentes mais non conflictuelles. Elles doivent concourir au maintien des grandes orientations que s'est donnée l'entreprise, surtout si celles-ci doivent, pour être respectées, passer par des chemins tortueux.

Les fondations d'un projet demeurent ancrées dans de solides motivations. Entretienues et transmises auprès des nouveaux arrivants, notamment parmi le personnel d'entreprise, elles deviennent le garant d'une réussite entrepreneuriale.

Les grandes réalisations coopératives sont les meilleurs exemples que nous pouvons citer aujourd'hui (la coopérative « Art de Laine »⁷, fortement motivée par la refonte de la filière laine en France, a su avec l'adhésion de son personnel et de ses coopérateurs, prendre la dimension d'une société internationale alors, qu'en ses débuts, elle fut créée sur la base d'activités artisanales et régionales).

Au-delà du liant qu'elles représentent, ces motivations poussent l'entreprise à atteindre ses objectifs et à la faire grandir face aux enjeux socioéconomiques qui ne cesseront de jalonner son existence.

1.2 Les objectifs de l'entreprise en point de mire

De même qu'elle ne vit que par l'existence d'une clientèle, l'entreprise pérennise son activité par la visibilité qu'elle se donne sur le moyen terme⁸. Cette visibilité à caractère économique porte également sur son positionnement par rapport au marché et à la concurrence. Exister parmi les autres, derrière, devant les autres voire être leader dans son cœur de métier, nécessite de l'ambition à tout stade de développement de l'entreprise et des moyens à mettre en œuvre pour réaliser les étapes qu'elle s'est donnée et garantir cette pérennité.

C'est pour cette raison que le créateur d'entreprise doit, après avoir clairement identifié les véritables éléments moteurs de son projet, entrer dans un processus métier en commençant par définir ses objectifs et les positionner dans un plan de développement. Il découvrira alors que l'équilibre économique s'inscrit dans ce plan de développement, il est la première marche à atteindre avant de faire de son projet une réalité économique.

Pour l'atteindre et le dépasser, les mesures à prendre ne sont pas dénuées de risques et les valeurs entrepreneuriales prennent alors toute leur dimension lorsqu'il s'agit de décider de faire et comment faire !

Au-delà des compétences techniques, ces mesures, feront l'objet d'engagements d'autant plus forts et déterminés si elles sont empruntées de valeurs humaines.

⁶ Les sources de motivation sont multiples (Louard 2002), (Nuttin 2000).

⁷ (Barras B., 2003).

⁸ C'est l'anticipation de l'activité de l'entreprise à un terme de 3 à 7 ans.

1.3 Des valeurs humaines au cœur du projet

Il est encourageant de constater combien l'alchimie des échanges au sein d'une entreprise est source de créativité et fait ainsi émerger des concepts, des innovations technologiques et des vocations insoupçonnées par les dirigeants.

En sollicitant leurs collaborateurs et leurs employés, les dirigeants interpellent, étonnent et libèrent ceux qui ne soupçonnaient pas pouvoir exprimer leurs idées, les jugeant peut-être trop avant-gardistes ou farfelues voire au-dessus ou en-dessous des ambitions de l'entreprise. Ce sont ceux-là même qui, par leur force de propositions et leurs idées créatrices, contribuent au développement de l'entreprise.

La notion d'entreprendre se trouve fortement présente au sein de tels échanges. Elle existe réellement lorsque le dirigeant reconnaît leur valeur. Ces échanges contribuent au développement d'une réelle culture entrepreneuriale. Et c'est cette même culture qui fera, de ceux qui en bénéficieront, de véritables intrapreneurs durant leur vie professionnelle.

C'est aussi cette culture qui, en pénétrant au sein des systèmes économiques territoriaux, favorise le développement économique de ces derniers.

En effet, l'alchimie des échanges de connaissances vécue au sein de l'entreprise se retrouve au cœur des échanges interprofessionnels. Ces échanges contribuent à faire évoluer les hommes et les entreprises, donnent naissance aux réseaux métier et incitent à leur mutualisation d'actions, de communication, d'étude et de recherche et de prise de marché à l'international. Ils favorisent également la compétitivité, course à l'innovation sur laquelle un territoire compte pour son économie propre.

1.4 Consolider sa démarche entrepreneuriale en mettant en œuvre les activités et moyens nécessaires à sa réussite

Le choix des objectifs à atteindre ne se fait pas sans prendre en considération les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Nous décrivons ci-dessous les étapes principales (notées A à F en figure 1) parcourues par un créateur d'entreprise.

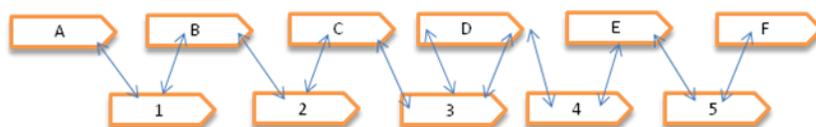


Figure 1 Le processus entrepreneurial (étapes A à F) et le processus d'accompagnement (étapes 1 à 5)

1.4.1 En phase d'émergence du projet (étape A dans le parcours⁹)

Il fut intéressant et révélateur de comparer l'attitude du créateur d'entreprise, trop souvent sûr de lui devant sa page blanche, à celle d'équipes-projets prises en charge par l'ITESCIA au sein de son parcours entrepreneurial.

Durant ce parcours, les équipes d'étudiants (niveau Bac + 5) s'initient au Plan d'Affaires et apprennent à l'élaborer. Lors du processus naît une attention particulière liée à la découverte d'un

⁹ Les parcours A à F (cf. figure 2) seront détaillés au chapitre 2.

monde soit méconnu, soit mal connu du fait d'une désinformation médiatique. Les étudiants interpellent alors leurs professeurs sur des aspects purement sociaux, économiques voire sur l'organisation même de l'entreprise. Vierges de toute connaissance dans ce domaine ils sont attentifs, captivés par le sujet parce qu'ils prennent conscience que la validation de leur projet dépendra de l'exploitation judicieuses de cette manne d'informations apportée par des professionnels entrepreneurs.

En ces instants riches en échanges spontanés et constructifs émerge, chez bon nombre de ces jeunes, une réalité innée aux êtres que nous sommes, celle qui leur rappelle qu'ils sont fait pour entreprendre.

Bien au-delà de ce qu'ils ont acquis, une nouvelle connaissance s'ouvre à eux, celle des réalités de la vie économique associée à la production de leur savoir faire. Donnons-leur les outils qu'ils demandent et laissons-les façonner ce que leur créativité appelle à réaliser.

Au sein de la plateforme et du réseau IFFC, nous accompagnons de nombreux créateurs d'entreprise en phase d'émergence ainsi que des dirigeants en phase de développement économique.

Combien de fois l'effet de cette « page blanche » a été bénéfique pour bon nombre d'entre eux. Mais bien d'autres porteurs de projet manquent de réflexion face à leur environnement professionnel, leur territoire et l'effet sociétal en permanente évolution.

