



Centre des Etudes Doctorales : Sciences Economiques et Gestion

Laboratoire de Recherche : Laboratoire Etudes et Recherche en
Management des Organisations et des
Territoires (ERMOT)

Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur En Sciences Economiques et Gestion
Sous le thème :

**Enseignement de l'entrepreneuriat et accompagnement
des projets entrepreneuriaux au sein de l'université :
Une nouvelle approche dans le cadre de l'agir
entrepreneurial.**

Présentée et soutenue par :

Mme. Salouwa REMMAL

Sous la direction de :

Pr. Bouchra BENRAISS

Jury :

Mme. Bouchra BENRAISS : Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès.....**Président.**

Mr. Karim BENNIS : Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès.....**Rapporteur.**

Mme. Bouchra AIBOUD BENCHEKROUN : Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès.....**Suffragant.**

Mme. Asmae HOUMID BENNANI : Professeur Habilité à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès.....**Rapporteur.**

Mme. Amina BENRAISS : Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Marrakech**Rapporteur.**

Année universitaire : 2020-2021

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : La convergence des approches entrepreneuriales autour d'un paradigme : la décision entrepreneuriale.....	16
Chapitre 2 : L'émergence d'un nouveau paradigme fédérateur et alternatif au paradigme de la décision entrepreneuriale : L'agir entrepreneurial.....	53
Chapitre 3 : Regards croisés sur l'enseignement de l'entrepreneuriat et sur l'accompagnement des projets entrepreneuriaux.....	77
Chapitre 4 : L'entrepreneuriat à l'université marocaine : état des lieux et retour d'expériences de plusieurs programmes initiés au sein de l'université.....	114
Chapitre 5 : Repères conceptuels et méthodologiques pour intégrer le paradigme de l'agir entrepreneurial dans l'enseignement de l'entrepreneuriat et dans l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université.....	171
Chapitre 6 : Enseignement de l'entrepreneuriat et accompagnement des projets entrepreneuriaux dans le cadre du paradigme de l'agir entrepreneurial : Expérimentations et résultats.....	210
Conclusion générale	252
Bibliographie.....	261
Liste des tableaux.....	270
Liste des figures.....	272
Table des matières.....	274

Résumé

La place de l'entrepreneuriat au sein de l'université se généralise de plus en plus et ce quel que soit le pays. Il est devenu l'un des axes essentiels des programmes pédagogiques des établissements d'éducation. Mais ces programmes s'inscrivent le plus souvent dans la perspective des méthodes traditionnelles d'enseignement de l'entrepreneuriat, en restant centrées sur les moyens humains, techniques et financiers pour aider à la création d'entreprises, sans prendre en considération les phases en amont du projet ou l'état gazeux.

Cette thèse a pour objectif de développer une nouvelle approche d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université, en mettant en relation la recherche en entrepreneuriat et les pratiques entrepreneuriales. Dans cette perspective, ce travail de recherche s'articule autour de six chapitres. Tout d'abord, nous nous interrogeons sur la construction de la recherche en entrepreneuriat. Dans un premier chapitre, nous constatons que, les principales approches entrepreneuriales convergent autour du paradigme la décision entrepreneuriale, ce qui réduit la complexité du phénomène entrepreneurial. Devant les limites de ce paradigme, nous proposons dans un second chapitre un nouveau paradigme qui va enrichir la recherche en entrepreneuriat, c'est le paradigme de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015). Ensuite, nous nous intéressons à l'impact de la recherche en entrepreneuriat sur l'enseignement et sur l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université et plus particulièrement au Maroc. Ainsi, dans le troisième chapitre, nous portons un regard croisé sur l'enseignement de l'entrepreneuriat. Le quatrième chapitre propose un retour d'expériences de plusieurs programmes d'éducation à l'entrepreneuriat adoptés par l'université marocaine. A cette fin, nous suggérons un cadre d'analyse original basé sur deux dimensions reliées : les valeurs éducatives de ces programmes et leur positionnement paradigmatique. A partir de cette étude, nous constatons que l'enseignement et l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université marocaine est fortement influencé par le paradigme dominant en entrepreneuriat, celui de la décision entrepreneuriale. Il en résulte que la problématique de la recherche en entrepreneuriat se décline au niveau de l'enseignement et de l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université. Il s'avère alors nécessaire d'envisager l'éducation à l'entrepreneuriat au sein de l'université sous un nouvel angle, notamment celui de l'agir entrepreneurial. Dans cette perspective, le cinquième chapitre est consacré aux repères conceptuels et méthodologiques pour opérationnaliser cette nouvelle approche au sein de l'université. Ce qui va nous permettre dans un sixième et dernier chapitre, de l'expérimenter à travers notre intervention sur une durée de deux ans au sein d'un établissement d'enseignement supérieur. Les résultats sont illustrés par des exemples concrets d'actions que nous avons menés auprès d'étudiants-entrepreneurs. Cette recherche intervention, nous amène vers un certains nombres d'enseignements et d'apports.

Abstract

The place of Entrepreneurship within the university is becoming more and more general across the globe. It has become one of the essential priorities of the educational programmes of educational establishments. However, these programmes are most often part of the perspective of the teaching methods of teaching entrepreneurship, while staying focused on human, technical and financial resources to aid in the creation of enterprise without taking into consideration the pre-phases of the project.

This thesis aims to develop a new approach to teaching and supporting entrepreneurship within the university, through linking research in entrepreneurship and entrepreneurial practices.

From this perspective, this research work is divided into six chapters. First and foremost, we will explore the building of research in entrepreneurship. In the first chapter, we find out that the main entrepreneurial approaches revolve around the entrepreneurial decision paradigm, which reduces the complexity of the entrepreneurial phenomenon. Faced with the limits of this paradigm, we suggest in the second chapter a new paradigm that will enrich the research in entrepreneurship, it is the paradigm of entrepreneurial action (Schmitt, 2015). Then, we are interested in the impact of research in entrepreneurship on teaching and support to entrepreneurship within the university and more particularly in Morocco. So, in the third chapter, we take a cross look at the teaching of entrepreneurship. The fourth chapter proposes feedback from several entrepreneurship education programs adopted by the Moroccan university. To this end, we suggest an original analytical framework based on two related dimensions : the educational values of these programs and their paradigmatic positioning.

In the light of this study, we notice that the teaching and support for entrepreneurship within the Moroccan university is strongly influenced by the dominant paradigm in entrepreneurship, that of entrepreneurial decision-making.

As a result, the issue of entrepreneurship research is declined at the level of teaching and support for entrepreneurship within the university. It, therefore, becomes necessary to consider entrepreneurship education in the university from a new angle, namely that of entrepreneurial action. In this perspective, the fifth chapter is devoted to conceptual and methodological aspects to operationalize this new approach within the university. This will allow us in a sixth and final chapter to experiment it through our intervention over a period of two years in a higher education establishment. The results are illustrated through concrete examples of actions that we conducted with student entrepreneurs.

This intervention research brings us to a certain number of lessons and contributions.

Dédicaces

*A mon père, à ma mère.... ma source
d'amour et d'inspiration.*

*A la mémoire de mon regretté frère Amine
disparu trop tôt, que dieu lui accorde sa
miséricorde.*

*A mon frère Zouheir, à mes sœurs Nawal
et Widad ma source de bonheur.*

*A mon cher mari simouhemed pour son
soutien permanent et ses encouragements.*

*A mes deux adorables enfants Mehdi et
Leïla.*

A toute la famille Remmal.

Remerciements

Je voudrais remercier grandement ma directrice de thèse, Mme Bouchra Benraïss, pour la confiance qu'elle m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail de recherche, pour son appui scientifique et pour ses précieux conseils. J'ai aussi été extrêmement sensible à ses qualités humaines d'empathie, d'écoute et de compréhension tout au long de ce travail doctoral.

J'adresse tous mes remerciements à Mr Karim Bennis, à Mme Amina Benraïss et Mme Asmae Houmid Bennani de l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant d'être rapporteurs de cette thèse.

J'exprime ma gratitude à Mme Bouchra Aïboud Benchekrout d'avoir accepté de participer à mon jury de thèse.

Et enfin, un grand merci à tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à ce travail de recherche.

Introduction générale

1. Le contexte de la recherche :

L'entrepreneuriat s'est progressivement imposé comme le moteur du développement économique et social à travers le monde. En effet, nous vivons dans un modèle d'économie entrepreneuriale (Audretsch et Thurik, 2001), qui constitue la réponse politique, sociale et économique à une économie reposant sur le savoir et le capital entrepreneurial, ce dernier représentant la capacité à s'engager dans une activité entrepreneuriale et à la générer.

L'entrepreneuriat est très attaché à la culture dominante dans une société. Lorsque nous parlons de culture, le système éducatif est certainement concerné et particulièrement le système universitaire, qui joue un rôle primordial dans la création et la diffusion d'une culture entrepreneuriale.

En outre, la majorité des gouvernements insistent sur l'utilité de sensibiliser davantage les étudiants à l'entrepreneuriat dans le but d'encourager la création de valeur et, donc, le développement économique.

En raison de l'évolution du monde du travail qu'ils intégreront après leurs études, les étudiants d'aujourd'hui doivent être à même de comprendre et d'intégrer une dimension économique, voire entrepreneuriale, dans leurs démarches professionnelles.

Aujourd'hui les grandes entreprises, les pouvoirs publics,...recherchent aussi des jeunes diplômés entreprenants. Notre société, dans sa globalité, a besoin d'individus ayant l'esprit d'entreprendre.

De ce fait, des formations à l'entrepreneuriat peuvent amener les étudiants à envisager de créer une activité nouvelle, créatrice de valeurs et d'emplois, ou tout simplement à prendre leur avenir professionnel en main. Par conséquent, des formations et des cours en entrepreneuriat sont aujourd'hui organisés dans la plupart des universités et grandes écoles dans le monde.

Au Maroc, avec la réforme de l'enseignement supérieur marocain (loi 01/00), l'université assume de plus en plus son rôle sociétal en interagissant avec son environnement. Au niveau de l'entrepreneuriat, cela ne se limite pas à l'enseignement, mais englobe des activités d'accompagnement de projets entrepreneuriaux, de création d'entreprises, de collaborations avec les parties prenantes (Agence Nationale de Promotion de l'emploi et des compétences « ANAPEC », Centre Régional d'Investissement «CRI», secteur bancaire, associations professionnelles :Confédération Générale des Entreprises du Maroc «CGEM», Chambres de commerce ; d'Industrie ; de l'Agriculture ; du Tourisme et de l'Artisanat etc....).

Cependant, en tant qu'acteur – chercheur dans le domaine de l'enseignement et de l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université depuis 2012, nous avons pu voir émerger des problèmes de recherche dans les pratiques entrepreneuriales au sein de l'université, ce qui suscite la création de situation d'intervention permettant d'enrichir ce domaine de recherche.

2. La problématique de la recherche

La recherche en entrepreneuriat est récente, en comparaison à la recherche dans d'autres domaines. De ce fait, plusieurs chercheurs se consacrent à élaborer les paradigmes qui constituent ce domaine de recherche.

Comme nous pourrions l'envisager, les principales approches dans le domaine de l'entrepreneuriat se sont construites autour d'un paradigme dominant : le paradigme de la décision entrepreneuriale, qui considère l'entrepreneuriat comme un domaine où les seuls aspects pris en considération sont la planification, la rationalisation ou encore la transposition du passé vers le futur, ce qui réduit la complexité du phénomène entrepreneurial du fait qu'il se focalise sur la décision au détriment de l'action.

Cette problématique au niveau de l'entrepreneuriat peut être déclinée au niveau de l'enseignement et de l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université. Autrement dit, l'enseignement de l'entrepreneuriat et l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université sont fortement liés à ce paradigme dominant, le paradigme de la décision entrepreneuriale.

Sur le plan pratique, ces formations s'inscrivent le plus souvent dans la perspective des méthodes traditionnelles d'enseignement de l'entrepreneuriat, en restant centrées sur les moyens humains, techniques et financiers pour aider à la création d'entreprises, sans prendre en considération les phases en amont du projet ou l'état gazeux.

Devant les limites du paradigme de la décision entrepreneuriale, nous sommes pour le développement d'un nouveau paradigme, c'est le paradigme de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015) qui permet d'envisager la complexité du phénomène entrepreneurial en reliant décision et action, tout en y associant l'intentionnalité de l'entrepreneur, son futur souhaité, son expérience, son écosystème....sans mettre en avant l'un ou l'autre de ces éléments.

- **La question de recherche** : notre question de recherche peut être formulée de la façon suivante :

Comment mettre en place un enseignement et un accompagnement à l'entrepreneuriat autour du paradigme de l'agir entrepreneurial ?

- **Les questions fondamentales de la recherche** : quatre questions fondamentales se posent :

- **Quel est le paradigme dominant en entrepreneuriat ?**

Cette première question de recherche a pour objectif de nous interroger sur la construction paradigmatique de la recherche en entrepreneuriat. Ainsi, nous allons commencer dans un premier chapitre par une lecture paradigmatique de l'entrepreneuriat pour montrer la convergence des principales approches entrepreneuriales autour d'un paradigme : le paradigme de la décision entrepreneuriale. Ensuite, nous montrerons les limites de ce paradigme.

- **Comment le paradigme de l'agir entrepreneurial peut être un paradigme alternatif au paradigme dominant en entrepreneuriat ?**

Cette seconde question de recherche a pour visée de suggérer un regard fédérateur de la recherche en entrepreneuriat autour du paradigme de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015). Le second chapitre est consacré à ce nouveau paradigme qui permet d'envisager la complexité du phénomène entrepreneurial. Ce qui va nous permettre d'éclaircir notre position au niveau de la recherche en entrepreneuriat, pour agir sur l'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université.

- **Quel est le positionnement paradigmatique de l'enseignement de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement de projets entrepreneuriaux au sein de l'université ?**

Cette troisième question de recherche a objectif de décrire, d'expliquer, de comprendre les pratiques en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat et d'accompagnement des projets entrepreneuriaux, afin de déterminer leur positionnement paradigmatique. En effet, il s'agit de comprendre l'impact de la recherche en entrepreneuriat sur l'enseignement de l'entrepreneuriat. Pour cela, nous allons tout d'abord dans un troisième chapitre porter un regard croisé autour de l'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université. Ensuite, nous allons nous interroger dans un quatrième chapitre sur nos propres pratiques en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat et d'accompagnement de projets entrepreneuriaux, notamment en analysant des programmes que nous avons-nous même expérimentés et qui ont été adoptés par plusieurs universités marocaines (programme Comprendre l'entreprise, programme innova project, compétition prototypage, projets innovants, projets sociaux, company programme, challenge

projets d'entreprendre). Notre cadre d'analyse portera à la fois sur les valeurs éducatives et sur le positionnement paradigmatique de ces enseignements.

Nos résultats permettront de montrer que l'enseignement de l'entrepreneuriat et l'accompagnement des projets entrepreneuriaux sont fortement influencés par le paradigme de la décision entrepreneuriale.

La mise en évidence de cette situation, apporte les bases de développement d'une approche de l'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat autour du paradigme de l'agir entrepreneurial.

- **Comment favoriser le développement d'un enseignement et d'un accompagnement à l'entrepreneuriat dans le cadre du paradigme de l'agir entrepreneurial ?**

Pour répondre à cette question de recherche, nous allons procéder en deux temps :

- Mettre en évidence les repères conceptuels et méthodologiques pour intégrer le paradigme de l'agir entrepreneurial, dans l'enseignement de l'entrepreneuriat et dans l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université.
- Expérimenter sur deux années cette nouvelle méthode au sein d'une université au Maroc, ce qui nous permettra de montrer l'intérêt de la méthode utilisée.

Figure 1. Assemblage de la question de recherche et des questions fondamentales de la recherche.



3. Motivations de la recherche

Selon Usinier et Al (2000) « pour qu'une question de recherche soit pertinente, il faut qu'elle réponde à une demande sociale et qu'au moins qu'elle contribue à améliorer la connaissance soit en proposant un développement théorique nouveau soit en proposant des suggestions pour l'action managériale ».

L'engouement pour le choix de notre sujet de recherche, s'explique pour des raisons théoriques, pratiques et personnelles.

3.1. Sur le plan théorique :

Dans ce travail, nous suggérons de comprendre l'entrepreneuriat à travers une lecture paradigmatique, pour agir sur l'enseignement de l'entrepreneuriat et sur l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université. En effet, nous visons d'une part à dépasser le paradigme dominant en entrepreneuriat le paradigme de la décision entrepreneuriale, pour s'inscrire dans un nouveau paradigme ; le paradigme de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015). D'autre part, nous proposons d'opérationnaliser ce nouveau paradigme dans l'enseignement et l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université.

3.2. Sur le plan pratique :

Selon Bruyat (1993, p165) : « il est essentiel que l'objet de recherche soit pertinent avec la réalité d'une demande sociale c'est-à-dire qu'il recouvre un champ d'intervention naturel pour les acteurs susceptibles d'être les utilisateurs de cette recherche ».

Notre contribution est tournée vers la pratique, car nous proposons un cadrage et des repères pour expérimenter une nouvelle approche en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat et d'accompagnement des projets entrepreneuriaux.

3.3. Sur le plan personnel :

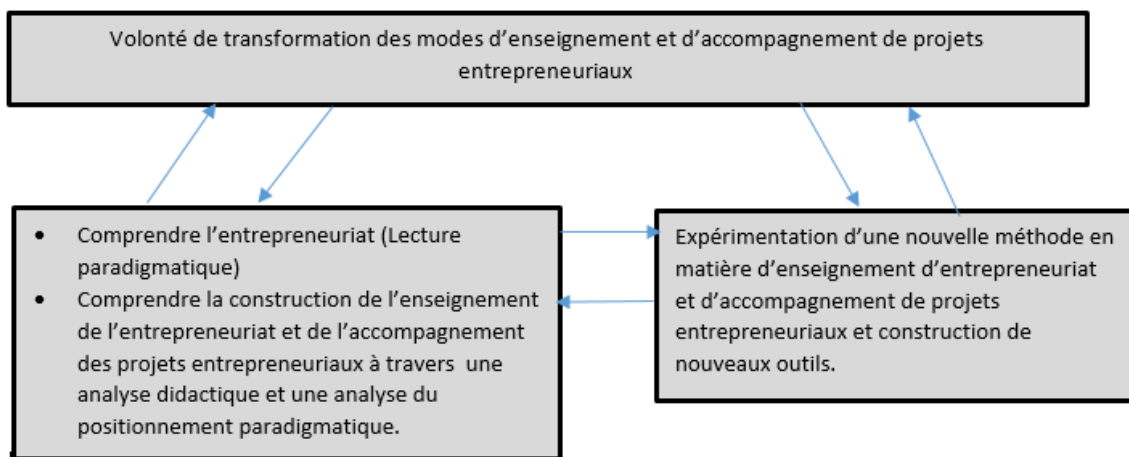
Notre expérience dans l'enseignement de l'entrepreneuriat et dans l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein d'une faculté et d'une cité d'innovation d'une université au Maroc depuis 2012, nous a permis de développer une double compétence « Sciences de gestion » et « Sciences de l'éducation ». C'est pourquoi nous avons orienté notre recherche vers l'entrepreneuriat et vers l'enseignement de l'entrepreneuriat, vu que nous avons constaté en regardant la littérature la rareté des chercheurs qui travaillent sur les deux fronts. Notre réflexion doctorale va nous permettre d'interroger nos propres pratiques en matière d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université, en s'intéressant à la fois à leur valeurs éducatives, et à leur positionnement paradigmatique dans l'objectif d'évoluer et de proposer une nouvelle approche en la matière.

4. L'originalité de la recherche : un champ de recherche croisée « entrepreneuriat x enseignement »

L'originalité de notre recherche réside dans notre volonté de relier l'entrepreneuriat et l'enseignement de l'entrepreneuriat, deux domaines présentant chacun des opportunités de recherche différentes. En fait, nous visons à découvrir l'entrepreneuriat à travers ses différents paradigmes, pour interroger nos propres pratiques en matière d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat en vue de proposer et d'expérimenter une nouvelle approche avec de nouveaux outils.

La figure ci-dessous résume l'objet de notre recherche :

Figure 2. Construction de l'objet de recherche



5. Architecture de la recherche :

Nous avons décidé de nous positionner épistémologiquement et méthodologiquement dès l'introduction, car nous sommes avec les propos de Koeing (1993, p5) « pour apprécier une recherche à sa juste valeur, il est indispensable de tenir compte des options qui la fondent ».

5.1. Positionnement épistémologique :

L'épistémologie est considérée comme une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées.

Le réalisme et le constructivisme sont les deux grandes orientations qui structurent la nature des controverses épistémologiques dans le champ du management.

- Les paradigmes inscrits dans une orientation réaliste (le positivisme logique, le post-positivisme et le réalisme critique) formulent une réponse de nature essentialiste à la question : qu'est-ce que la réalité ? C'est-à-dire qu'ils défendent l'idée que la réalité a une essence propre, qu'elle existe en dehors des contingences de sa connaissance, qu'elle est indépendante de son observation et des descriptions humaines qu'on peut en faire.

Ainsi pour le positivisme, la réalité est indépendante de l'esprit et des descriptions qui en sont faites. La science permettrait d'observer la réalité : une réalité indépendante du regard que lui porte l'observateur et réduites aux faits observables et mesurables.

Cette conception essentialiste oriente le travail du chercheur vers la découverte des lois universelles qui régissent la réalité. Cette visée implique l'utilisation d'une méthodologie scientifique permettant de mettre au jour la nature déterministe de ces lois, et l'adoption d'une posture de neutralité par rapport à son objet garantissant l'objectivité de ses découvertes.

- Les paradigmes inscrits dans une orientation constructiviste (l'interprétativisme, le postmodernisme et le constructivisme ingénierique) formulent pour leur part une réponse de nature non essentialiste à la question ontologique. Cette réponse s'exprime généralement par l'affirmation que la réalité est construite et non donnée. Dire d'une réalité qu'elle est construite ne revient pas à affirmer que cette réalité n'existe pas. Cela signifie que la réalité n'a pas d'essence propre, comme le souligne Lyotard (1995), elle est animée de dimensions intentionnelles, signifiantes et symboliques.

La dimension intentionnelle souligne que l'activité humaine est le fruit de conscience, de la réflexivité, des intentions des acteurs, ces êtres humains capables de se donner des buts et « de concevoir des actions intelligentes pour atteindre leurs objectifs dans leurs contextes d'actions » (Avenier et GavardPerret, 2012 :20).

Les dimensions signifiantes et symboliques insistent quant à elle sur le rôle des représentations et du langage dans le processus de construction du sens. Elles amènent à accorder une place essentielle à la subjectivité des acteurs en se focalisant sur la signification que les individus attachent aux actions et situations.

- ***Vers une approche constructiviste***

Dans notre recherche, nous avons opté pour une approche constructiviste, du fait que nous avons considéré que le réel était lié à notre réflexion, à nos expériences, à notre intention à la différence du positivisme qui postule l'existence d'un réel indépendant de la personne concerné. Comme le souligne le Moigne, 1977 « seul est connaissable le réel tel qu'expérimenté par un

humain- chercheur ou praticien- ce réel expérimenté étant influencé par ses convictions, ses croyances, ses habitudes, ses hypothèses explicites ou implicites, autrement dit par son système de représentation ».

Alors notre subjectivité va intervenir au moins à deux niveaux :

- Nous proposons une démarche visant à tirer parti de nos expériences et nos connaissances en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat et d'accompagnement des projets entrepreneuriaux, pour comprendre le paradigme dans lequel ils s'inscrivent.
- Nous expérimentons une nouvelle méthode en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat et d'accompagnement des projets entrepreneuriaux.

Objectifs de la recherche :

D'après les propos de David(1999) en sciences de gestion, la réalité existe mais, elle est construite de deux manières :

- Construction mentale : la réalité est construite dans nos esprits parce que nous n'en avons que des représentations.
- Construction concrète : la réalité est construite par les différents acteurs et les chercheurs.

Les différentes combinaisons des objectifs et des démarches de recherche peuvent être présentées dans le tableau suivant :

Tableau 1. Objectifs et démarches de la recherche

Objectif	Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'observation des faits	Observation, participante ou non. Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié. (I)
	Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée	Conception de modèles et outils de gestion. Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain. (III)
		Recherche-action. Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative. (II)
		Recherche intervention. Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus au moins défini. (IV)

Source : David, (2005)

Dans notre recherche, nous nous situons dans la case IV : **recherche intervention**. La recherche intervention occupe une place importante dans le référentiel des sciences de l'ingénieur (David, 2000b), ce qu'on peut appeler aussi sciences de l'artificiel (Avenier et Gavard-Perret, 2012) ou encore sciences de la conception (David et al. 2000). **Les sciences de l'éducation** (Barbier, 2007) font partie des disciplines pouvant entrer dans ce référentiel.

La réflexion centrale que ce référentiel porte sur l'action et à l'action en situation de gestion (Girin, 1990 ; Journé et Raulet-Croset, 2008).

En effet dans ce référentiel, la réalité est ce qui est construit au travers de l'action de celui qui l'expérimente. Ainsi « le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde »(le Moigne, 1995 :71-72). Sous cette hypothèse, le chemin de la connaissance n'existe pas a priori, il se construit en marchant, et est susceptible d'emprunter des méthodologies variées. Cette conception de la construction de la connaissance est fortement inspirée des travaux de Piaget (1970) pour lequel la connaissance est autant un processus qu'un résultat.

Par ailleurs, dans le cadre de notre intervention, notre objectif n'est pas de vérifier des hypothèses, comme dans le cas des méthodes positivistes. Mais de problématiser l'enseignement et l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université, dans le but de créer des situations d'intervention permettant de faire avancer et d'enrichir les pratiques entrepreneuriales au sein de l'université. Conséquemment, nous préconisons une observation sans hypothèses préalables pour aboutir à une nouvelle méthode d'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université.

Ainsi, dans notre recherche, nous visons à comprendre l'entrepreneuriat pour mieux agir sur l'enseignement de l'entrepreneuriat et l'accompagnement de projets entrepreneuriaux au sein de l'université. Nous sommes dans **le référentiel des sciences de l'ingénieur**, puisque nous visons à proposer des connaissances opératoires, utiles et pertinentes pour l'action, notamment, une nouvelle approche en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat à travers notre intervention dans un établissement d'enseignement supérieur.

5.2. Positionnement méthodologique :

La recherche en sciences de gestion est caractérisée par deux grandes orientations : la construction ou le test d'un objet théorique.

Dans le cas où le chercheur s'oriente vers la vérification, il a une idée claire et établie de ce qu'il cherche. A l'inverse, si le chercheur s'oriente vers une démarche exploratoire, caractéristique de la construction théorique, le chercheur ignore en grande partie la teneur de ce qu'il va mettre à jour.

Il est courant de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative (Brabet, 1988), voire d'opposer la démarche inductive des recherches qualitatives et la démarche hypothético-déductives des recherches quantitatives (Hammersley, 1999).

Aussi, Silverman distingue deux « écoles » en science sociale, l'une orientée sur le test quantitatif d'hypothèses et l'autre tournée vers la génération qualitative d'hypothèses (2006).

Selon (Marshall et Rossman, 1989), l'approche qualitative accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe.

Dans notre recherche, nous avons choisi **une approche qualitative** qui nous semble bien adaptée à notre question de recherche car nous sommes dans le cadre d'une recherche exploratoire dans une perspective de construction.

En outre, Fayolle (2000) considère que « la priorité doit être donnée aujourd'hui au développement des méthodes et des théories inductives ancrées dans des terrains de recherche

rigoureusement sélectionnées et construites sur l'accumulation d'observations effectuées au cœur des processus entrepreneuriaux ».

De ce fait, nous sommes dans une démarche **inductive** qui est en cohérence avec notre positionnement épistémologique présenté précédemment. Plus précisément, d'une part nous allons commencer par une revue de littérature sur l'entrepreneuriat, ensuite nous allons essayer d'analyser et de comprendre le positionnement paradigmatique de l'enseignement de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement de projets entrepreneuriaux. D'autre part, cette analyse nous conduira à formuler des concepts et des outils pour une nouvelle approche en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat et d'accompagnement de projets entrepreneuriaux.

Tableau 2. Vue synthétique de notre positionnement épistémologique et méthodologique

<i>Rapport entre le chercheur et le terrain</i>	Observation – Intervention
Objectif	Proposer une nouvelle approche en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat et d'accompagnement de projets entrepreneuriaux basée sur le paradigme de l'agir entrepreneurial.
Approche	Vers une approche constructiviste
Relation entre la théorie et le terrain observé	Une démarche inductive
Démarche	Recherche- intervention
Etude	Etude qualitative
Perspective	Construction
Espace d'observation et d'expérimentation	Université

5.3. Plan de la recherche

Notre thèse s'articule autour de six chapitres :

Tout d'abord, nous nous interrogeons sur la construction de la recherche en entrepreneuriat à travers une lecture paradigmatique. Le premier chapitre permet de montrer la convergence des approches entrepreneuriales autour d'un paradigme : le paradigme de la décision

entrepreneuriale. Face aux limites de ce paradigme, nous proposons dans un second chapitre un nouveau paradigme qui permet d'envisager la complexité du phénomène entrepreneurial, il s'agit du paradigme de l'agir entrepreneurial.

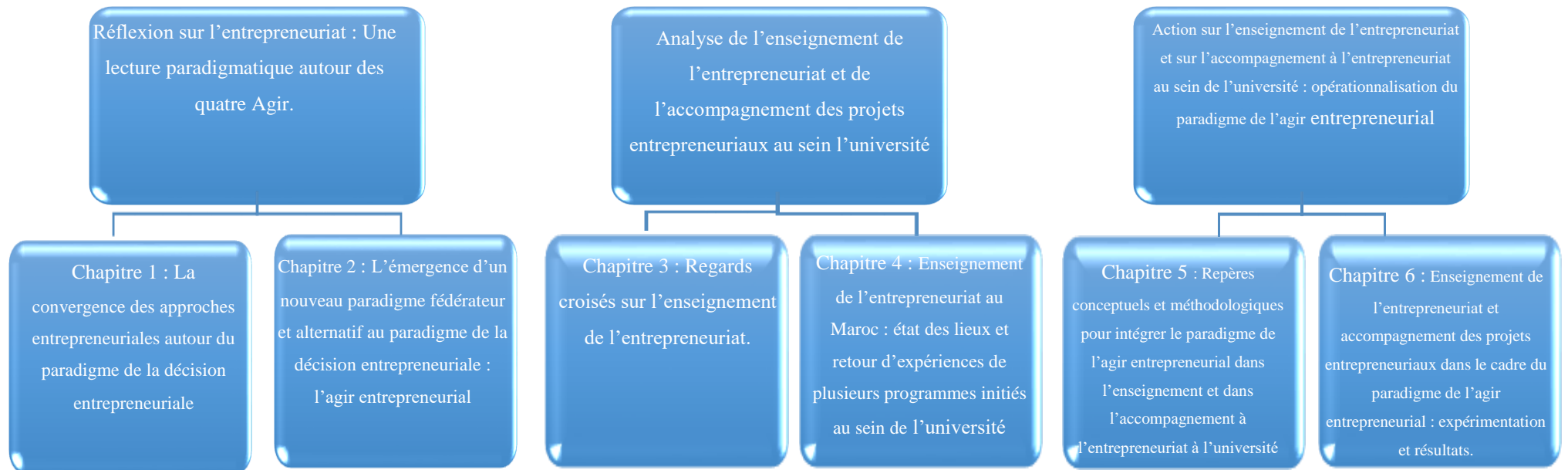
Ensuite, nous nous intéressons à l'impact de la recherche en entrepreneuriat sur l'enseignement de l'entrepreneuriat. Pour cela, nous allons dans un troisième chapitre porter un regard croisé sur l'enseignement de l'entrepreneuriat. Dans le quatrième chapitre, nous mènerons une étude portant sur plusieurs programmes initiés par l'université marocaine. Ainsi, notre cadre d'analyse portera sur les valeurs éducatives et sur le positionnement paradigmatique de ces programmes.

Puis, dans l'objectif de faire face à la dominance du paradigme de la décision entrepreneuriale dans l'enseignement de l'entrepreneuriat et dans l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université marocaine, nous proposons d'opérationnaliser le paradigme de l'agir entrepreneurial. Pour cela, nous allons mettre en évidence dans un cinquième chapitre les repères conceptuels et méthodologiques pour intégrer ce paradigme dans l'enseignement de l'entrepreneuriat et dans l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université. Enfin, dans un sixième et dernier chapitre nous présenterons les résultats de l'expérimentation, sur une durée de deux ans de cette nouvelle méthode autour de l'agir entrepreneurial à travers notre intervention dans un établissement d'enseignement supérieur d'une université.

Figure 3. Plan de la recherche

Plan de la recherche

Comment rendre opérationnel le paradigme de l'agir entrepreneurial dans l'enseignement de l'entrepreneuriat et dans l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université ?



Chapitre 1

La convergence des approches entrepreneuriales autour d'un paradigme : la décision entrepreneuriale

Introduction

Ce chapitre a pour objectif de faire le point sur la structuration de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat et, surtout de relever la place occupée par l'action dans la recherche en entrepreneuriat. Ainsi, pour expliquer notre position dans cette recherche, que nous présenterons dans le deuxième chapitre, il est important de porter un regard théorique et paradigmatique sur les recherches en entrepreneuriat. Nous tenterons de montrer que, les principales approches entrepreneuriales, convergent autour du paradigme de la décision entrepreneuriale. En centrant l'action sur l'entrepreneur et sur les décisions à prendre, la recherche en entrepreneuriat n'est-elle pas en train de limiter la place de l'action dans les recherches dans le domaine ? Pour aborder cette question, nous avons divisé ce chapitre en cinq points.

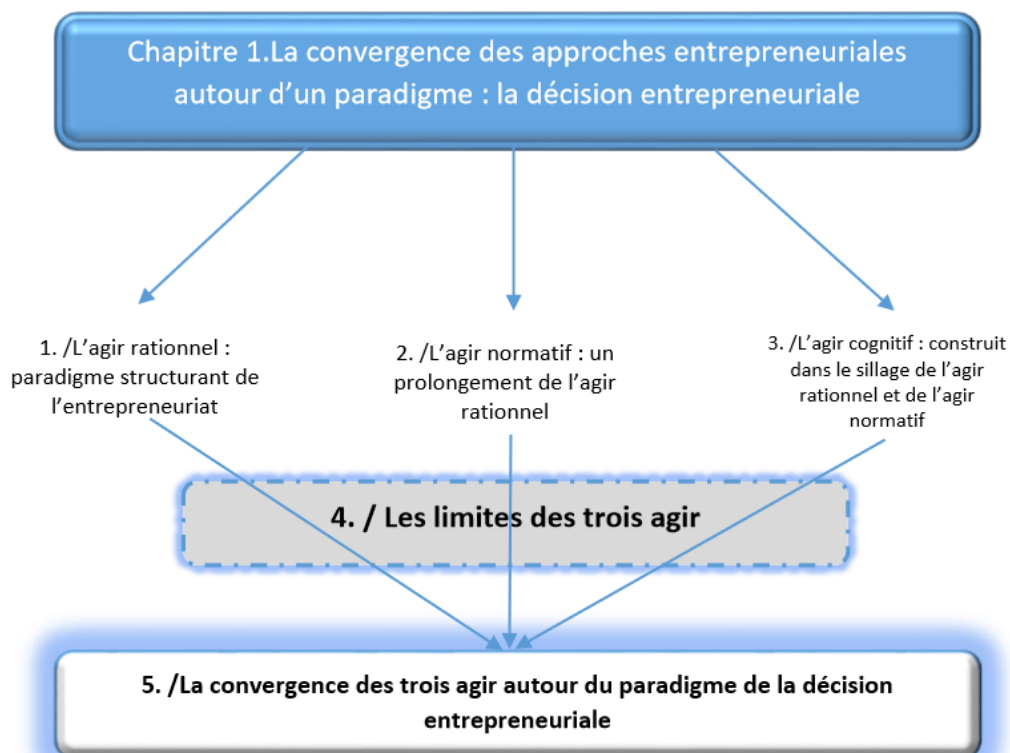
Dans les trois premiers points, nous adoptons les découpages des réflexions entrepreneuriales de Schmitt (2015) dans le cadre des théories de l'action : l'agir rationnel, l'agir normatif et l'agir cognitif. Dans le quatrième point, nous présentons les limites de ces trois agir. Puis, dans un cinquième et dernier point, nous montrons la convergence des trois agir autour du paradigme de la décision entrepreneuriale.

Dans le premier point de ce chapitre, nous nous intéressons à l'agir rationnel. De ce fait nous présentons les travaux de ses fondateurs, notamment ceux de Cantillon, Say et Schumpeter. Autour de la question « Que fait l'entrepreneur ? », les réflexions ont montré que l'entrepreneur doit prendre la bonne décision au bon moment, celle-ci doit être rationnelle. Ce paradigme a eu, et a toujours, un impact important sur le développement de l'entrepreneuriat. Face aux limites de l'agir rationnel, s'est développé l'agir normatif. Ce dernier fait l'objet du deuxième point de ce chapitre. Cette approche renvoie essentiellement aux travaux menés dans les années 1960 autour des sciences de comportement (Filion, 1999). Autour de la question « Qui est l'entrepreneur ? », un ensemble de travaux ont dominé la recherche en entrepreneuriat pendant un quart de siècle. Ces recherches se sont ainsi centrées sur l'entrepreneur, ses traits, son intention¹, son comportement pour mieux connaître l'entrepreneur et les normes auxquelles il se conforme. Devant les limites de l'agir rationnel et de l'agir normatif, un nouvel agir prend

¹ L'intention entrepreneuriale renvoie à une approche behavioriste où le comportement de l'entrepreneur peut être prédit.

forme c'est l'agir cognitif. C'est l'objet du troisième point de ce chapitre. L'un des intérêts de cet agir est de prendre en considération les représentations de l'entrepreneur. Centré sur la question « Comment l'entrepreneur structure-t-il sa pensée ? », l'agir cognitif joue un rôle primordial dans le développement de nouvelles entrées comme la notion d'opportunité d'affaires (dimension construite), ou encore la notion de vision entrepreneuriale. Puis dans un quatrième point, nous montrons les limites du cadre de réalité dans lequel l'agir rationnel, l'agir normatif et l'agir cognitif s'inscrivent, ainsi que les limites des méthodologies mobilisées pour aborder ces trois agir. Enfin, dans un cinquième et dernier point nous montrons que quel que soit l'agir, l'agir rationnel, normatif ou cognitif, il est possible de mettre en évidence une clé de lecture commune autour du paradigme de la décision entrepreneuriale. Ce paradigme, même s'il a permis de faire avancer considérablement l'entrepreneuriat, il apparaît comme réducteur de sa complexité.

Figure 4. Organisation du chapitre 1



1. L'agir rationnel : paradigme structurant de l'entrepreneuriat

L'agir rationnel² constitue le point de départ de toutes les réflexions entrepreneuriales, il particularise les fondements de la recherche en entrepreneuriat. L'agir rationnel a pour caractéristique de se concentrer essentiellement sur le résultat des actions des entrepreneurs, alors l'action est réduite à ses propres résultats. Schématiquement, il est possible de la représenter par la question « Que fait l'entrepreneur ? » (Conséquences de l'action).

Dans cette partie, nous proposons d'aborder dans un premier temps les travaux des créateurs de l'agir rationnel Cantillon, Say et Schumpeter, pour ensuite ressortir les bases de l'agir rationnel. Puis, terminer par une réflexion autour de la place de l'action dans l'agir rationnel.

1.1. Les créateurs de l'agir rationnel :

Pour s'approcher de l'agir rationnel, nous présentons les travaux des précurseurs, Cantillon et Say. Puis, les travaux de Schumpeter seront évoqués.

1.1.1. Cantillon et Say : les précurseurs

Les auteurs Richard Cantillon (1680-1734) et Jean- Batiste Say (1767- 1832) peuvent être qualifiés de précurseurs pour avoir attribué à l'entrepreneur et à l'entrepreneuriat un rôle dans le progrès économique. Ces deux auteurs ont pour particularité de considérer l'entrepreneuriat comme l'activité de transformation d'un produit ou d'un service dans le but de le revendre, et ce, en assumant le risque inhérent à cette transformation.

Ces deux auteurs se positionnent principalement par rapport **aux conséquences des actions menées par l'entrepreneur**. Même si l'entrepreneur est évoqué dans les travaux des deux économistes, ils y mettent surtout l'accent sur les dimensions de profit, de risque, de coût ou encore de bénéfice.

A cet effet, l'entrepreneur est envisagé comme l'acteur de cette transformation et comme l'agent qui en assume le risque.

² Dans le cadre des théories de l'action, Christophe Schmitt propose de regrouper les réflexions sur ce que fait l'entrepreneur sous l'énoncé d'agir rationnel.

Comme le souligne Fillion (1997, p.132), Cantillon et Say sont les premiers à s'intéresser « tant à l'économie qu'aux entreprises, à leur création, à leur développement et à leur gestion », donc aux conséquences de l'action de l'entrepreneur.

Cantillon introduit à travers ses divers écrits la notion de risque (Dehem, 1984). Celle-ci se caractérise par une demande fluctuante, rendant aléatoires les revenus du fermier, du marchand, de l'artisan, ou encore du manufacturier. La loi de Say selon laquelle l'offre crée sa propre demande vient préciser la pensée de Cantillon, en différenciant l'entrepreneur et le capitaliste. Selon Say, les risques sont avant tout supportés par l'entrepreneur.