A l'instar de cette attitude constructive, naturelle et spontanée des « apprentis créateurs » observés notamment au sein de l'ITESCIA, nous avons maintes fois pu éclairer ces porteurs de projets non structurés, dénués d'approche entrepreneuriale et souvent doté d'un comportement très individualiste.

Avant même de les laisser approcher leur projet sous l'angle purement métier, nous leur demandions, dans un premier temps, d'oublier ce vers quoi leur impulsion professionnelle les orientait, laquelle les conduisait souvent d'ailleurs vers un cadre plutôt rigide de mise en œuvre ; l'idée étant de les amener ensuite à redécouvrir ce que leur environnement professionnel pouvait leur apporter. Le repositionnement de leur projet s'annonçait alors possible dans un cadre à la fois sociétal, professionnel et entrepreneurial doté de mutualisation de moyens.

Une autre réalité d'entreprendre émergeait alors, riche en moyens humains, techniques et financiers en pouvant également générer une visibilité pérenne de développement.

1.4.2 Se donner les moyens de la R&D (étape B dans le parcours)

L'entreprise se caractérise aussi par sa stratégie d'adaptation.

Imaginer ou définir les moyens de la R&D¹⁰ ne représente pas grande difficulté pour un professionnel. Convenir des priorités par lesquelles il devra passer nécessite une réflexion qui doit tenir compte d'un certain nombre de contraintes à la fois économiques et financières, dans une phase d'amorçage¹¹ qui n'est pas toujours des plus confortables pour un créateur d'entreprise, surtout dans un domaine innovant.

La R&D naît par nécessité. Soit en phase de développement pour contribuer à la pérennité des activités économiques de l'entreprise en créant de nouveaux produits ou services, soit pour réaliser

¹⁰ Recherche et Développement.

¹¹ Amorçage : entreprise juridiquement constituée mais qui n'a encore commercialisé aucun produit ou service. Mais aussi : entreprise déjà constituée qui a commencé à commercialiser des produits ou des services et qui, par exemple, développe une activité nouvelle ou investit dans de nouveaux outils de production.

le prototype du produit phare d'une entreprise nouvelle qui espère trouver sa place sur un marché en émergence, ou en innovant face à une concurrence existante.

Dans le premier cas il sera aisé à l'entreprise de trouver les moyens de financer sa R&D, soit en autofinancement soit auprès de financeurs ou investisseurs. Sa situation lui permettra alors de trouver les arguments convaincants auprès de ses interlocuteurs (financiers ou divers investisseurs).

Dans le deuxième cas il lui faudra faire preuve d'ingéniosité pour faire valoir ses compétences, l'intérêt que représente son produit pour la clientèle cible et apporter un minimum de fonds propres confirmant son engagement pour l'activité qu'il crée.

La R&D est l'essence même du devenir de l'entreprise qui ne peut imaginer un avenir durable sans la dynamique que la R&D impulse. Elle peut être de diverses natures, elle concerne autant les métiers de la Haute Technologie que ceux du Service et aussi bien en matière technique que culturelle et sociale. Elle rassemble les acteurs de l'entreprise, met à contribution la motivation, l'esprit compétitif et la capacité à transmettre sa passion pour le métier. Elle va, par la conjonction de ces facteurs, jusqu'à créer une attitude entrepreneuriale, rapprochant voire soudant le personnel et favorisant son engagement dans une compétitivité de marché.

Tous ces effets sont d'autant plus favorisés par l'existence d'une bonne communication entre ceux qui produisent la R&D et l'ensemble de ceux qui devront l'intégrer dans leur fonction et la faire valoir auprès de la clientèle. En mettant en synergie la diversité des apports d'une équipe (Gardner 2001) on peut parler d'intelligence collective (Zara 2008)

1.4.3 Analyser, mesurer et prévoir la gestion des risques (étape C dans le parcours)

Qui peut prétendre aujourd'hui s'engager dans une opération, quelle qu'elle soit, sans l'ombre d'un risque ? L'incertitude n'est elle pas la marque principale de la modernité (Benkirane, 2006) et de l'existence en général (Taleb N.N., 2008)?)

Le plus grand risque qu'un dirigeant puisse prendre face à son projet est précisément de nier l'existence de risques. Sécuriser au mieux les actions à entreprendre, les étapes jalonnant le parcours d'un plan de développement, c'est en identifier les zones sombres et les facteurs de frein, c'est mettre en place les dispositifs préventifs et curatifs permettant de gérer au mieux leurs effets et d'atteindre les objectifs donnés et les résultats attendus.

L'un des aspects particulièrement constructif de la formation par alternance¹² est d'amener les apprenants, sous couvert du contrôle d'un tuteur ou d'un maître d'apprentissage, à être plongé en situation réelle d'étude puis de réalisation. En mode projet ils sont confrontés à une rigueur professionnelle mêlant à la fois exigences techniques, économiques et sociales. Ainsi pour eux, la notion de risque devient partie intégrante de tout projet quel qu'il soit. Elle suppose une analyse en amont (estimation des risques potentiels) et une gestion en aval (réaction adaptée en cas de réalisation d'un risque).

Cette même notion de risque permet également au créateur d'entreprise de tirer la bonne ficelle au bon moment et avant même d'être entraîné lui-même par l'inévitable. Il devient alors apte à prendre des décisions devant une problématique, aussi bien financière que technique ou sociale, car il aura su prévoir l'attitude à prendre et les moyens à mettre en œuvre pour y faire face.

¹² Formation réalisée par une alternance de périodes d'études en école et de période de travail en entreprise.

Un gestionnaire d'entreprise pourrait ainsi se définir par ses capacités à identifier les risques des actions qu'il entreprend et à mettre en œuvre les moyens nécessaires à leur bonne gestion en phase de production. Cette même définition pourrait être appliquée au dirigeant ou contrôleur de gestion en charge de l'analyse des écarts et ayant contribué à l'étude des prévisions financières lors de l'élaboration du Plan d'affaires¹³.

Une fois de plus, l'homme est au centre de cette notion de risque. C'est lui qui fait le choix de son analyse préalable et de prendre la décision de mettre ou non en place les moyens de gestion des risques identifiés. Le dirigeant d'une PME¹⁴ doit prendre en considération cet aspect de la gestion d'entreprise, il n'a pas le choix. La réussite d'une entreprise n'est pas qu'une affaire de chance ou d'opportunité, elle est avant tout due au pilotage et à la maîtrise de gestion des données dont elle dispose. Les règles économiques sont fluctuantes en fonction du domaine dans lequel l'entreprise se trouve, elles sont difficilement maîtrisables, par contre en définissant son périmètre de risque une équipe dirigeante peut définir ses propres règles et se donner les moyens de les appliquer. En intégrant ces notions, le dirigeant développe lui-même une culture entrepreneuriale, il place l'entreprise au cœur de l'économie de marché et non l'inverse.

1.4.4 Se donner les moyens d'amorçage (étape D dans le parcours)

L'amorçage d'activités doit-il révéler s'il y a ou non adéquation entre l'idée créatrice et la réponse au réel besoin ; cette période d'amorçage doit-elle faire vivre des moments de vérité pour le créateur face à un hypothétique marché ?

Tout ce que nous venons d'énoncer plus haut nous amène à affirmer qu'à ce stade du projet il est bien trop tard pour se poser ces questions. Les cibles ainsi que les actions à mener pour agir efficacement devraient déjà avoir été judicieusement identifiées. Les études de marché et de marketing devraient en effet avoir permis, dans un premier temps, de confirmer le choix du GO ou du NO GO. A ce stade, l'entreprise est déjà en marche et l'amorçage entre dans un plan stratégique cohérent !

A ce point stratégique de développement c'est le business model de l'entreprise, ses besoins en R&D et le financement de ses besoins en investissements (équipement et ressources humaines) qui dictent le comment. Pour cette raison notons que l'amorçage d'activité ne correspond pas obligatoirement à l'amorçage de l'activité principale pour laquelle l'entreprise a été créée.

Si l'entreprise ne peut réunir les fonds et financements nécessaires à la production des produits phares qui lui permettront de se placer sur le marché, elle doit accepter de réaliser un Chiffre d'Affaires d'une autre nature l'amenant à se constituer une Capacité d'Auto Financement suffisante pouvant lui donner, dans un deuxième temps, les moyens de mettre en œuvre ses produits pilotes ou de faire levier auprès de financeurs.

Sauf avoir obtenu le concours d'organismes lui accordant une aide dans un cadre innovant ou entrant dans un processus de revitalisation d'une région, d'une commune ou d'un périmètre territorial prioritaire, l'entreprise, seule devant sa problématique d'amorçage, doit réunir par elle-

¹³ Document de plusieurs pages décrivant l'ensemble d'un projet d'entreprise .

¹⁴ Petite ou Moyenne Entreprise.

même les moyens nécessaires à atteindre ses premiers objectifs pour se faire reconnaître sur le marché. Et durant cette période, elle devra faire face aux attitudes rigides des financeurs qui exigeront, avant même d'envisager d'accepter de prendre un quelconque risque financier, qu'elle atteigne son seuil de rentabilité.

L'amorçage doit être pensé sur les bases d'une pleine autonomie de moyens et d'activité progressive. Son savoir faire et son savoir être sauront toutefois sensibiliser certains investisseurs capables de reconnaître les valeurs entrepreneuriales de l'entreprise.

1.4.5 Se donner des moyens de développement (étape E dans le parcours)

Le développement donne un sens à l'entreprise dans son concept entrepreneurial. On distingue l'opération à court ou moyen terme dont le seul objectif est de réaliser des « affaires » ou des « coups » à très bon rapports financiers, d'une démarche entrepreneuriale qui vise à se construire sur le long terme, à se faire une place sur le marché et à inscrire sa démarche dans un cadre économique et social reconnu. Une telle entreprise a choisi d'exister en remplissant un rôle au sein d'un tissu économique territorial, c'est à dire en contribuant à son développement. Par ce fait et en pleine cohérence avec cette démarche, elle a fait le choix de se donner elle-même des moyens de développement.

Se donner de tels moyens nécessite aussi bien d'envisager les aspects financiers que de valoriser et mettre à profit les compétences techniques (au sens larges) de l'entreprise. On pourra alors, au cours des années, observer les effets du développement sur la Valeur Ajouté de l'entreprise, véritable reflet de ses forces actives et mettant en exergue sa richesse entrepreneuriale.

Une fois de plus, en faisant corps avec la personne morale pour laquelle il est actif, l'homme, génère cette force en mouvement qui caractérise la dynamique de l'entreprise, il est au centre des valeurs qui contribueront à son développement. Les dirigeants doivent alors prendre conscience de la richesse novatrice pouvant émaner des nouveaux entrants et notamment de la génération montante. Les laisser s'exprimer c'est faire jaillir l'essence même du dynamisme de l'entreprise, source de développement.

L'expérience que nous avons auprès d'entreprises en phase de développement économique nous confirme plus que jamais aujourd'hui, alors que la survie des PME s'inscrit dans une mondialisation de marché, que se donner des moyens de développement amène d'abord à être force de propositions, en favorisant notamment l'alchimie des échanges tant internes qu'externes et en se positionnant aussi comme co-acteur de l'enrichissement de l'environnement économique dont elles font partie.

En pénétrant ces échanges la culture entrepreneuriale catalyse le développement, devient source de mutualisation de moyens et coopère ainsi pleinement à faire évoluer l'entreprise.

1.4.6 Se positionner à moyen et long terme (étape F dans le parcours)

Le positionnement à moyen et long terme s'inscrit dans une démarche logique de développement de l'entreprise. Il nourrit son Plan de Financement et lui permet de prévoir, par palier, les moyens à mettre en œuvre pour sécuriser et maîtriser sa croissance.

Le positionnement inclut les hypothèses de rayonnement, de dimensionnement et d'activités métier des dirigeants.

Se positionner dans l'espace temps nécessite aussi d'être visionnaire et de devancer le marché. La place de la R&D tient un rôle essentiel dans cette projection du devenir. Ce sont là deux facteurs clé (positionnement et R&D) favorisant l'entrée d'investisseurs et partenaires dans une société.

1.5 Une contribution au développement socioéconomique d'un territoire

Maintes fois évoquée dans les chapitres précédant, cette contribution est au cœur même de la culture entrepreneuriale. Elle constitue le processus co-évolutionnaire¹⁵ qui fait l'objet de notre communication.

Contribuant au devenir socioéconomique d'un territoire, c'est à dire en acceptant d'y apporter des valeurs durables et constructives, l'entreprise devient consomm'actrice des richesses dont elle est coproductrice. Le développement durable d'une entreprise peut ainsi faire naître, renaître et se développer un territoire.

Il s'agit là d'un engagement fort qui amène la personne morale à être consciente des moyens qu'elle doit se donner pour réussir. **C'est précisément cet engagement qui est emprunt d'une culture entrepreneuriale.**

1.6 Une culture entrepreneuriale au Maroc

Le peuple marocain, doté d'une culture d'échange, d'accueil et de communication est prédestiné à entreprendre avec les siens sans s'inquiéter d'acquérir l'attitude entrepreneuriale car il l'intègre déjà dans son savoir être. Ainsi, sur le plan territorial, il apparaît naturel qu'il puisse, dans ce pays où l'innovation technologique est en pleine émergence et la volonté d'entreprendre réelle, générer un processus co-évolutionnaire générateur de connaissance, producteur et développeur d'activités (Michael Porter, 1993).

Ce processus aura un impact d'autant plus fort sur l'économie territoriale qu'il aura été enclenché et induit par la génération montante productrice de PME. D'autant que l'histoire atteste que l'économie de marché a toujours été majoritairement constituée d'activités émanant de PME.