A travers la réflexion de ces deux auteurs, les connaissances dans le domaine de l'entrepreneuriat se sont accumulées autour de la question suivante : « **Que fait l'entrepreneur ?** » la réponse qui y est apportée renvoie **aux conséquences des actions menées par l'entrepreneur.**

1.1.2. Les travaux de Schumpeter : le prolongement des travaux des précurseurs

C'est particulièrement Schumpeter (1883-1950) qui donne ses lettres de noblesse à l'entrepreneur. Avec ses travaux, deux idées essentielles vont se développer et traverser le temps pour être largement utilisées encore aujourd'hui : l'innovation et le développement économique.

Sur ces deux points, les travaux de Schumpeter viennent compléter ceux de Cantillon et, plus particulièrement, ceux de Say, qui sans la citer avait placé l'innovation au centre de la réflexion. Par conséquent, en se positionnant dans le prolongement des travaux de Say, Schumpeter insiste sur **la dimension innovatrice de l'entrepreneuriat** qui renvoie **aux résultats de l'action que l'entrepreneur peut mener.**

Au commencement, les travaux de Schumpeter sont associés durablement aux notions d'entrepreneuriat et d'innovation : « L'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise » (Schumpeter, 1928, p. 134). Par la suite, la partie perception évoquée par Schumpeter a disparu au bénéfice de celle consacrée à l'exploitation de nouvelles opportunités.

Cette idée de reconnaissance de l'entrepreneuriat par rapport à l'occasion d'affaires est encore très ancrée dans la communauté scientifique du domaine (Chabaud et Messeghem, 2010 ; Sarasvathy, Dew, Velamuri et Venkataraman, 2003 ; Alvarez et Barnay, 2007 ; Schmitt, 2009 ; Vaghely et Julien, 2010).

Par surcroît, les travaux de Schumpeter permettent, d'inscrire durablement la notion d'entrepreneuriat dans le contexte du développement économique. Effectivement, selon cet auteur, l'intérêt de l'entrepreneuriat ne réside pas uniquement dans le développement d'innovations, mais dans une perspective plus macroéconomique. L'innovation apparaît comme un moteur du développement économique national et devient un indicateur largement utilisé pour établir la santé économique d'un pays. De ce fait, il est possible d'évaluer le nombre de brevets déposés par une nation, de connaître le poids de la recherche-développement dans les entreprises ou encore la place de la recherche dans les dépenses nationales.

Ainsi, cette approche rationnelle de l'innovation subsiste encore dans nos économies. Nous n'évaluons que ce que nous maîtrisons. Or, dans les entreprises et, à plus forte raison, dans les entreprises de petite taille, l'innovation prend aussi la forme de l'informel (Julien et Brunelle, 2001).

Cette dimension des travaux de Schumpeter où il s'agit de reconnaître des traces de l'action de l'entrepreneur afin de la mesurer à l'aide d'indicateurs, pose problème : ce qui n'est pas visible, n'est pas mesurable.

Ainsi, d'après les propos de Schmitt (2015, p.16) « il est possible de montrer facilement la faiblesse de ces réflexions puisque l'entrepreneuriat se trouve simplifié et réduit aux résultats visibles de l'action de l'entrepreneur ».

Les travaux des différents fondateurs de l'approche économique de l'entrepreneuriat ont permis d'élaborer une première typologie qui a marqué et marque encore la compréhension du domaine.

Cette typologie s'organise autour de deux types (Baumol, 1993) : l'entrepreneur-organisateur, qui renvoie notamment aux travaux de Cantillon et Say, et l'entrepreneur-innovateur, développé dans les travaux de Schumpeter toujours à partir de ceux de Say. Ces deux types s'inscrivent dans une approche externe centrée sur les résultats de l'action.

En fin de compte, selon ces trois auteurs, l'entrepreneuriat s'est construit et a été défini par rapport aux résultats des actions menées par l'entrepreneur. Ainsi, la question « Que fait l'entrepreneur ? » domine la réflexion sur l'entrepreneuriat et c'est le cas encore aujourd'hui.

Effectivement, d'après (Gartner, 1988), les travaux portant sur l'occasion d'affaires s'inscrivent dans cette lignée, de même que ceux menés sur les différents types d'entrepreneuriat, par exemple l'entrepreneuriat social, collectif, féminin.... Il ne serait possible de définir l'entrepreneuriat qu'au des actes et du résultat de ces actes.

1.2. Les bases de l'agir rationnel :

Le courant de pensée libérale issu de l'Europe des lumières est basé sur l'idée que chaque être humain possède des droits inaliénables comme la liberté et la propriété sur lesquels aucun pouvoir ne peut empiéter.

Des auteurs comme Jeremy Bentham (1748-1882), précurseur du libéralisme, mettent en exergue la liberté individuelle, ainsi que la liberté économique, c'est-à-dire l'initiative privée et la possibilité pour chacun de jouir du fruit de son travail. L'objectif est d'enlever tout obstacle à l'action entrepreneuriale dans le but de permettre son développement et de profiter de ses résultats.

C'est ainsi que l'approche externe, centrée sur les résultats de l'action économique de l'entrepreneuriat est fondée sur trois postulats :

- La réussite entrepreneuriale.
- La place de l'innovation dans l'entrepreneuriat.
- L'offre comme moteur du développement économique.

Cette représentation de l'entrepreneuriat est toujours en vigueur, guidant les chercheurs, les entrepreneurs et les concepteurs de politique publique.

Nous proposons de revenir sur ces trois postulats et examiner comment cette conception a conditionné, et conditionne encore, nos approches et nos actions dans le domaine de l'entrepreneuriat.

1.2.1. La réussite entrepreneuriale :

A travers leurs actions, les entrepreneurs développent des notions comme la croissance, l'exportation, la franchise, le réseau social, l'occasion d'affaire ou encore le profit. Dans cette optique, c'est l'idée de réussite entrepreneuriale que l'on veut évoquer. L'entrepreneuriat et la réussite entrepreneuriale s'évalue à travers des faits tangibles. Le résultat en est le développement d'indicateurs quantifiables au détriment d'indicateurs qualitatifs.

Selon Schmitt, l'approche axée sur la réussite entrepreneuriale est essentiellement réductrice de la complexité du phénomène qu'est l'entrepreneuriat. Dans ce cas, la réussite peut être assimilée à la partie émergée de l'iceberg. Cette prise de conscience est importante, car l'action publique, l'enseignement et l'accompagnement en matière d'entrepreneuriat, en ne prenant en considération que les seuls **résultats de l'action** des entrepreneurs, oublie des aspects difficilement mesurables.

1.2.2. L'innovation entrepreneuriale :

A côté de la réussite entrepreneuriale, le postulat de l'innovation tiré des travaux de Schumpeter s'est largement développé. Depuis ces travaux, des auteurs s'accordent à dire que l'innovation est le moteur de la croissance économique (Julien, 2000 ; Mustar, 2001).

Néanmoins, cette notion d'innovation est protéiforme et peut se définir autour d'un spectre allant d'une représentation restrictive à une représentation élargie.

La représentation restrictive limite l'innovation aux aspects technologiques, se concentrant une fois encore, aux **résultats des actions** menées par l'entrepreneur. Actuellement, un grand nombre d'actions publiques dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l'innovation sont guidées par cette approche restrictive. Or, peu d'entrepreneurs peuvent véritablement s'identifier à ce type d'entrepreneuriat, que certains auteurs qualifient d' « aventure » (Bruyat et Julien, 2001). L'inconvénient d'une telle approche de l'innovation est de limiter les figures et les modèles représentatifs de l'entrepreneuriat.

A l'opposé, la représentation élargie de l'innovation va au-delà de l'aspect technologique pour intégrer le lien entre conception et valorisation du bien sur le marché. En effet, certains chercheurs (Nooteboom, 2000 ; Bogers et Lhuillery, 2006) s'intéressent à l'innovation autour d'une partie de la chaîne de valeurs ou de son ensemble (Porter, 1982 ; Schmitt, 2004b).

1.2.3. L'offre entrepreneuriale :

La vision libérale de l'entrepreneuriat a été développée autour de l'offre proposée par l'entrepreneur. Cette vision est concentrée aussi, **sur le résultat de l'action de l'entrepreneur**. De même, dans l'esprit de Say à travers la loi des débouchés, il existe une concurrence libre et parfaite au niveau de l'économie. Donc, plus les entrepreneurs sont nombreux et les productions multiples, plus il est facile de trouver des débouchés. Par conséquent, pour les partisans de l'économie de l'offre, la croissance, et donc la réussite, passe par le développement de l'offre. Les incitations publiques actuelles à créer des entreprises s'inscrivent dans cette logique. Or, selon la loi des débouchés, l'économie est vouée à l'équilibre et les crises de surproduction ne peuvent survenir. Encore faut-il rappeler les différentes crises économiques que l'on a passées, en plus des travaux de Keynes, qui ont largement remis en cause cette loi.

1.3. La place de l'action dans l'agir rationnel :

L'entrepreneuriat s'est construite autour **des résultats des actions** de l'entrepreneur ce qui renvoie aux **décisions** prises par l'entrepreneur pour obtenir ces résultats. Dans cette optique, une dimension bien connue en sciences humaines émerge c'est la rationalité.

1.3.1. L'agir rationnel noyau paradigmatique de la recherche entrepreneuriale :

La question « que fait l'entrepreneur ? » correspond à l'approche par les faits en entrepreneuriat et renvoie, comme le montre Verstraete (1999), non seulement à la fonction de l'entrepreneur dans la société, mais aussi aux actions qu'il met en œuvre. Comme nous l'avons exposé dans les travaux de Cantillon et Say, cette place de l'action dans l'entrepreneuriat est perceptible dans les fondements de la pensée économique classique.

La fonction reconnue à l'entrepreneur est une fonction charnière au regard du marché économique, car les actions de l'entrepreneur doivent permettre d'organiser et d'équilibrer le marché. Dans cette perspective, l'entrepreneur apparaît comme un régulateur du marché.

Du point de vue des théories de l'action, l'agir rationnel insiste sur une vision rationaliste du choix et de l'agir humain à travers l'homo oeconomicus.

Cette rationalité peut s'exprimer à partir des trois présupposés suivant (Joas, 1996) :

- Le sujet est capable d'agir en fonction d'un but ;
- Le sujet maîtrise son corps ;
- Le sujet est autonome relativement à ses semblables et à son environnement.

C'est ainsi que, la recherche en entrepreneuriat trouve incontestablement son noyau paradigmatique dans la théorie de l'agir rationnel.

1.3.2. Le paradigme de l'agir rationnel : paradigme distant avec l'action.

Les conceptions économiques d'inspiration libérale de l'entrepreneuriat envisagent la relation entre la décision et les résultats de l'action dans une logique de stimuli-réponse. En effet, elle repose sur le postulat selon lequel l'entrepreneur est conçu comme « un processeur d'information » dont les décisions sont prises à partir des signaux informationnels qu'il décode dans son environnement.

Plus encore, l'approche de la contingence environnementale (Bouchikhi, 1990) va jusqu'à considérer que les décisions prises par l'entrepreneur sont dictées par l'environnement.

Par conséquent, **l'action n'est pas présente** et n'a que peu d'intérêt, puisqu'elle est déterminée par l'information, la décision et les conséquences souhaitées.

D'après (Filion, 1999) les économistes envisagent l'entrepreneuriat de façon déterministe. En effet, après avoir recueilli divers types d'information, l'entrepreneur doit prendre une décision rationnelle, permettant d'optimiser ses résultats, son activité et, par voie de conséquence, sa réussite.

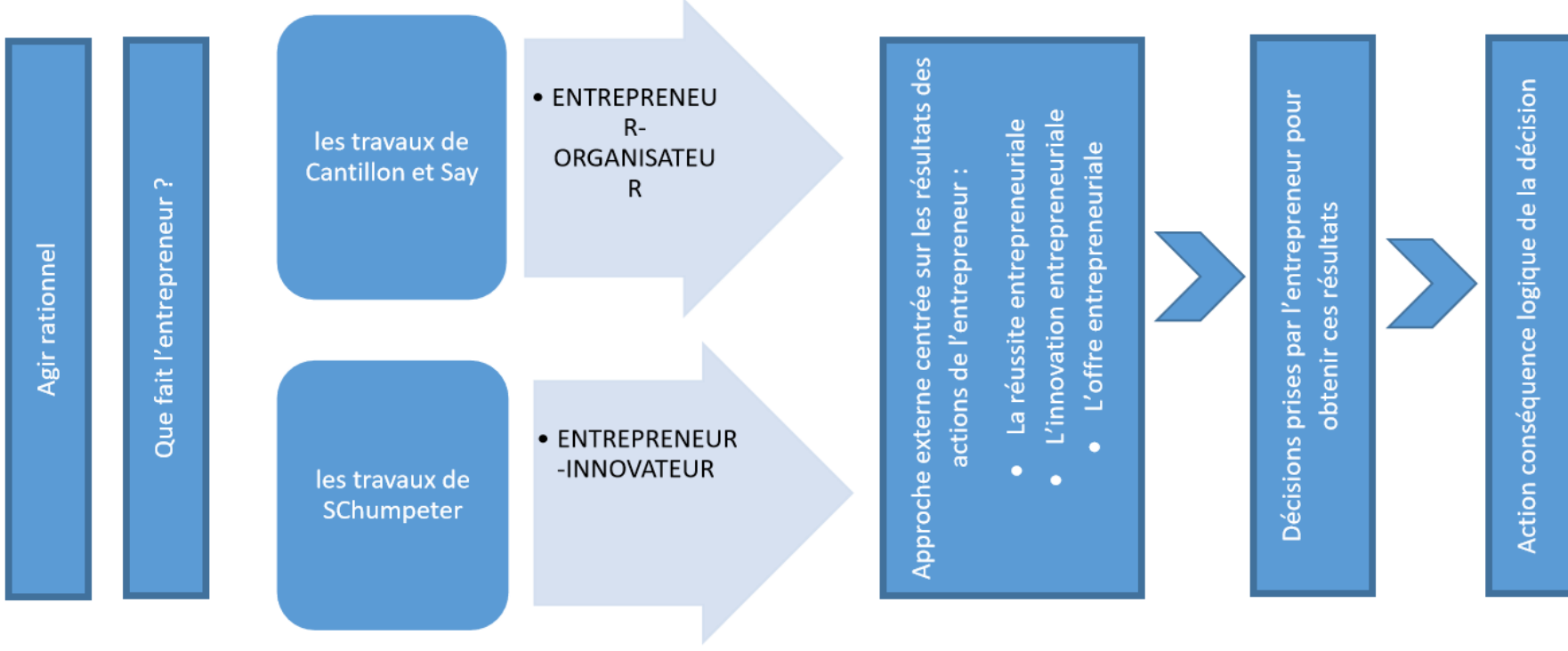
De ce fait, la réussite de l'entrepreneur dépend principalement de sa capacité à absorber et à transformer ces informations en action. **L'action n'est que la conséquence logique de la décision.**

Selon Filion (1997), la principale critique qui peut être destinée à l'approche rationnelle de l'entrepreneuriat est la façon dont est menée l'intégration de l'entrepreneuriat dans le modèle économique libéral. Dans ce modèle, l'entrepreneuriat, en plus d'être envisagé comme une simple fonction économique d'optimisation, est perçu de façon globale sans tenir compte de ses différentes facettes, alors que **l'entrepreneur est vu comme étant guidé par la rationalité économique des décisions à prendre afin d'obtenir les résultats attendus.**

Nous proposons, un schéma récapitulatif du paradigme de l'agir rationnel pour montrer comment ce dernier converge vers le paradigme de la décision entrepreneuriale et comment l'action n'est envisagée que comme la conséquence logique de la décision.

Face à ces limites, l'agir normatif à travers l'approche behavioriste, l'approche par les traits de caractères, ainsi que l'approche sociologique, sont venues compléter l'approche rationnelle de l'entrepreneuriat.

Figure 5. Proposition d'un récapitulatif de l'agir rationnel



2. L'agir normatif : un prolongement de l'agir rationnel

En réponse aux limites de l'agir rationnel, s'est développé l'agir normatif. Cette approche renvoie principalement aux travaux menés dans les années 1960 autour des sciences du comportement (Filion, 1999). C'est ainsi que pour comprendre l'entrepreneur, un ensemble de travaux centré sur cet objectif ont dominé la recherche en entrepreneuriat pendant un quart de siècle.

Dans cette partie, nous abordons tout d'abord les fondements de l'agir normatif. Ensuite, nous évoquons les principaux courants de recherche à l'origine de l'agir normatif. Puis, nous présentons les développements actuels de l'agir normatif.

2.1. Les fondements de l'agir normatif :

Devant les limites de l'homo oeconomicus, l'agir normatif vient compléter l'agir rationnel en reconsidérant l'action entrepreneuriale, et ceci en prenant une nouvelle direction, qui s'intéresse tout autant à **l'entrepreneur** qu'à la **norme régissant ses actions**.

2.1.1. Le passage de l'agir rationnel à l'agir normatif :

Dans les années 1970, un nouvel agir se développe en entrepreneuriat. Il est qualifié de normatif par Christophe Schmitt. L'agir normatif ne remet pas en cause la dimension rationnelle de l'entrepreneur, mais vient plutôt la conforter et la prolonger.

Le but de l'agir normatif est de réduire la fracture entre l'individu et le principe de la réalité, c'est-à-dire on reste dans une approche objective de la réalité comme dans l'agir rationnel. En effet, dans la continuité des travaux menés par les économistes classiques, l'agir normatif se caractérise par une recherche d'objectivité fondée implicitement sur une hypothèse positiviste de séparabilité entre l'observateur et le phénomène étudié.

À travers l'agir normatif, l'entrepreneur est perçu par rapport à un comportement renvoyant à une norme de ce que doit être l'entrepreneuriat. Effectivement, l'agir normatif est basé sur un idéalisme de l'action, plus précisément sur la valeur et la morale, tout en restant lié au modèle rationaliste.

2.1.2. Signification de l'agir normatif

Selon Demeulenaere (2003) : dans le domaine social, la norme « réfère à une règle de conduite dans une société ou un groupe social, notamment des manières d'agir. Les normes sociales définissent le domaine de l'action en précisant ce que l'individu peut ou ne pas faire. Elles traduisent les valeurs et les idéaux dominant de la société ou du groupe ». Il y a les normes implicites et les normes explicites, ainsi que les normes formelles et les normes informelles. D'après les psychologues, l'apprentissage serait le mécanisme privilégié pour transmettre ces normes.

D'après Habermas (1987) l'agir normatif peut se définir comme ayant pour source « les membres d'un groupe social qui orientent leur action selon des normes communes ». Aussi, cette définition permet de faire le lien entre l'individu et son environnement.

Les différentes recherches en entrepreneuriat orientées vers l'agir normatif peuvent se résumer par la question : « Qui est l'entrepreneur ? », pour ainsi mettre en évidence les compétences distinctives retrouvées chez l'entrepreneur.

En outre, ces recherches se sont principalement structurées en deux temps (Hernandez, 1999) :

- Le premier temps, consiste à repérer dans une population les personnes qui sont plus susceptibles que les autres de créer une entreprise.
- Le second temps, découlant directement du premier, doit permettre de relever les caractéristiques des créateurs ayant réussi par rapport à ceux qui ont échoué.

Donc, il s'agit de développer des profils types et de travailler sur les écarts entre un profil type et le profil de la personne considérée. Ces profils types sont utilisés sous forme de questionnaire ce qui conduit néanmoins à des dérives. D'une part, ce profil type est considéré comme la vérité avec laquelle l'entrepreneur doit se confondre. Pourtant, selon Filion, 2008 ; Sarasvathy ; 2001 nombre d'entrepreneurs ne se reconnaissent pas dans les profils types identifiés. D'autre part, d'après Christophe Schmitt (2015, p.28) « il semble hasardeux d'écarter a priori une personne parce qu'elle n'aurait pas le bon profil type ».

Donc, nous pouvons dire que ces approches fondées sur la psychologie amènent à une compréhension normative de l'entrepreneuriat et, spécialement de l'entrepreneur.

2.2. Les courants de recherche à la base de l'agir normatif

Pour répondre à la question « qui est l'entrepreneur ? », nous présentons l'approche behavioriste, ensuite l'approche par les traits de caractère, puis l'approche sociologique.

2.2.1. L'approche behavioriste

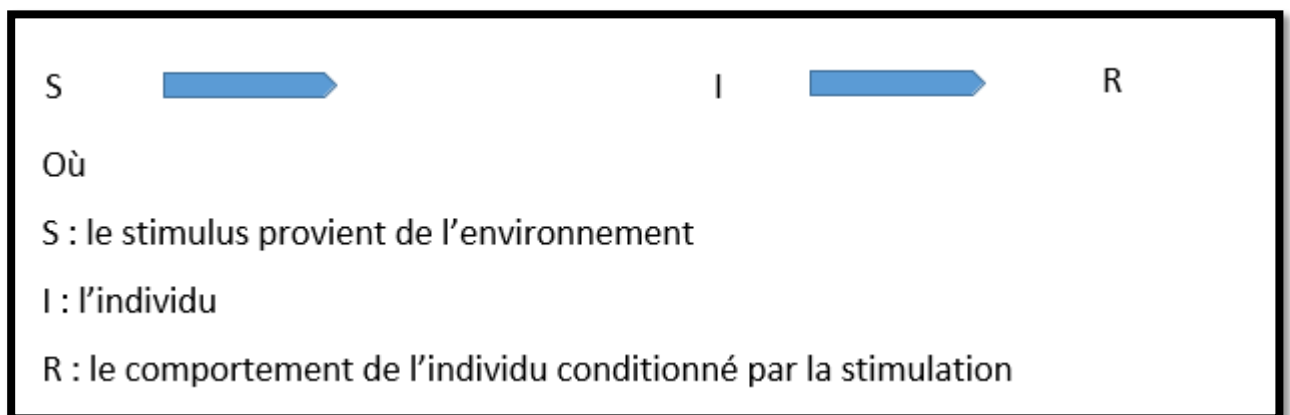
C'est McClelland (1961) qui a introduit l'approche behavioriste dans la recherche en entrepreneuriat. Le but de cette approche est d'analyser l'entrepreneuriat au regard de ses aspects observables et mesurables. Dans la perspective behavioriste, le comportement entrepreneurial est normalisé selon les attentes du milieu. En effet, ce comportement est fortement lié à l'apprentissage de l'individu dans une perspective d'essai -erreur par rapport à une norme.

De surcroît, l'agir normatif permet de considérer l'action de l'entrepreneur en fonction des déterminants de son environnement et par rapport à une norme de comportement.

Par ailleurs, d'après Tavis et Wade (1999), l'approche behavioriste dans le domaine de l'entrepreneuriat s'intéresse à « l'étude du comportement observable et du rôle de l'environnement en tant que déterminant du comportement ».

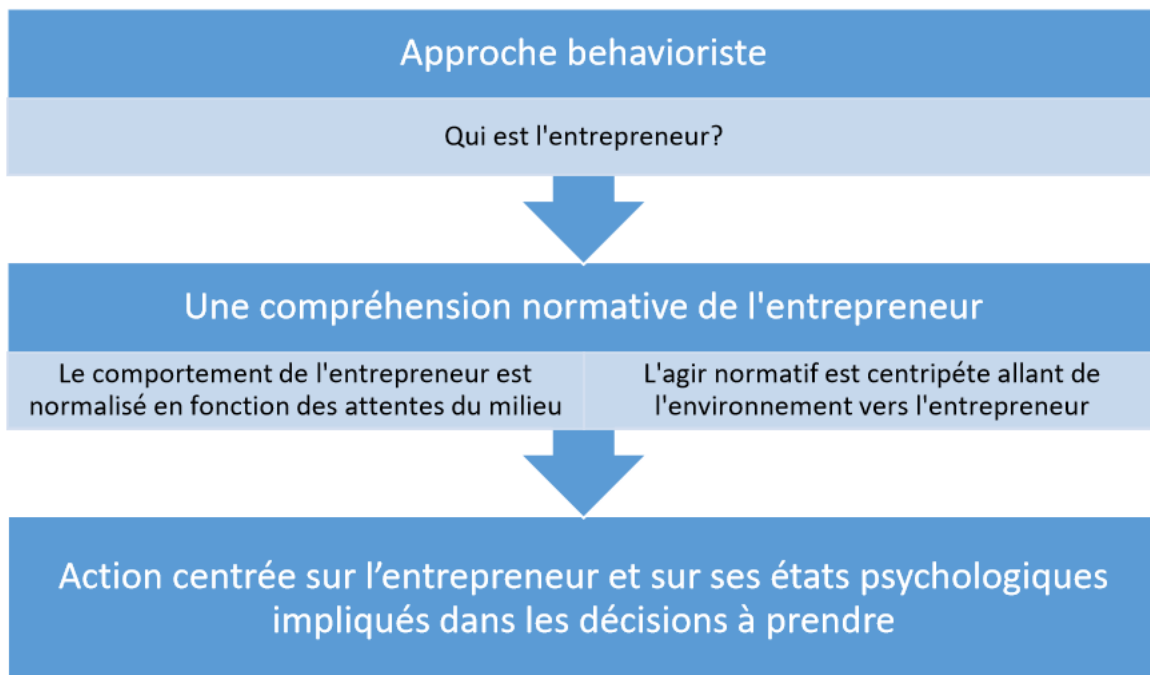
Il est important de souligner que, contrairement à l'agir rationnel qui définit le comportement entrepreneurial par son aspect statique et fermé, l'agir normatif s'inscrit dans une dimension dynamique du comportement entrepreneurial. Ce dynamisme, permet non seulement de tenir compte l'influence de l'environnement, mais aussi de contextualiser l'action de l'entrepreneur (Oiry, 2005 ; Toutain et Fayolle, 2008).

A ce propos, nous retrouvons l'idée de stimulus- réponse de l'agir rationnel, mais l'agir normatif insiste sur la capacité de l'entrepreneur à répondre à ce stimulus en fonction d'un comportement normé, noté R dans le schéma classique de l'action.



Cependant, l'agir normatif dans une perspective behavioriste est centripète, allant de l'environnement vers l'entrepreneur, restant ainsi dans une théorie de l'action centrée sur l'entrepreneur et sur ses états psychologiques responsables de son comportement.

Figure 6. Approche behavioriste de l'agir normatif



2.2.2. L'approche par les traits de personnalité de l'entrepreneur :

Des recherches sur les traits de caractères de l'entrepreneur se sont développées, s'inscrivant dans la continuité de l'approche Behavioriste. Notons que l'entrepreneuriat se définissait essentiellement par rapport à la grande entreprise. De ce fait, les travaux dans le domaine se sont surtout centrés sur des réflexions portant sur le leadership dans les grandes entreprises. Partant du constat que certaines personnes sont des meneurs et d'autres non, les chercheurs ont voulu comprendre qui est l'entrepreneur. Cette approche suppose que les entrepreneurs sont nés avec des traits de personnalité particuliers et que ceux-ci ont une certaine permanence dans le temps. L'approche par les traits relance le débat de l'acquis et de l'inné et prend fondamentalement partie pour l'inné.

Nous soulignons que, l'approche par les traits se situe dans l'agir normatif puisqu'elle cherche à comprendre l'entrepreneur et à développer des approches pour établir le profil psychologique de l'entrepreneur qui réussit.

Plusieurs recherches se sont développées autour de cette thématique, nous proposons à titre d'exemple la synthèse de Filion (1997).

Tableau 3. Caractéristiques les plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes de comportement

Innovateurs	Internalité
Leaders	Confiance en soi
Preneurs de risques modérés	Implication à long terme
Indépendants	Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
Créateurs	Initiative
Energiques	Apprentissage
Persévérants	Utilisation de ressources
Originaux	Sensibilité envers les autres
Optimistes	Agressivité
Orientés vers les résultats	Tendance à faire confiance
Flexibles	Argent comme mesure de performance

Source : Filion, p.138

Cette approche par les traits de l'entrepreneur a un côté universaliste qui renferme une dimension utopique qui ne favorise pas la compréhension de l'entrepreneuriat. Donc, comme pour l'agir rationnel cette approche s'inscrit dans une logique réductionniste de la complexité de l'entrepreneur.

Le développement de ces recherches dans le cadre de l'agir normatif a néanmoins une conséquence, c'est que ces recherches s'inscrivent dans une perspective quantitativiste comme celle portant sur les traits de personnalité (Bygrave, 1989). Par conséquent, le déploiement méthodologique et les résultats qui peuvent émaner de ce type de recherche s'intègrent largement dans une norme scientifique. De sorte que, Filion (1999, p.31) affirme que « ce type de recherche comporte généralement moins de risque car plus facilement mesurable. Certes ce type de recherche améliore notre information et nos connaissances sur le monde de l'entrepreneur, mais elle n'est pas suffisante.

Cependant, le consensus sur les traits de caractère est relativement faible, de plus certaines dimensions comme la capacité de concevoir figurent rarement parmi les traits de caractère relevés chez l'entrepreneur (Schmitt et Rosker).

Cette situation peut s'expliquer par plusieurs raisons ; ces raisons renvoient à deux dimensions, en l'occurrence l'espace et le temps.

Dans l'espace, les recherches dans le domaine sont basées sur une hypothèse implicite, soit celle de l'homogénéité de la culture : homogénéité de la compréhension des questions, quelle que soit la personne considérée, et homogénéité dans l'analyse des résultats. La dimension environnementale n'est pas prise en considération. Cette simplification empêche de rendre compte de toute la complexité de l'entrepreneur.

Dans le temps, cette approche est fondée sur une hypothèse implicite, selon laquelle les compétences sont figées dans le temps. Alors que, nous savons que les compétences évoluent dans le temps.

Pourtant, la recherche sur les traits de personnalité de l'entrepreneur offre des repères intéressants et souligne des aspects permettant aux entrepreneurs une appréhension réflexive de leur propre démarche.

Par ailleurs, le rôle des modèles occupe une place importante dans le champ de l'entrepreneuriat, c'est le cas de l'approche par les typologies qui est le prolongement naturel de l'approche par les traits dans la perspective de l'agir normatif (Filion, 1997 ; Verstraete, 1999).

De ce fait, un bon nombre de typologie ont été développées, ce qui prouve la difficulté d'être exhaustif par rapport non seulement à l'entrepreneuriat mais aussi de la complexité de l'entrepreneur.

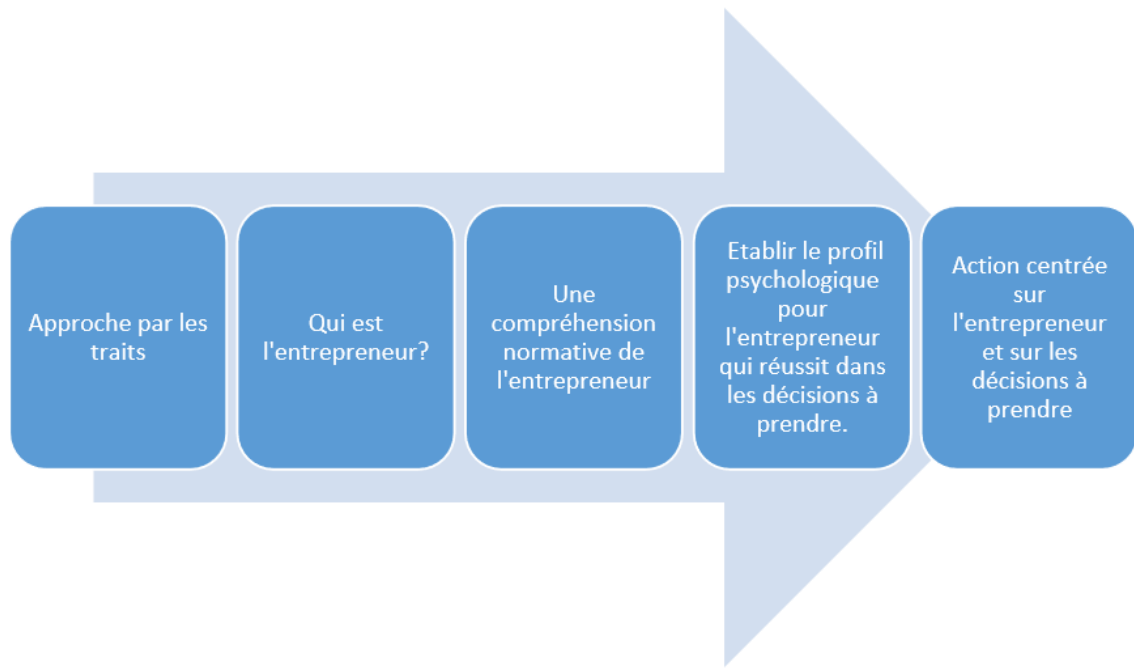
Enfin, le développement le plus récent en lien avec l'agir normatif et en filiation avec la recherche sur les traits de caractère de l'entrepreneur, porte sur les compétences entrepreneuriales. Comme le soulignent Jaziri et Paturel (2009), « il s'agit de focaliser l'attention sur les compétences et la capacité psychologique et comportementale de l'entrepreneur à atteindre ses objectifs validant son identité d'entrepreneur ». Ce courant de recherche connaît un certain essor, bien qu'il soit toujours confronté à la difficulté de définir de façon homogène les compétences de l'entrepreneur. Cependant, le problème provient principalement de l'aspect normatif à définir, qui reste la priorité par rapport aux compétences identifiées.

Parallèlement à ces développements de la recherche, Schmitt propose comme nous allons le voir dans le deuxième chapitre de notre thèse, une conception qui diverge complètement de

cette idée de compétences distinctives : « Entreprendre serait un talent ordinaire en situation », c'est cette orientation que nous allons soutenir dans le troisième chapitre.

Nous proposons ci-dessous un récapitulatif de l'approche par les traits de l'agir normatif.

Figure 7. Approche par les traits de l'agir normatif



2.2.3. L'approche sociologique de l'entrepreneuriat

L'individualisme méthodologique trône sur la compréhension de l'entrepreneuriat dans les différentes approches depuis l'agir rationnel.

En effet, selon Von Mises (1985) l'agir humain est avant tout rationnel et, dans cette optique l'entrepreneuriat doit être simplement entendu comme la somme de ses différentes parties, limitant ainsi l'organisation à la somme de ses parties. Donc, l'individualisme méthodologique s'inscrit dans la tradition normaliste qui considère les ensembles sociaux comme des constructions humaines dont l'unité d'analyse est l'individu.

En outre, d'après Schumpeter (1964) les phénomènes sociaux sont essentiellement individuels, il n'est pas possible de les analyser sous l'angle de l'action collective.

A l'opposé de l'individualisme méthodologique, des auteurs en entrepreneuriat, comme Bygrave et Hofer (1991), proposent une représentation holistique et dynamique de l'entrepreneuriat. Ainsi, l'approche sociologique de l'entrepreneuriat se base sur cette volonté

de passer d'une perspective relevant de l'individualisme méthodologique à une perspective holistique.

Zafirovski (1999) distingue l'individualisme méthodologique issu de l'approche économique de l'entrepreneuriat de l'approche sociologique qui se veut plus holistique comme le montre le tableau

Tableau 4. Comparaison entre les approches économique libérale et sociologique relativement à l'entrepreneuriat et au développement des entreprises

Elément	Approche de l'économie libérale (néoclassique)	Approche sociologique
Nature de l'entrepreneuriat	Approche purement économique, sans contenu social, à l'exemple des sciences naturelles et technologique.	Un idéal type d'action sociale orientée vers les autres et sans cadre défini, tenant compte du contexte et des réseaux personnels
Acteur	Homo oeconomicus, à l'exemple de Robinson Crusoe seul face à un marché « sous-socialisé »	Homo sociologicus aux actions complexes et sociales dans une société moderne « sur-socialisée »
Type d'action	La seule Zwecksationalitat de Max Weber ou l'action logico-rationnelle de Vilfredo Pareto.	Autant la Zwechsationalitat que la Wertrationalitat ou l'action logicorationnelle et non logico-rationnelle. Jurgen Habermas parle de rationalité partagée et sociale.
Motivation	Rationnelle : la recherche du profit ou de l'intérêt matériel, les incitations purement économiques	Rationnelle et non rationnelle : le profit, le pouvoir, le prestige, les émotions, la solidarité, etc. L'intérêt personnel est plus un résidu que le fondement de l'« esprit animal »

Sources de la motivation	Naturelles : le troc et l'échange, l'hédonisme inné.	L'historicisme socioculturel, les motivations institutionnalisées, l'innée et l'acquis familial élargi.
Type de rationalité	Formelle, substantive (chaque chose est évaluable et vaut en soi) : le calcul coût- bénéfice (financier).	La rationalité procédurale (selon les tendances et la façon de faire) : poursuite de fins sociales (bien-être, égalité, justice.....).
Forme de marché	Complètement libre, à base de profit et de concurrence pure.	Imparfait, entraînant la recherche du monopole pour réduire la concurrence.
Structure sociale générale	Paramétrique, exogène. L'entrepreneuriat est indépendant des structures sociales.	Variable, endogène. L'entrepreneuriat est encastré dans la structure sociale.
Institutions	Elles proviennent des intérêts et des actions des entrepreneurs.	Elle est assujettie aux contraintes préexistantes et aux comportements des entrepreneurs.
Information	Sans limite, Complète, permettant de prévoir et d'anticiper rationnellement. La connaissance peut être parfaite.	Limitée, incomplète, contrôlée et biaisée en partie. Toute prévision et anticipation sont limitées et la connaissance est toujours restreinte.
Processus de rationalisation	Optimisation : maximisation du profit ou minimisation des coûts.	L'optimisation est une exception. Il faut s'adapter au collectif.
Principes théoriques sous-jacents	Nominalisme, individualisme pseudo-psychologique, positivisme.	Holisme, structuralisme, sociologisme, constructivisme.

Source : Zafirovski (1999, p.362)

Enfin, selon l'approche sociologique de l'entrepreneuriat l'entrepreneur est un être social qui se conforme à des normes sociales qui relèvent de son propre environnement social. D'après Uzzi (1996), ces normes renvoient à la famille, aux amis, au domaine d'activité, à la création d'entreprise, aux financeurs, aux clients, aux fournisseurs, aux partenaires.... Deux niveaux sont souvent mis en évidence. Le premier niveau correspond à l'environnement dans lequel l'entrepreneur évolue quand il entre dans une logique de création d'entreprise. Par exemple, la perception de la réussite peut être différente d'un milieu social à un autre. Le second niveau renvoie à la construction de son environnement social en raison du développement et de la compréhension de ses normes. Par exemple, le plan d'affaires est une norme sociale dont l'entrepreneur doit tenir compte.

Il est important de souligner également l'importance de l'aspect « capital social », qui revient souvent dans les réflexions sur l'entrepreneuriat dans le cadre de l'approche sociologique. D'après les travaux de Bourdieu (1980), l'idée de capital se comprend comme « l'ensemble des ressources qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées, d'intercommunications et d'interconnaissances ; ou en d'autres mots, qui sont liées à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas dotés de propriétés communes, mais sont aussi unies par des liaisons permanentes et utiles ».

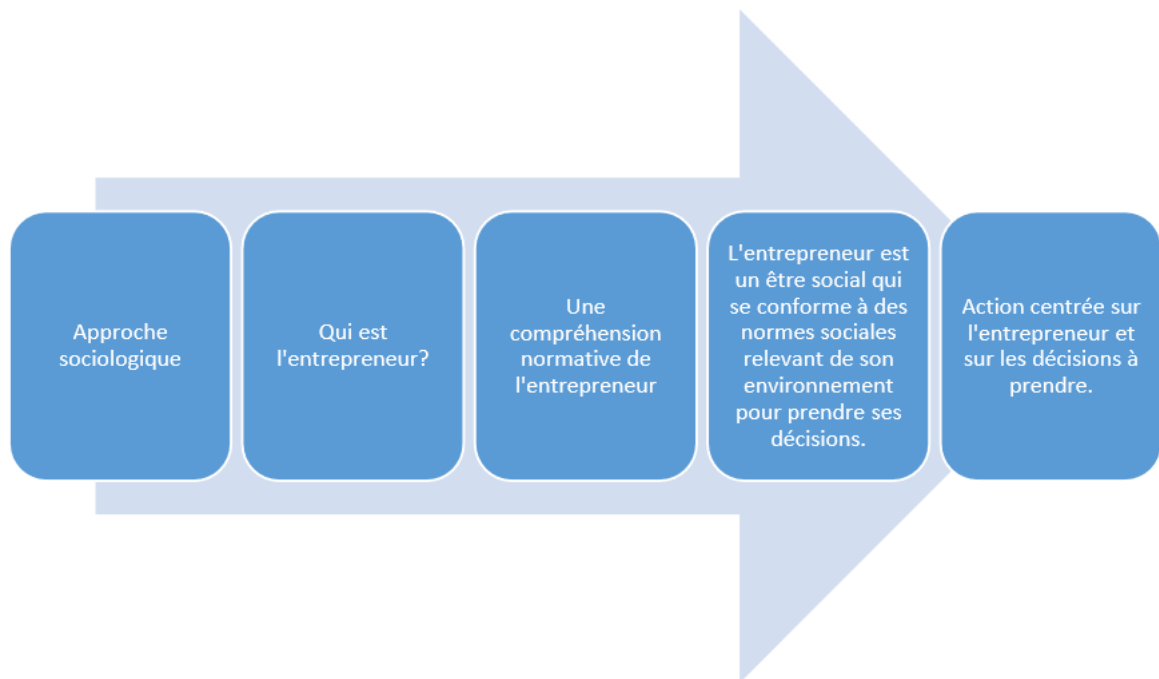
Il faut noter aussi qu'un nombre important de recherches se sont centrées sur la notion de réseau dans le cadre de cette idée de capital social. C'est le cas de la communauté anglophone, avec les travaux du sociologue américain Granovetter (1985), et dans la communauté francophone, avec les travaux de Julien (2005).

Ainsi, selon Julien et Schmitt (2008) il s'agit de montrer l'importance de l'information et de la diffusion d'information à travers un flux d'échanges sociaux qui sont à l'origine de ses réseaux. Ce flux d'échanges participe bien souvent à une construction de sens de l'information et aux développements de signaux notamment à la création de valeur. Le capital social est constitué d'actifs collectifs comprenant, par exemple, la confiance et les normes et conventions. Ces normes sont nombreuses et leurs différences proviennent de paramètres variés, tels que le milieu social amenant à des normes sociales ou encore la localisation géographique amenant des normes culturelles.

Nous constatons que, l'approche sociologique de l'entrepreneuriat s'inscrit dans l'agir normatif et vient même le renforcer.

Nous proposons ci-après un schéma récapitulatif de l'approche sociologique.

Figure 8. Approche sociologique de l'agir normatif



2.3. Les nouveaux développements de l'agir normatif :

Parmi les développements actuels de l'agir normatif, nous trouvons la recherche portant sur l'intention entrepreneuriale, selon laquelle le comportement de l'entrepreneur peut être prédit et que l'intention serait un moteur du développement économique. En plus de cette notion d'intention entrepreneuriale, se trouve un outil : le plan d'affaires ou le Business plan qui a un rôle important dans l'action entrepreneuriale et qui s'inscrit largement dans l'agir normatif. Dans cette partie, nous nous attachons à présenter dans un premier point ce nouveau courant de pensée axé sur l'intention entrepreneurial. Puis dans un deuxième point, nous examinerons le plan d'affaires sous l'angle de l'agir normatif.

2.3.1. L'intention entrepreneuriale : prévoir le comportement de l'entrepreneur.

Un nouveau courant de pensée orienté vers l'intention entrepreneuriale s'est développé vers la fin des années 90. Ces recherches, s'inscrivent dans le cadre de l'agir normatif puisqu'il est question de relever les normes psychologiques, sociales, culturelles, etc., qui avantagent la culture entrepreneuriale.

D'après Boissin, Chollet et Emin (2007, p.30) : « tout comportement intentionnel peut être prédit par l'intention d'avoir ce comportement ». Ainsi, l'intention devient au cœur de la réflexion en entrepreneuriat, du fait qu'on peut expliquer l'entrepreneuriat à partir de l'intention de l'entrepreneur.

Nous relevons deux modèles de l'intention entrepreneuriale : le modèle de Shapero (1975) et le modèle du comportement planifié d'Ajzen(1991).

Avec les travaux de Shapero et Sokol (1982), l'entrepreneuriat s'inscrit dans une causalité linéaire. En effet, ces chercheurs ont modélisé la formation de l'événement entrepreneurial autour de trois groupes d'aspects :

- Les aspects négatifs : divorce, licenciement, déplacement de population.....
- Les aspects positifs : cadre législatif, partenaires, famille.....
- Les aspects intermédiaires : parcours de vie comme sortie de l'école, sortie de prison....

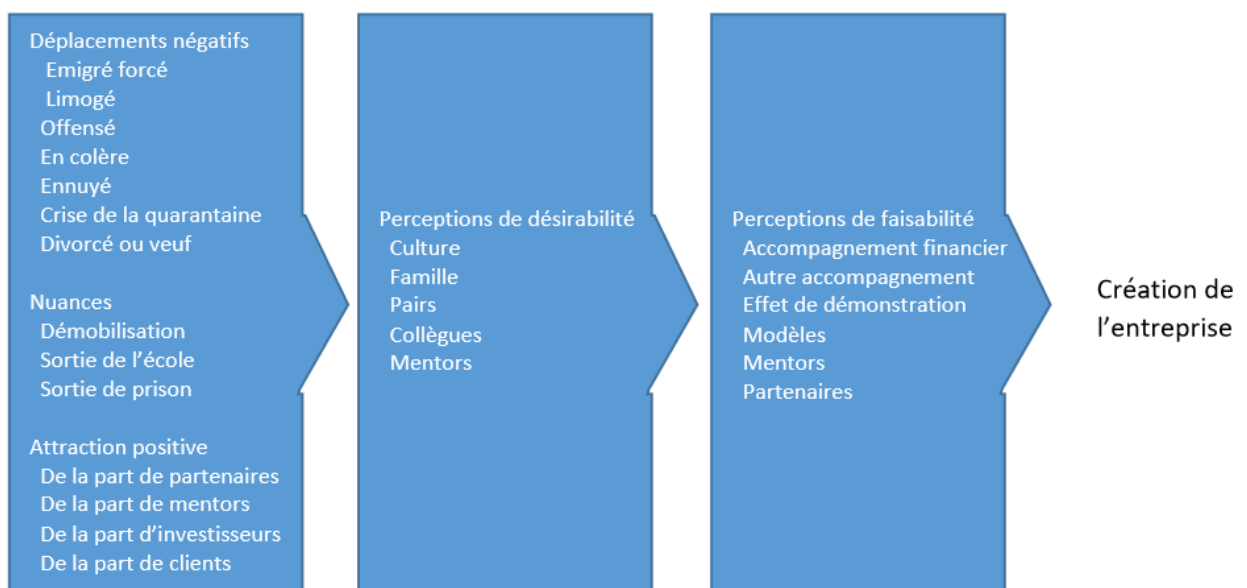
A ces trois groupes sont ajoutés les perspectives de désirabilité (culture, famille...) et les perspectives de faisabilité (accompagnement financier, mentors....).

Néanmoins, notons que ce modèle unissant les différents facteurs qui favorisent la création d'entreprises est réducteur de la complexité vécue par les entrepreneurs.

Même si ce modèle est simplificateur, il est très utilisé par les chercheurs car il est facile de tester statistiquement le modèle proposé, ce qui nous conduit à nous interroger sur la valeur des résultats obtenus.

Figure 9. Le modèle de l'intention entrepreneuriale de Shapero et Sokol

Changements de trajectoire de vie



Source : Traduit de Shapero et Sokol (1982, p.83).

Le modèle d'ajzen (1991) est à l'origine du comportement simplifié. Il comporte trois niveaux d'analyse :

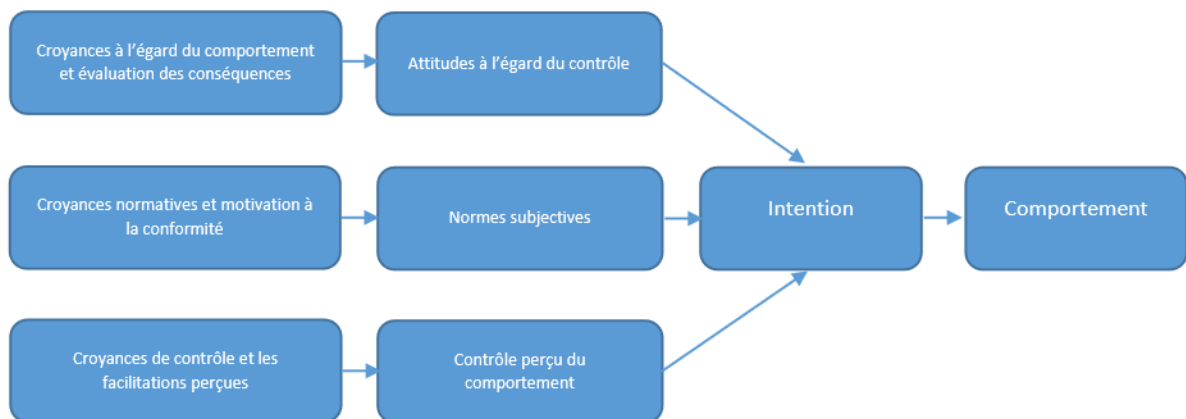
- Croyances à l'égard du comportement et évaluation des conséquences.
- Croyances normatives et motivation à la conformité.
- Croyances de contrôle et les facilitations perçues.

Selon Ajzen, « l'intention de quelqu'un de se comporter d'une certaine façon est un déterminant immédiat de l'action » (Emin, 2004, p.3). Donc, c'est l'intention qui détermine le comportement. A l'intention s'ajoute deux autres dimensions :

- Le contrôle perçu : dans cette dimension, en plus de l'idée de conscience dans l'action s'ajoute l'idée de norme, c'est-à-dire le contrôle perçu est relatif à une norme donnée.
- Les différentes normes subjectives qui agissent sur la réalisation de l'acte.

Nous constatons que la causalité linéaire ; caractéristique de l'agir normatif ; existe aussi au sein du modèle d'ajzen. En effet, le comportement entrepreneurial est déterminé par les croyances de l'entrepreneur et c'est l'intégration de ces croyances par rapport à la norme sociale qui influence sa décision d'entreprendre.

Figure 10. Le modèle de l'intention entrepreneuriale d'ajzen



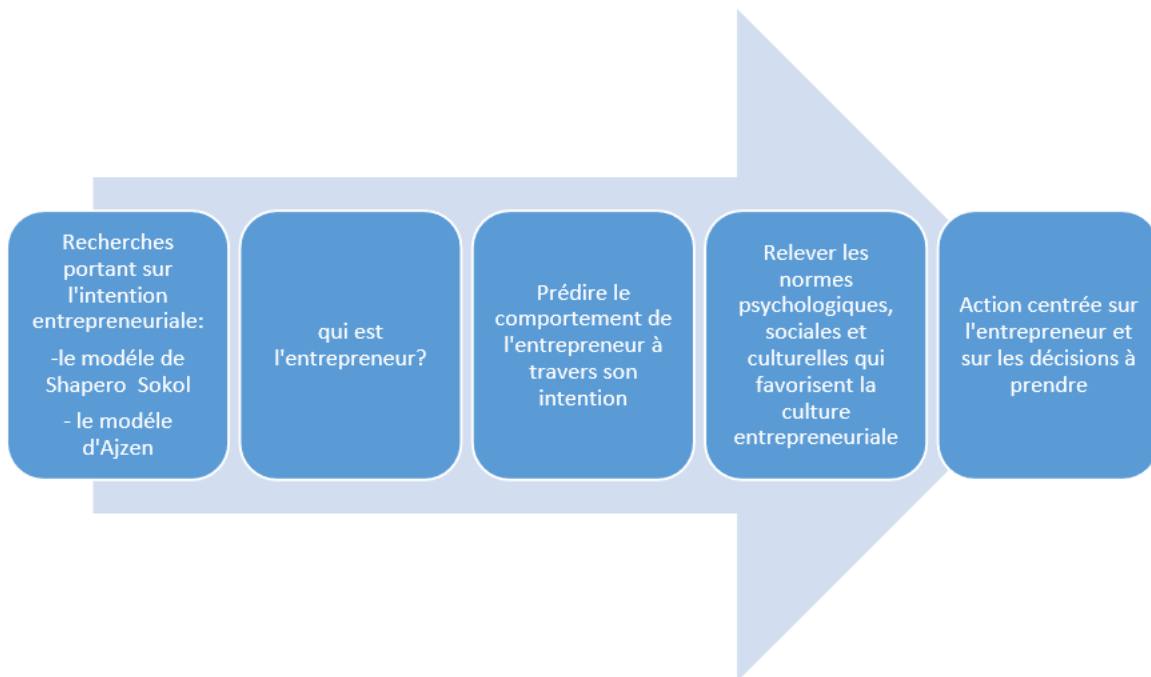
Source : Ajzen (1991, p.182, traduction libre).

Même si ces deux modèles ont des contenus différents, ils s'inscrivent dans une même logique et ils ont plusieurs points en commun. D'abord, l'élément essentiel des deux modèles est l'intention envisagée sous l'angle de l'entrepreneur individuel. Ensuite, ils sont basés sur une logique causale de planification où les choix de l'entrepreneur sont considérés comme pensés et raisonnés. Donc, ces deux modèles constituent un prolongement de l'agir rationnel du fait qu'on considère que l'entrepreneur est toujours conscient de ses actes. De plus, ces recherches sont simplificatrices et réductrices puisqu'elles séparent l'entrepreneur de son environnement

et adoptent une logique réductrice de l'action autour du caractère unidirectionnel du stimulus – réponse.

D'après les propos de Schmitt (2015, p.42), la mobilisation de modèles issus de la psychologie a surtout servi à accroître l'activité au sein de la communauté scientifique et moins à acquérir une connaissance importante et nouvelle dans le domaine de l'entrepreneuriat. De plus, ces modèles sont considérés actuellement comme des modèles de référence dans le domaine de l'entrepreneuriat et que les critiques à l'endroit de ces modèles sont rares.

Figure 11. Modèles d'intention entrepreneuriale de l'agir normatif.



2.3.2. Le plan d'affaires : aspect normatif.

L'utilisation du business plan à grande échelle pour le démarrage d'entreprise, est apparue au cours des années 1970. En effet, il est devenu incontournable pour se lancer en affaires et obligatoire pour l'obtention de soutiens externes, par la rédaction de documents uniformes et planificateurs, propres aux grandes entreprises déjà établies.

Rappelons que le business plan constitue un outil de gestion généraliste qui a été conçu pour gérer une organisation, mais il est utilisé tout de même pour la créer, même si ces deux démarches diffèrent.

En effet, l'activité entrepreneuriale relève de l'hémisphère droit du cerveau, c'est à dire des émotions, de l'intuition et de la création, alors que le métier de gestionnaire est axé sur

l'hémisphère gauche du cerveau c'est-à-dire sur l'analyse, la planification. Comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Tableau 5. La différence entre un créateur et un gestionnaire.

	Créateur	Gestionnaire
Etat d'esprit	Synthétique Créatif Global Optimiste	Déductif Analytique Théorique Ordonné
Actions	Impulsives Innovantes Intuitives Peu planifiées	Planifiées Orientées Objectifs Précis Maitrisées Structurées Rationnelles
Décisions	Affectives Rapides Pratiques Paradoxaux Subjectives	Objectives Prédictibles Issues de l'expérience et du passé

En fait, le business plan a été greffé au milieu entrepreneurial, il ne constitue pas quelque chose de naturel pour un entrepreneur.

Pourtant, le plan d'affaires s'est imposé comme un outil de référence dans le domaine de l'entrepreneuriat et son utilisation en fait un outil de formation privilégié (Fayolle, 2000).

Les travaux de (Schmitt, 2010, 2012a et b) montrent que l'aspect normatif du plan d'affaires apparaît à deux niveaux :

- Le plan d'affaires crée une norme pour l'action de l'entrepreneur ; c'est la dimension structurelle du plan d'affaires. La structuration du projet de l'entrepreneur visé par le plan d'affaires est avant tout analytique autour de la compilation d'informations portant sur divers aspects du projet entrepreneurial (marketing, juridique, comptable, stratégique....) (Saporta et Verstraete, 2000).
- Le plan d'affaires est une norme sociale ; c'est la dimension communicationnelle du plan d'affaires. Dans cette perspective, il favorise la communication des informations attendues entre les différents acteurs autour du projet entrepreneurial. Il est utilisé comme un projet d'intermédiation (Jeante et al. 1996).

Nous constatons que ; tout comme les approches psychologiques ; le plan d'affaires réduit la complexité de l'action de l'entrepreneur. Plashka et Welsch (1989) montrent que les créateurs

qui réussissent le mieux sont loin d'être ceux qui élaborent les plans d'affaires les plus formalisés.

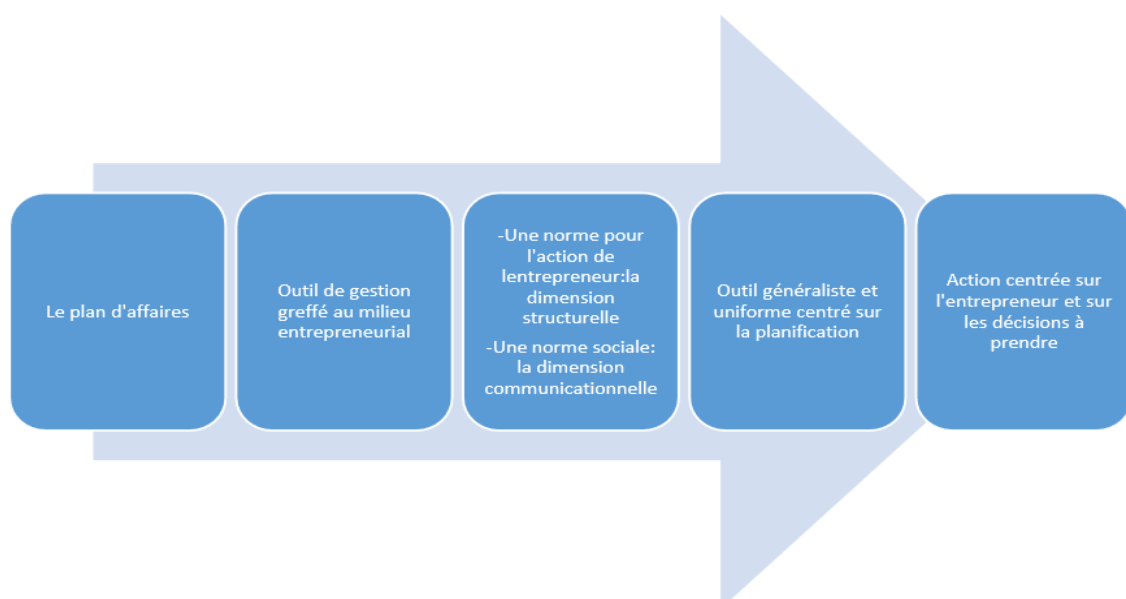
Ainsi, en demandant à l'entrepreneur de rédiger son business plan il réfléchit à la situation, à la planification, mais ne se prépare pas suffisamment à établir le modèle mental qui lui permettra de s'engager avec succès dans l'action. C'est que, pour se préparer à agir comme un entrepreneur, il est important de garder à l'esprit le rôle essentiel du passage à l'action, c'est-à-dire asseoir son projet dans une perspective dynamique et évolutive, en vue de bien préparer la mise en pratique sur le terrain, une pensée que nous partageons.

En effet, certains auteurs comme (Filion, Ananou et Schmitt, 2012) se posent la question « Serait-il possible d'entreprendre sans plan d'affaires ? ». Cette question leur est venue à l'esprit à force de voir des entrepreneurs en France et au Québec qui créaient des entreprises sans plan d'affaires, alors qu'à l'université et dans diverses structures d'accompagnement, le discours récurrent continue d'être centré sur le plan d'affaires.

Nous soulignons, qu'au Maroc, le plan d'affaires est aussi très utilisé dans l'enseignement de l'entrepreneuriat et dans l'accompagnement des projets entrepreneuriaux, comme nous allons le voir dans le quatrième chapitre de notre thèse.

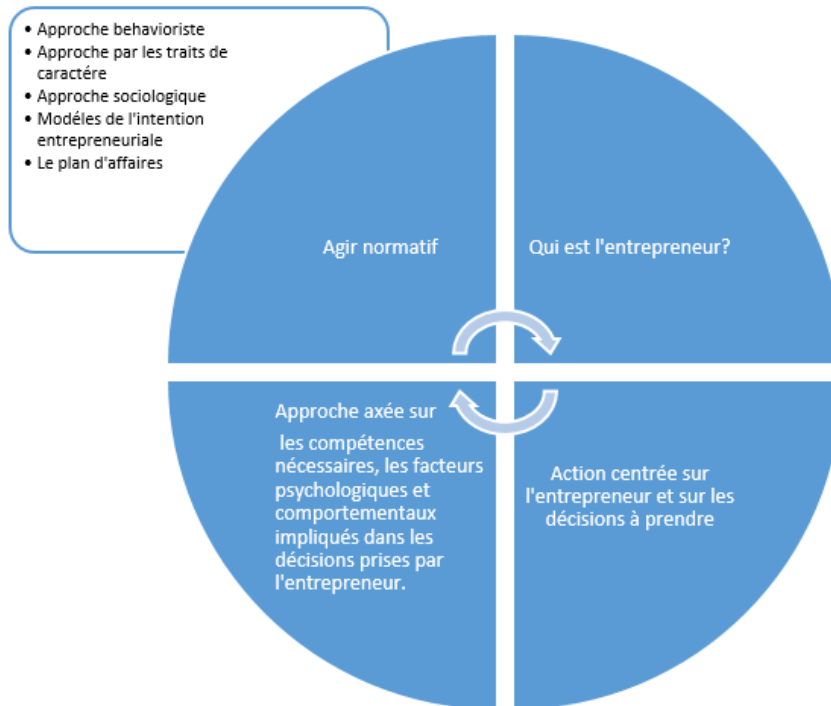
En résumé, chaque opportunité d'affaires représente une création unique. Or, recourir à un outil généraliste et uniforme, tel que le plan d'affaires paraît inadapté à des situations aussi particulières que la conception et le démarrage d'une entreprise. Ce qui nous conduit à nous interroger sur l'aspect normatif du plan d'affaires et remettre en cause la norme sociale qu'il représente.

Figure 12. Le plan d'affaire : Aspect normatif



Nous proposons ci-dessous un récapitulatif des différents développements de l'agir normatif ainsi que ses fondements.

Figure 13. Proposition d'un récapitulatif de l'agir normatif.



3. L'agir cognitif : construit dans le sillage de l'agir rationnel et de l'agir normatif.

En réponse aux limites de l'agir rationnel et de l'agir normatif, s'est développé récemment l'agir cognitif. Il s'agit d'une recherche centrée sur les raisonnements de l'entrepreneur. Nous pouvons la représenter schématiquement par la question : comment l'entrepreneur structure-t-il sa pensée ?

Dans cette partie, nous abordons la construction de l'agir cognitif. Puis, nous évoquons les différents thèmes de l'agir cognitif.

3.1. La construction de l'agir cognitif :

L'agir cognitif s'est construit à travers la dimension cognitive de l'entrepreneur pour aboutir à la cognition entrepreneuriale.

3.1.1. La dimension cognitive de l'entrepreneur :

L'agir cognitif a pour objectif de « percer » la boîte noire qu'est l'entrepreneur et de discerner ses réflexions, son engagement, voire ses émotions.

Les bases de la cognition porte implicitement sur la cognition orthodoxe née dans l'Amérique de l'après-guerre qui considère la cognition comme un « traitement de l'information en termes d'opérations sur des symboles » (Ander, 1986, p.67). En effet, la cognition était vue principalement comme un traitement symbolique permettant des opérations comme le langage, le raisonnement, la perception, la coordination motrice ou encore la planification. Cependant, l'activité de planification reste la plus dominante en entrepreneuriat. Effectivement, nous retrouvons la planification à travers la notion de vision et sa déclinaison opérationnelle dans le plan d'affaires.

Le fait de passer de l'agir normatif à l'agir cognitif n'a pas influencé le rayonnement du plan d'affaires. Assurément, même si ces recherches expliquent l'entrepreneuriat sous un nouvel angle, elles demeurent dans une optique d'individualisme méthodologique décrit auparavant dans l'agir rationnel et l'agir normatif.

3.1.2. La cognition entrepreneuriale

Selon Fayolle et Degeorges³ (2012, p.80), la cognition entrepreneuriale peut être définie comme : « la structure de connaissances que l'individu utilise pour évaluer, juger ou décider lors d'un processus entrepreneurial ». Ainsi, la cognition entrepreneuriale s'est intéressée essentiellement aux représentations de l'entrepreneur et aux mécanismes qui s'y rapportent. Cette recherche est fondée sur une pensée : les représentations sont le fondement de l'esprit entrepreneurial (Baron, 2004 ; Mitchell et al., 2002). En outre, Grégoire, Corbett et McMullen

³ Fayolle et Degeorges se sont appuyés sur la définition de Mitchell et al. (2002) pour définir la cognition entrepreneuriale

(2011) et Filion (2008) révèlent que la cognition entrepreneuriale est l'une des voies de recherche les plus prometteuses sur l'entrepreneuriat ces dernières années.

D'après, Baron, 2004 ; Mitchell et al. 2002 « en adoptant cette perspective cognitiviste, la recherche vise à s'émanciper des approches portant sur les traits de l'entrepreneur ainsi que celle liées aux faits de l'entrepreneur », autrement dit de s'émanciper l'agir rationnel et de l'agir normatif.

En effet, à travers l'agir cognitif la recherche en entrepreneuriat se propose d'intégrer des dimensions subjectives, qui ne sont pas juste des dimensions rationnelles, à travers la notion de représentation. Mais, l'agir cognitif ne tient compte que des dimensions qui peuvent être objectivées par conséquent il ne se différencie pas des approches classiques de l'entrepreneur orienté vers l'agir rationnel et l'agir cognitif.

Effectivement, la recherche en entrepreneuriat ne prend pas en considération que l'entrepreneur est une personne humaine, c'est-à-dire que « les individus ne sont pas seulement des processeurs d'informations intéressés seulement par eux-mêmes, ils ont aussi des liens tangibles, des attaches, des affiliations à des communautés, ce sont des êtres émotionnels, et, oui, ils ont un corps » (Tsoukas, 2005, p.380, traduction libre).

En outre, elle ignore également d'autres caractéristiques attribuées aux humains, telles que la conscience, la réflexivité (Numagami, 1998.Weick, 1999), la créativité, l'intuition, l'apprentissage, le désir, la capacité de se donner des buts évolutifs, de communiquer, d'interpréter, de partager et de contester des interprétations (Yanow, 2006).

3.2. Les thèmes de l'agir cognitif :

L'agir cognitif a influencé la recherche en entrepreneuriat à travers deux notions clés : les opportunités d'affaires et la vision entrepreneuriale.

3.2.1. Les opportunités d'affaires :

Il est certain que les travaux sur l'opportunité d'affaires s'inscrivent dans l'agir cognitif. Ces travaux sont à l'origine d'une nouvelle perspective en entrepreneuriat, comme le montrent certains auteurs (Vagheley et Julien, 2010 ; Chabaud et Messeghem, 2010 ; Venkataraman et al. 2012). D'autres auteurs parleront même du développement du paradigme de l'opportunité d'affaires (Verstraete et Fayolle, 2005 ; Jaziri et Paturel, 2009).

Ainsi, au sujet de cette notion d'opportunité d'affaires, l'agir cognitif tente de discerner les mécanismes de réflexion de l'entrepreneur en tant qu'individu. Il est alors important de

souligner que la rationalité est toujours présente mais elle évolue, car elle est avant tout considérée comme procédurale selon l'acception de Simon (1996)⁴. Par conséquent, la compréhension de l'action est liée à la compréhension de l'entrepreneur, ce qui nous conduit à l'individualisme méthodologique évoqué précédemment.

De ce fait, l'agir cognitif s'est bâti dans le sillage de l'agir rationnel et de l'agir normatif.

Selon Kirzner(1973), la notion d'opportunité est envisagée comme une donnée existante que l'entrepreneur devrait découvrir. la question que l'on pourrait se poser est la suivante : « Comment l'entrepreneur peut-il déceler une opportunité d'affaires ? Cette question renvoie à l'entrepreneur et à sa manière de réfléchir et sa réponse est donnée dans la littérature : « l'entrepreneur donne du sens aux informations dont il dispose afin de reconnaître des opportunités ». (Ronstad, 1988 ; Shane, 2003).

De cette idée de construction de sens empruntée à Weick (1999) apparaît la notion de représentations parallèle à la notion d'opportunité d'affaires.

En effet la représentation de l'entrepreneur est primordiale, parce qu'elle permet de saisir la raison pour laquelle avec une même information, certains individus sont aptes d'identifier une opportunité d'affaires et d'autres non. Effectivement, les entrepreneurs pourraient se différencier par leurs traits de personnalité, leur comportement, leur expérience (Ucbasaran, Westhead et Wright, 2009), comme par le traitement subjectif de l'information (Chabaud et Messeghem, 2010).

En outre, les auteurs intéressés par l'opportunité d'affaires mettent l'accent sur l'importance des réseaux, particulièrement l'accès à l'information (Uzzi et Gillespie, 2002 ; Julien, 2005 ; Chabaud et Ngijol, 2005).

Ainsi, les fondements de l'opportunité d'affaires demeurent dans la continuité d'une action rationnelle et linéaire, bien que l'opportunité d'affaires s'inscrive dans une dimension cognitive. Cependant, plusieurs travaux ont remis en cause cette dimension donnée de l'opportunité d'affaires au profit d'une dimension construite (Gartener, Carter et Hills, 2003 ; Sarasvathy, 2001 ; Chabaud et Ngijol, 2005 ; Schmitt, 2009).

⁴ Simon différencie la rationalité substantive, qui peut être comprise comme la rationalité parfaite sous-jacente à l'homo oeconomicus mobilisé par les économistes, et la rationalité procédurale, plus apte à modifier la manière d'agir en fonction de paramètres internes et externes à l'individu pour aboutir à une décision satisfaisante.

3.2.2. La vision entrepreneuriale :

D'après Filion (1991a et b, 2004) : « la vision entrepreneuriale joue un rôle central dans la compréhension des mécanismes cognitifs chez l'entrepreneur ».

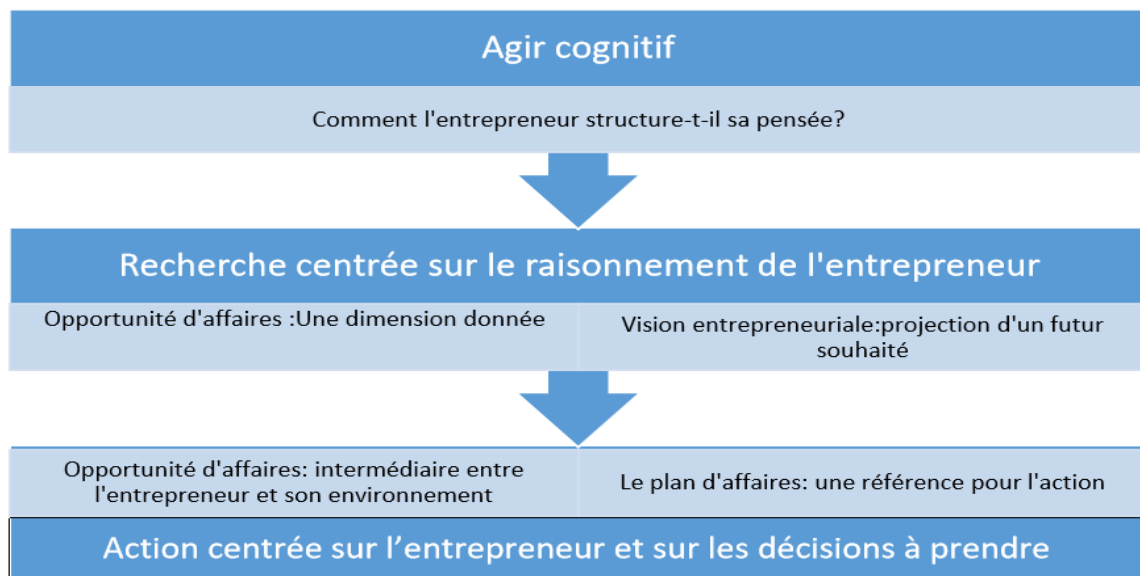
Inclure la vision entrepreneuriale, renforce la dimension subjective (conviction, attente, caractère, émotion...) et l'interaction entre l'individu et son organisation dans son environnement, toutes deux mentionnées dans le concept d'opportunité d'affaires. Nous constatons que la notion de vision est liée à la notion d'opportunité d'affaires.

En outre, la notion de vision a introduit dans la réflexion entrepreneuriale la notion de temps et plus précisément le futur : « futur souhaité ». En effet, d'après Schmitt (2012a), l'introduction du futur dans la réflexion entrepreneuriale implique de ne plus considérer l'entrepreneur dans une perspective présente, autrement dit dans l'ici et le maintenant, mais dans une projection. Par contre, cette projection reste logique et linéaire c'est-à-dire allant du présent vers un but (un futur). Toutefois, cette organisation temporelle est classique et relève de l'agir rationnel.

Avec cette façon d'aborder le temps, le plan devient une référence pour l'action humaine, allant ainsi vers l'agir normatif. Par conséquent, le plan d'affaires devient un déterminant de la vision entrepreneuriale. Celle-ci est abordée comme le chemin que l'entrepreneur a l'intention de prendre avec un objectif bien déterminé. Ce qui exige de connaître l'intention de départ, du but qui sert de destination et du chemin à faire pour y parvenir dans le but d'élaborer un plan d'affaires. La vision entrepreneuriale « s'apparente alors à une forme d'idéal » (Creplet et Mehmanpazir, 2000, p.3).

Nous proposons ci-dessous un récapitulatif de l'agir cognitif

Figure 14. Proposition d'un récapitulatif de l'agir cognitif



4. Les limites des trois agir :

Dans cette partie, nous montrons les limites du cadre de réalité dans lequel l'agir rationnel, l'agir normatif et l'agir cognitif s'inscrivent, ainsi que les méthodologies mobilisées pour aborder ces trois agir.

4.1. La recherche du « vrai » :

L'agir rationnel, l'agir normatif ou encore l'agir cognitif semblent s'inscrire dans un cadre épistémologique positiviste où la réalité est avant tout connaissable objectivement. D'ailleurs, même les dimensions subjectives apportées par l'agir cognitif ont pour but d'être objectivable. Il est important alors d'examiner la nature de ce que nous connaissons, ce qui nous amène à l'« erreur épistémique » abordée par Bhaskar (1978), c'est-à-dire la croyance selon laquelle les énoncés sur ce qui existe peuvent toujours être traités comme des énoncés sur la connaissance de ce qui existe. En effet, il y a une grande confusion entre la réalité et ce qui est apparent. Dans cette optique, les méthodologies utilisées ont pour principal objectif de travailler sur des éléments apparents liés au domaine de l'entrepreneuriat. Différentes recherches (Avenier et Schmitt, 2009 ; Schmitt et Fillion, 2009), ont révélé que la plupart des travaux publiés dans le domaine de l'agir cognitif et qui se retrouvent aussi dans l'agir normatif et l'agir rationnel, soulignent les précautions méthodologiques que le chercheur a prises pour tâcher d'assurer l'objectivité des informations recueillies en vue d'étoffer sa recherche. Ainsi, les chercheurs privilégient une représentation ontologique de la réalité où le réel est considéré comme une donnée indépendante de l'observateur et antérieur à l'observation (Girod-Séville et Perret, 1999 ; von Glasersfeld, 2000). Par conséquent, le travail méthodologique des chercheurs s'apparente, selon l'acception de Lacroux (1999), à une recherche du « vrai ». Aussi, « la recherche en entrepreneuriat semble être avant tout une recherche confirmatoire qui s'intéresse à la validation /réfutation de savoirs existants plutôt qu'à la production de savoirs projetés sur des éléments à venir, destinés à apporter des éclairages sur des préoccupations pour lesquelles il n'existe pas encore de paramètres théoriques satisfaisants » (Schmitt, 2015, p.56). Dans cette optique, il est intéressant de ne pas se restreindre à l'entrepreneur et de tenir compte de l'ensemble des parties prenantes qui lui sont attachées. Effectivement Lambin, Gallucci et Sicurello (2009, p.189), proposent qu'« il faut comprendre le marché comme un écosystème où tous les agents participants sont fonctionnellement connectés ».

4.2. L'individualisme méthodologique :

Concernant l'individualisme méthodologique, l'entrepreneuriat est considéré comme étant le fait de l'entrepreneur, étant donné qu'il est vu comme son seul organe moteur et ce depuis l'agir rationnel. Ce qui inscrit l'entrepreneuriat dans un réductionnisme cartésien.

En outre, même avec l'introduction de la cognition dans la réflexion sur l'entrepreneuriat l'accent est toujours mis sur l'entrepreneur rationnel évoqué dans l'agir rationnel et repris dans l'agir normatif. Effectivement, l'agir cognitif considère l'entrepreneuriat comme le produit de l'action humaine individuelle. Donc, l'attention est portée sur la prise de conscience des processus mentaux de l'entrepreneur. En effet, afin d'agir de façon efficace, un entrepreneur doit sélectionner et analyser les conditions de son action, pour cela il doit être doté d'une véritable capacité de distanciation, c'est-à-dire cette capacité d'abstraire l'action des circonstances qui l'entourent, afin de prendre les décisions optimales.

En fin de compte, l'évolution des réflexions entrepreneuriales vers l'agir cognitif, notamment avec l'opportunité d'affaires et la vision entrepreneuriale, n'a pas permis de s'émanciper de l'individualisme méthodologique.

Effectivement, la prépondérance de l'individualisme méthodologique dans l'entrepreneuriat, se manifeste dans la pratique par le plan d'affaires. Le plan d'affaires propose d'expliquer l'entrepreneuriat par l'assemblage de différents thèmes (financier, juridique, technique.....), ce qui implique un réductionnisme de l'entrepreneuriat.

5. La convergence des trois agir autour du paradigme de la décision entrepreneuriale

Dans cette partie, nous nous attachons à montrer comment les trois agir convergent autour du paradigme de la décision entrepreneuriale.

Puis, nous évoquons comment ce paradigme réduit la complexité entrepreneuriale.

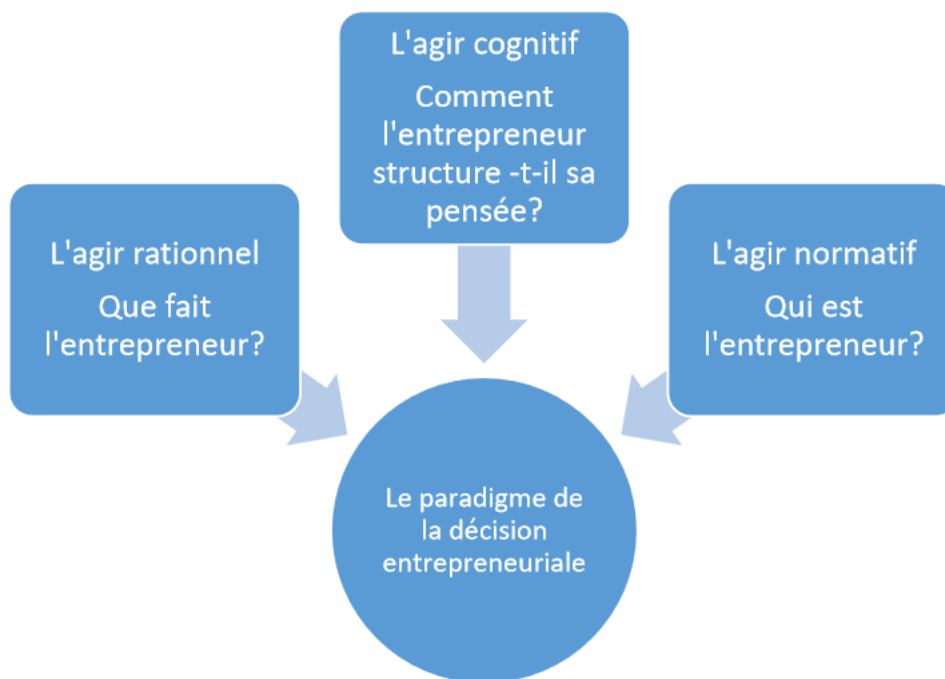
5.1. La domination du paradigme de la décision entrepreneuriale

En observant les trois agir de l'entrepreneuriat, il est évident qu'ils convergent autour d'un paradigme : le paradigme de la décision entrepreneuriale.

En effet, si nous examinons ces différentes approches entrepreneuriales, nous constatons qu'il existe différentes images de l'entrepreneuriat. Ces images peuvent être schématisées par les questions suivantes : que fait l'entrepreneur ? Qui est l'entrepreneur ? Comment l'entrepreneur structure-t-il sa pensée ? A travers ces différentes interrogations apparaît la notion de décision.

Effectivement, lorsqu'on se demande « Que fait l'entrepreneur ? » cela nous amène à examiner les décisions prises par celui-ci, ce qui nous conduit à l'approche économiste de Cantillon et Say. Se poser la question « Qui est l'entrepreneur ? » revient à s'interroger sur l'entrepreneur, son comportement, ses compétences, ses états psychologiques inclus dans les décisions à prendre, ce qui nous amène principalement vers l'approche behavioriste, l'approche par les traits de caractères, l'approche sociologique ainsi que les modèles d'intention. Avec l'interrogation « Comment l'entrepreneur structure-t-il sa pensée ? » il est question de connaître comment celui-ci réfléchit pour prendre ses décisions, on fait alors référence à « la cognition entrepreneuriale » (Grégoire et al., 2015 et Fillion,2008).

Figure 15. La convergence des trois agir autour du paradigme de la décision entrepreneuriale.



5.2. Le paradigme de la décision entrepreneuriale : réducteur de la complexité entrepreneuriale

Dans le paradigme de la décision entrepreneuriale, l'entrepreneuriat est envisagé principalement, comme la capacité de l'entrepreneur à prendre des décisions. Or, se baser uniquement sur la décision entrepreneuriale, signifie que la décision est l'élément essentiel dans l'entrepreneuriat et, en tant qu'élément essentiel, elle l'emporte sur tout et particulièrement sur l'action, l'expérience ou même, sur les situations que l'entrepreneur est amené à vivre.