Avant même d'entrer dans une phase opérationnelle, l'un des facteurs clé de réussite du créateur sera de se consacrer pleinement à l'identification de «sa démarche entrepreneuriale», démarche qui devra ensuite l'absorber depuis la naissance de son idée jusqu'à la mise en puissance de son activité.

2. L'audit du projet entrepreneurial

2.1.1 Objectif :

Il existe un périmètre en deçà duquel il est dangereux de se situer, ce périmètre délimite une zone à risque. Donnons à l'entreprise les moyens de se situer face à cette zone pour en sortir et tendre vers un entrepreneuriat optimum. Pour cela l'entreprise doit accepter d'être auditée par un regard extérieur qui saura lui renvoyer l'image que le dirigeant n'aura peut-être pas, seul, su percevoir.

2.1.2 Qui audit ?:

L'audit peut être réalisé en regard des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour atteindre ses objectifs, en regard de ses stratégies associant engagements financiers et procédures de management. Il peut porter également sur les moyens de contrôle mis en place pour maîtriser les actions engageant l'entreprise face aux tiers.

¹⁵ L'entreprise et l'économie du territoire co-évoluent chacune nourrissant l'autre.

Un seul professionnel ne peut analyser de façon optimale tous les domaines émanant d'un projet entrepreneurial ; il est alors souhaitable d'en confier l'étude à une équipe réunissant l'ensemble de ces compétences.

Au-delà de sa qualité d'analyse, l'expert qui audite doit également être capable d'écouter et de mettre en confiance ceux qui font l'objet de cette forme d'introspection qui doit être considérée comme une étude complémentaire. Ceux-là même pourront ainsi contribuer à la mise en évidence des points forts et des points faibles du projet dans lequel ils sont ou seront impliqués. Tous les acteurs concernés par l'audit d'un projet doivent en connaître l'objectif afin d'en favoriser le processus et ainsi permettre d'en établir le diagramme faisant état des points à prendre considération.

2.2 Résultats de l'audit de projet

Prenons l'exemple d'un projet audité et ayant fait l'objet du diagramme présenté ci-dessous. Ce diagramme fait ressortir de réelles faiblesses nécessitant de procéder à des actions correctives.

2.2.1 Diagramme d'état

Description du risque	Gravité (niveau)			Gravité pondérée	Criticité	Actions correctives
	P	C	D			
Etude de marché inexistante	10 0	10 0	10 0	100,0	100,0	Réaliser l'étude de marché (analyse du besoin, concurrence)
Mono compétence sans complémentarité	70	70	50	63,3	63,3	Intégrer les compétences manquantes en interne ou les externaliser
Relationnel commun	70	30	70	56,7	56,7	Constituer ou intégrer de nouveaux réseaux
Equipement performant	0	10	0	3,3	3,3	Aucune/prévoir son renouvellement au-delà de ses limites de performance.
Fonds propres trop faibles /levée de fonds	70	70	50	63,3	63,3	Augmentation du capital social ou introduction d'investisseurs par étapes

Niveau de gravité :

P Performances

- 0 Inexistant
- 30 Faible
- 70 Moyen
- 100 Grave

C Coûts

- 10 Limité à l'amortissement
- 30 Incidence financière faible
- 70 Surcharge financière à financer
- 100 Préjudiciable

D Délais

- 0 Aucune incidence
- 50 Retard préjudiciable au développ.
- 70 Retard préjudic. à l'amorçage
- 100 Blocage de l'activité

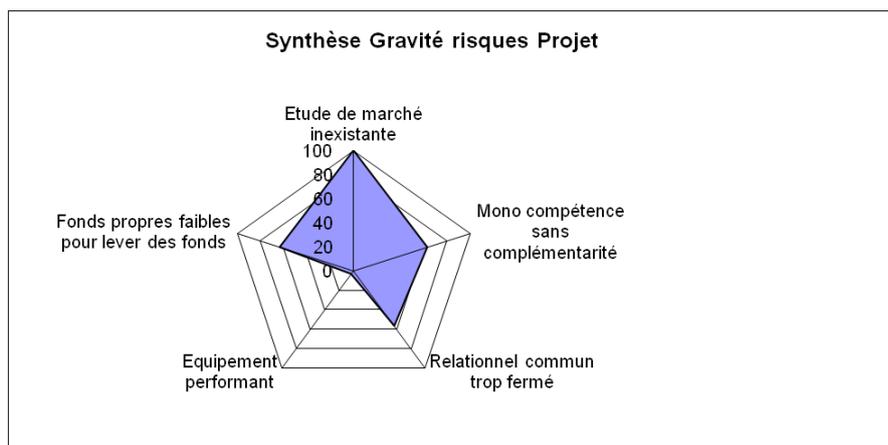


Figure 2 Diagramme d'état

2.2.2 Evaluation des risques

2.2.2.1 Ce projet fait apparaître une absence totale d'étude de marché.

Réunie autour d'une passion commune qui donna naissance à un produit innovant, l'équipe porteuse du projet fut persuadée qu'elle allait pouvoir vendre son produit et générer un Chiffre d'Affaires satisfaisant. Cependant aucun membre de l'équipe ne s'est interrogé sur l'existence même d'une hypothétique clientèle et sur l'intérêt qu'elle aurait pu prêter au produit. Cette absence d'étude de marché ne permet pas de vérifier l'existence d'un besoin. L'absence d'étude marketing ne permet également pas d'affiner ou de perfectionner le produit en vue de répondre au mieux aux exigences du besoin s'il existe. Alors que le créateur d'entreprise dispose de nombreux moyens d'introspection et de recherche d'informations lui permettant de construire judicieusement son Chiffre d'Affaires prévisionnel, il apparaît impensable aujourd'hui d'engager une équipe ainsi que des tiers dans une aventure entrepreneuriale sans s'être assuré de son potentiel économique.

2.2.2.2 Aucune complémentarité dans les compétences identifiées au sein de l'équipe.

L'entreprise peut s'enrichir des complémentarités de compétence dont elle peut faire preuve. Il n'est pas nécessaire que ces complémentarités soit essentiellement d'ordre technique. Les compétences juridiques, financières et commerciales permettent de prendre en considération des points de vue sécurisants, réalistes et perfectibles ; leur conjonction contribuera de plus, au cours du parcours de l'entreprise, à sa culture entrepreneuriale. Faute de pouvoir intégrer cette complémentarité au sein de son équipe de collaborateurs, elle peut externaliser ses besoins dans un premier temps puis se donner par la suite les moyens de les intégrer.

2.2.2.3 Relationnel commun

Pour les fondateurs de ce projet, l'idée de créer conjointement une entreprise fut provoquée puis consolidée par la grande amitié qu'ils partageaient, les mêmes cercles de fréquentation qu'ils appréciaient et cette forme de lobbying qu'ils savaient mettre à profit mais qui toutefois restait limité à des actions locales et pour des besoins personnels. En dehors de ce « ronronnement »

confortable au sein duquel tout le monde connaît tout le monde, aucune ouverture n'apparaît à la hauteur des ambitions attendues.