Selon les propos de Schmitt (2017, p.7) : « le paradigme de la décision apparaît comme réducteur de la complexité de l'entrepreneuriat et n'est pas approprié à certaines situations, quand bien même il le serait à d'autres⁵ ». D'où la nécessité d'envisager l'entrepreneuriat différemment, sans pour autant omettre que les différentes approches qui convergent autour du paradigme de la décision entrepreneuriale ont permis de faire progresser l'entrepreneuriat. En fait, nous pensons qu'il est essentiel d'aborder l'entrepreneuriat différemment c'est-à-dire de ne pas se limiter uniquement à la décision entrepreneuriale, mais de tenir compte aussi de l'action. Aussi, nous sommes pour le développement d'un autre paradigme fondé sur la formation de l'entrepreneuriat et permettant la reliance⁶ entre décision et action. En effet, cela nous apparaît plus en adéquation avec la complexité de l'entrepreneuriat. Il s'agit du paradigme de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015). Le terme « Agir » relie la décision et l'action tout en y associant l'intentionnalité⁷ de l'entrepreneur, son futur souhaité, son expérience... sans mettre en avant l'un ou l'autre de ses éléments. Selon Schmitt (2017, p.9), il faut entendre par « agir entrepreneurial » l'expérience que se fait l'entrepreneur en situation en lien avec son écosystème pour entreprendre, c'est-à-dire pour favoriser la décision et l'action entrepreneuriale à partir d'une intentionnalité transformée en projet entrepreneurial. Ce qui rend possible l'assemblage d'un futur souhaité à un contexte présent dans le but de créer du sens.

⁵ Nous montrerons dans le deuxième chapitre que le paradigme de la décision entrepreneuriale est adapté à la « phase de cristallisation ».

⁶ Etat de toutes choses qui sont connectées, reliées entre elles, dans une relation interpersonnelle.

⁷ L'intentionnalité entrepreneuriale est associée à la prise de conscience de l'entrepreneur de son aptitude à orienter ses actions vers un objet construit ou à construire autour d'un écosystème composé des parties prenantes de son projet.

Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons cherché à montrer que le paradigme dominant en entrepreneuriat est le paradigme de la décision entrepreneuriale. En effet, dans les trois agir, que ce soit l'agir rationnel, l'agir normatif ou encore l'agir cognitif, l'entrepreneuriat est essentiellement considéré comme le « lieu » des décisions à prendre, tant dit que l'action est envisagée comme la conséquence de ces décisions. L'entrepreneuriat est ainsi un domaine où les seuls aspects pris en considération restent la planification, la rationalisation ou encore la transposition du passé vers le futur. Même si Le paradigme de la décision entrepreneuriale a permis de faire avancer considérablement l'entrepreneuriat, il nous paraît réducteur de la complexité entrepreneuriale, du fait qu'il se focalise sur la décision entrepreneuriale, au détriment de l'action. En effet, il se limite à un simple effet de balancier, où nous passons de la décision à l'action. Or, l'action n'est pas que la conséquence de décisions, elle peut en être aussi la cause, elle peut aussi se faire sans décision consciente. De plus l'action ne peut se résumer au seul entrepreneur, c'est à dire envisagée uniquement sous l'angle de la conséquence de décisions où l'entrepreneur est vu comme un héros des temps modernes, mais de manière située et distribuée, et par conséquent collective, en relation avec son écosystème.

Devant les limites du paradigme de la décision entrepreneuriale, Le deuxième chapitre de la thèse a pour objectif d'aborder un nouveau paradigme pour envisager la complexité du phénomène entrepreneurial, il s'agit du paradigme de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015).

*Chapitre 2. L'émergence d'un nouveau
paradigme fédérateur et alternatif au
paradigme de la décision
entrepreneuriale : L'agir entrepreneurial.*

Introduction

Nous avons vu dans le premier chapitre que les principales approches entrepreneuriales convergent autour du paradigme de la décision entrepreneuriale. Même si ce paradigme a permis de faire avancer considérablement l'entrepreneuriat, il apparaît comme réducteur de sa complexité. En effet, quel que soit l'agir, l'agir rationnel, l'agir normatif ou encore l'agir cognitif l'action n'est que la conséquence de la décision. Ce qui empêche probablement le développement de connaissances sur l'action et de l'action à partir de connaissances. L'entrepreneur se retrouve ainsi lui-même séparé de son action (Schmitt, 2015). Dernièrement, différentes recherches qui ne sont pas forcément liées s'intéressent à l'action entrepreneuriale, permettant de ce fait de faire évoluer la place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat. C'est pourquoi, dans ce chapitre, nous proposons un paradigme, permettant de fédérer ces différentes recherches et qui pourrait être un paradigme alternatif au paradigme de la décision entrepreneuriale. C'est le paradigme de l'agir entrepreneurial. Ainsi, nous abordons trois points. Dans le premier, nous présentons les racines de l'agir entrepreneurial, montrant ainsi que ce paradigme permet de fédérer les différentes recherches en entrepreneuriat portant sur l'action. Dans le deuxième point, nous tentons de montrer l'intérêt de l'agir entrepreneurial dans la compréhension de l'action, en mettant en évidence ses éléments structurants. Recourir à l'agir entrepreneurial nécessite que l'on s'attarde sur cette notion. C'est l'objet du troisième point qui propose de définir l'agir entrepreneurial et de mettre en lumière les notions qui le caractérisent.

1. Les bases de l'agir entrepreneurial

Ces dernières années, l'action entrepreneuriale prend une place importante dans la recherche en entrepreneuriat. L'agir entrepreneurial permet de lier les différentes recherches qui ont permis de faire évoluer la place de l'action en entrepreneuriat constituant ainsi ses fondements. L'agir entrepreneurial est basé sur trois orientations, l'effectuation, les différentes évolutions de la cognition, et le réel expérimenté.

Dans cette partie, nous nous attachons à présenter dans un premier point l'effectuation qui propose de lier l'entrepreneur et son contexte. Ensuite, dans un deuxième point nous abordons, la révolution cognitive qui a permis d'intégrer les représentations dans l'action de l'entrepreneur. Enfin, dans un dernier point nous évoquons l'importance du réel expérimenté pour aborder l'agir entrepreneurial.

1.1. L'effectuation : un changement dans les fondements de l'entrepreneuriat

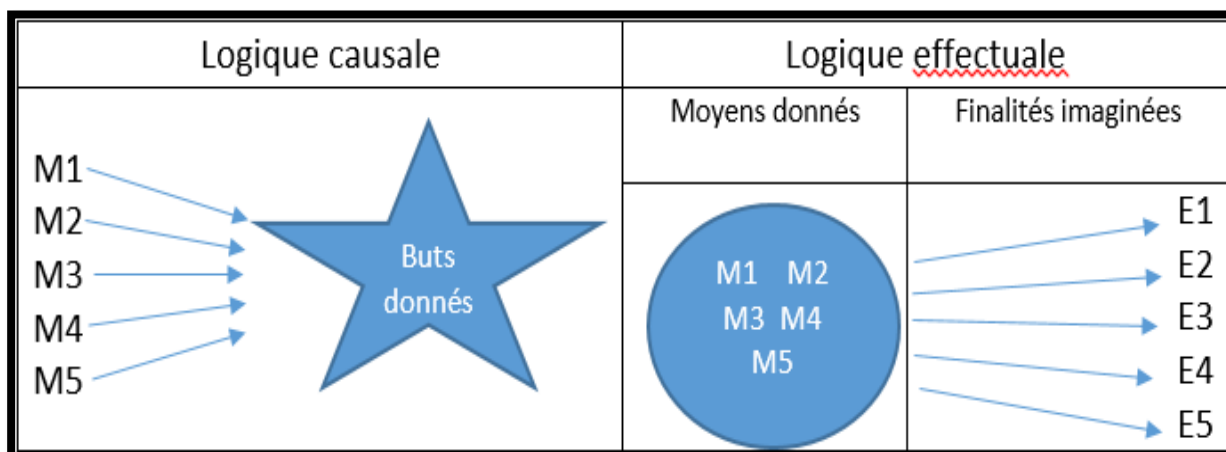
Les travaux de Sarasvathy (2001, 2003, 2008a et b) sur la logique effectuale ont eu un effet important dans la structuration de la recherche en entrepreneuriat.

Les travaux sur l'effectuation ont mis en évidence trois aspects essentiels :

La perception des moyens : Sarasvathy (2001) suggère de sortir de la perspective rationnelle dans laquelle la recherche en entrepreneuriat s'est construite à partir de l'agir rationnel qui s'est prolongé, comme nous l'avons abordé dans le premier chapitre, à travers l'agir normatif et l'agir cognitif. Au lieu de considérer que les moyens mis en œuvre convergent vers un même but, Sarasvathy (2008a) maintient qu'un ensemble de moyens donnés peut permettre d'atteindre des buts différents et pas forcément connus à priori.

La logique effectuale a pour point de départ les ressources à disposition des entrepreneurs à la différence de la logique appelée causale par Sarasvathy (2001) qui cherche à trouver des moyens pour aboutir à un but prédéfini.

Figure 16. Logique causale versus logique effective



Source : Sarasvathy (2008, p.56), traduit dans Vian (2013, p.76)

Dans la logique causale, l'entrepreneur a besoin de moyens comme le financement, la technologie ou encore des connaissances qu'il ne détient pas. Ces besoins peuvent être considérés comme des nœuds qui peuvent bloquer l'entrepreneur, puisqu'il est obligé de mobiliser ces moyens s'il veut atteindre ses buts. Donc, ces nœuds peuvent être considérés comme des points de blocage dans une démarche entrepreneuriale.

Dans la logique effective, Sarasvathy (2001) montre à partir d'un travail effectué auprès d'entrepreneurs qui ont réussi, que cette catégorie d'entrepreneurs se focalise plus sur l'utilisation de ressources existantes, accessibles, ou les deux, comme moyen pour définir leurs buts. D'où la possibilité, de faire des liens avec la stratégie « chemin faisant » (Avenier, 1997) selon laquelle, le futur se construit pas à pas et non plus dans une logique divinatoire ou de transposition du passé vers le futur (Schmitt, 2012), permettant ainsi de s'émanciper de la suprématie de la planification stratégique, développée par Ansoff (1965). Néanmoins, pour Sarasvathy (2003) le temps est linéaire, Schmitt (2015) propose alors qu'il conviendrait d'aller au-delà de la linéarité temporelle dans laquelle Sarasvathy a inscrit ses travaux.

La place de l'action : les travaux sur l'effectuation sortent de la logique de planification, où l'action n'est qu'un moyen pour atteindre un but, pour considérer l'action comme un but par rapport à la mise en œuvre de moyens. Ainsi, les buts se développeront dans l'action. En effet, d'après Vian (2013, p.77), « le but émerge au cours de l'action ».

En outre, Schmitt (2015, P.62) pense qu'il faut dépasser cette dichotomie entre fin et moyen, pour parvenir à considérer l'action non seulement comme un moyen mais aussi comme une fin.

La perception de l'environnement : Sarasvathy (2008a), suggère de regarder différemment l'environnement. Au lieu de considérer, comme dans le management en général et

l'entrepreneuriat en particulier, l'environnement comme une arène où les concurrents s'affrontent pour dégager un avantage concurrentiel, il considère les acteurs de l'entrepreneuriat comme des parties prenantes pouvant consolider les ressources. Ainsi, l'objectif de Sarasvathy (2003) et Sarasvathy et Venkataraman (2011) est de changer de regard sur l'entrepreneuriat en considérant ses parties prenantes dans une logique partenariale.

Par conséquent, avec l'effectuation les théories de l'action se développent pour s'intéresser à l'action elle-même intégrant l'entrepreneur et son environnement. Cette optique nous amène vers les situations entrepreneuriales (Schmitt, 2009) que nous présenterons par la suite dans le cadre de l'agir entrepreneurial.

Beaucoup de travaux s'inscrivant dans la logique effectuale se sont développés, dépassant ainsi la rationalité dans laquelle la recherche en entrepreneuriat s'est inscrite depuis l'agir rationnel. Selon Schmitt (2015, p.63) « il s'agit d'un changement de paradigme, car il concerne les fondements même de la recherche en entrepreneuriat ».

Tableau 6. Proposition d'un récapitulatif des principales différences entre la logique causale et la logique effectuale.

	Logique causale	Logique effectuale
La perception des moyens	Les moyens mis en œuvre convergent vers un même but.	Un ensemble de moyens donnés peut permettre d'atteindre des buts différents et pas forcément connu à priori.
La place de l'action	L'action n'est qu'un moyen pour atteindre un but.	L'action est un but par rapport à la mise en œuvre de moyens et le but émerge au cours de l'action.
La perception de l'environnement	L'environnement est une arène où les concurrents s'affrontent pour dégager un avantage concurrentiel.	Les acteurs de l'entrepreneuriat sont des parties prenantes pouvant consolider les ressources.

1.2. La cognition située et la cognition distribuée : de nouvelles perspectives de la théorie de l'action.

Devant les limites de l'agir cognitif, Grégoire et al. (2011) proposent de nouvelles orientations de recherche du point de vue cognitif. Il s'agit de la cognition située et de la cognition distribuée. Ainsi à travers ces nouvelles perspectives cognitivistes, la recherche en

entrepreneuriat pourrait s'émanciper des trois agir : l'agir rationnel, l'agir normatif et l'agir cognitif.

Ce sont les interactionnistes qui ont éclairé la dimension interprétative d'une action (Blumer, 1969), remettant ainsi en cause l'individualisme méthodologique. D'après eux, les entrepreneurs traitent les actions en fonction de leurs interprétations. Par conséquent, dans une optique interactionniste, les opportunités sont construites par l'entrepreneur en fonction de l'environnement dans lequel il œuvre et de l'organisation dans laquelle il souhaite se situer. Ce qui nous amène vers l'objet du débat entre les tenants de l'opportunité d'affaires à découvrir (agir cognitif) et les tenants de l'opportunité d'affaires construite (agir entrepreneurial) (Alvarez et Barney, 2007).

En outre, l'approche phénoménologique clarifie cette orientation (Berglund, 2007 ; Schmitt et Husson, à paraître) : l'entrepreneur n'analyse pas la situation dans laquelle il se trouve ; il la constitue véritablement, à la différence de l'agir cognitif qui considère l'entrepreneur comme étant capable de s'extraire du contexte dans lequel il se trouve (Schmitt, 2009 ; Schmitt et Filon, 2009. Schmitt et Husson, à paraître).

Par conséquent, il faut amener l'entrepreneur et les parties prenantes de la situation entrepreneuriale à dépasser simplement la conscience de la situation, ce qui revient principalement à se limiter à sa définition (de Fornel et Quéré, 1999), à la question « Comment l'entrepreneur se représente-t-il ses actions ? ».

De plus, l'ethnométhodologie⁸ (Garfinkel, 1967) insiste sur l'aspect situé de l'action. En effet, des chercheurs comme (Blumer, 1969 ; Berger et Luchmann, 1966) pensent qu'il est très rare qu'une action soit clairement définie par un système de possibilités, de limites et de contraintes que l'entrepreneur peut objectiver. En fait, être située spécifie l'attitude naturelle de l'entrepreneur qui agit dans le cadre d'une dépendance à un contexte et à une temporalité en vue d'une finalité implicite. Par conséquent, le terme situé s'oppose à celui de rationnel : dans une perspective rationnelle, l'action est déconnectée des circonstances qui y sont liées. Dans

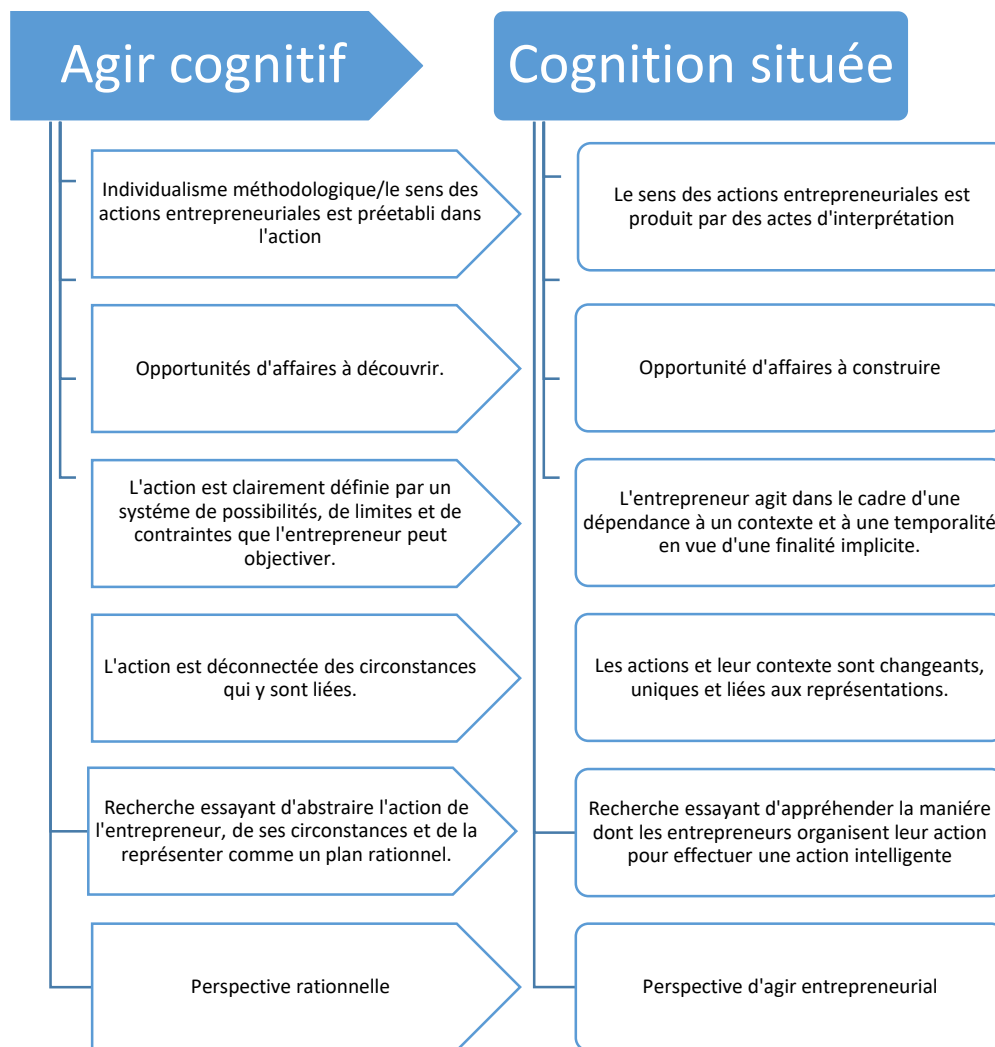
⁸ L'ethnométhodologie est une discipline sociologique qui considère l'ordre social comme un accomplissement méthodique. Elle a été créée par Harold Garfinkel au cours des années 1950, ce dernier dit de sa recherche qu'elle est orientée vers la tâche d'apprendre de quelle façon les activités ordinaires réelles des membres consistent en des méthodes pour rendre les actions pratiques, les circonstances pratiques, la connaissance de sens commun des structures sociales et les raisonnements sociologiques pratiques, analysables.

une perspective d’agir entrepreneurial, les actions et leur contexte sont changeants, fugaces et uniques et surtout liés aux représentations (Schmitt, 2015, p.64).

En outre, la problématique de la notion d’action a progressé grâce aux travaux de Suchman (1987). Son application aux recherches en entrepreneuriat amène, non plus à développer des recherches essayant d’abstraire l’action de l’entrepreneur, de ses circonstances et de la représenter comme un plan rationnel, mais plutôt à appréhender la manière dont les entrepreneurs organisent leur action pour effectuer une action intelligente (Filion, 2004). Cette nouvelle optique permet d’envisager autrement la relation entre l’entrepreneur et l’action, dépassant ainsi les modèles rationnels. Selon Julien (2005), l’action apparaît comme une dynamique, autrement dit comme une chose en devenir, se déroulant « chemin faisant », graduellement, orientée vers un état final, à travers un travail d’organisation de l’information effective et potentielle. Ce qui nous conduit à nous interroger, sur le bien-fondé de l’idée de planification en entrepreneuriat. Pratiquement, cela se manifeste par une remise en cause de plan d’affaires (Filion, Ananou et Schmitt, 2012). En effet, même si l’entrepreneur établit des plans de ce qu’il veut faire, quand l’action se développe, cela n’a plus d’intérêt. D’ailleurs, c’est l’engagement dans cet accomplissement qui fait apparaître, au fil du parcours, les possibilités ou les alternatives effectives (Bird Schoonhoven et Romanelli, 2001).

Nous proposons ci-dessous un Schéma qui résume comment l’agir cognitif s’est développé avec la cognition située.

Figure 17. Schéma récapitulatif de l'évolution de l'agir cognitif vers la cognition située.



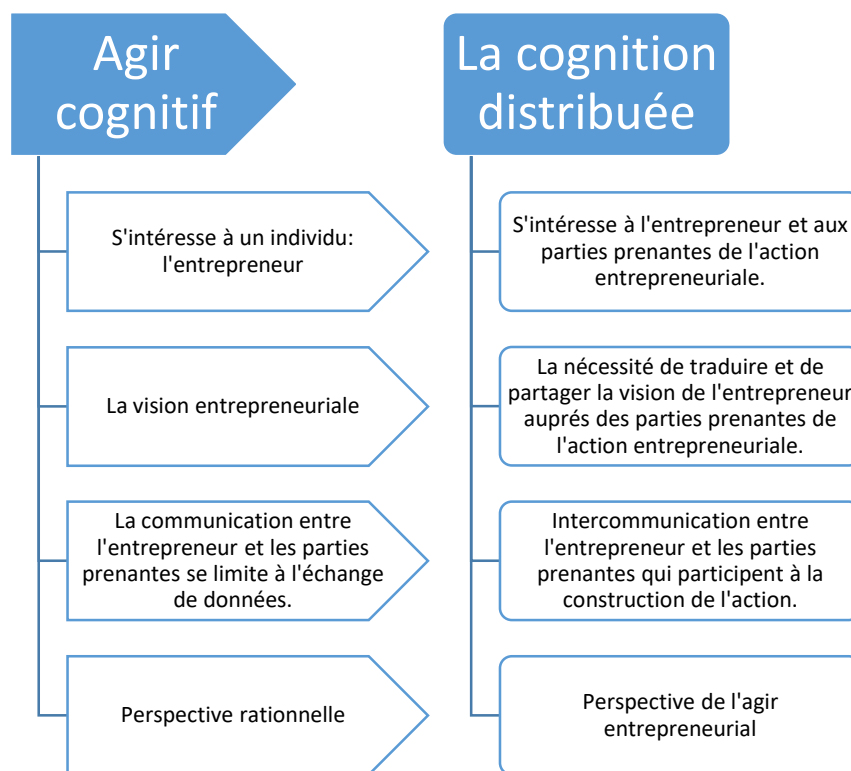
D'un autre côté, la cognition distribuée (Hutchins, 1995) constitue aussi une nouvelle perspective de la théorie de l'action. Elle se préoccupe d'une plus grande unité que le seul individu : les acteurs concernés par l'organisation et le contexte. Ainsi, la cognition distribuée améliore l'agir cognitif, notamment les travaux sur la vision entrepreneuriale (Filion, 1991a et b), en insérant la nécessité de traduire et de partager la vision de l'entrepreneur auprès des parties prenantes (financeurs, partenaires, clients, fournisseurs....) de l'action entrepreneuriale. La théorie de la traduction (Callon et Latour, 1992) prévoit l'action en fonction de la multitude des relations qui la composent sous forme d'un réseau. Mais l'action ne se résume pas à « ce dont les individus sont conscients à un moment donné » (de Formel et Quéré, 1999, p.13). Ainsi, selon Goffman (1974, p.9, traduction libre), « si toute situation demande à être définie, en règle générale, cette définition n'est pas inventée par ceux qui sont impliquées ». Cette définition peut ne pas se traduire par une réponse explicite mais être incarnée dans l'action. D'ailleurs,

Habermas (1987) développe la notion d'intercommunication « L'entrepreneur construit une action entrepreneuriale dans laquelle il va intégrer les parties prenantes et y participe sans toutefois en avoir conscience de façon claire et exhaustive, tout comme les parties prenantes ». Julien (2005), précise que la communication entre les parties prenantes du projet entrepreneurial ne se limite pas à l'échange de données mais participe aussi à la construction de l'action. Dans cette optique, l'agir entrepreneurial a pour objectif d'aider l'entrepreneur, ainsi que les parties prenantes de l'action, à prendre conscience de l'action en cours par rapport à la construction d'une organisation (Schmitt, 2015, p.67).

Donc, sur le plan de la recherche il est important de s'intéresser non seulement à l'entrepreneur mais aussi aux parties prenantes de l'action entrepreneuriale.

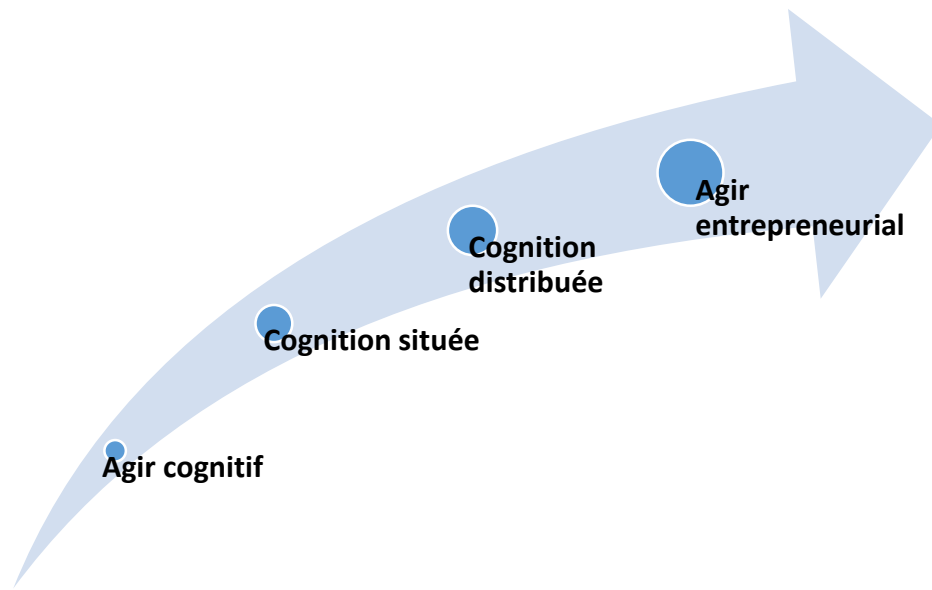
Nous proposons ci-dessous un Schéma qui récapitule comment l'agir cognitif s'est développé avec la cognition distribuée.

Figure 18. Schéma récapitulatif de l'évolution de l'agir cognitif vers la cognition distribuée



En résumé, L'agir entrepreneurial trouve l'un de ses fondements dans la révolution cognitive, notamment à travers la cognition située et la cognition distribuée.

Figure 19. Schéma récapitulatif de la révolution cognitive au bénéfice de l'agir entrepreneurial



1.3. L'agir entrepreneurial : basé sur le réel expérimenté

D'après Van de Ven (2007), le paradigme épistémologique retenu par le chercheur, qu'il soit explicite ou non dans ses travaux, influence le type de recherche qu'il mènera, c'est-à-dire les thèmes et questions de recherche étudiés et les méthodes utilisées. Il en est de même pour les recherches en entrepreneuriat.

Ainsi, nous pouvons dire que les recherches développées dans le cadre de l'agir rationnel, de l'agir normatif et de l'agir cognitif reposent implicitement sur deux hypothèses :

H1 : L'existence d'un réel unique connaissable tel qu'il est en lui-même indépendamment du fait que des humains s'y intéressent.

H2 : Le réel unique fonctionne de façon universelle, selon des règles valables en tout temps et en tout lieu, indépendamment du contexte particulier dans lequel il est étudié, et que ces règles sont elle-même connaissables.

Par conséquent, ces recherches s'appuient sur des hypothèses ontologiques et épistémologiques, qui peuvent être qualifiées de positivistes ou de post-positivistes (Avenier et Gavard-Perret, 2008).

En réponse à l'hypothèse implicite d'existence d'un réel unique porté par un cadre épistémologique renvoyant à un positionnement épistémologique positiviste, Schmitt (2015) propose dans le cadre de l'agir entrepreneurial d'envisager le réel de façon expérimentée. De ce fait, il s'est référé aux perspectives fondatrices du paradigme épistémologique constructiviste téléologique (PECET) (von Glasersfeld, 1984), et particulièrement aux deux premières

hypothèses qui renvoient directement à la notion du réel expérimenté (Avenier et Schmitt, 2008, p.7).

- H1 : Le PECT postule l'existence d'un réel expérimenté par les humains sans se prononcer sur l'existence ou la non- existence d'un réel unique tel qu'il est ou pourrait être en lui-même, en dehors de toute expérience humaine.
- H2 : Le réel expérimenté par un humain est connaissable. En revanche, un humain ne peut pas connaître rationnellement un monde réel au- delà de l'expérience qu'il en a.

Le tableau ci-dessous résume la finalité des perspectives épistémologiques positivistes et constructivistes.

Tableau 7. *Épistémologie positiviste versus épistémologie constructiviste*

<i>Epistémologie positive</i>	Epistémologie constructiviste
<i>Principe d'objectivité.</i>	Principe de l'univers construit et relatif.
<i>Observer l'objet réel n'a aucun impact sur celui-ci.</i>	Le point de vue de l'acteur, chercheur ou non, est subjectif et fortement dépendant d'un contexte, d'un projet.
<i>Le chercheur peut donc être objectif.</i>	Le constructiviste est une tentative de déconstruction des cadres de pensée du positivisme.

Source : Grenier et Pauget (2007, p.15)

Comme le montre le tableau la différence remarquable réside dans la relation à la réalité. En effet, dans une perspective positiviste, le rapport à la réalité est avant tout objectif et indépendant de la personne qui agit. Par contre, dans une perspective constructiviste, le réel est construit par l'acteur en action (Avenier et Schmitt, 2007b).

L'entrepreneur, comme toute personne, « exprime sa connaissance de son expérience du réel sous la forme de constructions symboliques appelées représentations » (Avenier et Schmitt, 2007a, p.27).

Dans la littérature, les constructivistes radicaux s'accordent à dire que les réponses apportées à la question « Comment ? » se trouvent dans le système de représentations des acteurs, c'est-à-dire dans ses convictions, ses croyances, ses habitudes... (Le moigne, 1977 ; Avenier, 2007), de même que dans le système de représentations des collaborateurs et autres parties prenantes qui exercent une influence sur le principal acteur entrepreneurial.

Etant donné que le réel expérimenté par les entrepreneurs constitue un point d'entrée des connaissances sur l'entrepreneuriat, de nouvelles questions se posent alors aux chercheurs.

Elles peuvent se rassembler dans trois directions :

- Comment abordons-nous la génération et la production de connaissances sur l'entrepreneuriat ?

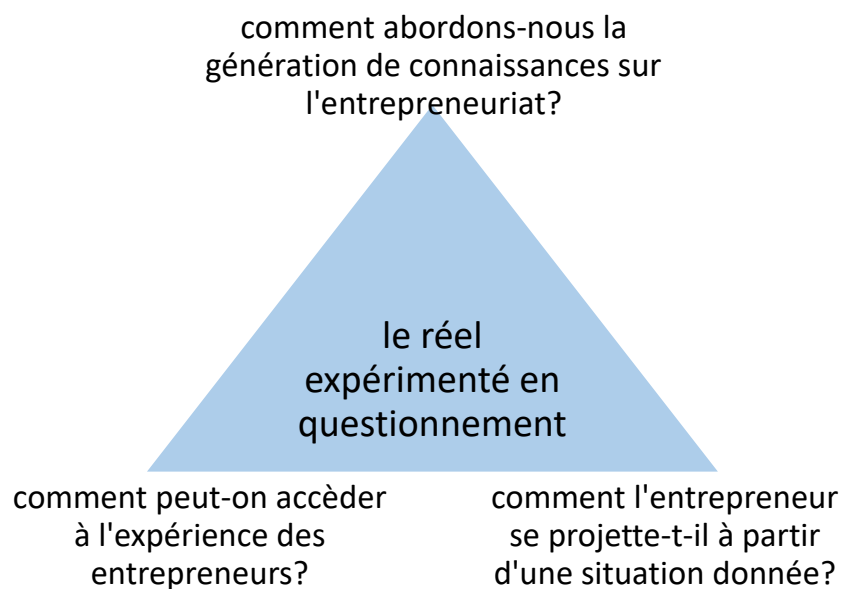
Cette question suggère une façon de penser le monde, plutôt qu'une façon de le décrire afin de montrer comment sont les organisations (Verstraete, 1999).

Comment peut-on accéder à l'expérience des entrepreneurs ? Cette question renvoie aux moyens de connaître ce réel expérimenté. La mobilisation d'une approche phénoménologique⁹ nous fournit des éléments de réponse, notamment à travers la prise de conscience nécessaire de l'entrepreneur dans l'action. La recherche- action apparaît comme une piste méthodologique intéressante pour favoriser la prise de conscience de l'entrepreneur dans l'action.

- Comment l'entrepreneur se projette-t-il à partir d'une situation donnée ?

Cette question vise l'organisation d'une pensée projective tout en soulignant l'importance des représentations pour l'action, objets centraux de l'activité de l'entrepreneur.

Figure 20. Le réel expérimenté pour comprendre l'entrepreneur

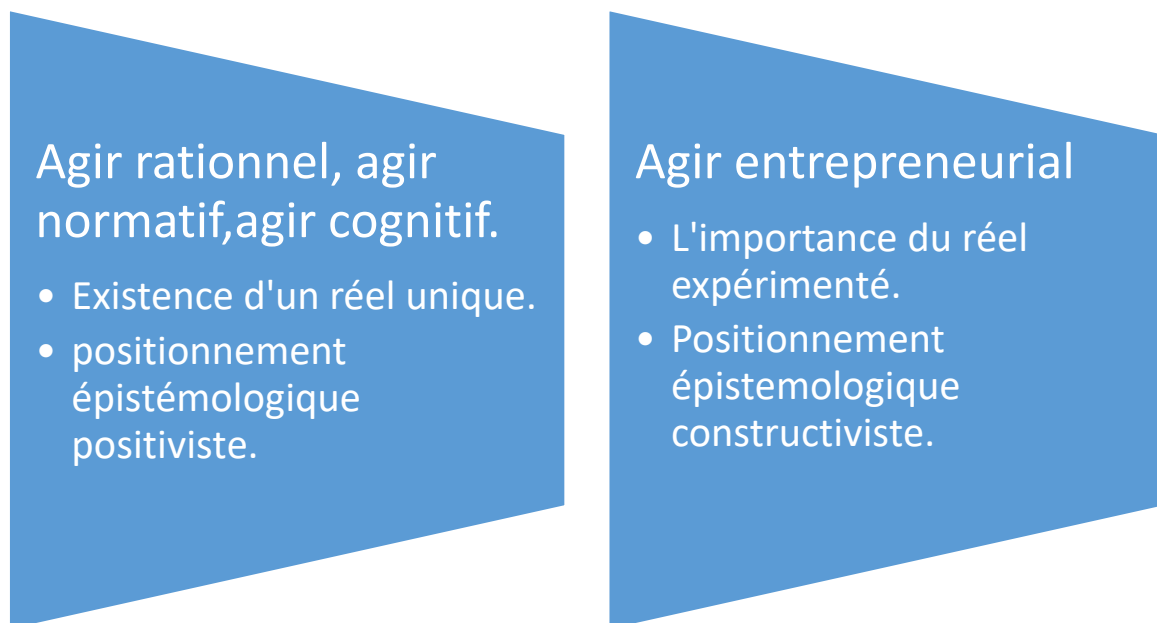


Source : Schmitt (2015, p.68)

Nous proposons ci- dessous un Schéma mettant en évidence l'opposition entre les trois agir (l'agir rationnel, l'agir normatif et l'agir cognitif) et l'agir entrepreneurial dans la façon d'aborder la réalité.

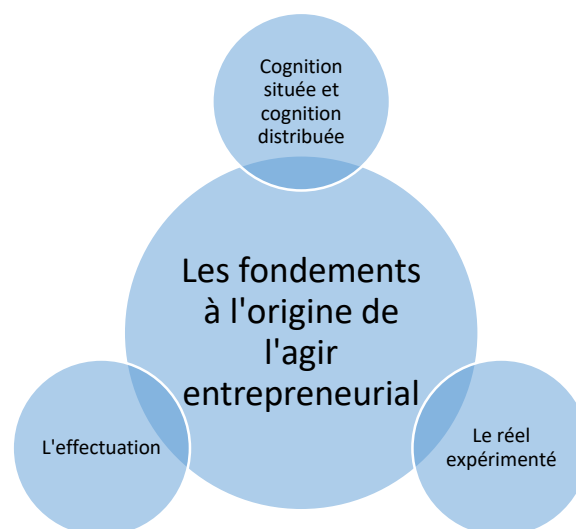
⁹ La phénoménologie est l'étude de phénomènes dont la structure se base sur l'analyse directe de l'expérience vécue par un sujet. On cherche le sens de l'expérience à travers les yeux d'un sujet qui rend compte de cette expérience dans un entretien ou dans un rapport écrit. La phénoménologie se classe donc fermement dans le paradigme constructiviste et suggère une vision du monde où la réalité est multiple.

Figure 21. Représentation de l'opposition entre les trois agir (agir rationnel, normatif et cognitif) et l'agir entrepreneurial



En fin de compte, l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015) permet de rassembler différentes recherches qui ne sont pas forcément liées, constituant ainsi ses fondements. Nous suggérons le Schéma ci-dessous pour récapituler les fondements de l'agir entrepreneurial.

Figure 22. Les fondements de l'agir entrepreneurial



2. Les éléments structurants de l'agir entrepreneurial

Dans cette section, nous examinerons les éléments structurants de l'agir entrepreneurial. Nous aborderons trois éléments essentiels à partir des bases de l'agir entrepreneurial. Le premier élément, est la notion de situation entrepreneuriale, qui permet de mettre en interaction l'entrepreneur et son environnement, nous soulignons que cette notion est quasi absente de la recherche en entrepreneuriat. Le second élément, appuie l'importance de l'intentionnalité dans la recherche en entrepreneuriat, venant ainsi prolonger la logique effectuale (Sarasvathy 2001), en s'intéressant au sens de l'action. Le troisième élément est la problématisation, établissant le lien entre l'intentionnalité de l'entrepreneur et son environnement.

2.1. La situation entrepreneuriale : comme grille pour aborder l'action entrepreneuriale

Nous proposons les exemples suivants de ce qu'on peut qualifier de situation entrepreneuriale :

- Oumayma et son équipe sont en Master qualité du logiciel, ils développent une application web et mobile pour localiser toutes les pharmacies, ainsi que les pharmacies en permanence, ils doivent rencontrer prochainement des pharmaciens qui seraient prêts à participer à leurs projets.
- Naoufel et Charif sont en master pharmacologie, ils veulent produire un fourrage bio à base de figue de barbarie. Ils se posent des questions sur les agriculteurs qui sont susceptibles d'acheter leurs produits.
- Youssef et son équipe sont en master qualité du logiciel, ils développent une boutique en ligne avancée pour l'artisanat marocain avec la technologie 3D et la réalité augmentée. Ils doivent rencontrer une personne dotée de compétences informatiques spéciales qu'ils ne possèdent pas actuellement, ainsi qu'un designer. Ils doivent rencontrer aussi les artisans qui seraient prêts à participer à leurs projets.

Au premier abord, un triptyque apparaît dans ces situations : l'entrepreneur, l'opportunité d'affaires et le contexte. Voilà ce qui définit ces situations : l'entrepreneur confronte son intentionnalité à travers sa vision par rapport à un contexte et à des personnes évoluant dans ce contexte. Donc la vision¹⁰ n'est que la conséquence de l'intentionnalité. Par conséquent,

¹⁰ La vision est postérieure à l'intentionnalité car l'intentionnalité est immanente à la conscience, alors que la vision est extrinsèque à la conscience.

l'intérêt de la recherche passe de la vision entrepreneuriale à l'intentionnalité de l'entrepreneur. Ce progrès marque le passage de l'agir cognitif à l'agir entrepreneurial.

Ainsi, cette notion de situation entrepreneuriale apparaît comme une grille pour aborder l'action entrepreneuriale. En effet, d'après Schmitt (2015, p.72) en plus de faire le lien avec la logique effectuale, ainsi que les cognitions distribuée et située, cette grille s'inscrit dans un cadre épistémologique constructiviste à travers le réel expérimenté. En outre, le fait que cette notion de situation entrepreneuriale, aussi largement mobilisée en sciences sociales (de Fornel et Quéré, 1999), ne le soit pas dans l'analyse entrepreneuriale a amené Schmitt à utiliser cette notion en entrepreneuriat.

Nous pouvons ressortir deux particularités de la notion de situation entrepreneuriale :

- La relation au temps : dans une logique d'intentionnalité, le futur est susceptible de jouer un rôle important dans le développement des actions présentes (Schmitt, 2012a). Dans cette optique, l'opportunité d'affaires peut être considérée comme une empreinte d'intentionnalité.
- La problématisation : permet de relier le futur et le présent donnant ainsi du sens aux idées portées par les entrepreneurs.

2.2. L'intérêt de l'intentionnalité

Dans une optique temporelle, la caractéristique d'une situation entrepreneuriale se situe dans le rapport que l'on peut établir entre la situation actuelle et la situation souhaitée et par conséquent future. Avec cette approche temporelle, réside la notion de conception développée par Simon (1996), qui provient de l'aptitude d'imaginer des dispositions visant à transformer une situation existante en une situation désirée. La situation entrepreneuriale est formée par l'ensemble des circonstances dans lesquelles l'entrepreneur se trouve et où sont reliés le présent et le futur (Cossette, 2001). Elle apparaît comme la façon dont l'entrepreneur expérimente le réel (Schmitt, 2015, p.73).

Ce rapport entre le futur et le présent peut être éclairé par l'exemple de Youssef et son équipe. La situation entrepreneuriale dans laquelle Youssef et son équipe se trouvent, rassemble leurs capacités à développer une boutique en ligne avancée pour l'artisanat marocain avec la technologie 3D et la réalité augmentée et à construire un écosystème réunissant les différentes parties prenantes autour de leurs projet. Leur expérience du réel va se faire chemin faisant par rapport à cette intentionnalité. L'action entrepreneuriale rend alors possible la liaison entre le futur souhaité et le présent.

Cependant, généralement les travaux sur l'entrepreneuriat considèrent implicitement la liaison entre le futur et le présent de façon linéaire et chronologique c'est-à-dire allant du présent au

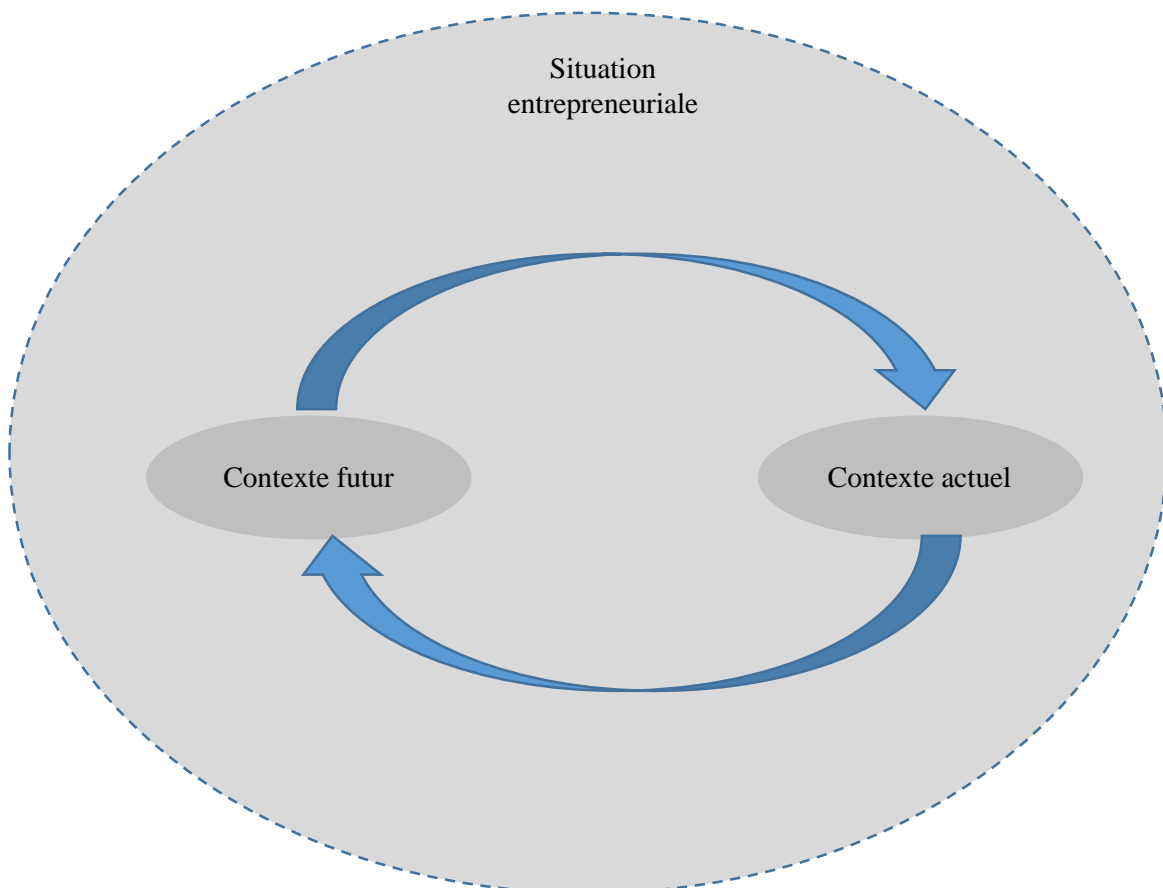
futur, ce qui affecte l'action entrepreneuriale. Les études de marché sont dans cette logique de transposition du présent au futur, voir du passé au futur.

Néanmoins, selon Schmitt (2015, p.74) le discours des entrepreneurs montre une tout autre relation au temps : les entrepreneurs décrivent d'abord ce qu'ils souhaitent faire, c'est-à-dire leur point de départ, c'est le futur, plus précisément, l'intentionnalité, qui se rapporte à la projection dans un futur d'une compréhension actuelle de leur environnement. Donc, le temps va du futur au présent dans une perspective itérative (Schmitt, 2012a). C'est là l'idée de Watzlawick (1998, p.74) : « ce n'est pas le passé, mais le futur, qui détermine le présent ».

Donc, il paraît illusoire d'aller sur le terrain pour « découvrir » quel sera le produit ou le service à développer par l'entrepreneur sans travailler sur l'intentionnalité qui sous-tend leur offre (Schmitt, 2010).

Schmitt propose alors de représenter une situation entrepreneuriale où volontairement il situe le futur à gauche par rapport au présent.

Figure 23. Représentation temporelle d'une situation entrepreneuriale



Source. Schmitt (2015, p.75)

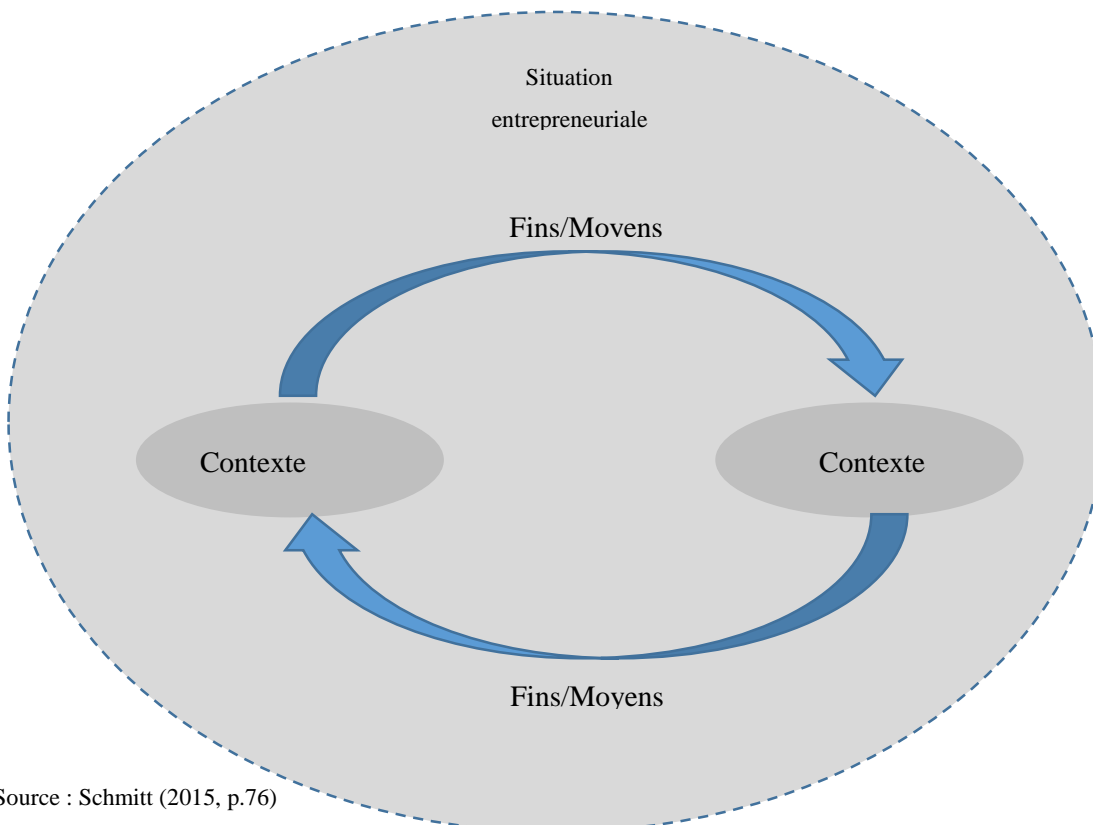
2.3. L'importance de la problématisation

Comme nous l'avons évoqué au premier chapitre, les recherches en entrepreneuriat que ce soit l'agir rationnel, l'agir normatif ou encore l'agir cognitif s'inscrivent dans une perspective rationnelle, envisageant les situations entrepreneuriales de façon ontologique, autrement dit de façon objective, où la réalité existe indépendamment de la personne qui évolue dans la situation concernée. Donc, dans cette optique, il suffit de d'observer une situation entrepreneuriale pour la comprendre.

A l'opposé, dans un paradigme épistémologique constructiviste téléologique il est important d'envisager une situation entrepreneuriale « comme la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par nos expériences » (Glaserfeld, 1984, p.27). Ainsi, une situation entrepreneuriale peut être considérée comme une construction humaine ayant une intentionnalité et tenant compte du contexte, à un moment donné, par rapport à un futur projeté (Sarasvathy, 2001).

Alors, il est essentiel d'intégrer la relation entre fin et moyen pour comprendre les situations entrepreneuriales, car elle joue un rôle important dans l'articulation du contexte du moment et de celui du futur. La figure ci-dessous montre l'insertion de la relation fins-moyens dans une situation entrepreneuriale

Figure 24. La relation fins-moyens dans une situation entrepreneuriale



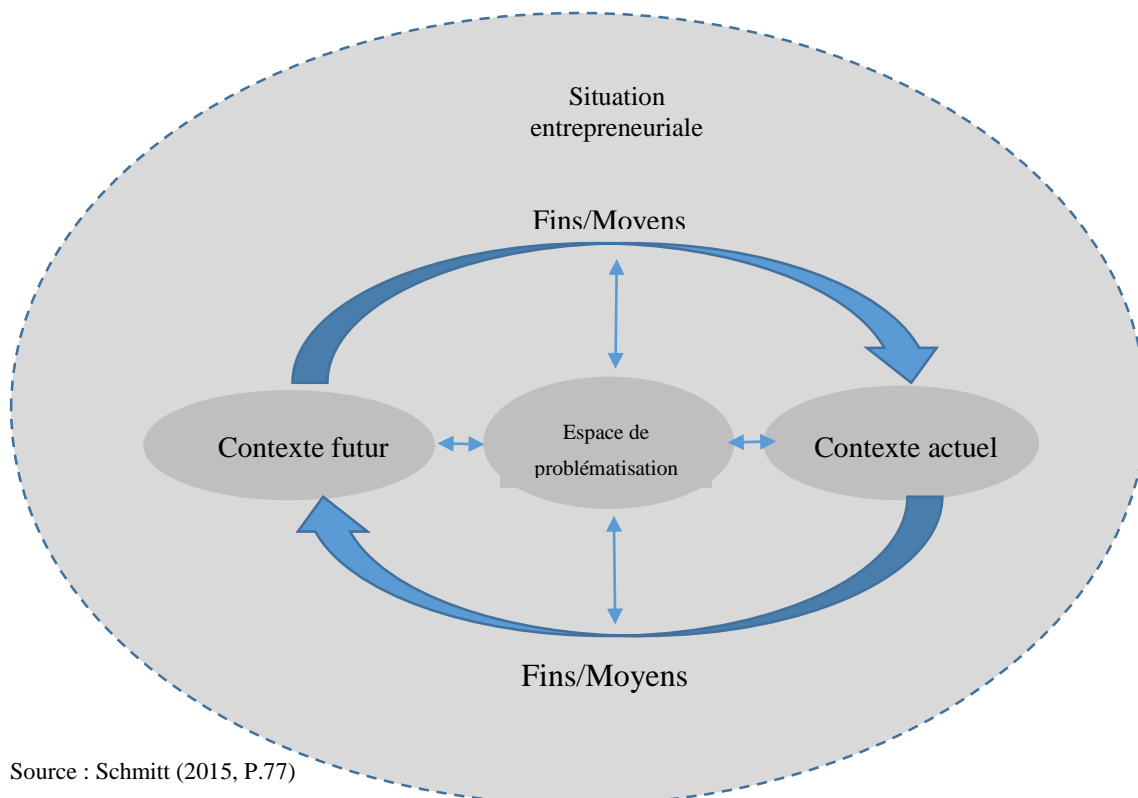
Source : Schmitt (2015, p.76)

Donc, selon Weick (1999) l'entrepreneur construit du sens, ou selon Dewey (1938) l'entrepreneur construit un problème à partir des actions menées « chemin faisant ». L'entrepreneur crée donc un écosystème. La situation apparaît comme un processus néguentropique¹¹ consistant à chercher à organiser les choses par rapport à un désordre perçu et, par conséquent à leur donner du sens (Schmitt, 2000).

D'après (Schmitt, 2015, p.78) les situations entrepreneuriales peuvent s'envisager comme une situation dite ouverte, c'est-à-dire partant d'une solution perçue par l'entrepreneur, centrée sur une intentionnalité pour arriver à une solution plus contextualisée. Il s'agit donc de considérer une idée dans un contexte plus global (autour du client potentiel, de la concurrence repérée, des partenaires possibles, du financement envisagé...). Cette transformation est ce qu'il convient d'appeler l'espace de problématisation et correspond à la construction d'une opportunité d'affaires. Cette opportunité d'affaires peut être vue comme un artefact, jouant le rôle d'intermédiation entre l'entrepreneur et son environnement.

La figure ci-dessous intègre l'espace de problématisation à une situation entrepreneuriale faisant le lien entre les relations : contexte futur et contexte actuel, fins-moyens.

Figure 25. L'espace de problématisation dans les situations entrepreneuriales.



Source : Schmitt (2015, P.77)

¹¹ Relatif à la néguentropie. Facteur d'organisation des systèmes physiques, ou sociaux, qui s'oppose à la tendance naturelle à la désorganisation : l'entropie.

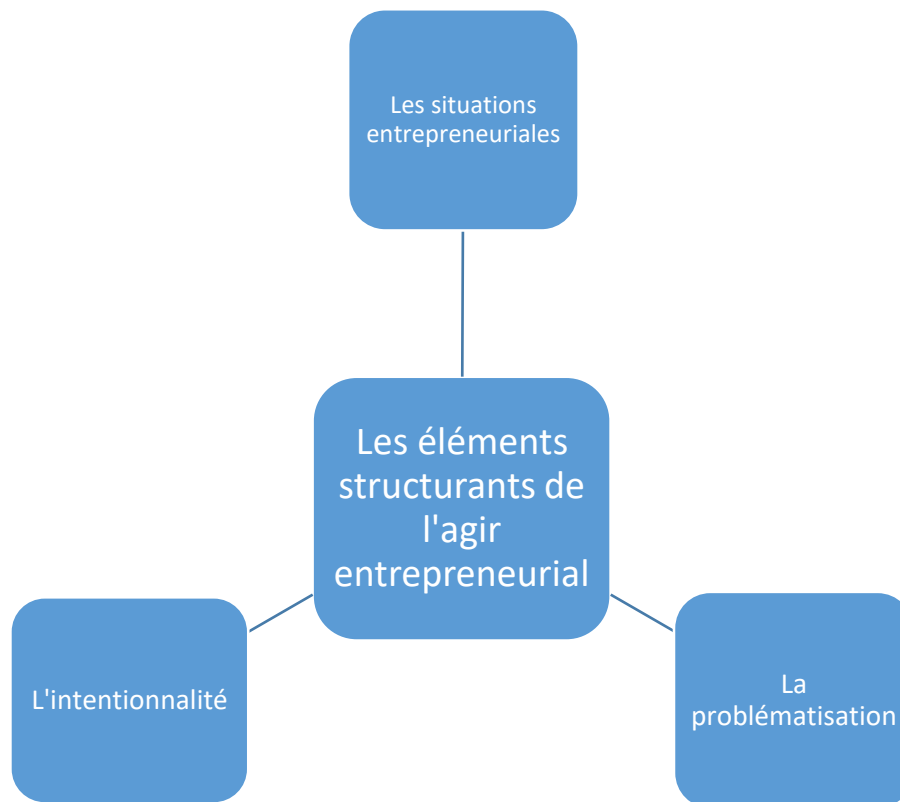
Par conséquent, l'espace de problématisation peut être considéré comme un espace dans lequel l'entrepreneur va bâtir un scénario qu'il va tester constamment par rapport aux parties prenantes de son environnement. Dans ce scénario, l'entrepreneur devra se poser différentes questions et former des hypothèses, à propos de la valeur ajoutée de son activité, de son positionnement par rapport à la concurrence, du prix de son produit ou son service, le personnel dont il a besoin pour démarrer son activité. L'entrepreneur est dans une démarche itérative, c'est-à-dire que son scénario n'est pas figé, il évolue en fonction de sa confrontation formelle (participation à un concours de création d'entreprises) ou non (rencontres lors d'un salon professionnel...).

Il est important de souligner que, la mise en situation de l'entrepreneur c'est-à-dire lorsque celui-ci fait l'expérience d'une situation entrepreneuriale à travers l'action dès le début du projet, cela lui permet d'avancer dans sa construction de sens, en trouvant des réponses à ses questions et en faisant émerger des questions qui n'auraient pas vu le jour sans cette mise en situation entrepreneuriale. Ainsi, de cette façon les entrepreneurs construisent du sens dans leur espace de problématisation.

En outre, nous constatons qu'alors que la logique de résolution de problème domine dans les différents agir (agir rationnel, agir normatif et agir cognitif) abordés dans le premier chapitre, c'est la logique de problématisation qui domine dans l'agir entrepreneurial.

D'après les propos de Schmitt (2015, p.79), force est de constater le peu d'importance accordée aux outils consacrés à la problématisation, par rapport à l'abondance de ceux voués à la résolution de problèmes. Une grande partie des difficultés rencontrées par les entrepreneurs est plus liée à la capacité à problématiser, c'est-à-dire à développer une expérience dans le cadre même du développement d'opportunités d'affaires, qu'à la capacité à résoudre des problèmes. Nous proposons le Schéma ci-dessous pour récapituler les éléments structurants de l'agir entrepreneurial.

Figure 26. Les éléments structurants de l'agir entrepreneurial



3. Définition et spécificités de l'agir entrepreneurial

Après avoir présenté les bases de l'agir entrepreneurial ainsi que ses éléments structurants, il est nécessaire de présenter une définition de l'agir entrepreneurial, ce qui va nous amener vers des notions qui spécifient l'agir entrepreneurial, comme les notions de problématisation, de (Co) conception, de scénario, d'hypothèses plausibles, de traduction et de cohérence.

3.1. Définition de l'agir entrepreneurial

Schmitt (2015, p.80) définit l'agir entrepreneurial comme une situation dans laquelle l'entrepreneur développe des actions « chemin faisant », à destination de son écosystème constitué de parties prenantes, à partir d'une intentionnalité permettant de relier un futur souhaité à un contexte présent.

Ainsi l'agir entrepreneurial permet de considérer l'entrepreneuriat dans sa globalité, surtout à travers ses actions. De ce fait, l'entrepreneur ne se définit pas par lui-même (ses caractéristiques, ses compétences,...) et il n'est plus un attribut de l'entrepreneuriat, comme évoqué dans les trois agir (agir rationnel, normatif et cognitif) au premier chapitre ; mais il se

définit par le rapport aux autres dans un contexte d'interdépendance à travers ses pratiques en action. La relation à autrui est un élément principal dans l'agir entrepreneurial, puisque l'entrepreneur à l'instar de n'importe quel individu ne peut se séparer ni de lui-même, ni de son action en situation. En effet, l'entrepreneur contribue à l'évolution de l'agir entrepreneurial en adaptant son intentionnalité et ses actions à ses différents environnements. La notion de processus entrepreneurial prend ici tout son sens (Gartner, 2008). Effectivement, ce n'est plus seulement le résultat (création d'entreprise) qui compte, mais aussi le processus entrepreneurial qui englobe le cours de l'action et les résultats, impliquant la logique fins moyens évoquée précédemment.

C'est ainsi que, l'action prend une place importante dans l'agir entrepreneurial changeant le regard sur l'entrepreneur, et aussi sur l'accompagnateur et le politique.

Nous proposons un tableau illustrant comment le regard porté sur l'entrepreneur, l'accompagnateur et le politique pourrait changer en fonction du paradigme dans lequel nous nous inscrivons, paradigme de la décision entrepreneuriale (agir rationnel, normatif et cognitif) ou paradigme de l'agir entrepreneurial.

Tableau 8. Les postures de l'entrepreneur, de l'accompagnateur et du politique en fonction du paradigme adopté.

	Le paradigme de la décision entrepreneurial	Le paradigme de l'agir entrepreneurial
Entrepreneur	L'entrepreneur est dans la contemplation, il observe de l'extérieur le secteur d'activité dans lequel il souhaite s'engager.	L'entrepreneur est dans l'action, il développe des actions « chemin faisant », qui lui permettent de mieux comprendre de l'intérieur la situation entrepreneuriale.
Accompagnateur	L'accompagnateur favorise la posture de contemplation de l'entrepreneur ce qui l'amène à s'extraire de l'action.	L'accompagnateur aide l'entrepreneur à développer des actions à destination de son écosystème pour constituer des parties prenantes.
Le politique	Le politique finance la phase en aval c'est-à-dire la création d'entreprise. Il consacre peu de moyens à la phase en amont qui permettraient à l'entrepreneur de passer un premier cap afin d'être encouragé à continuer.	Le politique finance l'action sous différentes formes. Il donne de l'importance aussi bien à la phase en amont qu'à la phase en aval.

Ainsi, l'agir entrepreneurial s'inscrit dans ce que Venkataraman et al.(2012, p.35, traduction libre) appellent le développement d' «un nouveau nœud autour des actions et des interactions ». Il s'agit alors de situer l'entrepreneur dans son contexte au centre de ses interactions entrepreneuriales.

Par conséquent, il s'agit à travers l'agir entrepreneurial, de construire une représentation globale et dynamique de l'entrepreneuriat (Bygrave et Hofer, 1991).

3.2. Les spécificités de l'agir entrepreneurial

Avec l'agir entrepreneurial, il y'a eu l'émergence de nouvelles notions qui le spécifient. La traduction de l'intentionnalité de l'entrepreneur est une des notions essentielles. L'entrepreneur partage sa conception de la réalité, son intentionnalité, ses croyances avec les membres de son écosystème. L'entrepreneur se trouve généralement en situation de (Co)¹² conception qu'en situation de conception. Par conséquent, l'entrepreneur doit pouvoir traduire sa représentation de la situation entrepreneuriale pour les membres de son écosystème, afin qu'ils puissent participer à cette (Co) conception (Schmitt 2015, p.83). Le but de la traduction est de permettre aux parties prenantes de son écosystème, qui ont des logiques différentes, de se comprendre pour travailler ensemble (Akrich, Callon et Latour, 2006). Ainsi, la traduction facilite la régulation collective (l'entrepreneur et son écosystème) du projet par l'interaction.

De surcroît, d'après Sarasvathy (2001) le réel expérimenté par l'entrepreneur entraîne, dans un premier temps, la construction d'hypothèses, qui peuvent être qualifiées de plausibles¹³ pour l'entrepreneur. De ce fait, problématiser c'est construire des hypothèses plausibles constituant des repères pour l'entrepreneur afin de clarifier sa pensée et son action. Confirmer ou non ces hypothèses plausibles aidera à vérifier la robustesse de l'espace de problématisation.

D'après Tomasino (2007), dans les situations entrepreneuriales, il s'agit de favoriser la confrontation des représentations des parties prenantes par rapport au « bricolage » souvent observé chez les entrepreneurs, notamment au début d'un projet. Ces confrontations permettent de tester la robustesse du scénario envisagé faisant ainsi progresser Les situations entrepreneuriales.

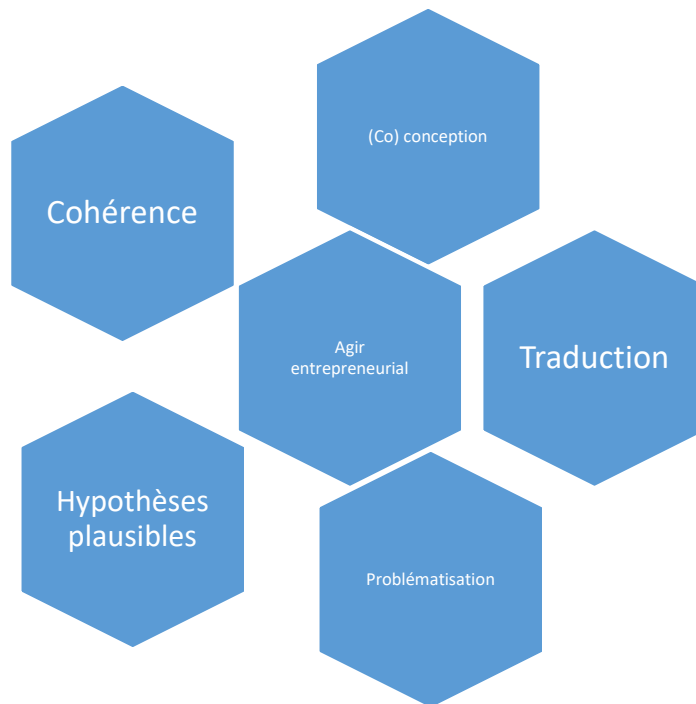
¹² Le préfixe Co insiste sur l'aspect dynamique du processus de conception et sur la participation des membres de l'écosystème dans la conception.

¹³ Plausible qui a une apparence de vérité qui est accepté ou admis jusqu'à preuve du contraire.

Une autre notion spécifiant l’agir entrepreneurial est la cohérence de la situation entrepreneuriale. Habituellement, l’évaluation d’une opportunité se fait sur la base de sa faisabilité ou non, mais peu souvent sur sa cohérence. Or, selon Schmitt (2015, p.85) étant donné que la situation entrepreneuriale est un construit humain à partir de son environnement et de son expérience, il ne s’agit pas d’évaluer ce construit, mais sa cohérence. En effet, qui peut assurer que telle ou telle opportunité sera rentable dans le futur ? D’où la nécessité de développer des systèmes d’évaluation autour de la cohérence du scénario puisque selon Sarasvathy (2001) les systèmes d’évaluation ne s’intéressent qu’aux constituants d’une approche rationnelle.

Nous proposons ci-dessous un schéma récapitulant les nouvelles notions liées à l’agir entrepreneurial et qui le spécifient.

Figure 27. Les nouvelles notions liées à l’agir entrepreneurial



Conclusion

Ce chapitre nous a permis de clarifier la position que nous désirons soutenir au regard de la notion d'entrepreneuriat. Nous avons suggéré le paradigme de l'agir entrepreneurial comme paradigme fédérateur et alternatif au paradigme de la décision entrepreneuriale. Pour cela, le chapitre est constitué de trois points. Le premier point, montre que l'agir entrepreneurial permet de lier les différentes recherches qui ont permis de faire évoluer la place de l'action en entrepreneuriat, en l'occurrence l'effectuation, la cognition distribuée et la cognition située ainsi que le réel expérimenté. A partir de ces fondements, nous avons examiné dans un second point les éléments structurants de l'agir entrepreneurial. Le premier élément est la notion de situation entrepreneuriale qui peut être utilisée comme une grille pour aborder l'action entrepreneuriale. Le second élément est l'intentionnalité de l'entrepreneur qui s'intéresse au sens de l'action. Le troisième élément est la problématisation qui permet d'établir le lien entre l'intentionnalité de l'entrepreneur et son environnement. Si l'agir entrepreneurial est un paradigme intéressant pour aborder l'entrepreneuriat, il restait néanmoins à éclaircir cette notion. C'est l'objet du troisième point de ce chapitre qui montre qu'aborder l'entrepreneuriat par l'agir entrepreneurial, permet de dépasser l'individualisme méthodologique sur lequel l'entrepreneuriat s'est fondé, et de sortir ainsi du concept de l'homo oeconomicus. En effet, en visant une approche holistique de l'entrepreneuriat, l'agir entrepreneurial s'intéresse à l'entrepreneur dans sa globalité, c'est-à-dire que l'entrepreneur ne se définit plus par lui-même, mais il se définit à travers ses relations avec les autres dans un contexte d'interdépendance. Ce dernier point se termine par la présentation des nouvelles notions qui spécifient l'agir entrepreneurial comme la Co-conception, la cohérence, la traduction, la problématisation et les hypothèses plausibles.

*Chapitre 3. Regards croisés sur
l'enseignement de l'entrepreneuriat et sur
l'accompagnement des projets
entrepreneuriaux.*

Introduction

S'intéresser à l'enseignement de l'entrepreneuriat nécessite de porter des regards croisés autour de l'enseignement de l'entrepreneuriat. En effet, nous considérons que pour enseigner l'entrepreneuriat il est important d'avoir un intérêt marqué à la fois, pour les problèmes généraux de la didactique, mais aussi pour le positionnement paradigmatique de ces enseignements.

Ainsi, ce chapitre est organisé en cinq points. Dans un premier point, il nous a paru intéressant de comprendre, comment a évolué dans le temps la relation université et entrepreneuriat sachant que cette relation était difficile au départ. Ensuite, il nous a semblé pertinent d'aborder dans un second point les différents sens que peut prendre la relation université- entrepreneuriat, nous nous sommes alors basé sur la typologie proposée par Schmitt (2005, 2008) autour des 3I : Initialisation, Institutionnalisation, Intégration. Ensuite, dans un troisième point nous avons tenté de définir l'enseignement de l'entrepreneuriat, tout en l'associant à la conception de l'entrepreneuriat dans laquelle un enseignement devrait se situer.

Puis, nous considérons qu'on ne peut enseigner l'entrepreneuriat sans s'intéresser aux problèmes généraux de la didactique. C'est ainsi que dans un quatrième point nous suggérons d'y traiter les cinq questions dimensions clés de toute approche pédagogique. Ce qui nous amène essentiellement à une question centrale fondamentale celle des objectifs le « Pourquoi? » et à des questions inter-reliées qui portent sur le contenu, le programme le « Quoi ? », sur les méthodes et techniques pédagogiques le « Comment », sur les audiences, le public « Pour Qui? » et sur l'évaluation des cours et des interventions « Pour Quels résultats ? ».

Enfin, nous terminerons par une lecture paradigmatique de l'enseignement et de l'accompagnement entrepreneurial, afin de connaître comment notre image de l'entrepreneuriat a fortement influencé l'enseignement et l'accompagnement entrepreneurial. De ce fait, nous analyserons les actions menées au sein de l'université, nous verrons tout d'abord comment l'enseignement et l'accompagnement entrepreneurial se concentrent sur l'état de cristallisation, ensuite nous examinerons la posture de l'accompagnateur, ensuite celle de l'entrepreneur puis celle de l'écosystème et nous terminerons par le plan d'affaires qui est utilisé comme outil de référence dans l'accompagnement entrepreneurial.

1. L'évolution dans le temps de la place de l'entrepreneuriat dans l'université

Il s'agit dans ce point de comprendre comment a évolué dans le temps la place de l'entrepreneuriat au sein de l'université, parce que si aujourd'hui l'entrepreneuriat est reconnu comme une discipline à part entière au sein de l'université, son développement n'a pas été sans difficulté. En effet, pendant plusieurs années, université et entrepreneuriat étaient envisagés de façon séparée. Ainsi, selon les travaux de Schmitt (2005 et 2008) concernant une étude internationale sur le lien entre université et entrepreneuriat à travers huit pays (la Belgique, la France, l'Iran, le Maroc, le Mexique, le Québec, la Turquie et le Vietnam), il est possible de noter l'absence puis l'émergence de cette relation. Nous allons dans un premier temps mettre en avant les causes qui rendaient difficile la relation entre université et entrepreneuriat, puis dans un deuxième temps nous allons traiter les sources qui alimentent le développement de la relation université et entrepreneuriat.

1.1. Université et entrepreneuriat : une relation difficile au départ.

La question ; est –ce que l'entrepreneuriat a une place au sein de l'université ? Est apparue avec l'intégration des premières actions, particulièrement la formation dans le domaine de l'entrepreneuriat. Effectivement, le lien entre université et entrepreneuriat a été posé à de multiples reprises notamment ces dernières années (Bécharde J.-P, 1998 ; Fayolle A., 2000 ; Sporta B. et Verstraete T. 2000 ; Schmitt et al. 2002, Tounès, 2006). Pendant plusieurs années, université et entrepreneuriat ont été dissociés pour plusieurs raisons :

Entreprendre serait inné, l'entrepreneuriat ne s'enseigne pas : certains auteurs continuent d'affirmer que l'entrepreneuriat ne peut pas s'enseigner parce qu'entreprendre serait une affaire de personnalité et de caractéristiques psychologiques. Ce qui conduit au paradigme vu précédemment le paradigme de la décision entrepreneuriale et particulièrement l'agir normatif. Selon (thompson, 2004) le talent et le tempérament ne peuvent pas s'apprendre. Ainsi l'entrepreneuriat ne s'enseigne pas, car il est considéré comme inné.

L'université, limitée à ses métiers historiques : l'université se limitait à ses métiers historiques, notamment la formation et la recherche. Ainsi, L'entrepreneuriat considéré de façon restrictive comme un résultat (la création d'entreprise) ou de façon extensive comme

l'esprit d'entreprendre (Albert et Marion, 1998), a été souvent relégué à un niveau post-diplôme ne relevant pas de l'université. En effet l'entrepreneuriat n'était pas intégré à l'université et les étudiants motivés par l'entrepreneuriat devaient quitter l'université pour se lancer dans les affaires.

La dominance du modèle de la grande entreprise, l'entrepreneuriat est un tabou : selon une étude menée par Schmitt (2005 et 2008) dans différents pays, la place est donnée principalement aux grandes entreprises pour des pays comme la France, le Maroc. L'image qui peut être donnée ici est de réunir les moyens de productions autour des grandes entreprises afin de pouvoir développer la richesse nationale. Il en résulte deux autres modèles implicites qui sont en lien, le modèle du fonctionnariat et le modèle du salariat. Ainsi, les métiers de l'université à savoir la formation et la recherche se sont orientées vers le modèle de la grande entreprise. Le plus souvent, le contenu pédagogique est orienté sur des cas de grandes entreprises. Ceci est valable pour les formations en management comme pour les formations techniques, La conséquence principale est alors la quasi-absence du modèle de l'entrepreneuriat.

1.2. Les sources de développement de l'entrepreneuriat au sein de l'université :

Le développement de l'entrepreneuriat au sein de l'université semble avoir plusieurs sources. Mentionnons quelques-unes :

L'entrepreneuriat s'enseigne : depuis le début des années 1980, cette vision d'un entrepreneur inné est remise en question. En effet, le raisonnement selon lequel l'entrepreneuriat ne s'enseigne pas, serait valable pour toutes les professions. Nul ne contestera qu'il est possible d'apprendre la médecine, le droit ou encore l'ingénierie, mais à l'évidence il existe des médecins, des juristes et des ingénieurs qui ont du talent et d'autres qui n'en ont pas (Hindle, 2007). Un raisonnement similaire peut être appliqué à l'entrepreneuriat et aux entrepreneurs. Nous sommes avec la réflexion de Fayolle(2017) selon laquelle, il est possible d'éduquer et de former à l'entrepreneuriat, mais comme pour les autres disciplines, nous ne pouvons pas être certain que ces professionnels auront du talent et nous ne pouvons pas donner de garantie a priori sur le succès de telle ou telle action. Autant l'approche qui consiste à doter l'entrepreneur potentiel des connaissances qui vont lui permettre de bien gérer son processus et de surmonter les difficultés lors de la préparation et du lancement de son projet relève de l'enseignement et

de l'apprentissage, autant celle qui vise à le faire évoluer dans ses aptitudes, ses attitudes et sa personnalité, est plus problématique (Fayolle, 1997). Ces réflexions sont confirmées par Kurato (2005: 580) lorsqu'il écrit : « It is becoming clear that entrepreneurship, or certain facets of it, can be taught. Business educators and professionals have evolved beyond the myth that entrepreneurs are born not made. » Pour résumer l'entrepreneuriat s'enseigne, nous sommes avec les propos de Peter Drucker (1985) : « The entrepreneurial mystique ? It's not magic, it's not mysterious, and it has nothing to do with the genes. It's a discipline. And, like any discipline, it can be learned. ».

La démocratisation de l'entrepreneuriat : avec la crise économique suite aux chocs pétroliers des années soixante-dix, les grandes entreprises ne sont plus en mesure d'absorber une partie de la population active d'un territoire donné. Ainsi, le modèle dominant de la grande entreprise se voit largement réduit. Selon Juma (1996), cela se traduit dans la plupart des cas, par le passage d'une économie newtonienne basée entre autres, sur la certitude et la planification, à une économie non newtonienne, intégrant cette fois l'incertitude et la difficulté de planification. L'expression « Small is beautiful » est alors utilisée pour représenter l'évolution économique de l'époque. C'est ainsi que les PME considérée comme plus souple par rapport à l'incertitude économique, prennent le devant de la scène.

Le rayonnement de l'entrepreneuriat se produit avec la numérisation de la société. Le commencement du 21ème siècle est allié à cette révolution en marche. L'accessibilité du numérique a favorisé le développement de l'entrepreneuriat et la démocratisation de l'entrepreneuriat. Elle représente l'accroissement de projets et la possibilité d'avoir accès à un grand nombre de ressources disponibles en temps réel et parfois même gratuites (le crowdfunding par exemple). Il est même possible de prétendre que chaque application numérique peut être considérée comme une entreprise potentielle. Et aussi avec « l'ubérisation » de la société, l'entrepreneuriat n'est plus un tabou. En effet, l'entrepreneuriat commence à investir le discours politique, le discours médiatique et même le discours au sein de la famille et des proches. Effectivement, nous parlons de plus en plus d'entrepreneurs dans le numérique.

Les nouveaux métiers de l'université : consciente de la place de l'entrepreneuriat dans le développement de l'économie locale et nationale, l'état a joué un rôle primordial dans le développement de l'entrepreneuriat au sein de l'université. L'organisation publique de la relation entre université et entrepreneuriat, s'est faite autour des métiers historiques de l'université mais aussi à travers le développement de nouveaux métiers. Ainsi, le

développement d'incubateurs universitaires en France ou de cités d'innovation au Maroc initiées par l'état ont favorisé le développement de l'entrepreneuriat au sein de l'université. Par conséquent, en plus de l'enseignement et de la recherche, l'université assure aujourd'hui de nouveaux métiers, sélectionner et accompagner des projets entrepreneuriaux. Ces nouvelles missions résument le métier de valorisation qui constitue le lien entre les métiers historiques de l'université et les organisations publiques et privées. Ce lien est un indicateur important de l'actionnabilité des savoirs issus de l'université (Schmitt, 2004). Il s'agit bien de « construire » un pont entre universitaires et praticiens (Avenier, 2004 et Avenier et Schmitt, 2005). Concrètement, ce lien pose la question du rôle social de l'université (Ouellet, 2004). La figure ci-dessous résume les missions principales de l'université.

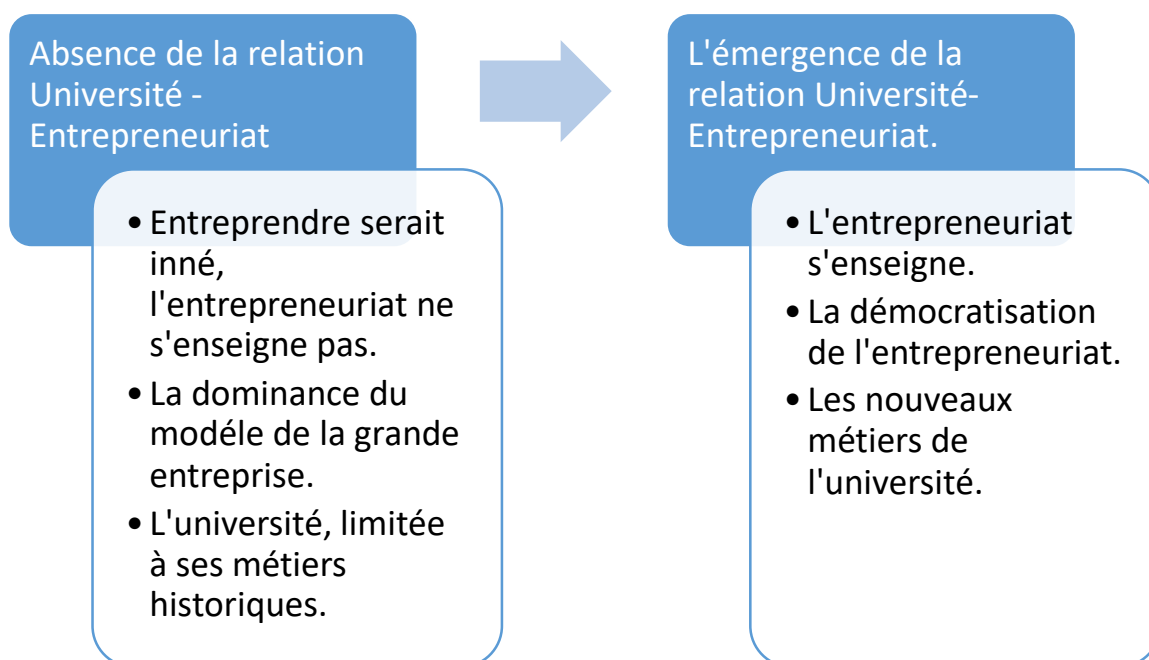
Tableau 9. Les trois missions principales de l'université

Les différentes missions de l'université		
Formation	Recherche	Valorisation
Travail sur les connaissances	Travail sur les nouvelles connaissances	Travail sur le développement et l'application de ces connaissances

Source : Schmitt (2005)

Nous proposons ci-dessous, un Schéma récapitulatif l'évolution dans le temps de la place de l'entrepreneuriat au sein de l'université.