Le plan d'action commerciale attaché à un projet nécessite de se donner dès le départ les moyens de son ambition commerciale. Il est indispensable pour cela de déployer un relationnel dans divers axes d'ouverture et acquérir une culture réseau. Les réseaux créent des relais hors des limites Régionales, ils favorisent l'accès au marché international, tant par l'introduction aux dossiers que par l'ouverture à des actions de co-traitance.

2.2.2.4 Il est bon de noter que l'équipement, outil d'exploitation de l'entreprise, compte parmi les facteurs de développement de son activité. De la même manière qu'un bilan présente leurs limites de performance en fin d'exercice, le diagramme de synthèse de gravité des risques projet doit les faire apparaître comme un facteur sécurisant.

2.2.2.5 Fonds Propres trop faibles pour une levée de fonds

L'audit s'inscrit dans une démarche sécuritaire devant conforter soit l'idée de créer, soit d'envisager un Plan de Développement. L'entreprise va être alors amenée à étudier et mettre en place un Plan de Financement. Cette science qu'est l'ingénierie des financements lui offre la possibilité d'étudier plusieurs scénarios. Chacun de ces scénarios l'amèneront alors à se positionner au sein de son Plan, en mesurant le poids de ses apports par rapport à l'ensemble du financement de ses besoins. C'est ce positionnement qui la guidera dans son approche et ses négociations auprès des financeurs. Sa capacité à réunir suffisamment de fonds propres va impacter sa stratégie de développement, surtout en phase d'amorçage. Soit l'entreprise limite ses fonds propres et fait le choix de ralentir sa progression, ce qui l'amène à multiplier ses étapes de développement en misant notamment sur sa Capacité d'Autofinancement soit elle se donne les moyens d'augmenter ses fonds propres (augmentation, ouverture du capital social, comptes courants associés) pour faire levier auprès des financeurs et se donner ainsi les moyens d'atteindre plus rapidement ses objectifs.

2.3.1 Processus d'optimisation du projet existant

Ainsi les actions correctives proposées permettent au dirigeant d'envisager de réaliser son projet avec un minimum de risque et dans les meilleures conditions économiques. Il aura le choix de les mettre en œuvre ou non mais il aura pris la mesure des risques évalués et des limites de son projet. Il pourra éventuellement, s'il prend la décision de ne pas les appliquer, prévoir les mesures curatives à exécuter en cas de situation grave.

3 Le co-processus métier de l'accompagnateur de projet entrepreneurial

3.1 Objectif

L'objectif de l'accompagnement est d'aider l'entrepreneur à passer progressivement d'un état inconscient-incompétent à un état compétent-conscient.

3.2 De l'état inconscient incompetent à l'état Méta conscient compétent, le dirigeant ou porteur de projet suit un parcours incontournable. En amont de ce parcours et pour faire émerger l'optimum de ses aptitudes entrepreneuriales au profit de son projet, un accompagnement est souhaitable voire nécessaire.

3.3 L'état d'esprit de l'entrepreneur :

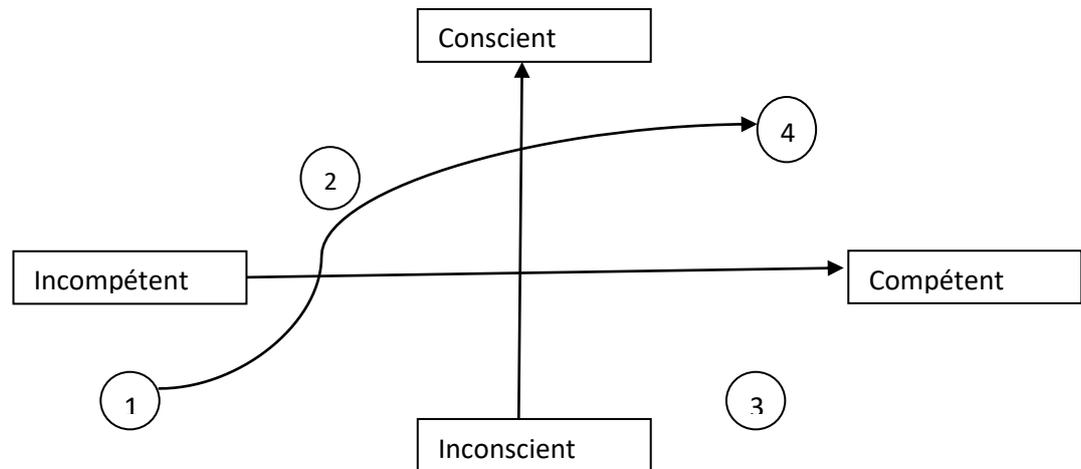


Figure 2 Maturation de l'entrepreneur

Au début du processus de création, le porteur de projet a de l'ambition, de l'impétuosité mais il n'a pas conscience de ses manques, de ses incompétences. Le coach doit d'abord aider l'entrepreneur à prendre conscience qu'il manque de compétences. Ensuite le coach doit aider l'entrepreneur à acquérir les compétences qui lui manquent au fur et à mesure qu'il les découvre. Ce processus de maturation peut être déroulé sur un temps courts lors d'une formation à l'entrepreneuriat par exemple. Mais le plus souvent c'est le temps ou plutôt l'accumulation d'expériences qui permettront d'acquérir de nouvelles compétences et d'en prendre ainsi pleinement conscience (la méta-compétence).

En fait ce processus de maturation évoque le proverbe que l'on retrouve sous des formes variables dans les textes anciens du moyen orient à la Chine :

1. *Celui qui ne sait pas et ne sais pas qu'il ne sait pas, est un fou fuis le*
2. *Celui qui ne sait pas et sait qu'il ne sait pas, est un ignorant éduque le.*
3. *Celui qui ne sait pas et croit qu'il sait, est un idiot évite le.*
4. *Celui qui sait et sait qu'il sait est un sage, suis le.*

Le travail du coach n'est il pas :

« d'aider l'optimiste à passer de l'état 1 à l'état 2 puis de l'état 2 à l'état 4 » ?

3.4 Conditions de réussite d'un accompagnement

Accompagnement actif, conduite du changement, distinguer formation et accompagnement d'un projet évolutif

4 Présentation des quelques exemples d'appui à la création d'entreprise

Notre accompagnement de projets en divers pays dans le monde (France, Bénin, Tunisie, Québec, Asie du Sud Est, Inde, Russie, Moyen Orient) nous amène à constater que la maîtrise de pilotage

d'une entreprise passe par l'acquisition de compétences, l'aptitude à prendre des décisions et l'accession à une pleine autonomie financière. Ainsi que nous l'avons développé précédemment, atteindre ces niveaux nécessite toutefois de passer par un long et fastidieux parcours d'apprentissage, celui de Chef d'Entreprise. Cependant autant le Chef d'Entreprise, au terme du voyage, pourra être enrichi de son expérience, il devra au départ, lors de la création de son activité, se donner les meilleurs atouts pour entreprendre.