Figure 28. Proposition d'un récapitulatif de l'évolution dans le temps de la place de l'entrepreneuriat au sein de l'université.



2. Les différents sens de la relation Université –Entrepreneuriat :

Comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs éléments ont été des moteurs importants dans le développement, au sein des universités, de programme de formation, de recherche et d'actions dédiés à l'entrepreneuriat. Cependant, Kyro, Carrier (2005) et Schmitt (2005 et 2008) montrent que les structures dédiées à l'entrepreneuriat sont disparates d'un endroit à l'autre. Pour caractériser la relation université- entrepreneuriat à partir des différents sens qu'elle peut prendre, Schmitt (2005, 2008) propose alors la typologie suivante autour des « 3 I » :

2.1.Initialisation :

L'initialisation de la relation entre Université et Entrepreneuriat se traduit dans les faits, par une impulsion forte donnée souvent par l'état dans le développement d'actions spécifiques dédiées à l'entrepreneuriat, par incitation, voir obligation dans certains cas. Cette impulsion se répercute aussi au niveau universitaire amenant à engager des actions (formations, conseils,..) et des moyens (enseignants, chercheurs, locaux,...) en faveur de l'entrepreneuriat. Les pays concernés par ce développement dans l'étude internationale de Schmitt (2005,2008) sont l'Albanie, l'Algérie, l'Iran, le Maroc, ou encore le Vietnam.

2.2.Institutionnalisation :

Pour que l'entrepreneuriat puisse s'établir de façon permanente au sein de l'université, il est nécessaire de développer des actions et des moyens permettant de continuer les constructions entamées dans la phase d'initialisation. Cela se traduit au sein de l'université par la mise en place de structures, permettant l'accompagnement par exemple de la recherche, de l'innovation et de la création d'entreprise. A travers le sens de cette relation, il est possible de constater la multiplication des actions et des moyens dédiés à l'entrepreneuriat au sein de l'université sans qu'il existe une articulation, voire une cohérence entre ces différents éléments. Dans le sens de cette relation l'état est toujours présent. Il joue un rôle important, direct ou non, notamment pour le financement de ces structures. L'Allemagne, l'Autriche, le Belarus, le Brésil, la France, le Mexique, la Pologne, la Suisse et la Turquie, sous certaines modalités, se trouvent dans cette situation, avec la mise en place de structures plus ou moins différentes selon les pays. La relation entre université et entrepreneuriat devient souvent un pilier du développement économique et technologique du pays. Elle s'inscrit aussi dans une perspective de pérennité du

fait de l'importance des structures développées qui jouent souvent un double rôle, comme cela a été montré dans le cas de la Suisse (Baldegger et Wuillemin, 2008) et du Mexique (Lopez Monsalvo, Tellez Martinez et Schmitt, 2008) : un rôle d'intermédiaire entre le monde des entreprises et le monde de la recherche, et un rôle de catalyseur des projets émergents.

Nous pensons qu'aujourd'hui, le Maroc est dans cette phase d'institutionnalisation, avec la mise en place des cités d'innovation adossées aux universités.

2.3. Intégration :

L'intégration de la relation entre Université et entrepreneuriat réside d'une part à rassembler les actions et les moyens destinés à l'entrepreneuriat plus ou moins éparpillés au sein de l'université et d'autre part, à décloisonner les programmes de formation et de recherche. Par conséquent, il est primordial de modifier partiellement l'organisation classique de l'université, pour adopter de nouvelles formes d'organisation au sein de l'université. Ces expériences représentent des îlots d'innovation. D'après l'étude internationale de Schmitt (2005, 2008), les pays concernés par cette orientation sont moins nombreux. Il s'agit de :

La Belgique avec le développement de formations basées sur l'interdisciplinarité ;

Le Danemark et la Suède qui ont développé dans un cadre unique de région transnationale, des structures dédiées à l'enseignement de l'entrepreneuriat ;

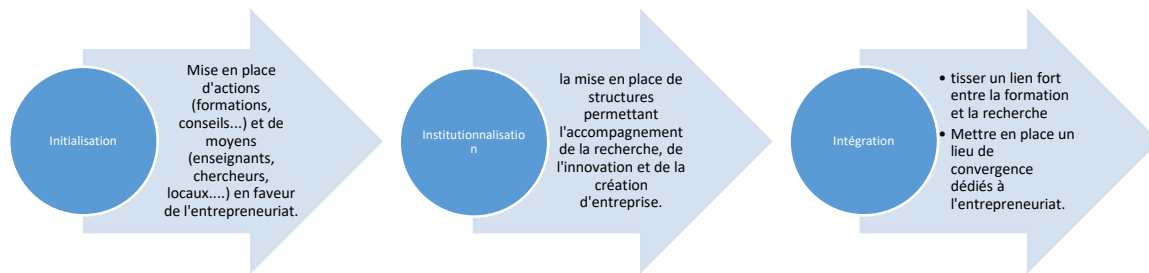
Les Etats-Unis qui ont su déployer sur le territoire des actions dédiées à l'entrepreneuriat ;

Le Luxembourg qui a créé sur un site, Esch-Belval, un lieu de convergence d'actions dédiées à l'entrepreneuriat ;

Le Québec qui a su faire un lien fort entre formation et recherche.

Nous proposons ci-dessous un Schéma récapitulatif des différents sens de la relation entre Université et Entrepreneuriat.

Figure 29. Les différents sens de la relation entre Université et Entrepreneuriat.



3. Définition de l'enseignement de l'entrepreneuriat

Définir l'enseignement de l'entrepreneuriat nécessite de définir tout d'abord la signification du premier terme enseignement, puis à le joindre à la conception du deuxième terme entrepreneuriat. Nous allons dans un premier temps proposer une réflexion autour des mots « enseignement », « éducation » et « apprentissage », puis dans un deuxième temps nous proposons quelques définitions pour aborder l'enseignement de l'entrepreneuriat.

3.1. Enseignement, éducation et apprentissage

Nous avons l'habitude d'associer automatiquement enseignement et entrepreneuriat, mais le mot enseignement est-il suffisant pour aborder cette discipline. Pour le vérifier nous proposons une réflexion autour des mots « enseignement », « éducation » et « apprentissage ». Nous suggérons de retourner aux sources en se basant sur le dictionnaire Larousse.

▪ **Enseignement**

« Action, manière d'enseigner, de transmettre des connaissances ».

« Enseigner, faire apprendre une science, un art, une discipline à quelqu'un, à un groupe, de lui expliquer en lui donnant des cours, des leçons : Enseigner les mathématiques à de jeunes enfants».

Nous observons qu'associer le terme enseignement à entrepreneuriat, conviendrait surtout à des contextes de transfert de connaissances portant sur les thèmes et les dimensions de l'entrepreneuriat.

▪ **Education**

« Mise en œuvre de moyens propres à développer méthodiquement une faculté, un organe : éducation du goût ».

« Eduquer, former quelqu'un en développant et en épanouissant sa personnalité».

« Eduquer, développer une aptitude par des exercices appropriés : éduquer la volonté ».

« Développer chez quelqu'un, un groupe, certaines aptitudes, certaines connaissances, une forme de culture : éduquer le téléspectateur par des émissions scientifiques ».

Nous constatons qu'assembler le terme éducation et entrepreneuriat, convient plus à des situations où l'on veut éveiller les esprits, développer l'esprit d'entreprendre, la confiance en soi, l'estime de soi, de communiquer les clés de développement personnel, de donner l'envie d'entreprendre.

▪ **Apprentissage**

« Formation professionnelle des jeunes en vue d'apprendre un métier ; temps pendant lequel on est apprenti : Entrer en apprentissage ».

« Ensemble des processus de mémorisation mis en œuvre par l'animal ou l'homme pour élaborer ou modifier les schèmes comportementaux spécifiques sous l'influence de son environnement et de son expérience ».

« Apprendre par l'étude, par la pratique, par l'expérience une connaissance, un savoir-faire, quelque chose d'utile ».

Ainsi, lier le terme apprentissage à entrepreneuriat, convient à une image de l'éducation plus moderne où les apprenants deviennent actifs et jouent un rôle essentiel dans la construction de leurs savoirs.

Par conséquent, enseignement éducation et apprentissage n'ont pas la même signification, ne répondent pas aux mêmes objectifs et ne s'inscrivent pas dans le même paradigme éducatif.

Pour avancer dans le domaine de l'entrepreneuriat, ces trois notions d'enseignement d'éducation et d'apprentissage doivent alors être réunies, associées dans des cours en entrepreneuriat sans en exclure ou en privilégier l'une au détriment de l'autre.

D'ailleurs, Allan Gibb (1993, 1996) a montré la différence entre le modèle d'apprentissage didactique traditionnel et le modèle d'apprentissage entrepreneurial.

Tableau 10. Modèles d'apprentissage didactique et entrepreneurial

Modèles d'apprentissage	
Modèle didactique	Modèle entrepreneurial
Enseignement par le professeur uniquement	Apprentissage réciproque des uns par les autres
Elève passif dans une position d'écoute	Apprentissage par le faire (learning by doing)
Apprentissage par l'écrit	Apprentissage par les échanges interpersonnels et les débats/discussions
Apprentissage par feedback d'une personne clé : l'enseignant	Apprentissage par réactions de personnes différentes et nombreuses
Enseignement dans un environnement programmé et bien organisé	Apprentissage dans un environnement flexible et informel
Apprentissage sans pression sur des objectifs immédiats	Apprentissage sous pression : des objectifs sont à atteindre
Apport des autres découragé	Apprentissage par emprunt aux autres
Peur de l'échec et de l'erreur	Apprentissage par essais/erreurs
Apprentissage par la prise de notes	Apprentissage par la résolution de problèmes ¹⁴
Apprentissages par un réseau d'« experts » enseignants	Apprentissage par la découverte guidée

Source : Gibb (1993)

¹⁴ Nous verrons dans le cinquième chapitre qu'enseigner l'entrepreneuriat dans le cadre de l'agir entrepreneurial favorise le développement de raisonnement dans la logique de problématisation plutôt qu'un raisonnement basé sur la résolution de problèmes.

3.2. La diversité des conceptions et des définitions de l'enseignement de l'entrepreneuriat :

Nous proposons quelques définitions pour aborder l'enseignement de l'entrepreneuriat :

Hindle (2007) propose d'articuler la définition de l'enseignement de l'entrepreneuriat avec celle de l'objet de recherche.

Dans ce cas, si nous définissons le champ de l'entrepreneuriat comme :

« L'étude du comment, par qui et avec quels effets, des opportunités de création de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées » (Venkataraman, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000), par conséquent l'enseignement de l'entrepreneuriat doit être défini comme « le transfert de connaissances (ou l'organisation d'apprentissage) sur le comment, par qui et avec quels effets, les opportunités de création de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées » (Hindle, 2006). Cette définition fait écho aux travaux des économistes Autrichiens, notamment Schumpeter (1934) et Kirzner (1983), à ceux de March (1991) sur les dimensions exploration (fonction entrepreneuriale) et exploitation (fonction de management) et, enfin, à ceux de Stevenson et Jarillo (1990). Dans la même optique, des définitions applicables à l'enseignement de l'entrepreneuriat pourraient être proposées en cohérence avec d'autres écoles de pensée qui structurent le champ (Foyolle, 2005 et 2007).

Par contre, l'univers politique et économique favorise d'autres dimensions que l'objet de recherche. Il recourt à des besoins et à des buts qui peuvent être pris en compte par des actions éducatives en entrepreneuriat. Un travail européen réalisé par un groupe d'experts représentant tous les pays membres de la communauté propose une définition commune pour laquelle un consensus général s'est forgé quant à l'importance d'inclure deux éléments distincts dans cette définition. Un concept plus large d'enseignement des attitudes et compétences entrepreneuriales, qui comprend le développement de certaines qualités personnelles et qui n'est pas directement axé sur la création de nouvelles entreprises ; et un concept plus spécifique de formation à la création d'une entreprise (Commission Européenne, 2002).

Nous constatons qu'il existe une grande diversité des conceptions et des définitions de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Ceci peut s'expliquer tout d'abord, par la multiplication des approches entrepreneuriales au sein d'un même univers (le monde de la recherche) et aussi par l'existence de plusieurs univers intéressés par ce domaine, notamment l'univers académique, politique et économique. Selon (Fayolle et Surlemont, 2009), il apparaît essentiel que ces milieux s'efforcent de mieux communiquer et de mieux se comprendre.

Vu qu'il n'y a pas de définition précise éclairant l'enseignement de l'entrepreneuriat, nous sommes avec (Fayolle, 2017) qui s'est inspiré de la réflexion de Kurt Lewin à propos du débat entre théorie et pratique : « Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie » pour l'étendre à l'enseignement de l'entrepreneuriat de la manière suivante : « il n'y a rien de plus pratique pour enseigner l'entrepreneuriat qu'une bonne définition de l'entrepreneuriat. ».

Dans cette perspective, nous avons éclairci dans le second chapitre de la thèse la position que nous souhaitons défendre concernant la notion d'entrepreneuriat, pour mieux pratiquer l'enseignement de l'entrepreneuriat.

4. La construction pédagogique de l'enseignement de l'entrepreneuriat

Nous considérons que pour enseigner l'entrepreneuriat, il est essentiel de s'intéresser aux problèmes généraux de la didactique. Ce qui nous amène essentiellement à une question centrale fondamentale celle des objectifs le « Pourquoi ? » et à des questions inter-reliées qui portent sur le contenu, le programme le « Quoi ? », sur les méthodes et techniques pédagogiques le « Comment », sur les audiences, le public « Pour Qui ? » et sur l'évaluation des cours et des interventions « Pour Quels résultats ? ». En effet, concevoir et mettre en œuvre un programme d'enseignement nécessite la mise en œuvre d'un travail associant automatiquement ces différents éléments.

Dans le Schéma ci-dessous, Nous suggérons une récapitulation des cinq questions -dimensions clés de toute approche pédagogique.

Figure 30. Les différents éléments clés d'une construction pédagogique.



Dans ce travail, nous n'aborderons pas en détail les deux aspects audiences et évaluation des cours.

Cependant, nous pouvons dire que les enseignements et apprentissages en entrepreneuriat présentent une importante variété en termes d'audiences. En effet, nous pouvons tout d'abord faire la distinction entre un enseignement de l'entrepreneuriat destiné à des étudiants en gestion, et un cours destiné à des étudiants dans des cursus scientifiques, techniques ou littéraires. Ensuite, nous pouvons aussi faire la différence entre un enseignement de l'entrepreneuriat destiné à des étudiants, porteurs de projets ou d'une idée, et fortement engagés dans leurs projets de création d'entreprises et des étudiants qui n'ont ni intention, ni projet concret. Il est évident que les objectifs, les contenus des programmes de formation à l'entrepreneuriat dépendront du public visé et des conditions dans lesquelles elles sont mises en place.

Concernant l'aspect évaluation des cours, nous notons que parmi les systèmes d'évaluation nous pouvons citer le système d'évaluation de type formatif, le système d'évaluation de type restitution des connaissances ou encore le système d'évaluation mettant l'accent sur la

performance en situation réelle. Ainsi le système d'évaluation est inter- relié aux autres questions qui portent sur le pourquoi ?, le quoi ?, le comment ? Et le pour qui ?

Dans ce qui va suivre, nous allons présenter et expliquer particulièrement la variété des objectifs, des contenus et des méthodes pédagogiques que l'on peut remarquer au niveau de l'enseignement de l'entrepreneuriat.

4.1. Les apports et les objectifs de l'éducation entrepreneuriale

Nous allons traiter dans un premier temps les apports de l'éducation entrepreneuriale, puis dans un deuxième temps les objectifs de l'éducation entrepreneuriale. Ces deux éléments forment les deux versants d'un même phénomène.

4.1.1. Les apports de l'enseignement de l'entrepreneuriat

D'après une enquête auprès d'un groupe d'experts (Fayolle, 2001), les apports de l'éducation entrepreneuriale sont reliés à l'épanouissement des individus, à l'amélioration de la culture entrepreneuriale et à l'accroissement des taux de succès des initiatives et des démarches entrepreneuriales.

Contribution à l'épanouissement individuel :

« L'entrepreneuriat permet aux individus de développer leurs talents et leur créativité, de réaliser leurs rêves, d'acquérir une certaine indépendance, une sensation de liberté. Et même si l'« entreprendre » est souvent difficile (il y a beaucoup d'échecs), le fait d'avoir essayé de lancer une entreprise est un processus d'apprentissage en soi qui aide au développement de l'individu. L'enseignement de l'entrepreneuriat devrait, à ce niveau, surtout viser à développer le goût d'entreprendre (au sens large) et à stimuler l'esprit d'entreprise (entrepreneuriat dans un sens mercantile, dans un but d'obtenir un profit) ». (Fayolle, 2017)

Développement de la culture entrepreneuriale des pays :

« L'entrepreneuriat a trait à la dimension économique et sociétale. Si l'entrepreneuriat participe au développement individuel, il est aussi le moteur de la croissance économique dans une économie de marché. Elément central du processus entrepreneurial, l'entrepreneur est toujours à l'affût de nouvelles opportunités pour agencer et mettre en œuvre les ressources appropriées afin de transformer ces opportunités en activités économique ou sociale. Ce faisant, l'entrepreneur met en marche un processus de « création destructrice » pour emprunter l'expression de Schumpeter : « il crée une entreprise qui produit des innovations, lesquelles forceront les entreprises existantes à s'adapter ou à disparaître ». Les niveaux de développement et de croissance économique dans différents pays à un moment donné ou dans un même pays à

différents moments sont corrélés à l'intensité de l'activité entrepreneuriale qui y règne ». (Fayolle, 2017)

Accroissement des taux de survie et de succès des nouvelles entreprises :

« L'enseignement de l'entrepreneuriat peut être vu comme un levier d'accroissement des taux de survie et de succès des entreprises créées. Il peut rendre une société donnée plus tolérante en matière de prise de risques, d'acceptation de l'innovation et de reconnaissance de l'initiative individuelle. Il constitue un excellent moyen de faire découvrir l'entreprise, d'apprendre son fonctionnement, de développer un esprit systématique, d'apprendre à penser l'entreprise de façon décloisonnée et globale et enfin d'ouvrir l'objectif et sortir du point de vue binaire fonctionnaire/salarié ; c'est proposer un autre chemin pour une partie de la vie professionnelle ou pour toute sa durée ». (Fayolle, 2017)

4.1.2. Les objectifs de l'enseignement de l'entrepreneuriat

Puisque les attentes et les apports à l'enseignement de l'entrepreneuriat sont multiples, il est évident que les objectifs soient variés. Selon (Fayolle, 1999), nous pouvons les regrouper en trois catégories génériques :

- **Sensibiliser** : les objectifs concernent la sensibilisation des étudiants, pour les aider à voir, dans la création d'entreprise, une option de carrière possible et développer en eux des attitudes positives et favorables vis-à-vis des situations entrepreneuriales. La sensibilisation peut être faite de différentes manières. « L'accent peut être mis sur ce qu'apportent les entrepreneurs à nos économies et à nos sociétés ». « Les valeurs, attitudes et motivations des entrepreneurs doivent également être présentées et discutées, à l'aide d'études de cas ou de témoignages d'entrepreneurs ».
- **Former aux situations, aux techniques et aux outils** : Les objectifs peuvent également s'élaborer autour du transfert et du développement des connaissances, compétences et techniques spécifiques destinées à accroître le potentiel entrepreneurial des étudiants. A ce niveau, il s'agit de mieux les préparer à penser, analyser et agir dans des situations particulières et des milieux différents (petites et moyennes entreprises) en tant qu'entrepreneurs. Les situations visées concernent, en particulier la création, la reprise ou l'entrepreneuriat organisationnel. Parmi les thématiques abordées, l'innovation, la créativité ou le droit de la propriété.
- **Accompagner des porteurs de projet** : cela consiste à travailler avec des étudiants ou des participants à des programmes formation-action, qui sont engagés concrètement dans des démarches de création d'entreprises. L'importance sera donnée

dans ce cas à la facilitation des processus individuels d'apprentissage, la mise en relation avec des partenaires potentiels, les processus d'accès et d'acquisition des ressources clés, il s'agit surtout dans ce cas de faire du mentorat ou du coaching.

4.2. Les contenus des enseignements de l'entrepreneuriat :

Fayolle (2017, p.10), en se basant sur des analyses de Hindle (2007) et sur les niveaux d'apprentissage de Johannisson (1991), distingue trois dimensions principales qui peuvent orienter et structurer les contenus :

4.2.1. Dimension théorique

La dimension théorique de l'enseignement de l'entrepreneuriat se situe dans le champ du savoir et cible des contenus théoriques sur les processus d'entrepreneuriat, leurs effets et leurs impacts. C'est le cas par exemple, des théories psychologiques et des modèles d'intention dont l'objectif est d'expliquer les processus d'émergence de l'intention et d'engagement d'un individu ou d'une équipe dans un processus entrepreneurial.

4.2.2. Dimension professionnelle

La dimension professionnelle de l'enseignement de l'entrepreneuriat est centrée essentiellement sur le champ du savoir-faire et secondairement à celui du savoir.

Pratiquement, ces connaissances actionnables se basent sur trois types de savoir :

-Savoir quoi : qu'est-ce qu'il faut faire pour décider et agir dans telle ou telle situation ? Par exemple qu'est-ce qu'il faut faire pour réaliser une étude de marché, pour valider une opportunité d'affaire, etc.

-Savoir comment : comment s'y prendre dans telle ou telle situation ? Par exemple, comment identifier et évaluer le risque, comment y faire face, etc.

-Savoir qui : quels sont les personnes utiles, quels sont les réseaux nécessaires pour évoluer dans le projet ? Par exemple, il s'agit d'identifier les plates formes de Crowdfunding, les réseaux de Business Angel, les sociétés de capital-risque, ou encore répertorier les acteurs génériques de la création d'entreprises dans le secteur du numérique.

4.2.3. Dimension spirituelle

La dimension spirituelle de l'enseignement de l'entrepreneuriat s'inscrit essentiellement dans le champ du savoir être. En effet les contenus s'orientent vers deux types de savoirs :

Savoir pourquoi : Quelles sont les valeurs et les motivations des entrepreneurs ? Quels sont les déterminants de leurs actions, de leurs conduites ? Qu'est ce qui amène un entrepreneur, être humain ordinaire à faire ce qu'il fait ? Dans ce cas, des témoignages d'entrepreneurs avec des discussions avec le professeur peuvent aboutir à la diffusion de ce type de contenus.

Savoir quand : quel est le bon moment pour créer mon entreprise ? Est-ce que c'est un projet qui me correspond, qui correspond à mon profil ? Sont des questions posées par de nombreux étudiants. Les études de cas, les témoignages d'entrepreneurs, les entretiens avec des experts et des professionnels peuvent être des moyens efficaces pour assimiler ces différents points.

4.3. Les méthodes pédagogiques

Ce point sera structuré de la manière suivante. Tout d'abord, nous présenterons les méthodes et les techniques pédagogiques adoptées dans l'enseignement supérieur. Puis, nous verrons comment ces pédagogies sont utilisées dans le domaine de l'entrepreneuriat.

4.3.1. Les méthodes pédagogiques dans l'enseignement supérieur

Pour comprendre l'utilisation des méthodes pédagogiques dans l'enseignement supérieur, nous commencerons par présenter le développement de la logique éducative dans l'enseignement supérieur, ensuite nous aborderons les principales méthodes actives : la méthode des cas, l'apprentissage par problème et la pédagogie par projet. Puis nous montrerons le bien-fondé de ces pédagogies actives dans l'enseignement supérieur.

4.3.1.1. L'historique du développement de la logique éducative dans l'enseignement supérieur

A partir des années 1930 et de façon accélérée depuis 40 ans, plusieurs chercheurs constatent un changement de logique éducative dans l'enseignement supérieur (Barbier, 2003 ; Barr et Tagg, 1995 ; de Ketele, 2000 ; Bourdoncle et Lessard, 2002 ; Ramsden, 2003 ; Thousand et al., 1998). Selon (Fayolle, Verzat, 2009) cette logique passe de la transmission de connaissances, à la pédagogie par objectifs et puis à une logique de développement de compétences. Ces trois logiques successives se distinguent par les missions et les objectifs de l'institution qu'elles mettent en avant, les théories d'apprentissage et des épistémologies sur lesquelles elles s'appuient, les types de connaissances prioritaires à acquérir, les objectifs et les stratégies d'action des professeurs, et les transformations attendues des étudiants... Verzat (2010), Verzat et Garant (2010).

Les pédagogies actives qui spécifient la logique de développement de compétences sont nées dès la fin du 19^{ème} siècle au primaire dans le courant de l'Ecole Nouvelle, basées sur la pensée de Dewey. En effet, ce philosophe pragmatiste a été le premier à avoir attesté que l'apprentissage se fait à la faveur d'expériences progressives qui prennent sens dans la vie de la personne. D'après (Bourdoncle et Lessard, 2002), la première déclinaison à l'université apparaît en 1929 à la Harvard Business School, fondée par Whitehead, qui met en avant la

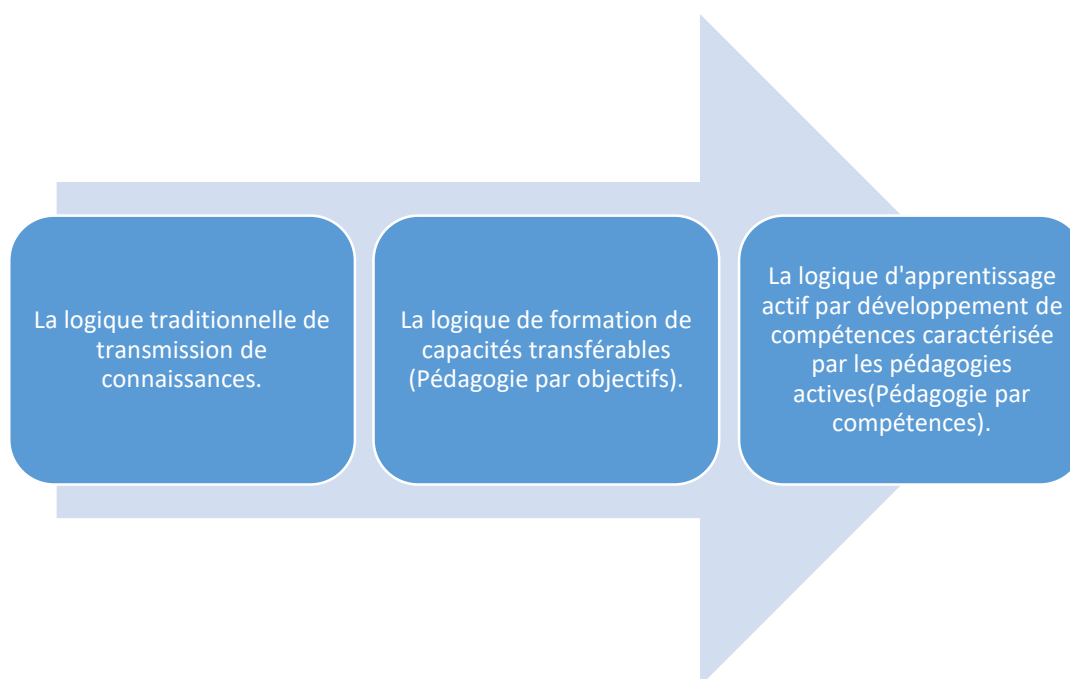
formation pratique par la rencontre entre la pensée et l'action. Cependant, selon Boutinet (2003), les expérimentations pédagogiques nord-américaines à l'université sont restées très minoritaires et confinées. De plus, les théories de Dewey n'ont pas vraiment fait école en éducation, face aux théories behavioristes d'apprentissage (Skinner, Pavlov, Watson...) dominantes à l'époque, lesquelles ont donné naissance à la pédagogie par objectifs de Bloom et Mager (De Ketele (2000)).

Par la suite, l'union de divers facteurs a favorisé le développement de nouvelles méthodes pédagogiques à visée pratique (stages, projet, apprentissage par problème).

D'abord, l'arrivée massive d'étudiants à partir des années 1960 et renforcée dans les années 1990 -2000 remet en question l'efficacité des modes d'enseignement à l'université. La société n'admet plus les forts taux d'échecs dans les premières années à l'université ; les étudiants n'accrochent pas aux connaissances décontextualisées et coupées de toute pratique ; la majorité des diplômés échoue à accomplir dès l'embauche les tâches complexes qui leur sont confiées, le transfert attendu des pédagogies par objectifs ne s'opèrent pas mécaniquement (de Ketele, 2000 ; Noel et parmentier, 1998 ; Perrenoud, 2000). Ensuite, d'après les propos de Fayolle et Verzat (2009) il faut répondre à la demande économique de compétences complexes transversales ou générique, que d'aucuns qualifient d'entrepreneuriales, comme « interpréter un problème, reconnaître les opportunités, réagir de façon critique à une situation, travailler en équipe.... » Qui permettent de travailler en projet et en réseau, et de développer l'autonomie nécessaire à tous les individus dans un monde en mutation accélérée. Puis, selon (Bourgeois, 2006) la théorie constructiviste puis socio-constructiviste de l'apprentissage, amorcée par Piaget, puis prolongée par Bandura, Vygotsky et Bruner a gagné ses lettres de noblesse en éducation en s'appuyant sur le développement conjoint des sciences cognitives. Il s'agit en effet d'une modification du paradigme éducatif. Spécialement, en entrepreneuriat, la référence socio-constructiviste est invoquée, car étant centrée sur le processus d'apprentissage mené par l'étudiant à partir de ses motivations dans un but d'autonomisation dans la vie réelle, elle correspond de près au processus entrepreneurial lui-même (Lobler, 2006).

Nous suggérons ci-dessous un schéma récapitulatif de ce bref historique du changement de la logique éducative dans l'enseignement supérieur.

Figure 31.L'historique du changement de la logique éducative dans l'enseignement supérieur



Suite à ce bref historique du changement du paradigme éducatif vers les pédagogies actives, nous allons présenter trois types de méthodes actives, la méthode des cas, l'apprentissage par problème et la pédagogie par projet.

4.3.1.2. Les types de pédagogies actives dominantes dans l'enseignement supérieur

Les pédagogies actives émergent comme une réponse aux besoins des institutions en matière de développement de compétences. C'est ainsi que, l'adoption d'outils tels que l'apprentissage par problème, la méthode des cas ou la pédagogie par projet sont de plus en plus utilisés dans la conception de programmes pédagogiques (Carrier, 2009). Dans ce point, nous aborderons ces trois types de pédagogies actives.

▪ **La méthode des cas**

La méthode des cas a été mise au point à l'origine dans les écoles d'officiers, pour l'apprentissage de la prise de décision militaire en temps de paix, elle a été développée ensuite dans l'enseignement du droit des affaires et mise au programme de la Harvard University Graduate School of Business Administration à partir des années 1920 (Cova et De La Baume, 1991, Croué, 1997). La méthode des cas est ensuite arrivée en France en 1930 avec la création du centre de perfectionnement aux affaires pour la formation de cadres dirigeants en France. En 1971, la Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques (CCMP) est fondée pour éditer et

commercialiser les cas. La méthode des cas a connu une forte croissance dans les facultés et écoles de management. Ceci s'explique par la prise en compte du nombre de cas créés comme l'un des critères de classement national de l'établissement et par la prise en compte de cette publication dans la production scientifique des enseignants- chercheurs (Ulvoas et Melle, 2008).

La méthode des cas a pour objectif de mettre l'apprenant en situation de gestion (Hlady, 2002) où il sera un acteur face à une situation professionnelle concrète dont la problématique est exposée et documentée dans le cas. Les apprenants travaillant le plus souvent dans des petits groupes seront amenés à prendre des décisions, à élaborer un plan d'action adéquat et le défendre vis-à-vis des autres apprenants et de l'enseignant animant la séance. De ce fait, les apprenants ont la possibilité de comprendre les difficultés des situations réelles et les ressources pour les solutionner. Cette méthode est généralement reconnue pour favoriser l'apprentissage de la gestion par une démarche par essais et erreurs (Laflamme, 2005). Cependant, comme toutes méthodes pédagogiques, la méthode des cas a des limites. Selon (Andrews et Noel, 1986), il est difficile de transcrire la complexité d'une situation réelle d'entreprise dans un cas et surtout la prise de décision des étudiants en face du cas n'a rien à voir avec une décision réelle en situation d'incertitude avec ce qu'elle comporte de risques et de conséquences concrètes.

La méthode des cas ne modifie pas la logique générale d'organisation de l'université puisque d'une part, il s'agit simplement de faire progresser les rôles traditionnels en attribuant le rôle d'animateur à l'enseignant et un rôle d'acteur à l'étudiant et d'autre part ceci se déroule dans les créneaux de travaux dirigés, suite au cours en amphi, substituant ainsi les exercices d'application traditionnels par un contenu inspiré de situations réelles.

Par contre, la pédagogie par projet et l'apprentissage par problème constituent des innovations pédagogiques plus radicales, que la méthode des cas impliquant une modification complète de la logique d'apprentissage, du rôle de l'enseignant, de l'organisation de l'espace de travail....

- **L'apprentissage par problème (APP)**

D'après E. de Graaf et A.Kolmos (2007), l'APP sous sa forme actuelle a été initié par Don Woods à l'Université de Mc Master au Canada en chimie. Cependant, son expansion est attachée à son application dans la faculté de médecine à la fin des années 1960. Le but est de mieux prendre en charge le patient par la compréhension du problème exprimé par ce dernier : pratique clinique d'écoute, ensuite formulation de questions conduisant les cours de spécialité

afin de résoudre le problème. 15 ans après, l'APP devient incontournable en médecine et s'étend à d'autres disciplines notamment l'ingénierie, le droit, l'éducation, le management....

L'APP a pour principe de fournir un contexte plus ouvert et plus réaliste aspirant la responsabilisation et la réflexion. D'ailleurs, Bédard (2006) résume les caractéristiques d'une situation problème en APP, qui la distinguent du mode d'apprentissage classique par exercices en travaux dirigés :

- La situation problème en APP présente un contexte professionnel, afin de rendre le problème plus authentique, c'est-à-dire que la finalité perçue par l'étudiant va au-delà de l'appropriation d'un savoir formel. Ce dernier, doit comprendre pourquoi se lancer dans cette opération pour s'y engager. La démarche de résolution de problème suppose aussi de comprendre les principes explicatifs de la discipline concernée. Par conséquent, la situation problème en APP a deux objectifs principaux : mettre en perspective une situation professionnelle mobilisant des compétences complexes (comprendre le pourquoi) et acquérir des connaissances disciplinaires concernées, formuler des hypothèses explicatives et prospectives (comprendre les causes).
- La situation-problème en APP comporte des inconnues, il y'a un défi qui déstabilise l'étudiant c'est un problème ouvert, ce qui invite l'étudiant à (se) poser des questions. Par conséquent, ce processus de questionnement personnel et les stratégies d'information pour y répondre puis d'auto-évaluation sur sa démarche et sa réponse permettent à l'étudiant de développer sa capacité réflexive et son autonomie.
- Par opposition à l'exercice classique où la démarche traditionnelle de l'étudiant consiste à trouver la bonne réponse pour l'enseignant, l'APP a pour principe l'apprentissage actif où l'étudiant, comme le constate Dupont (2006), doit obligatoirement se poser des questions et l'enseignant lui en pose de nouvelles afin de le pousser à étayer sa pensée, à mieux argumenter un point de vue, à expliciter les connaissances auxquelles il se réfère. Le professeur joue alors le rôle de tuteur et doit amener les étudiants à construire la bonne réponse en leur posant des sous questions à leur propre question.

L'APP se différencie de la pédagogie par projet par deux éléments essentiels :

- L'APP s'effectue sur des courtes périodes (une à deux semaines) et mono-disciplinaire, tandis que la pédagogie par projet s'effectue sur des périodes longues (plusieurs mois).
- L'APP a une visée d'apprentissage, tous les étudiants apprennent la même chose, alors que la pédagogie par projet a en plus de la visée d'apprentissage, une visée de

production (d'un prototype, d'une maquette). De ce fait, les étudiants sont amenés à se spécialiser pour accomplir des tâches complémentaires mais différentes.

▪ **La pédagogie par projet**

La pédagogie par projet est apparue dans les années 1970 au Danemark. Cette philosophie du projet a levé des espoirs de toute une génération à la recherche d'insertion sociale et professionnelle (Boutinet, 2003). D'après Illeris (1999), et de Graaf et Kolmos (2007), plusieurs forces combinées ont permis une innovation sociale radicale : le puissant parti social-démocrate faisait compagne pour un nouveau modèle éducatif qui donne sa chance aux enfants des classes ouvrières, des personnalité influentes du monde des affaires et du ministère de l'éducation partageaient l'opinion qu'il fallait rénover l'université inadaptée aux masses d'étudiants. Par conséquent, une communauté de chercheurs en éducation marquée par la pensée de Dewey et de Piaget a créé deux universités, Roskilde University (1972), ensuite Aalborg University (1974). Le programme de ces deux universités s'est basé sur le concept du learning by doing et l'apprentissage expérientiel. Cette approche expérientielle permet de partager les ressources des autres et valoriser l'« apprentissage réciproque » (Schieb-Benfait, 2000a : 139).

Berthesen et al. (1977) dans Graff et Kolmos (2007) ont éclairci les cinq principes du projet :

- Identifier un problème concret ;
- Organiser le projet : analyse, planification, management du changement ;
- Interdisciplinarité ;
- Contrôle du processus par les participants ;
- Exemplarité au sens où les projets choisis par les étudiants soulèvent des problématiques globales concernant la société en général et où les étudiants doivent sans cesse faire le lien entre théorie et pratique.

Ainsi, selon Berthelsen, Illeris, Poulsen la pédagogie par projet est « une forme d'enseignement dans laquelle les étudiants, en collaboration avec les enseignants et les autres étudiants, explorent et travaillent sur un problème en étroite relation avec la réalité sociale dans laquelle il existe »(1977)

Nous proposons ci-dessous un tableau décrivant les différentes pédagogies actives dans l'enseignement supérieur.

Tableau 11. Les caractéristiques des pédagogies actives dans l'enseignement supérieur.

Pédagogies actives	objectif	Le rôle de l'enseignant	Le rôle de l'apprenant
La méthode des cas	Mettre l'apprenant dans une situation professionnelle concrète dont la problématique est exposée et documenté dans le cas.	L'enseignant joue le rôle d'animateur, doté d'une notice pédagogique, il guide les étudiants dans leurs explorations.	L'apprenant prend des décisions, prépare un plan d'action pertinent et le justifie.
L'apprentissage par problème	Fournir à l'apprenant une contextualisation de la situation problème afin de rendre le problème plus authentique aspirant la responsabilisation et la réflexion.	L'enseignant joue le rôle de tuteur, il doit amener les étudiants à construire la bonne réponse en leurs posant des sous questions à leurs propres questions afin de développer leurs capacités réflexives et leurs autonomie.	L'apprenant se pose des questions, étaye sa pensée, argumente son point de vue, explicite les connaissances auxquelles il se réfère.
La pédagogie par projet	Générer l'apprentissage de l'apprenant à travers une production concrète.	L'enseignant joue le rôle de consultant et d'instructeur.	L'apprenant Explore et travaille sur un problème concret en vue de produire un prototype, une maquette...

Après cette description des pédagogies actives, nous allons présenter leur pertinence dans l'enseignement supérieur.

4.3.1.3. Le bien-fondé du changement du paradigme éducatif vers les pédagogies actives dans l'enseignement supérieur :

Le changement du paradigme éducatif vers les pédagogies actives peut se faire soit par la mise en place de nouveaux dispositifs sous forme de projets, cas, APP à côté des cours traditionnels, soit sous forme d'une réforme globale.

Parmi les études visant l'évaluation des dispositifs actifs dans les universités des pays développés, il y a l'étude d'impact de la réforme Candis 2000 (nouvelle approche pédagogique par projet et par problème pour les deux premières années du cycle ingénieur). A l'université catholique de Louvain (Galang et Frenay, 2005, Frenay, et al. 2007), cette étude a montré que

les étudiants acquièrent les mêmes connaissances que dans un cursus classique avec en bonus, des savoir-faire et des savoir-être méthodologiques et rationnels permettant de résoudre les problèmes complexes. D'après ces auteurs, ces effets positifs sont essentiellement liés à une plus grande contextualisation de l'enseignement et à un accroissement du soutien à l'apprentissage.

Dans le même sens, Proulx (2002) démontre que la nouvelle approche à l'Université de Sherbrooke (APP et projet) par opposition à l'ancien programme, produit les résultats suivants : l'intégration des contenus de cours et des diverses compétences est supérieure, la motivation et les performances des étudiants sont accrues, le travail en équipe est plus efficace, le taux de diplomation est supérieur (il atteint 90%) et on obtient une coopération entre professeurs jamais vue auparavant.

De plus l'étude de Bédard et al. (2007), comparant les perceptions d'étudiants et de professeurs montre que les populations sont fortement motivées par les dispositifs actifs.

Cependant, même si ces résultats confirment la pertinence des méthodes actives dans l'enseignement supérieur, ce changement de paradigme vers les pédagogies actives rencontre plusieurs difficultés :

- Le pilotage de telles réformes est subtil et reste encore largement à étudier, l'effort de transmission entre les pionniers et les jeunes enseignants doit être facilité par la gestion des ressources humaines, ce qui n'est pas toujours le cas (Kolmos et De Graaf, 2007).
- Le temps à y consacrer par les étudiants est supposé, à tort, plus long que dans les structures classiques (Cowdroy et al. 2007).
- Le besoin d'accompagnement des postures d'enseignants doit être soutenu aussi par un changement de leadership des directions des universités vers la facilitation et l'entretien d'une dynamique d'apprentissage (Alarcao, 2007, Verzat et Garant, 2010).

Par conséquent, ces obstacles dévoilent que l'adoption des pédagogies actives reste difficile. Fayolle A et Verzat C (2009) observent une coexistence des trois logiques éducatives (transmission de connaissances, formation de capacités, développement – accompagnement de compétences) du fait de la difficulté à piloter un changement dans ces institutions et de l'autonomie de chaque professeur dans sa classe. D'autant plus que, selon ces deux auteurs les enseignants du supérieur s'inscrivant en majorité dans le paradigme transmissif, et ayant peu de connaissances en pédagogie, ne cèdent pas facilement aux exigences de cette nouvelle méthode pédagogique.

4.3.2. Les méthodes pédagogiques dans l'enseignement de l'entrepreneuriat

Au niveau de l'enseignement de l'entrepreneuriat, il existe une très grande variété de méthodes, d'approches et de modalités pédagogiques (Carrier, 2007 ; Hindle, 2007). Il est évident que, pour choisir la méthode pédagogique pour enseigner l'entrepreneuriat, il faut tenir compte des objectifs d'apprentissage, des contenus, des types d'apprenants et des contraintes du contexte institutionnel. Pour comprendre la pratique des pédagogies dans l'enseignement, nous tenterons dans un premier point de porter un regard sur l'emploi des pédagogies dans le domaine de l'enseignement de l'entrepreneuriat, puis nous analyserons dans un second point la pédagogie par projet qui semble être la pédagogie active la plus utilisée dans l'enseignement de l'entrepreneuriat.

4.3.2.1. Une vue sur la situation actuelle

Selon une étude (NIRAS et al., 2008) commanditée par la Commission Européenne : « les méthodes pédagogiques les plus utilisées en entrepreneuriat sont : le cours classique, la méthode des cas, la pédagogie par projet et la présence d'un entrepreneur en classe ». Ajoutons à cela les résultats de l'étude de Verzat (2009, p.31) selon laquelle : « la méthode d'enseignement la plus couramment pratiquée reste les cours et les conférences (cours classique) sur l'entrepreneuriat. C'est la logique traditionnelle d'enseignement par transmission de connaissances, qui présente aussi l'avantage d'un coût faible : un conférencier pour plusieurs centaines d'étudiants coûte moins cher que les travaux en petits groupes encadrés".

Fayolle A. et Verzat C. (2009) distinguent en gros deux situations : celle des écoles de commerce, des écoles d'ingénieurs, des facultés de gestion (au niveau des programmes Master) dans lesquels il est possible d'utiliser une pédagogie par projet et celle des autres établissements, filières et programmes au sein desquels, le nombre d'étudiants, l'insuffisance des ressources et l'orientation stratégique vont conduire à l'emploi des approches classiques d'enseignement, le cours et la conférence.

Ainsi, il est possible de faire la distinction entre deux orientations :

- Les écoles d'ingénieurs, les écoles de commerce, les facultés de gestion (les programmes Master) ont la possibilité d'utiliser la pédagogie active.
- Les établissements dont le nombre d'étudiants est important et les ressources sont insuffisantes seront amenés à adopter l'approche classique d'enseignement (les conférences et les cours).

De plus selon Fayolle A. et Verzat C. (2009) : « au sein des pédagogies actives, l'approche par projet serait dominante et beaucoup plus fréquemment employée que la méthode des cas et l'apprentissage par problème, quasiment inexistant ».

4.3.2.2. La pédagogie par projet dans l'enseignement de l'entrepreneuriat

Si la pédagogie par projet est la pédagogie active la plus dominante dans l'enseignement de l'entrepreneuriat, l'outil le plus utilisé dans cette pédagogie reste le plan d'affaires. En effet, selon Honig (2004, p.258) enseigner la production d'un plan d'affaires reste un des formats de cours les plus populaires : « One of the more popular curricula formats consists of teaching and monitoring the production of a business plan ». Ce même auteur, Honig (2004) a montré dans une étude du catalogue des cours offerts en 2004 par les 100 plus prestigieuses universités des Etats-Unis que 78 de ces universités proposaient des cours d'entrepreneuriat se basant essentiellement sur le plan d'affaires. Bien avant, Hills (1988) a constaté que le plan d'affaires est une spécificité des programmes d'enseignement d'entrepreneuriat. De plus, Fayolle A. et Verzat C. (2009) affirment que selon le responsable de l'OPPE, les pratiques pédagogiques en France vont dans le même sens. Effectivement, d'après Tounés (2003 : 8) « les modèles français d'enseignement de l'entrepreneuriat s'appuient souvent sur des approches fonctionnelles et beaucoup moins sur des approches transversales ».

De ce fait, il serait intéressant de définir le plan d'affaires. D'après (Honig, 2004, p.259), un plan d'affaires peut être défini comme « a written document that describes the current state and the presupposed future of an organisation ». Toujours selon le même auteur, mais dans des termes plus pédagogiques « outline a proposed new product or service; the organizational and financial strategies to be employed ; marketing, production and management activities ; and an examination of the competitive and environmental constraints and resources ». Ainsi, le plan d'affaires constitue une synthèse du projet à un moment donné. Le plan d'affaires, l'étude de marché ou le plan de financement s'inscrivent dans une logique temporelle linéaire, traçant étape par étape la collecte et la distribution des ressources. Pour Schmitt (2012 : 54), ils s'inscrivent soit dans une logique de transposition, soit dans une logique divinatoire où pour maîtriser l'avenir incertain. Le plan d'affaires devient alors non seulement un outil de suivi de la mise en œuvre du projet jusqu'à la création de l'entreprise, sinon un représentant du devenir de cette entreprise (Fayolle, Lassas-Clerc, Tounés, 2009) voir un réducteur d'incertitude (Marion, Senicourt, 2003).

Cependant, considérer le plan d'affaires comme un outil central dans une pédagogie par projet constitue un problème. D'ailleurs, Honig (2004) a remis en cause l'utilisation du plan d'affaires dans des applications pédagogiques parce que selon lui, les étudiants peuvent interpréter, se fiant à la structure de cours proposé, que la création d'entreprise est un processus linéaire, dépendant largement d'une rationalité hypothético-déductive, alors qu'elle relève plus de l'induction et dans une certaine mesure de comportements irrationnels, tels que l'émotion, la peur ou l'excès de confiance. De plus, Lange et al. (2006) indiquent dans leurs études que les plans d'affaires formels n'accroissent pas le niveau de performance des start-up. De surcroît, plusieurs revues de recherches effectuées sur le plan d'affaires soulignent qu'une corrélation positive entre plan d'affaires et performance n'est pas clairement démontrée par les études empiriques (Schwenk et Shrader, 1993 ; Castrogiovanni, 1996 ; Delmar et Shane, 2003).

Ces résultats nous amènent à nous interroger sur la pertinence du business plan comme outil central de la pédagogie par projet dans l'enseignement de l'entrepreneuriat.

Ce qui nous conduit à tenter de justifier ce choix théoriquement et de nous interroger ainsi sur le positionnement paradigmatique de ces enseignements, autrement dit sous quel paradigme ces programmes de formation et d'accompagnement se définissent –il ?c'est l'objet du point suivant.

5. Le positionnement paradigmatique de l'enseignement de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université

Dans le premier chapitre, nous avons pu montrer que le paradigme dominant en entrepreneuriat est le paradigme de la décision entrepreneuriale. Ce paradigme envisage l'entrepreneuriat comme un résultat à atteindre, la création d'entreprise. Cela se traduit au niveau de l'université par des actions orientées essentiellement vers la création d'entreprise. En effet, les programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat et d'accompagnement des projets entrepreneuriaux déterminent habituellement les contenus sous le paradigme considérant « le phénomène entrepreneurial du point de vue économique et plus particulièrement celui de la création d'entreprise » (Schieb-Bienfait, 2000b :138).

Dans ce qui va suivre, nous désirons mettre en évidence les éléments de présentation du paradigme de la décision entrepreneuriale au niveau des actions menées au sein de l'université, pour montrer les limites de ces actions. Ainsi pour comprendre comment le paradigme de la décision entrepreneuriale se structure au niveau des actions menées au sein de l'université nous

verrons tout d'abord comment l'enseignement et l'accompagnement entrepreneurial se concentrent sur l'état de cristallisation, ensuite nous analyserons la posture de l'accompagnateur, la posture de l'entrepreneur puis celle de l'écosystème, enfin nous terminerons par l'utilisation du business plan comme outil de référence pour l'accompagnement entrepreneurial.

5.1. La concentration de l'enseignement et de l'accompagnement entrepreneurial sur la phase en aval : « l'état de cristallisation »

Gartner (1985) a mis en évidence dans ses travaux l'angle de l'émergence en entrepreneuriat, mais cette étape reste peu mobilisée dans les pratiques entrepreneuriales. Par conséquent, l'angle le plus mobilisé en entrepreneuriat reste celui de la création d'entreprise en considérant de manière homogène les divers phases du début de la démarche jusqu'à la création de l'entreprise sans tenir compte du processus entrepreneurial et des différentes phases de celui-ci. Cependant, le travail sur le terrain de (Schmitt, 2006, Schmitt, 2009, Filion, Ananou et Schmitt, 2012, Schmitt, 2015) a permis de mettre en évidence la présence de deux temps pour aborder l'entrepreneuriat. En effet, ces auteurs ont repris à leurs compte la segmentation de Garel et Moch (2012) pour l'innovation et ils l'ont utilisé en entrepreneuriat pour faire la distinction entre deux états : l'état gazeux et l'état de cristallisation.

- L'état gazeux correspond aux phases en amont du projet. Dans cette étape, il s'agit pour le porteur de projet de définir son projet entrepreneurial et de passer de l'idée à l'opportunité entrepreneuriale.
- L'état de cristallisation correspond aux phases en aval du projet. C'est l'étape de solidification du projet, autrement dit le projet est considéré comme robuste et il n'est plus remis en cause.

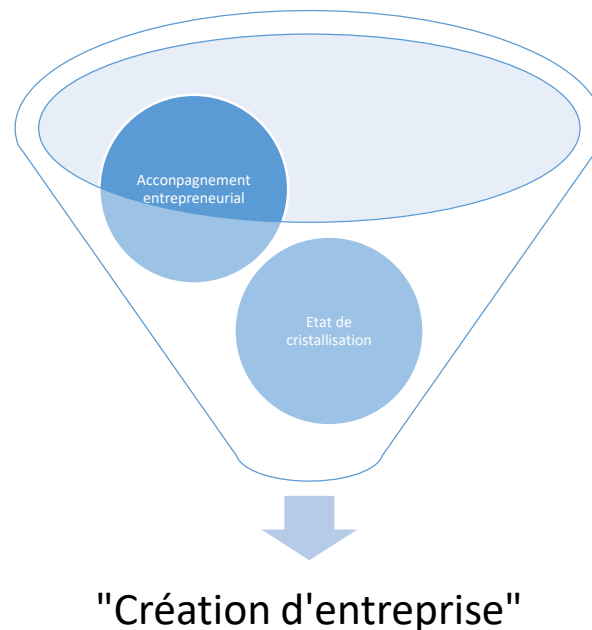
Figure 32. Entrepreneuriat : de l'état gazeux à l'état de cristallisation.



Se focalisant sur le résultat (la création d'entreprise), l'accompagnement entrepreneurial se fait dans la majorité des cas comme s'il n'y avait qu'un seul état en entrepreneuriat, en l'occurrence l'état de cristallisation, délaissant ainsi l'état gazeux. De ce fait, l'entrepreneur propose une opportunité entrepreneuriale et l'accompagnateur est centré sur la façon de créer une entreprise à partir de cette opportunité. Les entrepreneurs s'inscrivent alors dans une logique de résolution de problèmes. L'objectif étant d'avoir accès à la création de l'entreprise, la démarche de planification est alors mobilisée (modèle d'affaires, étude de marché, plan de financement, plan d'affaires....).

Nous proposons ci-dessous un schéma représentant la concentration de l'accompagnement entrepreneurial sur l'état de cristallisation pour aboutir vers la création d'entreprise.

Figure 33. La concentration de l'accompagnement entrepreneurial dans le cadre du paradigme de la décision entrepreneurial sur l'état de cristallisation.



Or, nous pouvons avancer que le besoin des entrepreneurs au sein de l'université se situe au niveau de la définition du projet entrepreneurial et précisément au niveau du passage de l'idée à l'opportunité entrepreneuriale et que la majorité d'entre eux n'est pas dans cet état de cristallisation où le projet est robuste. Ils sont alors dans un état gazeux. Selon Schmitt (2017) « l'état gazeux correspond à la construction de sens nécessaire pour passer à l'état de cristallisation à partir de l'intentionnalité de l'entrepreneur, ainsi qu'au partage de ce sens, à travers des artefacts à destination des acteurs de son écosystème ». Partant de notre expérience dans l'accompagnement entrepreneurial au sein de l'université, nous avons la conviction que pour réussir un projet entrepreneurial, l'accompagnement doit tenir compte de cet état gazeux.

Donc, Il est essentiel de mobiliser de nouveaux outils pour aider l'entrepreneur à passer de l'état gazeux à l'état de cristallisation. C'est l'objet du sixième chapitre de la thèse.

5.2. L'accompagnateur : posture de réparateur

S'inscrire dans une logique où la seule finalité de l'entrepreneuriat est la création de l'entreprise a des conséquences sur la façon d'accompagner l'entrepreneur et d'enseigner l'entrepreneuriat. En effet, l'accompagnateur a une posture de réparateur et s'inscrit dans un cadre épistémologique traditionnel ontologique (positivisme) où la réalité est accessible sans aucun égard à l'entrepreneur et à la situation entrepreneuriale. Nous sommes alors dans un monde du « vrai » autrement dit l'entrepreneur est dans un monde de vérité. Dans la pratique, cela se traduit par des actions dirigées principalement vers le plan d'affaires. L'accompagnateur est alors dans la logique des moyens techniques, humains et financiers à mobiliser dans l'objectif de la création de l'entreprise. Effectivement, d'après les propos de Filion (1999) : « nous étions dans une logique de Tintin, c'est-à-dire du développement de moyens pour aider à la création d'entreprise et non sur la possibilité d'amener les étudiants à entreprendre ».

5.3. Entrepreneur : posture d'observateur

L'accompagnement entrepreneurial se fait comme si le seul état qui existe en entrepreneuriat est l'état de cristallisation via une logique normée et rationnelle. Par conséquent, l'entrepreneur est dans une logique de résolution de problème c'est-à-dire que ce dernier propose l'opportunité d'affaires et l'accompagnateur apporte la manière de créer l'entreprise à partir de cette opportunité. Au lieu d'être dans l'action, l'entrepreneur est surtout dans une posture d'observation à travers des collectes d'informations, estimant que la solution est externe.

Ainsi, lorsque l'accompagnement entrepreneurial ne tient pas compte de l'état gazeux et ne travaille pas suffisamment sur la robustesse du projet, les solutions apportées (étude de marché, plan de financement, plan d'affaires...) peuvent mettre l'entrepreneur en difficultés (difficultés de trouver des financements, plan d'affaires inadapté, difficultés de trouver des parties prenantes pour le projet...), ce qui peut entraîner le manque de motivation de l'entrepreneur et l'abandon de son projet.

5.4. Ecosystème : posture d'évaluateur

Habituellement, l'accompagnement entrepreneurial se fait de manière linéaire : conception du projet via le modèle d'affaires ou le plan d'affaires, puis le partage du projet avec l'écosystème le plus souvent dans le cadre de concours ou de compétitions à l'entrepreneuriat. Dans cette situation, la question renvoyée aux acteurs de l'écosystème est la suivante : « approuvez-vous ou pas le projet proposé ? ». Dans ce cas, il est essentiel que le projet soit en cohérence avec les attentes des acteurs de l'écosystème. Cependant la possibilité qu'il le soit reste faible.

En plus, comment peut-on évaluer un projet, alors que l'entrepreneur se trouve dans un état gazeux et que son projet n'est pas totalement défini.

Par conséquent, il est essentiel de changer de regard sur la rencontre avec les acteurs de l'écosystème pour faire avancer le projet entrepreneurial. Nous sommes avec les propos de Schmitt (2017, p.113) : « la rencontre avec l'écosystème ne doit pas être envisagée sous l'angle de l'évaluation du projet entrepreneurial par des personnes extérieures, mais sous celui d'une coconception avec les acteurs de l'écosystème ». Effectivement, il s'agit de passer d'une logique de conception à une logique de coconception où les acteurs de l'écosystème peuvent enrichir les projets entrepreneuriaux. Nous aborderons cette nouvelle logique en détail dans le sixième chapitre de la thèse.

5.5. Le business plan : outil de référence dans l'accompagnement entrepreneurial.

Pour comprendre comment le business plan est devenu un outil de référence pour la création de l'entreprise, nous proposons un bref historique.

L'emploi du business plan a émergé dans les années 1970 suite à deux principaux bouleversements économiques.

D'un côté, avec la fin de trente années de prospérité (les trente glorieuses, 1946-1976) et avec le choc pétrolier de 1973 dans les pays développés, l'environnement est devenu complexe. C'est ainsi que devant la décélération économique et l'accroissement des échecs des entreprises naissantes, les financiers avaient besoin de se rassurer en exigeant aux entrepreneurs de représenter schématiquement leur future entreprise en produisant un plan, afin de démontrer l'aboutissement des projets entrepreneuriaux.

D'un autre côté, aux Etats- Unis, l'économie immatérielle s'est amplifiée, spécifiquement le secteur des technologies de l'information et de la communication dont le développement nécessitait des investissements importants dans la recherche et développement (actifs

immatériels), ce qui ne faisait pas partie de la pratique des banques fondée sur l'exigence de garanties matérielles.

Devant la complexité de ce nouvel environnement, il a fallu faire des prévisions sur les chances de réussite des projets entrepreneuriaux. Du fait que le business plan existait déjà comme outil de planification de l'exploitation et de l'organisation de la production des grandes entreprises, les acteurs économiques l'ont alors appliqué même à la création d'entreprise afin d'améliorer la communication entre les entrepreneurs et les financiers.

C'est ainsi que depuis les années 1970, le business plan se transforme en un outil indispensable pour la création d'entreprises et obligatoire pour financer un projet, par la rédaction de documents uniformes et planificateurs, propres aux grandes entreprises déjà existantes. De ce fait, l'entrepreneur doit planifier ses actions de façon inflexible et concise, même s'il doit s'accommoder constamment aux incertitudes de l'environnement. Tout compte fait, l'objectif d'utiliser le business plan comme outil de référence pour la création de l'entreprise est de mathématiser, articuler et finaliser la réflexion préliminaire sur le projet entrepreneurial.

En se basant sur le business plan, l'accompagnement entrepreneurial s'inspire de la gestion et non de la création. C'est ainsi qu'au lieu d'évaluer le porteur de projet sur sa capacité à créer une entreprise, il est évalué sur sa capacité à gérer une entreprise.

D'ailleurs, le business plan pose les mauvaises questions au créateur d'entreprise :

-Comment structurer les fonctions de l'entreprise ?

C'est une question évoquée couramment dans un business plan. Il s'agit de réfléchir sur les fonctions managériales de l'entreprise : le marketing, les finances, etc. Cependant, avant de s'interroger sur l'organisation de l'entreprise, il convient de s'intéresser à la définition du projet entrepreneurial et sur sa cohérence avec le modèle mental du créateur. autrement dit, le porteur du projet est dans un état gazeux et il convient de l'aider à passer de la représentation interne à l'expression externe. Ce point sera évoqué en détail dans les deux derniers chapitres de la thèse.

-Qu'est ce qui démontre que l'entreprise va réussir ?

Habituellement, le business plan cherche à l'excès la certitude par une analyse des faits passés et actuels afin de prouver le succès de la future entreprise. Mais l'observation des contextes incertains de l'économie, des marchés, des industries, etc. nous conduit à remettre en cause la certitude recherchée dans le business plan. Nous sommes avec les propos de Ananou.C et Masson (2012) : « la visée de business plan est contradictoire : il cherche à offrir des certitudes dans des situations incertaines ». Ainsi, le business plan tend à raidir le modèle mental de l'entrepreneur au lieu de le laisser s'adapter aux nouveautés de l'environnement.

-Quelles sont les prévisions financières dans trois ou cinq ans ?

Le business plan se base sur une planification rigide. En effet, il s'agit pour l'entrepreneur de fixer les objectifs à long terme et de déterminer ce que l'entreprise deviendra dans trois ou cinq ans. Mais pour anticiper les besoins à long terme et pour élaborer une vision cohérente, n'est-il pas primordial pour l'entrepreneur de vivre une expérience entrepreneuriale, de s'habituer à son entreprise et à son secteur ? De plus vu l'incertitude entourant un projet, le business plan n'aide pas l'entrepreneur puisqu'il devient obsolète. D'où la nécessité d'être dans une démarche évolutive, de s'adapter aux incertitudes.

Ce qui nous conduit à nous interroger sur la pertinence du business plan comme outil d'accompagnement des porteurs de projets et à réfléchir à une démarche plus flexible afin de préparer les porteurs de projets à agir en étant dans l'action.

Pour conclure, nous suggérons un Schéma récapitulatif des éléments de présentation du paradigme de la décision dans l'enseignement et l'accompagnement à l'entrepreneuriat.

Figure 34. Les éléments de présentation du paradigme de la décision entrepreneurial dans l'enseignement et dans l'accompagnement entrepreneurial.



Conclusion

L'objectif de ce chapitre a été d'analyser l'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université en y portant un regard croisé. Ainsi, ce chapitre a été structuré en cinq points essentiels.

Dans un premier point, nous avons abordé l'évolution dans le temps de la place de l'entrepreneuriat au sein de l'université. En nous basant sur les travaux de Schmitt (2005 et 2008) concernant une étude internationale sur le lien entre université et entrepreneuriat à travers huit pays (la Belgique, la France, l'Iran, le Maroc, le Mexique, le Québec, la Turquie et le Vietnam), nous avons pu montrer que si l'entrepreneuriat est aujourd'hui reconnu comme une discipline à part entière au sein de l'université, son développement n'a pas été sans difficulté. En effet, plusieurs raisons rendaient difficile la relation entre université et entrepreneuriat dont notamment le fait de considérer que l'entrepreneuriat ne peut pas s'enseigner parce qu'entreprendre serait une affaire de personnalité et de caractéristiques psychologiques, le fait aussi de limiter l'université à ses métiers historiques, notamment la formation et la recherche et enfin la dominance du modèle de la grande entreprise. Puis, nous avons assisté à l'émergence de la relation université-entrepreneuriat avec la démocratisation de l'entrepreneuriat et les nouveaux métiers de l'université.

Par ailleurs, avec le développement de l'entrepreneuriat au sein de l'université nous avons cherché dans un second point à caractériser la relation université-entrepreneuriat à partir des différents sens qu'elle peut prendre. Pour cela nous nous sommes basés sur la typologie de Schmitt (2005, 2008) autour des « 3 I » : Initialisation, institutionnalisation, intégration.

Dans un troisième point, nous nous sommes intéressés à définir l'enseignement de l'entrepreneuriat. Nous avons alors constaté qu'il existe une grande diversité des conceptions et des définitions de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Vu qu'il n'y a pas de définition précise éclairant l'enseignement de l'entrepreneuriat, nous sommes avec (Fayolle, 2017) qui s'est inspiré de la réflexion de Kurt Lewin à propos du débat entre théorie et pratique : « Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie » pour l'étendre à l'enseignement de l'entrepreneuriat de la manière suivante : « il n'y a rien de plus pratique pour enseigner l'entrepreneuriat qu'une bonne définition de l'entrepreneuriat. ». D'ailleurs, dans le cadre de notre thèse il s'est agi surtout de nous positionner au niveau de la recherche en entrepreneuriat, pour mieux pratiquer l'enseignement de l'entrepreneuriat.

Dans le quatrième et cinquième point, nous soutenons l'idée qu'enseigner l'entrepreneuriat est en premier lieu lié aux problèmes généraux de la didactique et en second lieu à son positionnement paradigmatique.

C'est ainsi que pour aborder le premier élément, nous avons montré que la conception et la mise en œuvre d'un programme d'enseignement d'entrepreneuriat exige un travail associant automatiquement les objectifs pédagogiques, le contenu, le programme, les méthodes et techniques pédagogiques, le public visé et l'évaluation des cours.

Par surcroît, nous avons réalisé que la recherche en entrepreneuriat se structure au niveau de l'enseignement de l'entrepreneuriat. En effet, nous avons cherché à comprendre comment notre conception de l'entrepreneuriat influence nos pratiques en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat et d'accompagnement des projets entrepreneuriaux. Effectivement, après avoir montré dans le premier chapitre que le paradigme dominant en entrepreneuriat est le paradigme de la décision entrepreneuriale. Nous avons pu confirmer que cette domination du paradigme de la décision entrepreneuriale se retrouve aussi au niveau de l'enseignement de l'entrepreneuriat à travers plusieurs éléments : la concentration sur l'état de cristallisation, la posture de réparateur de l'enseignant, la posture d'évaluateur de l'acteur de l'écosystème, la posture d'observateur de l'entrepreneur et l'utilisation du business plan comme outil de référence pour l'accompagnement entrepreneurial.

Au terme de cette réflexion, nous sommes amenés à nous interroger sur l'enseignement de l'entrepreneuriat et sur l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au Maroc. C'est l'objet du quatrième chapitre.

*Chapitre 4 : L'entrepreneuriat à
l'université marocaine : état des lieux et
retour d'expériences de plusieurs
programmes initiés au sein de
l'université.*

Introduction

La place de l'entrepreneuriat au sein de l'université se généralise de plus en plus et ce quel que soit le pays. Dans ce chapitre, nous nous intéressons à l'entrepreneuriat et à son enseignement particulièrement au Maroc. Ainsi, ce chapitre est organisé en deux points essentiels.

Dans un premier point, nous proposons tout d'abord un état des lieux de l'entrepreneuriat à l'université marocaine. Pour cela, nous nous intéressons à trois questions primordiales. La première question aborde la construction de la relation entre Université et Entrepreneuriat au Maroc, la finalité de cette question est de donner les clés de compréhension des éléments qui ont favorisé la construction de cette relation à travers le temps. La seconde question permet de faire un focus sur le sens donné à cette relation, dans le but de comprendre les actions et les moyens mis en œuvre pour développer l'entrepreneuriat au sein de l'université marocaine. La troisième question permet de mettre en lumière certaines insuffisances liées à la relation Université- Entrepreneuriat au Maroc afin d'en tirer les enseignements susceptibles de faire évoluer cette relation.

Dans un second point, nous suggérons un retour d'expériences de plusieurs programmes d'éducation en entrepreneuriat initiés au sein de l'université marocaine, notamment des programmes internationaux transférés au Maroc, comme le programme comprendre l'entreprise «CLE», le programme « Challenge Projets d'Entreprendre », le programme « Company program » d'Injaz Al Maghrib, ou encore des programmes nationaux comme « Innova Project » qui s'inscrit dans l'axe de « mobilisation des talents » de la stratégie Maroc Innovation . Ainsi, dans le but de fournir une description complète de ces programmes que nous avons-nous même expérimentés, nous avons développé à partir de la littérature en sciences de l'éducation et de la littérature en entrepreneuriat un cadre d'analyse basé sur deux dimensions reliées, les valeurs éducatives de ces programmes, ainsi que leurs positionnements paradigmatiques. Notre objectif est de montrer comment la recherche en entrepreneuriat s'est structurée au niveau de l'enseignement de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au Maroc et de réfléchir aussi sur nos pratiques, de les évaluer, afin d'identifier le champ où il est possible d'innover.

1. Etat des lieux de l'entrepreneuriat à l'université marocaine :

Dans ce premier point, nous nous intéressons à la relation entre le système universitaire marocain et l'entrepreneuriat. Pour évoquer cette relation, nous allons articuler notre réflexion en trois éléments. Le premier élément s'interroge sur la façon dont s'est construite la relation entre Université et Entrepreneuriat au Maroc à travers le temps. Le second élément s'intéresse au sens donné à la relation Université-Entrepreneuriat, dans le but de comprendre les actions et les moyens mis en œuvre pour favoriser localement le développement de l'entrepreneuriat au sein de l'université. Pour aborder ce sens, nous nous appuyons sur le modèle des « 3 I » (pour Initialisation, Institutionnalisation et Intégration) (Schmitt, 2005) abordé dans le chapitre précédent. Le troisième élément se consacre aux insuffisances de la relation Université-Entrepreneuriat au Maroc.

1.1. La construction de la relation entre Université et Entrepreneuriat au Maroc à travers le temps

A l'instar des autres pays (comme la France), la relation de l'université marocaine et le domaine de l'entrepreneuriat a connu des évolutions dans le temps. Nous pouvons faire la distinction entre quatre périodes : l'absence de la relation, la construction de la relation, l'initialisation de cette relation et enfin l'institutionnalisation.

1.1.1. La relation entre Université et Entrepreneuriat : le temps de l'absence

Longtemps, l'entrepreneuriat à l'université marocaine n'existait pas. En effet, depuis l'indépendance en 1956 le rôle de l'université se limitait à la formation des cadres destinés aux différents secteurs d'activité économique et sociale en vue de leurs marocanisation. Ainsi, jusqu'au milieu des années 80 l'université marocaine constituée des facultés agissant dans les champs disciplinaires traditionnels (les sciences, le droit, les lettres) et d'écoles d'ingénieurs relevant soit du ministère de l'enseignement supérieur, soit de ministères à caractère technique et économique (l'agriculture, l'industrie, le commerce, l'équipement, les télécommunications) faisaient partie de la sphère publique et se consacraient à la formation des cadres, dont avait besoin le secteur public et le reste de l'économie.

Mais depuis le milieu des années 80, cette mission de formation des cadres commençait à rencontrer des difficultés liées non seulement aux limites des missions traditionnelles, mais aussi à l'inadaptation du cadre organisationnel aux évolutions de l'environnement. Effectivement, le nombre des étudiants inscrits dans les 70 établissements des 14 universités a atteint en 1997/ 98 approximativement 258 000 étudiants contre 50 000 en 1983. De plus, la

répartition des étudiants connaît des inégalités entre d'un côté l'enseignement sélectif des grandes écoles et de l'autre côté l'enseignement de masse des facultés. Et même dans les facultés, des inégalités existent entre les facultés de droit et les facultés des lettres et des sciences (El Maslout, 1999). Ainsi les facultés de droit accueillent plus de 50% des effectifs globaux, le reste se répartit sur les autres établissements. Pour ce qui est des écoles supérieures, elles se limitent à accueillir que 8% des effectifs globaux des étudiants. A cela s'ajoute les inégalités sur le plan financier des dotations budgétaires qui ont eu un impact négatif sur les conditions de travail des étudiants caractérisées par la faiblesse des taux d'encadrement, l'encombrement et sur la productivité du système universitaire (l'importance des déperditions).

En outre, le développement de la recherche scientifique est freiné par des difficultés liées d'une part à l'insuffisance des dépenses globales de recherche estimées à 0,3%¹⁵ du PIB en moyenne durant les années 1990 et d'autre part à la faiblesse de l'information scientifique et des publications et à la prédominance de la recherche fondamentale.

1.1.2. La relation entre Université et Entrepreneuriat : le temps de la construction

A partir de la fin des années 1990, la remise en cause de la place de l'université dans l'économie était nécessaire devant d'une part l'extension du chômage des diplômés de l'enseignement supérieur et d'autre part, le creusement des écarts entre le profil de formation et les besoins d'une économie en voie de modernisation. Cela montre aussi une augmentation des déséquilibres au sein de l'université et entre celle-ci et son environnement.

C'est ainsi que les pouvoirs publics ont mis en place le Conseil National pour la Jeunesse et l'Avenir (CNJA) qui a mené au cours des années 90 deux types d'actions :

- des actions en faveur de la création d'entreprise ;
- des actions en faveur de l'insertion des jeunes

Ainsi pour encourager la création de PME, un arsenal de dispositifs d'aide dans les différents volets juridique, financier, informationnel et administratif a été déployé.

Par ailleurs, pour mettre en place un système d'accompagnement efficace l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) a été créée, en 2002. Cette structure a pour fonction d'aider activement à la promotion, au développement et à la mise à

¹⁵ C'est un taux qui reste faible en comparaison à des pays développés (2,24% pour la France, 2,7% pour les Etats-Unis).

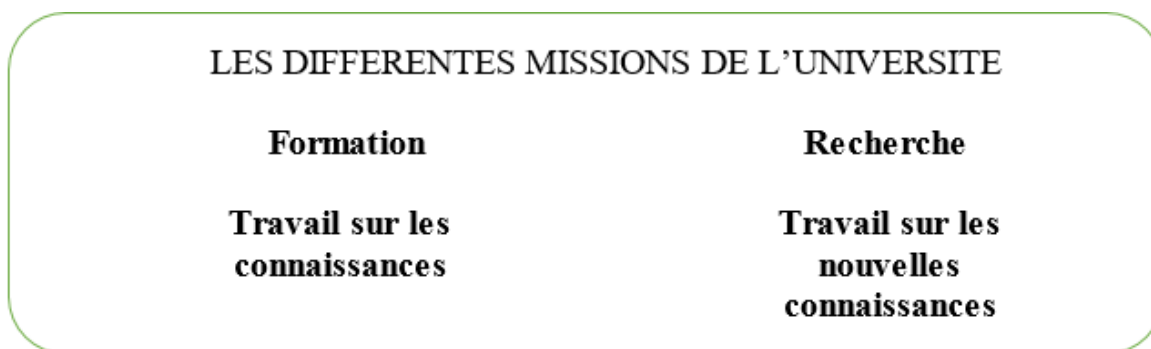
niveau de l'entreprise, en se basant sur le réseau d'institutions publiques et privées de promotion existant, tout en les dynamisant et en coordonnant leurs actions.

Cette démarche de résolution du problème du chômage par la création d'entreprise a rencontré des handicaps liés d'une part, au contexte entrepreneurial marqué par des freins inhérents aux procédures administratives¹⁶, aux possibilités d'accès au financement bancaire¹⁷, au coût des facteurs de production, au poids de la fiscalité et d'autre part à la faiblesse des structures d'accompagnement fiables en cette période. De ce fait, les jeunes ayant pu avoir accès au financement bancaire ont eu des problèmes¹⁸ de démarrage et de développement de leur entreprise.

A cela s'ajoute la faiblesse de l'esprit entrepreneurial des étudiants de l'université. En effet, nous pouvons noter l'absence au niveau des différents cycles de formations, depuis le primaire jusqu'au supérieur, d'actions de sensibilisation et/ou de formation à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise.

Ainsi, l'introduction de l'entrepreneuriat dans les universités marocaines date à peine d'une quinzaine d'années. Assurément, comme nous avons pu le constater des initiatives ont vu le jour plus tôt mais aucune n'est relayée à l'université. Par conséquent, l'université était centrée sur ses métiers historiques : l'enseignement et la recherche.

Figure 35 Université et Entrepreneuriat : Une relation centrée sur les métiers historiques de l'université



Source. (Schmitt, Bayad, Berger-Douce, 2005)

¹⁶ Pour assouplir les procédures administratives, l'état a créé en 2001, des Centres régionaux d'investissement (CRI) qui jouent le rôle de guichet unique et de structure d'accompagnement.

¹⁷ Pour faciliter l'accès au crédit bancaire, l'état a institué au profit des jeunes promoteurs un fond de garantie.

¹⁸ Par exemple, sur une décennie d'existence du « crédit jeune promoteur » le taux d'échec est estimé à 32%.

1.1.3. La relation Université et Entrepreneuriat : le temps d'initialisation

Pour promouvoir l'entrepreneuriat au sein de l'université, il est essentiel de mettre en place un cadre juridique qui précise les nouvelles missions de l'université. En effet, aux missions traditionnelles s'ajoute une nouvelle mission, c'est la valorisation de la recherche. Concrètement, cela se caractérise au sein de l'université par la nécessité de développer des conditions favorables permettant de passer de l'aspect scientifique à l'aspect industriel (Aurelle, 1998). Autrement dit, l'université se pose des questions par rapport à l'actionnabilité de la recherche (Schmitt, 2004).

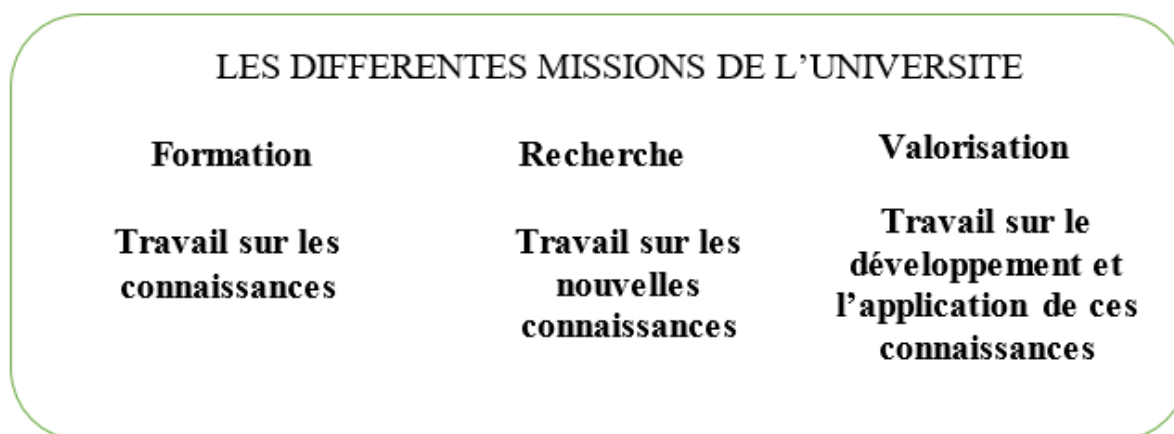
Au Maroc, au début des années 2000 la Charte Nationale sur l'Education et la Formation ; notamment la loi 01/00¹⁹ portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur a permis de redéfinir les missions de l'université exigeant d'une part de lier la formation à la question de l'emploi et d'autre part de lier la recherche à l'application industrielle. De ce fait, le lien entre université et entrepreneuriat prend la direction de la valorisation du potentiel de l'université marocaine en favorisant l'innovation et le transfert technologique. Ainsi, la charte a prévu de favoriser :

- La structuration autour de l'université de réseaux de recherche impliquant les entreprises et la création de structures d'interface université/ entreprise comme vecteurs d'encrage de la recherche universitaire dans le monde économique, de facilitation du transfert vers l'entreprise du savoir- faire et des ressources de l'université, de diffusion et de valorisation des résultats de la recherche. (article 126) ;
- La stimulation financière de la collaboration entre l'université et l'entreprise. A cet effet, la charte stipule d'accorder la priorité dans l'allocation des ressources du Fonds National de Soutien de la Recherche et de l'Innovation, aux projets de recherche- développement initiés par des entreprises et impliquant un laboratoire de recherche universitaire et aux financements de thèses de doctorat en entreprise sur des sujets proposés et cofinancés par ces dernières (article 128) ;
- L'introduction, dans les établissements de recherche et de formation, de l'esprit d'entreprise et de gestion de l'innovation et l'encouragement du développement d'activités à haute valeur ajoutée par la valorisation de la recherche-développement (article 129)

¹⁹ MESRSFC (Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres), Loi n°01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur, Rabat (Maroc), mai, 2000.

L'université marocaine se trouve donc chargée d'une nouvelle mission la valorisation de la recherche pour compléter les missions initiales, la formation et la recherche.

Figure 36 Université et Entrepreneuriat : l'enrichissement des missions



Source. (Schmitt, Bayad, Berger-Douce, 2005)

1.1.4. La relation Université et Entrepreneuriat : le temps de l'institutionnalisation

Au Maroc, le premier programme de valorisation de la recherche et de l'innovation auprès de l'industrie a été lancé en 2002. Ainsi, un certain nombre de structures facilitant le rapprochement entre l'université et les entreprises ont été créées, parmi lesquelles nous pouvons citer :

- **Les structures d'Interface Université/Entreprise** : ont pour missions de mettre en relation et de rapprocher les universités et les entreprises. Aujourd'hui, le Maroc compte 27 structures d'interfaces U/E.

- **Les cités d'innovation** : l'objectif des cités d'innovation est de créer autour de l'université une plateforme fédératrice de centres de recherche et développement, d'entreprises innovantes et des services communs.

La stratégie Maroc Innovation a retenu 4 cités d'innovation pilotes (Marrakech, Rabat, Fès et Settat).

- **Les pôles de compétences** : un pôle de compétences est un réseau interuniversitaire de recherche permettant de fédérer les efforts de chercheur relevant de plusieurs universités et travaillant dans une même thématique prioritaire pour le développement scientifique, socio-

économique et culturel du Maroc. Ainsi, cette structure permet tout d'abord de réaliser des travaux de recherche pluridisciplinaires, ensuite de créer des liens de collaboration entre les diverses équipes nationales travaillant dans le même domaine et enfin de mutualiser et d'optimiser les équipements scientifiques. ces pôles de compétences ont été restructurés avec 12 réseaux thématiques de recherche.