4.1 Condition favorables à la réussite d'un projet entrepreneurial

4.1.1 Réseaux financier de proximité

Pour exemple, plusieurs dispositifs ont été mis en place en France pour favoriser la création d'entreprise. Ces dispositifs interviennent à plusieurs stades de la création d'entreprise :

- formation des futurs dirigeants
- accompagnement au Plan d'Affaires
- procédure de création
- aide au renforcement des fonds propres du créateurs

Les listes ci-dessous ont pour but d'évoquer la diversité des réseaux et ne sont pas exhaustives.

4.1.1.1. Exemples de Réseaux financier de proximité en France

- Réseaux financiers de proximité :
Les plus actifs sont France Active¹⁶ et France Initiative¹⁷.
- Dispositifs des administrations des régionales :
Les différentes Régions de France soutiennent également les créateurs d'activité. Chaque Région a mise en place son dispositif propre. La Région Ile de France a notamment mis en place plusieurs dispositifs destinés à accompagner les créations et reprises d'entreprise. Les Conseils Généraux contribuent également à l'accompagnement des projets entrant dans la politique de développement de leur Territoire.
- Réseaux de microcrédits :
D'autres dispositifs de proximité favorisent la création d'activité tels que les microcrédits. On peut citer l'ADIE¹⁸, les CIGALES¹⁹, Love Money²⁰, les Club de créateurs d'entreprise.
- Financements sur concours, prix et trophées :
Certains grands prix et trophées tels que celui du concours « Tremplin Entreprise²¹ » organisé par le Sénat et l'Essec, rassemblant notamment sur des projets innovants ou répondant à une

¹⁶ Réseau de proximité accompagnant les créateurs d'entreprise. Il finance également les entreprises Solidaires (www.franceactive.org).

¹⁷ Accompagne le créateur d'entreprise dans sa phase de création et propose des prêt d'honneur à taux zéro et sans exigence de garantie (www.france-initiative.fr).

¹⁸ Association de Microcrédit pour Tous les Micro-Entrepreneurs (<http://www.adie.org>).

¹⁹ Association accompagnant les projets solidaires jeunesse et éducation populaire (<http://www.cigales.asso.fr>).

²⁰ Association d'investisseurs à fort potentiel (<http://www.love-money.org>).

²¹ Tremplin entreprise (<http://www.tremplin-entreprises.senat.fr/>).

problématique actuelle peuvent bénéficier de subventions et de financements avantageux (taux zéro ou préférentiel).

- Réseaux de financeurs-investisseurs :

Il est à noter également qu'un certain nombre de réseaux de financeurs-investisseurs prennent naissance sur la France et d'autres pays et couvre tout le Territoire. On peut citer les Business Angels²², les Société de Capital Risque²³ et de Capital Développement²⁴ ainsi que de nombreux Groupements de financeurs privés comme l'AFIC²⁵.

4.1.1.1. Exemples de Réseaux financier de proximité au Canada

Le Québec dispose d'un ensemble de structures et dispositifs d'accompagnement qu'il est bon de citer également :

- Réseau Mentorat : Le mentor du Réseau M est un entrepreneur qualifié et expérimenté qui accompagne bénévolement un autre entrepreneur de façon régulière et sur une période à plus long terme. Le mentorat pour entrepreneurs permet à l'entrepreneur mentoré d'accroître son développement en tant qu'entrepreneur tout en lui permettant de prendre du recul afin de mieux évaluer ses options afin de prendre ses propres décisions²⁶.
- Réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités du Québec; SADC
Le Réseau des SADC du Québec est un regroupement d'organismes à but non lucratif qui travaille à faire émerger le meilleur des régions et à assurer leur développement.
- Association des Centres Locaux de Développement du Québec (CLD)
Base de données sur les CLD à travers le Québec pour promouvoir le développement local, renforcer l'autonomie des CLD membres et accroître leurs performances.
- Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs
Permettre aux jeunes Canadiens âgés de 18 à 34 ans de concrétiser leur rêve de devenir entrepreneurs en les soutenant financièrement et en les accompagnant dans leur démarche par le mentorat, contribuant ainsi au développement économique de communautés localisées partout au Canada.
- Fondation de l'Entrepreneurship
Congrès, conférences, publications, sensibilisation à l'entrepreneuriat ainsi que des publications sur l'entrepreneuriat et programme de mentorat.
- Ressources Entreprises
Ressources Entreprises est un organisme de développement économique qui a pour mission d'offrir, en partenariat, un support informationnel et professionnel au développement d'entreprises de l'est du Québec.
- Services d'Aides aux Jeunes Entrepreneurs (SAJE)
Le Service d'Aide aux Jeunes Entrepreneurs (SAJE) Montréal Métro est un organisme de soutien

²² Personnes physiques investisseurs organisés en fédération (<http://www.financeangels.org>).

²³ Sociétés d'investissement entrant au capital social de l'entreprise (<http://www.adie.org>).

²⁴ Sociétés d'investissement entrant au capital social de l'entreprise et sensibilisées par leur contribution à son développement.

²⁵ Association Française des Investisseurs en Capital (<http://www.afic.asso.fr>).

²⁶ Réseaux Mentorat (<http://www.entrepreneurship.qc.ca/mentorat-pour-entrepreneurs>).

aux jeunes entrepreneurs dans le pré-démarrage, le démarrage et la croissance de leurs entreprises.

4.1.2 Parrainage Entrepreneur, autres entreprises

4.1.2.1 En France, quelques dispositifs innovants assurent un soutien aux jeunes entreprises. Certains émanent des dispositifs de financements de proximité (cités plus haut), d'autres ont été initiés par des réseaux ou des Clubs d'entreprises, d'autres encore par de grandes institutions telles que les Chambres de Commerce et d'Industrie (Groupement des Entreprises du Plateau de Signes²⁷, réseaux d'entreprises Plato²⁸), les Conseil Généraux (Comité d'Expansion Economique du Val d'Oise), les Associations de Grandes Ecoles (Mines Paristech).

4.1.2.2 : On peut également citer certains dispositifs mis en place au Québec tels que : Groupement des chefs d'entreprises du Québec qui est un réseau d'entraide unique rassemblant 1 600 chefs propriétaires et aspirants-chefs de PME, dans plus de 200 clubs à travers le Québec, le Nouveau-Brunswick, la Belgique et la Suisse. Ensemble, les membres du Groupement cumulent 33 000 années d'expériences, qu'ils font circuler entre eux afin que chacun réussisse mieux. C'est ce que nous appelons le Grand Club Groupement.

Ainsi que le Réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités du Québec; SADC qui est un regroupement d'organismes à but non lucratif qui travaille à faire émerger le meilleur des régions et à assurer leur développement.

5. Formation à l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur

Depuis quelques années un nombre croissant de pays définit pour ses établissements d'enseignement supérieur trois fonctions principales (Virtanen 2002) : créer du savoir par la recherche, transmettre le savoir, et être au service de la société par exemple en participant à la dynamisation économique des territoires en donnant à leurs étudiants le goût d'entreprendre. Prenons l'exemple de l'école ITESCIA parmi de nombreuses autres (Fayolle A., 1999).

Depuis l'année 1997 l'ITESCIA (anciennement ITIN) a mis en place un parcours entrepreneurial en trois ans:

²⁷ Une association dynamique de chefs d'entreprise, le Groupement des Entreprises (<http://www.businesspark-signes.com.fr>).

²⁸ Réseaux de la CCIV (<http://www.versailles-ecobiz.fr/cciv/communaute.nsf/EXMHP?ReadForm>).

- La première année les étudiants doivent d'une part créer une association à but non lucratif (entrepreneuriat social) et d'autre part réaliser des prototypes techniques pour des PME innovantes. Ces deux activités leur permettent de travailler en équipe, en mode projet avec des finalités très clairement identifiées.
- La seconde année les étudiants doivent réaliser un second projet technique plus complexe pour une autre entreprise hi tech. Les aspects économiques et de gestion des risques sont plus développés, le prototype ou la preuve de concept doivent être pré-industrialisés.
- La dernière année les étudiants passent par un parcours entrepreneurial qui dure toute l'année. L'objectif est qu'ils préparent en équipe un plan d'affaire en vue de créer une société innovante. Le travail de préparation se fait en équipes bi-nationales²⁹. Les équipes de projets sont encadrées par des experts en accompagnement de création d'entreprise et ils passent par toutes les étapes de la création d'entreprise décrites ci-dessus. Ils terminent le parcours par une défense de leur projet devant un jury d'investisseurs. Par ce projet les étudiants sont confrontés au travail interculturel, à la perception de marchés nationaux différents et à la nécessité de convaincre des investisseurs.
- En 2014, l'ITESCIA a mis en place une filière entrepreneuriale dont le dispositif inclut une phase d'accompagnement en incubateur suivi par deux mentors de l'équipe pédagogique, eux-mêmes experts et Chefs d'entreprise. Cette filière permet aux jeunes Masters de l'école de créer leur propre entreprise à l'issue de leur cursus.

Le recul nous a permis de vérifier que ce parcours entrepreneurial de trois ans favorise clairement l'envie d'entreprendre des jeunes diplômés. Les entreprises engageant ces diplômés leur reconnaissent une forte capacité à créer des activités (intrapreneuriat) et à prendre des risques mesurés. De nombreux diplômés créent également leur entreprise quelques années après l'obtention de leur diplôme après avoir acquis une expérience significative et avoir développé leurs réseaux.

Ce parcours inscrit dans la formation des étudiants de l'ITESCIA permet de penser qu'il est possible de former des ingénieurs-entrepreneurs.

²⁹ L'expérience du travail en équipe interculturelle est très utile pour la professionnalisation des étudiants (D'Iribarne Ph., 1998) (Hofstede, G. 1967-2009) (Fayolle A., J. Ulijn, 2001).

Conclusions

La co-évolution des acteurs de l'écosystème entrepreneurial

L'expérience entrepreneuriale, contrainte par des exigences financières, techniques et managériales, forme le Dirigeant à toutes les problématiques d'entreprise. C'est en vivant ces problématiques et en trouvant les solutions avec l'équipe qui l'entoure, qu'il grandit lui-même et qu'il fait évoluer ses collaborateurs. Ces acteurs deviennent alors un jour à leur tour personnes ressources, acteurs au sein d'un système économique (ils deviennent intra preneur mais avec une portée plus large et sociétale). Ainsi « l'entrepreneur en puissance » doit savoir profiter d'un écosystème fait de dirigeants pouvant partager leur expérience, de dispositifs d'accompagnement et de financement, de réseaux métier d'entreprises coopérantes. Devenu entrepreneur il se doit de participer à la dynamique entrepreneuriale de son territoire. C'est pourquoi nous parlons de coévolution entre un territoire et ses entrepreneurs. Les clusters ou groupements d'entreprise-écoles-universités sur un même territoire sont des lieux favorables à l'émergence d'activités économiques innovantes.

La responsabilité des établissements d'enseignement supérieur

Les diplômés de l'enseignement supérieur ont moins que d'autres, tendance à créer leur entreprise³⁰. Pourtant ce sont ceux-là même qui, ayant acquis la fibre entrepreneur, devraient exploiter en pure innovation les résultats de la recherche. Ce frein pourrait s'expliquer par une forme de résilience psychosociale de nos sociétés face au choc prévisible de l'émergence de la Chine et de l'Inde (Morris 2010) (Duchesne 2011).

Comme nous l'avons évoqué plus haut le goût d'entreprendre vient de multiples motivations (Nuttin 2000). Une école supérieure peut, indépendamment des sources qui la motivent, organiser des activités qui favorisent le goût d'entreprendre et donnent aux apprenants la possibilité de vivre des expériences diverses entrepreneuriales.

³⁰ Avec le risque de venir se noyer dans des structures devenues ingérables (Dupuy F., 2011).

Références

Agbor, E. (2007), Creativity and innovation: The leadership dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 1(1), 39–45.

Ancona, D., Bresman, H. (2007). *X-Teams: How to build teams that lead, innovate, and succeed*. Boston: Harvard Business Press Book.

Barras Béatrice, (2003), *Moutons Rebelles, la fibre développement local*, Editions REPAS.
(<http://www.researepas.free.fr>)

Benkirane R., (2006), *la complexité, vertiges et promesses*, éditions le Pommier.

Berger P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth, UK: Penguin.

Boudon R., (2004). *Pourquoi les intellectuels n'aiment pas le libéralisme*, Odile Jacob.

Boumahrat M., Gourdin A., (2011), *Les établissements supérieurs professionnels : un nouveau concept pour la société de la connaissance et du savoir*, Forum de l'université de Bejaïa , 27-29 Juin 2011.

Bruner, J. (1986), *Actual minds, possible worlds*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press.

Carini, R. M., Kuh, G. D., & Klein, S. P. (2006). Student engagement and student learning: Testing the linkages. *Research in Higher Education*, 47, 1–32.

Chakrabarti A., (2007), *Higher Education and Research in India: an Overview*, SITRA report 74, Edita Prima Ltd, Helsinki

Chesbrough H., 2011, *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, John Wiley & Sons Ltd.

Comte, A. (1830-1842), *Cours de philosophie positive*, Paris : Librairie Larousse.
(http://classiques.uqac.ca/classiques/Comte_auguste/cours_philo_positive/cours_philo_pos_1_2.pdf)

D'Iribarne Ph. Et al., (1998), *Cultures et mondialisation, gérer par delà les frontières*, Seuil.

Dubet F., (2010), *Les places et les chances*, Seuil.

Duchesne R., (2011), *The Uniqueness of Western Civilization [archive]"*, *Studies in Critical Social Sciences*, Vol. 28, Leiden and Boston: Brill

Dupuy F., (2011), *Lost in management, la vie quotidienne des entreprises au 21^{ème} siècle*, Seuil.

Fayolle A., (2005), *Introduction à l'entrepreneuriat*, Dunod.

Fayolle A., (1999), l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises: analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement, EM Lyon.

Fayolle A., (2001), D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d'itinéraires d'ingénieurs entrepreneurs, Revue de l'entrepreneuriat, vol 1, 2001

Fayolle A., J. Ulijn, (2001), comparing entrepreneurial and innovation cultures: the European perspective of French, German and Dutch engineers, some empirical evidence about their technology versus market orientation, ECIS conference, 2001

Friedman T. (2006), La terre est plate, éditions Saint-Simon.

Gardner H., (2001), Les intelligences multiples, éditions Retz.

Gourdin A., Belarbi R., (2005), e-Management et Entrepreneuriat quel rôle pour une école supérieure ? Première conférence mondiale sur le E-Management. e-Management consortium, Tunis, 13 et 14 septembre 2005.

Gourdin A., Roels C., (2007), Is it possible to conciliate "e-learning", "learning by doing", and "cross cultural" approaches when learning new technologies? The EADIM Academic Network Conference on Multimedia and e-content, Graz, Austria, November 23-24, 2007.

Gourdin A., Wolezyk R., (2004), Entrepreneurship program at IT Institute, approach and experience, January 2004, International congress « Entrepreneurship, a good choice » , Seinäjoki, Finland.

Gourdin A., (2003), L'enseignement supérieur, pourra-t-il préparer efficacement ses étudiants à des métiers encore inconnus, sans changer de paradigme ? », Colloque international « Métiers et Sociodynamique du Changement à l'ère des NTIC », Tunis.

Gourdin A., (2003), Former à la maîtrise des NTIC : Quelles méthodes ? Quels contenus ? chapitre 6 du livre : Le pilotage du changement par les cybertechnologies, édité par Saadoun M., Editions Hermes Science Publishing Ltd London.

Gorz A., (1988), métamorphoses du travail, Gallimard.

Hofstede, G. (1967-2009). Geert Hofstede: Cultural dimensions for international business. Lu le 23 mai 2011 sur le site (<http://www.geert-hofstede.com/>).

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1987), Learning together & alone: Cooperative, competitive & individualistic learning. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall.

Jonnaert P. (2002), Compétences et socioconstructivisme, Bruxelles, De Boeck.

Kuhn T. (1983), La structure des révolutions scientifiques, éditions Champs Flammarion.

Lafforgue Laurent, Lurçat Liliane, (2007), La débâcle de l'école, éditions François-Xavier De Guibert.

Lambropoulos N., Bakharia A., Gourdin A., (2011), Distributed leadership collaboration factors to support idea generation in computer-supported collaborative e-learning, An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments, ISSN: 1795-6889 , Volume 7 (1), May 2011, 72–102.

- Lasch Ch., (2000), La culture du narcissisme, Champs Flammarion.
- Le Masson P., Weil B., Hatchuel A., (2006), Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises, Hermès Lavoisier.
- Lemoigne, J. L. (2003), Le Constructivisme, tome 2 : Épistémologie de l'interdisciplinarité, 2003, Éd. l'Harmattan.
- Louard Pierre, (2002), Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, IAE Lille. (http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/003/Maslow_et_Herzberg/mehelmtm.pdf)
- Lyotar, J. F. (1984), La Condition postmoderne : rapport sur le savoir, Minuit, 1979.
- Marshall, E. M. (1995), Collaborative workplace. Management Review, 84(6), 13–17.
- Michéa JC, (2007), L'empire du moindre mal, Champs Flammarion.
- Morin, E. (2000), Les Sept Savoirs nécessaires à l'éducation du futur, Paris: Seuil.
- Nuttin J., (2000), Théorie de la motivation humaine, 4e édition
- Piaget J. (1988), De la pédagogie, Paris: Éditions Odile Jacob.
- Porter M., (1993), L'Avantage concurrentiel des nations, Dunod, 1993.
- Price M., Mocan R., Gourdin A., Kaipainen M., Aydin E., Nischelwitzer A., (2008), European Master's in interactive multimedia (EMIM) – Beyond Bologna", International Technology, Education and Development Conference, Valencia (Spain), March 2008.
- Raivola R., Kekkonen K., Tulkki P., & Lyytinen A. (2001). Producing competencies for learning economy. (Sitra Report Series 9). Helsinki, Finlande: Sitra.
- Ramachandran V. , (2005), Le cerveau, cet artiste, Ed. d'Organisation , Paris.
- Richard J.F., Le test de Binet-Simon, Encyclopedia Universalis, lu le 24 juillet 2011. (<http://www.universalis.fr/encyclopedie/test-de-binet-simon/>)
- Roels A., Gourdin A., (2008), Focus on a 'standard' project management method in an eLearning program". ISIMD'08 - 6th International Symposium of Interactive Media Design, the Yeditepe University, Istanbul, November 2008.
- Stiglitz, J. (2007), Making globalization work. London: Norton.
- Tabatoni P., (2005), Innovation, désordre, progrès, Economica.
- Taleb N.N. (2008), Le Cygne Noir, La puissance de l'imprévisible, Les Belles Lettres.
- Tarde G., (1890), Les lois de l'imitation, Bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi. (http://classiques.ugac.ca/classiques/tarde_gabriel/lois_imitation/tarde_lois_imitation_1.pdf)

Vaissié Arnaud, (2011), De la naissance à la croissance : comment développer nos PME, Institut Montaigne, Paris (http://www.institutmontaigne.org/medias/documents/rapport_developper_pme.pdf).

Vygotski L., (1925), La conscience comme problème de la psychologie du comportement. (<http://www.scribd.com/doc/52167897/La-conscience-comme-probleme>)

Vygotsky L. (1933), Pensée et langage traduction de Françoise Sève, réédition La Dispute, Paris, 1997 (<http://skhole.fr/s%C3%A9rie-lev-vygotski>).

Ivic I., (2000), Vygotsky Lev S., Perspectives : revue trimestrielle d'éducation comparée, Paris, UNESCO : Bureau international d'éducation), vol. XXIV, n° 3/4, 1994 (91/92), p. 793-820. (http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/archive/publications/ThinkersPdf/vygotskf.pdf).

Ventelou B., (2001), Au-delà de la rareté, La croissance économique comme construction sociale, Albin Michel économie.

Virtanen I., (2002), Yliopistojen kolmas tehtävä, Vammalan Kirjapaino Oy (http://www.polemiikki.fi/files/1153-14590_TAITTO.pdf)

Wenger, E. (2010), CoP boundaries. Presentation at the JISC workshop, Mediating Boundaries: Traversing the Landscapes of Online Communities of Practice. London College of Communication, University of the Arts London.

Olivier Zara, (2008), Le management de l'intelligence collective, vers une nouvelle gouvernance, M21 éditions, 2ème édition.