- **Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST)** : cette structure relève du Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) en sa qualité d'opérateur de la recherche. Parmi ses objectifs, permettre aux scientifiques marocains, au monde de l'entreprise et aux différents décideurs un accès rapide et efficace à l'information scientifique et technique (IST).

- **Le Réseau des Centres d'Information Technologiques (TISC)** a été mis en place au niveau des universités et instituts de recherche. Parmi ses missions, permettre aux chercheurs marocains d'avoir accès aux bases de données sur les brevets et les données scientifiques et techniques et de bénéficier d'une assistance dans l'utilisation des bases de données et dans la gestion de la propriété intellectuelle.

- **Le Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE)** : le RMIE a pour mission de soutenir les projets de création d'entreprises innovantes à travers une démarche d'incubation. Ainsi, parmi les services offerts par le RMIE aux jeunes créateurs d'entreprises innovantes :

✓ L'appui financier pouvant atteindre 230000 Dhs permettant de couvrir notamment les études, expertises, prototypes...

✓ Accompagnement sur les principaux aspects des projets technologiques, économiques, juridiques, financiers et humains ;

✓ Mise en relation avec un réseau important d'expert, de partenaires et d'investisseurs.

En 2016, le Maroc comptait 17 incubateurs (dont 6 sont opérationnelles et les autres ne font que de la sensibilisation à travers l'organisation d'un certain nombre de manifestations : séminaires, compétitions entrepreneuriales). Ces incubateurs ont soutenu 76 projets de créations d'entreprises innovantes dont 21 projets ont réussi à finir la phase d'incubation.

Le processus d'incubation est caractérisé par deux phases : la pré-incubation et l'incubation proprement dite.

- La phase de pré-incubation : c'est une phase de validation des quatre aspects suivants avant leur introduction : 1- l'adéquation profil/projet, 2- l'équipe, 3- la réalisation d'une phase de faisabilité technique et 4- la prise en compte de la propriété intellectuelle. La pré-incubation ne devrait pas dépasser les 6 mois.

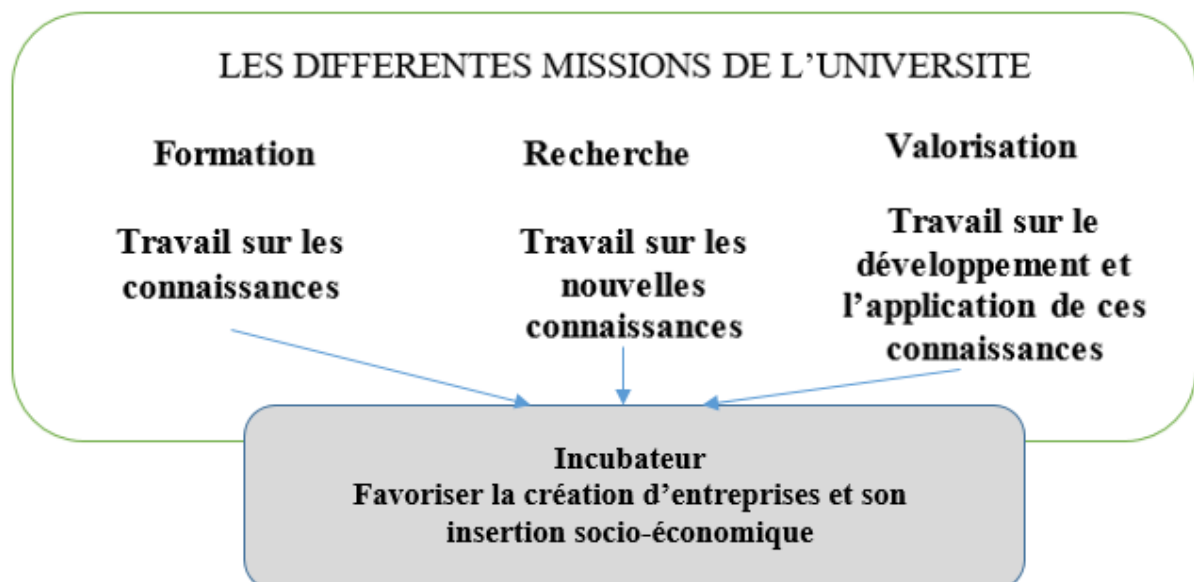
- La phase d'incubation : il s'agit d'un accompagnement des porteurs de projet de création d'entreprises innovantes à forte valeur ajoutée. Cet accompagnement va aller de l'idée à la création juridique de l'entreprise. La phase d'incubation est estimée en moyenne à 18 mois.

Parmi les entreprises créées entre 2004 et 2016 :

- Projet ENOVA incubé à l'Institut National des Postes et Télécommunications (INPT) : Conseil et ingénierie en technologie de l'information.
- Projet MUCOP incubé par l'incubateur de l'université Cadi Ayyad de Marrakech : Extraction et valorisation du mucilage du cactus.
- Projet Meddina Box : Unibox est une solution de maîtrise des coûts Telecom permettant aux entreprises d'améliorer la productivité et réduire les dépenses TELECOM.
- INOSER EDUCATION est une entreprise spécialisée dans les technologies IT au service du secteur de l'éducation.

Pour résumer, le rapprochement entre université et entrepreneuriat au Maroc a permis l'émergence de nouvelles structures de valorisation, comme les incubateurs. Cela correspond au troisième temps de la relation entre Université et Entrepreneuriat : le temps de l'institutionnalisation.

Figure 37 Intégration des incubateurs dans les missions de l'université



Source. (Schmitt, Bayad, Berger-Douce, 2005)

1.2. Le sens de la relation entre Université- Entrepreneuriat au Maroc : de l'initialisation à l'institutionnalisation

Aujourd'hui l'entrepreneuriat tend à s'établir de façon permanente au sein de l'université marocaine grâce au développement de plusieurs actions permettant ainsi de passer d'un état d'initialisation à un état d'institutionnalisation des liens avec l'entrepreneuriat pour reprendre l'articulation proposée par Schmitt (2005) pour comprendre le lien entre université et entrepreneuriat. Effectivement, nous pouvons constater que plusieurs actions et moyens ont été développés pour continuer les constructions entamées précédemment, parmi lesquels nous pouvons citer :

- L'introduction de modules relatifs à l'entrepreneuriat au niveau des licences et des masters dans les écoles et les facultés.
 - L'organisation de compétitions entrepreneuriales (Innova Project, startup weekend, appel à projet innovant, prototypage, projets sociaux...) pour stimuler chez l'étudiant l'envie d'entreprendre.
 - Le soutien financier du Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) aux activités universitaires en relation avec la création d'entreprises.
 - Le lancement annuel dans le cadre du Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE), d'un appel à propositions visant l'appui financier à la création d'entreprises technologiques innovantes.
 - Le Centre Marocain de l'innovation a lancé trois instruments de financement « INTILAK », « TATWIR » et « PTR » destinés à promouvoir l'innovation, valoriser la recherche et développement et générer la propriété industrielle et intellectuelle au Maroc.
-
- L'instrument « INTILAK » est destiné aux startups innovantes en phase ayant moins de deux ans d'activité en phase de démarrage, porteuses d'un projet innovation ou d'un projet de valorisation Recherche et Développement. Ce mécanisme finance 90% des dépenses du projet dans la limite d'un millions de dirhams TTC.
 - L'instrument « TATWIR » est destiné aux entreprises ayant plus de deux d'existence, dédié aux projets de R&D porté par une entreprise ou un groupement d'entreprises agissant dans le cadre d'un cluster en phase de développement ou un consortium d'entreprises et organisme de recherche et finance 50% des dépenses du projet, dans la limite de 4millions de dirhams TTC.

➤ L'instrument « PTR » est destiné aux projets d'appui à l'innovation et au développement technologique portés par des entreprises, consortia ou groupements d'entreprises, et couvre les dépenses afférentes aux prestations éligibles à hauteur de 75% et ce dans la limite de 100000 dirhams TTC.

Ainsi, 7 éditions d'appels à projets ont été lancés entre 2014 et 2015, 352 projets ont été déposés, 74 projets sélectionnés, 60 projets soutenus (2014-2015).

- Le gouvernement a retenu en 2018, dans le cadre de la stratégie de la Caisse Centrale de Garantie (CCG) la mise en place d'un dispositif de financement de l'amorçage et de l'innovation avec l'appui de la Banque Mondiale. Il s'agit du « Fonds Innov Invest » qui comprend entre autres une composante d'investissement avec les « Business Angels²⁰ » dans des startups et entreprises innovantes. Ce fonds vise à combler le vide dans la chaîne de financement des premiers stades de création des startups et des projets innovants. Ainsi 700 MDH seront injectés dans les fonds d'investissement en amorçage et en capital risque.

- La création d'incubateurs universitaires depuis 2002 dans une perspective de mettre à la disposition des porteurs de projets innovants une plateforme d'accueil de proximité capable de répondre à leurs besoins. Aujourd'hui, 17 incubateurs universitaires sont membres du RMIE dont 6 sont réellement opérationnels (Système de la Recherche et de l'Innovation au Maroc, Casablanca (Maroc), 2018).

- Le ministère de l'Education nationale, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a publié en 2019 une circulaire ministérielle au sujet de la création d'un Statut National d'étudiant-entrepreneur (SNEE), dans le cadre du projet Structuration et accompagnement de l'entrepreneuriat au Maghreb (SALEEM). Par ailleurs, le projet SALEEM est un programme Erasmus cofinancé par l'Union européenne et coordonné par l'Agence universitaire de la francophonie (AUF). Ce projet est basé sur le modèle du Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) déployé en France.

Après une phase pilote dans deux universités, à savoir l'Université Hassan II de Casablanca et l'Université Mohammed V de Rabat, le Statut Etudiant Entrepreneur devrait concerner toutes les universités du Maroc dès la rentrée 2019- 2020. Pour la première expérience pilote, le SNEE

²⁰ Le « Business Angels » correspond à toute personne physique qui investit ses propres ressources financières dans des startups, et qui met à leur disposition ses compétences, son expérience, et son réseau relationnel en plus de leur accompagnement effectif.

a bénéficié à 179 étudiants sur 304 étudiants, soit 58 projets entrepreneuriaux. Il s'agit d'étudiants portant un projet entrepreneurial inscrit en dernière année de formation dans un diplôme délivré par un établissement d'enseignement supérieur public ou un établissement d'enseignement supérieur privé reconnu par l'état. Ce projet sera comptabilisé dans les crédits de la formation initiale, en se substituant au stage, au projet de fin d'études, à certains modules, etc. Ainsi, l'accompagnement des pôles SALEEM repose sur les notions d'entrepreneuriat de l'idéation à la création d'entreprise, passant souvent par une phase de prototypage.

- La mise en place en janvier 2020 d'un fonds d'appui au financement de l'entrepreneuriat dans le cadre d'un programme intégré d'appui et de financement des entreprises. Cette convention a été signée entre le ministère de l'économie, des finances et de la réforme des administrations, Bank Al-Maghreb et le Groupement des banques du Maroc. Elle concerne le Compte d'affectation spéciale (CAS) et a pour but de définir le cadre global et les modalités d'utilisation des ressources du compte d'affectation spéciale « Fonds d'appui au financement de l'entrepreneuriat ». Son but est de soutenir les opérations d'appui au financement de l'entrepreneuriat, ce fonds est doté d'une enveloppe d'au moins 6 milliards de dirhams, sur une durée de 3 ans, dont 3 milliards provenant du secteur bancaire. Les ressources du fonds sont allouées au financement des projets inscrits dans le cadre de l'objet du CAS, tels que fixés par la loi de finances, et ciblent de façon prioritaire le secteur informel, les porteurs de projets, les autoentrepreneurs, les startups et les micros et très petites entreprises, y compris dans le monde rural.

1.3. La relation entre Université et entrepreneuriat : les insuffisances

Certes beaucoup d'efforts ont été déployés pour développer l'entrepreneuriat au sein de l'université marocaine, cependant il reste plusieurs insuffisances parmi lesquelles nous pouvons citer :

- Les incubateurs au sein de l'université marocaine peuvent prendre des formes différentes : service, entité, une grande structure avec plusieurs partenaires,...etc. Ainsi, le statut juridique de l'incubateur n'est pas bien défini ce qui empêche de travailler selon des standards.
- Les incubateurs académiques ne sont pas autonomes par rapport à l'organisation de l'université, ce qui rend difficile par exemple l'acquisition d'équipements....etc.

- Le nombre réduit des centres de prototypage locaux, régionaux ou nationaux. Il existe un seul centre national de prototypage abrité à l'Ecole normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET) à rabat.

- Le délicat problème du choix pour le poste de manager des structures de valorisation : des managers et des équipes de management expérimentés, compétents sur le plan scientifique, justifiants d'une bonne connaissance de la culture académique, disposants d'un profil entrepreneurial et d'aptitude à manager des réseaux multiples et des relations complexes. En effet, ces profils ne sont pas faciles à trouver.

- Il est possible de constater la multiplication des actions et des moyens dédiés à l'entrepreneuriat sans qu'il y'ait une cohérence entre ces différents éléments. Autrement dit, il n'y a pas de stratégie clairement établie, c'est-à-dire que les actions et les moyens dédiés à l'entrepreneuriat sont plus ou moins éparpillés au sein de l'université.

- L'entrepreneuriat s'est développé au sein de l'université autour d'une finalité : la création d'entreprise. Or, réduire l'entrepreneuriat à la création d'entreprise conduit à l'envisager comme un fait objectif, délimité par une forme juridique et non comme un état d'esprit se mettant en amont et en aval de la création d'entreprise elle-même. Ainsi, la formation et la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat se sont liées à un objectif de réussite : la création. De ce fait, l'entrepreneuriat à l'université s'inscrit dans une logique de création de créateurs (Saporta et Verstraete, 2000). Face à cette finalité largement répondue, certains auteurs (Henandez, 1999, Fayolle, 2004, Schmitt, 2005) s'entendent pour caractériser l'entrepreneuriat sous l'angle processuel. D'où la nécessité de développer de nouveaux programmes de formation en entrepreneuriat et de concevoir et d'appliquer des méthodes pédagogiques innovantes axées sur le processus entrepreneurial²¹.

Justement, à travers le point qui va suivre nous donnons à voir des expériences en matière d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université marocaine, notamment, des programmes que nous avons-nous même expérimentés afin de repérer dans quelle approche entrepreneuriale ils s'inscrivent, et d'identifier ainsi les champs où il est possible d'innover.

²¹ C'est l'objet du cinquième chapitre de la thèse.

2. Retour d'expériences de plusieurs programmes initiés au sein de l'université marocaine

Bécharde et Toulouse (1998) ont encouragé les académiques à noter la qualité de leurs programmes à l'aune des objectifs pédagogiques qu'ils s'étaient assignés au départ. Mais, selon Becharde, JP et Gregoire, D (2009), il existe peu de recherches sur la manière de concevoir des programmes réellement innovants dans le domaine de l'entrepreneuriat, et encore moins sur ce qui différencie ceux qui réussissent de ceux qui sont moins performants. Par conséquent, les éducateurs ont des difficultés à tirer avantage des expériences pédagogiques des autres établissements.

Face à ce problème, nous avons développé à partir de la littérature abordée dans les chapitres précédents, un cadre d'analyse faisant ressortir les caractéristiques de plusieurs programmes adoptés par l'université marocaine. Notre objectif est de réfléchir sur nos pratiques, de les évaluer, afin d'identifier le champ où il est possible d'innover.

2.1. Le cadre d'analyse de notre recherche

Dans le but de fournir une description complète des programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat, nous avons mis au point un cadre d'analyse basé sur deux dimensions reliées, les valeurs éducatives de ces programmes, ainsi que leurs positionnements paradigmatiques.

- Les valeurs éducatives de l'enseignement de l'entrepreneuriat :

En nous basant sur la littérature en sciences de l'éducation, notre première dimension d'analyse est relative aux problèmes généraux de la didactique de chaque programme. Il s'agit alors d'examiner la question centrale, celle des objectifs le « Pourquoi ? » et aux questions liées au contenu le « Quoi ? », à la méthode pédagogique le « Comment », au public le « Pour Qui ? » et à l'évaluation du cours le « Pour quel résultat ? ».

- Le positionnement paradigmatique de l'enseignement de l'entrepreneuriat :

Notre seconde dimension d'analyse est relative au positionnement paradigmatique de ces programmes. Afin de mettre au point ce cadre d'analyse, Nous nous sommes appuyés sur la revue de littérature en entrepreneuriat²².

²² Nous l'avons abordé dans le premier et second chapitre de la thèse.

Ainsi, pour résumer il existe deux visions de l'entrepreneuriat amenant à des actions différentes au niveau de l'enseignement de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement des projets entrepreneuriaux :

- La première vision, renvoie au fait que l'entrepreneuriat est envisagé comme un résultat à atteindre, la création de l'entreprise, ce qui renvoie au paradigme dominant en entrepreneuriat, le paradigme de la décision entrepreneuriale, qui considère « le phénomène entrepreneurial du point de vue économique et plus particulièrement celui de la création d'entreprise » (Schieb-Bienfait, 2000 : 138).
- La seconde vision est liée au processus entrepreneurial et non à la création d'entreprise. Ce qui renvoie à un paradigme émergent en entrepreneuriat, l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015). Ainsi, la création d'entreprise apparaît comme une conséquence logique d'un processus entrepreneurial, lequel doit être défini (Schmitt, 2018, p. 14).

De ce fait, à travers l'analyse de plusieurs éléments, notamment, la posture de l'éducateur, la posture de l'apprenant, la posture de l'écosystème, l'outil de référence de l'accompagnement entrepreneurial, l'état pris en considération dans l'accompagnement entrepreneurial, la relation à la réalité, nous souhaitons montrer sous quelle vision ces programmes d'éducation à l'entrepreneuriat se définissent-ils.

Nous proposons ci-dessous un tableau décrivant le cadre d'analyse de notre recherche.

Tableau 12 Le cadre d'analyse de notre recherche

Les dimensions d'analyse	Les questions principales de l'analyse
Les valeurs éducatives	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs le « Pourquoi ? » • Le contenu le « Quoi ? » • La méthode pédagogique le « Comment » • Le public le « Pour Qui ? » • L'évaluation « Pour quel résultat ? ».
Le positionnement paradigmatique de ces enseignements	<ul style="list-style-type: none"> • Quel état est pris en considération ? état gazeux et /ou état de cristallisation ? • Quel est la posture de l'éducateur ou de l'accompagnateur ? • Quel est la posture de l'apprenant ? • Quel est la posture de l'écosystème ? • Quel est l'outil de référence de l'accompagnement entrepreneurial ? • Quelle image donne-t-on de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur ? • Quelle relation à la réalité ?

Par ailleurs, concernant les valeurs éducatives nous souhaitons donner plus de détails sur les méthodes pédagogiques. Nous notons, qu'on peut faire la distinction entre trois types de modèles pouvant être utilisés dans l'enseignement de l'entrepreneuriat :

- **Le modèle d'offre** basé sur la logique traditionnelle de transmission de connaissance. De ce fait, l'enseignement est assimilé à une « délivrance d'information » (Kember, 1997). L'enseignant présente l'information et l'étudiant la reçoit de façon plus ou moins passive. L'enseignant se base sur la recherche académique pour définir le contenu de l'enseignement. Selon (Angelo et Cross, 1993) : « les objectifs pédagogiques consistent à enseigner aux étudiants, auxquels un rôle précis est assigné, les faits et les principes qui caractérisent un sujet d'études ». Les moyens pédagogiques les plus employés restent les cours magistraux, les conférences. Le système d'évaluation se limite surtout à évaluer le degré de mémorisation des écoutes et des lectures de l'étudiant.

- **Le modèle de demande** s'inscrit dans la logique de formation de capacités transférables. Cet enseignement est élaboré comme « l'organisation des activités des étudiants » ou comme la « mise en place d'un environnement propice à l'acquisition des connaissances à acquérir » (Ramsden, 2003). Les enseignants sont des « des tuteurs ou des facilitateurs » et les étudiants participent activement dans leurs apprentissages. Le contenu de l'enseignement est défini essentiellement en fonction des besoins des étudiants dans leur futur travail. Par conséquent, les objectifs pédagogiques seront comme « aider les étudiants à développer de véritables talents d'apprentissages », ou « faciliter leur développement personnel et les faire progresser » (Angelo et Cross, 1993). Ce modèle est lié habituellement à des techniques pédagogiques comme les discussions, débat, travail en équipe, enquêtes, expérimentation, etc. Le système d'évaluation est généralement de type formatif, les étudiants sont appelés par exemple à donner leurs avis et leurs pensées sur leurs apprentissages.

- **Le modèle de compétence** basé sur la logique d'apprentissage actif par développement de compétences caractérisée par les pédagogies actives (la méthode des cas, l'apprentissage par problème et la pédagogie par projet). Ce modèle cherche à développer l'aptitude des étudiants à résoudre des problèmes complexes en mobilisant pour cela les connaissances et les aptitudes qui en sont la clef (Le Bortef, 1998). L'enseignement est élaboré comme « une interaction entre maître et élèves » (Kember, 1997) ou encore comme « rendant l'apprentissage possible » (Ramsden, 2003). Les enseignants sont des « Coaches », alors que les apprenants participent activement dans la construction de leurs connaissances au moyen de leurs échanges avec leurs enseignants et leurs camarades. Le contenu est le plus souvent de type résolution de problèmes. Selon (Angelo et Cross, 1993), les objectifs pédagogiques sont « aider les étudiants à acquérir

des savoirs- faire supérieurs à la moyenne », et les « préparer à maîtriser leurs futurs jobs et carrières professionnelles ». Ce modèle privilégie les techniques pédagogiques qui développent les talents de communication (prise de parole en public, défendre un projet, participation à un débat, etc.) ou qui produisent des connaissances (rédaction, montage d'un projet, etc.). Le système d'évaluation se concentre sur la capacité des étudiants à résoudre des problèmes proche de la vie professionnelle future des étudiants.

Par ailleurs, d'après (Bécharde et Grégoire, 2005, pp.117-119) : « dans la pratique, les enseignants peuvent puiser dans plus d'un modèle, ce qui donne lieu à l'émergence de formes hybrides qui empruntent un trait quelconque à chaque modèle principal ». Nous allons d'ailleurs le constater lorsque nous analyserons certains programmes que nous avons expérimentés.

2.2.La méthode de recherche

Nous nous sommes focalisés dans le cadre de notre recherche sur l'analyse de plusieurs programmes éducatifs dans le domaine de l'entrepreneuriat. Pour garantir que les programmes choisis pour l'analyse soit significatifs et importants, nous nous sommes basés sur des programmes que nous avons-nous même expérimenté et qui ont été adoptés par plusieurs universités marocaines. D'autant plus que ces programmes constituent soit des programmes internationaux transférés au Maroc, comme le programme comprendre l'entreprise «CLE», le programme « Challenge Projets d'Entreprendre » ou encore le programme « Company program » d'Injaz Al Maghrib, soit des programmes nationaux comme « Innova Project » qui s'inscrit dans l'axe de « mobilisation des talents » de la stratégie Maroc Innovation. De cette façon, nous garantissons que les programmes choisis soient significatifs et importants.

Tableau 13 Identification des programmes pédagogiques choisis pour l'analyse.

Programme	Nature du programme	Durée d'expérimentation
Le programme « CLE »	Un programme international, américain.	5 ans (plusieurs classes pilotes)
Le programme « Company Program »	Un programme international américain.	13 semaines pour une classe
Le programme « Challenge Projet d'entreprendre »	Un programme international français.	Deux éditions
Le programme « Innova Project »	Un programme national marocain	Deux éditions pour deux années

2.3. Analyse et résultat

Ce point est organisé autour de quatre parties. Chaque partie correspond à la présentation tout d'abord de chaque programme, ensuite de son analyse du côté des valeurs éducatives et du côté positionnement paradigmatique, puis nous terminons par les résultats de l'analyse de chaque programme et discussion.

2.3.1. Le programme CLE « Comprendre L'Entreprise »

2.3.1.1. *Présentation du programme CLE : historique et contexte*

Le programme CLE a été initialement créé en 1996 par Pr. Robert Nelson de l'Université de l'Illinois (Etats-Unis), Dr. George Manu, chargé de programmes au Centres International de Formation de l'Organisation Internationale de Travail (CIF OIT) et M. John Thiongo, consultant Kenyan. Le programme de formation CLE tire ses origines d'un projet mis en œuvre par le BIT au Kenya et qui a introduit l'éducation entrepreneuriale dans le système de formation et d'éducation professionnelle de ce pays.

Le programme CLE est un programme de formation à l'entrepreneuriat, destiné à l'enseignement professionnel, secondaire et supérieur. Il a été développé par l'Organisation internationale du Travail et depuis sa création il a été introduit dans plus de 55 pays dans le monde.

Au Maroc, le programme CLE a été introduit en 2008 sous forme de formation en ligne dans le cadre du projet « Formation à l'Entrepreneuriat – Comprendre l'Entreprise – au Moyen Orient et en Afrique du Nord » mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail et financé par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) en 2008-2011. La plateforme CLE a été adoptée par le Campus Virtuel Marocain (CVM) situé à l'Université Ibnou Zohr d'Agadir.

Par la suite le projet « jeunes au travail » d'une durée de 5 ans (2012-2017) a été mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail, avec le soutien du Ministère des Affaires Etrangères, Commerce et Développement du Canada, avec pour partenaire officiel institutionnel le Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales du Royaume du Maroc. Ce projet vise à améliorer les opportunités d'emploi et accroître l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes au Maroc. C'est ainsi que le programme CLE (ou une partie de CLE) a été inclus dans le cursus national du pays. Le programme de formation CLE a permis de former 48 facilitateurs-tuteurs, qui à leur tour, ont dispensé CLE à près de 1000 étudiants de diverses disciplines.

L'enseignement du programme CLE peut se faire en présentiel ou à distance grâce à la plateforme CLE en ligne. (E-learning).

2.3.1.2. Analyse du programme CLE

Les valeurs éducatives du programme CLE

- **Les objectifs :**
 - L'objectif général de CLE consiste à contribuer à la création d'une culture d'entreprise dans un pays ou une société, à sensibiliser les jeunes par rapport aux opportunités et aux défis que représente l'entrepreneuriat et le travail indépendant, et à leur faire prendre conscience du rôle qu'ils jouent dans le façonnement de leurs futurs et celui du développement socio-économiques de leurs pays.
 - Les objectifs spécifiques du programme CLE sont :
 - Développer des attitudes positives en ce qui concerne l'entreprise et l'auto-emploi ;
 - Sensibiliser les jeunes sur l'entreprise et l'auto-emploi en tant qu'option de carrière ;
 - Fournir de l'information au sujet des compétences et des attributs nécessaires pour surmonter les défis liés au démarrage et à la gestion d'une entreprise ;
 - Faciliter la transition entre l'éducation et le travail par la connaissance des fonctions et du mode d'opération des entreprises.

- **Le contenu :**

Dans le cadre du projet « jeunes au travail », le programme CLE a été adapté au contexte marocain en 2014, dans ses aspects culturels, socio-économiques, juridiques et fiscaux. Ainsi, le contenu du programme CLE est constitué de neuf modules que nous présentons dans le tableau ci-dessous. Pour chaque module, nous précisons l'objectif poursuivi, les thèmes traités ainsi que les activités élaborées. Par ailleurs dans les huit premiers modules, il s'agit d'enseigner l'entrepreneuriat. Tandis que, dans le dernier module il s'agit d'accompagner les participants dans leurs projets.

Tableau 14 Description du contenu du programme « CLE »

Module 1 :		Que signifie entreprendre ?	
Objectifs		Thèmes traités	Activités
<p>-Permettre aux participant (e)s de reconnaître que les hommes et les femmes, y compris les personnes avec handicap, peuvent faire preuve de l'esprit d'entreprise.</p> <p>-Permettre aux participant(e)s de se rendre compte que l'aptitude à entreprendre d'un individu influence sa manière de vivre.</p>		<p>-Les entreprises autour de vous</p> <p>-Signification et portée de l'esprit d'entreprise</p> <p>-Savoir s'organiser</p> <p>-Les compétences en matière de prise de décisions</p>	<p>-Lecture</p> <p>-Discussion</p> <p>-Activités de groupe</p>
Module 2 :		A quoi sert l'esprit d'entreprise ?	
Objectifs		Thèmes traités	Activités
<p>Permettre aux participant(e)s de comprendre que faire preuve d'esprit d'entreprise dans toute situation, impliquant ou non une activité économique, est profitable, tant au niveau personnel qu'au niveau familial et communautaire.</p>		<p>-Définition de l'esprit d'entreprise</p> <p>-En quoi l'esprit d'entreprise s'applique-t-il aux entreprises ?</p> <p>-La motivation entrepreneuriale</p> <p>-Fixer les objectifs pour l'entreprise</p> <p>-La prise de risque</p>	<p>-Lecture</p> <p>-Discussion</p> <p>- Activités de groupe</p> <p>-Jeu</p>
Module 3 :		Quel est le profil d'un entrepreneur ?	
Objectifs		Thèmes traités	Activités
<p>Permettre aux participant(e)s d'apprécier les traits de caractère qu'il faut posséder pour réussir comme entrepreneur.</p>		<p>-Evaluation du potentiel entrepreneurial</p> <p>-Identification du profil de l'entrepreneur</p> <p>-L'entrepreneur en tant que leader</p> <p>-Les principes de négociation</p> <p>-La faculté d'écoute</p>	<p>-Questionnaire pour identifier les participants les plus entreprenants (évaluation entrepreneuriale)</p> <p>-Discussion</p> <p>-Lecture</p> <p>-Activités de groupe</p> <p>-Le jeu de rôles</p>

Module 4 :		Comment devient-on entrepreneur ?	
Objectifs	Thèmes traités	Activités	
Faire comprendre quelles sont les principales Compétences et les facteurs qui déterminent la réussite en matière de création et de gestion d'une petite entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> -L'importance de l'entrepreneuriat dans la société -L'auto emploi et l'entrepreneuriat -les petites entreprises -Les principaux facteurs de réussite lors de la création d'une petite entreprise -La décision de devenir entrepreneur 	<ul style="list-style-type: none"> -Lecture -Discussion -Activités de groupe -Débat 	
Module 5 :		Comment trouver une idée d'affaire valable ?	
Objectifs	Thèmes traités	Activités	
Proposer des techniques permettant de trouver des idées d'affaires et de reconnaître et évaluer des opportunités d'affaires.	<ul style="list-style-type: none"> -La créativité et l'innovation -Trouver des idées -Reconnaître et évaluer les opportunités d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> -Lecture -Exercice -Activités de groupe -Discussion avec un entrepreneur sur la manière avec laquelle il a trouvé une idée / opportunité d'affaires. -Discussion avec un représentant de la collectivité locale sur le thème des opportunités d'affaires. 	
Module 6 :		Comment lancer une entreprise ?	
Objectifs	Thèmes traités	Activités	
Permettre aux participant(e)s de connaître les diverses tâches à accomplir pour lancer une entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> -Choisir un marché approprié -Choisir l'emplacement de son entreprise - Les formes juridiques de l'entreprise -Capital nécessaire pour lancer une entreprise -Recherche de financement pour démarrer une entreprise -Acheter ou créer une entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> -Lecture -Débat -Activités de groupe - Inviter un responsable du crédit dans une banque pour lui poser des questions sur le financement bancaire 	

Module 7 :		Comment faire fonctionner une entreprise ?	
Objectifs	Thèmes traités	Activités	
Permettre aux participant(e)s d'apprendre les différentes techniques de gestion d'une petite entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> -Recruter et gérer le personnel -Gérer le temps -La gestion des ventes -Choisir ses fournisseurs -L'évolution technologique et son impact sur les petites entreprises -Connaitre les coûts de démarrage d'une entreprise -Bien gérer les finances de l'entreprise -Utiliser les états financiers 	<ul style="list-style-type: none"> -Lecture -Discussion -Activités de groupe 	
Module 8 :		Quelles sont les étapes à suivre pour devenir entrepreneur ?	
Objectifs	Thèmes traités	Activités	
Permettre aux participant(e)s de poursuivre leur projet pour créer une entreprise	<ul style="list-style-type: none"> -Préparation d'un plan d'affaires -Comment interpréter les conclusions d'un plan d'affaires -Evaluation des facteurs pour démarrer une entreprise -Sources d'information et d'assistance -Maintenir une vision entrepreneuriale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lecture -Discussion -Activités de groupe 	
Module 9 :		Comment élaborer son propre plan d'affaires ?	
Objectifs	Thèmes traités	Activités	
Permettre aux participant(e)s d'appliquer le programme CLE à une situation économique réelle et d'évaluer une idée d'affaire en vue d'en faire un auto-emploi ou de créer sa propre petite entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> -Comment rédiger un plan d'affaires -Plan d'affaires standard 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier un besoin (idée d'entreprise) -Elaborer une étude de marché -Rédiger le plan d'affaires -Participer à un concours de plan d'affaires -Trouver des partenaires et un financement 	

▪ **La méthode pédagogique :**

Vu dans notre perspective analytique, le programme CLE est un modèle hybride, combinant « le modèle pédagogique de demande » et « le modèle pédagogique par compétences ». En effet, dans la pratique les enseignants peuvent puiser dans plus d'un modèle, ce qui donne lieu à l'émergence de formes hybrides qui empruntent un trait quelconque à chaque modèle principal (Bécharde et Grégoire, 2005, pp. 117-119). Dans ce qui suit, nous allons chercher à expliquer comment le programme CLE s'appuie sur ces deux modèles.

Dans les huit premiers modules, l'enseignant adopte un modèle pédagogique de demande. Ainsi, les enseignants sont des « facilitateurs ou des tuteurs », ils ont pu bénéficier d'une formation pour les formateurs en présentielle et à distance avec obligation d'ouverture de classes pilotes avec un effectif ne dépassant pas 30²³ étudiants par classe. Ainsi l'enseignant a pour objectif de « faciliter le développement personnel des étudiants et les faire progresser » (Angelo et Cross, 1993) à travers des techniques pédagogiques basées sur les jeux, les activités de groupe, les discussions, explorations, etc. Les étudiants jouent alors un rôle actif dans leur apprentissage.

Dans le dernier module, il s'agit d'un modèle pédagogique de compétences. L'enseignant adopte une pédagogie par projet. Dans ce cas, l'enseignant joue le rôle de « coach » alors que l'étudiant construit activement ses connaissances à travers l'interaction avec son enseignant et ses collègues de cours. Le modèle des compétences cherche à développer l'aptitude des étudiants à résoudre des problèmes complexes en mobilisant pour cela les connaissances et les aptitudes qui en sont la clef (Le Boterf, 1998). En effet, il s'agit pour l'étudiant d'identifier un besoin (idée d'entreprise), d'élaborer une étude de marché, de rédiger le plan d'affaires, de participer à un concours de plan d'affaires de trouver des partenaires et un financement. Les techniques pédagogiques sont centrées sur l'acquisition de talents de communication (Présentation en public, participation à un concours...).

▪ **Le public visé :**

Le programme CLE est destiné à des étudiants en gestion ou encore à des étudiants dans des cursus scientifiques, techniques ou littéraires. Aussi, il vise essentiellement des étudiants qui n'ont ni intention d'entreprendre, ni projet concret.

²³ Le nombre d'étudiants est réduit afin de rendre possible les activités de groupe, les discussions, les jeux, etc.

▪ **L'évaluation du cours**

Le système d'évaluation du programme CLE peut être de type formatif basé essentiellement sur la restitution des connaissances des participants, de leurs avis et de leurs réflexions ou peut se faire en rendant obligatoire la rédaction d'un plan d'affaires pour tous les participants à l'issue de leur formation en entrepreneuriat.

Après avoir analysé le programme CLE du côté de ses valeurs éducatives, nous nous interrogeons dans ce qui va suivre sur son positionnement paradigmatique.

Le positionnement paradigmatique du programme CLE

• **Quel est la posture de l'éducateur ?**

Dans les huit premiers modules l'enseignant joue le rôle de facilitateur dans la mesure où il met en place un environnement favorable à l'apprentissage des participants : il organise les activités de groupes et les jeux, il encourage la discussion, les débats, l'interaction, etc. ce qui facilite le développement personnel des étudiants et les aide à progresser.

Dans le dernier module l'enseignant joue le rôle de coach, sa mission consiste à accompagner les participants durant la période d'élaboration des plans d'affaires. Dans cette perspective, nous sommes centrés sur la faisabilité de leurs idées d'affaires et à trouver des partenaires et des financements. L'accompagnateur a alors une posture de réparateur.

• **Quel est la posture de l'apprenant ?**

Dans les huit premiers modules, l'apprenant joue un rôle actif dans son apprentissage dans la mesure où il participe aux jeux, travaille en équipe, interagit avec l'enseignant et les autres participants, etc. Dans le dernier module, l'apprenant produit des connaissances par la rédaction du plan d'affaires, qu'il présente devant un public ce qui lui permet d'acquérir des talents de communication. Mais l'apprenant reste dans la posture d'observateur et s'inscrit dans une démarche de résolution de problème.

• **Quelle image donne-t-on de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat ?**

En examinant les thèmes traités dans les différents modules, nous constatons que les dimensions de l'entrepreneuriat évoquées, nous amène à considérer l'entrepreneuriat sous l'angle de la création d'entreprises. En effet, l'entrepreneur est assimilé à la création (la création d'un nouveau produit ou d'un nouveau service, la création d'emploi, la création d'un nouveau marché...). Il est la figure de la réussite, notamment à travers sa capacité à prendre les bonnes décisions au bon moment, sa capacité de vision, la capacité à détecter les opportunités d'affaires.... Plusieurs thèmes se sont penchés sur les compétences distinctives de l'entrepreneur. Nous considérons que ces actions, sous certains aspects, favorise la promotion de l'entrepreneuriat. En revanche, elles donnent une image stéréotypée de l'entrepreneur

(l'entrepreneur est un héros). En plus, dans plusieurs thèmes l'entrepreneur est présenté comme un gestionnaire. Alors qu'en réalité comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, il y'a une différence entre un créateur et un gestionnaire que ce soit au niveau de l'état d'esprit ou bien au niveau des actions menées.

- **Quel est l'outil de référence de l'accompagnement entrepreneurial ?**

Comme nous avons pu le constater, l'outil de référence dans l'accompagnement entrepreneurial dans le programme CLE est le plan d'affaires, ce qui nous conduit à mathématiser, articuler et finaliser la réflexion préliminaire sur le projet entrepreneurial. C'est ainsi que l'accompagnement entrepreneurial s'inspire de la gestion et non de la création et donc au lieu d'évaluer le porteur de projet sur sa capacité à créer une entreprise, il est évalué sur sa capacité à gérer une entreprise.

- **Quel état est pris en considération : état gazeux et /ou état de cristallisation ?**

Selon nous, le programme CLE se concentre sur l'état de cristallisation, comme si l'état gazeux n'existait pas. En effet, ce programme est centré sur les phases en aval du projet où le projet est considéré comme robuste et il n'est plus remis en cause. De ce fait, dans ce programme, l'entrepreneuriat se joue dans les décisions à prendre autrement dit on est centré principalement sur les moyens humains financiers et techniques pour aider à la création d'entreprises ou à la gestion de l'entreprise. Ainsi en se concentrant sur l'état de cristallisation, les réflexions se sont centrées sur les activités de réalisation. Ce qui se traduit dans les faits par l'utilisation des outils de planification, comme le plan d'affaires.

- **Quel est la posture de l'écosystème ?**

Comme nous pouvons le constater dans le module 9, l'accompagnement entrepreneurial se fait de manière linéaire : d'abord, la conception du projet via le plan d'affaires ensuite, le partage du projet avec l'écosystème dans le cadre de compétition à l'entrepreneuriat, puis trouver des partenaires et un financement. Dans cette situation, la question renvoyée aux acteurs de l'écosystème est la suivante : « approuvez-vous ou pas le projet proposé ? ». Dans ce cas, il est essentiel que le projet soit en cohérence avec les attentes des acteurs de l'écosystème. Cependant la possibilité qu'il le soit reste faible. De plus, comment peut-on évaluer un projet, alors que l'entrepreneur se trouve dans un état gazeux et que son projet n'est pas totalement défini. De ce fait, il est essentiel de changer de regard sur la rencontre avec les acteurs de l'écosystème.

- **Quelle relation à la réalité ?**

En examinant les différents modules du programme CLE, nous constatons que nous sommes dans un cadre épistémologique positiviste où la réalité est avant tout connaissable objectivement. En effet, les méthodologies mises en place ont pour principale objectif de travailler sur des éléments apparents liés à l'entrepreneuriat. Par exemple, pour le thème «Reconnaitre et évaluer les opportunités d'affaires », l'entrepreneur y est appréhendé comme une personne devant découvrir des opportunités dans son environnement. Le rôle de l'entrepreneur consiste à découvrir et à combiner les bonnes pièces du puzzle conduisant à une opportunité d'affaires (Sarasvathy, 2008b). Ainsi, les réflexions en entrepreneuriat dans le programme CLE s'inscrivent dans une optique de résolution de problèmes, c'est-à-dire dans une optique où le problème est connu par avance. L'idée étant, à partir d'une opportunité d'affaires, d'identifier et de mettre en œuvre une démarche pour atteindre un objectif prédéterminé : la création d'entreprise. Dans cette perspective, l'univers est considéré comme incertain, autrement dit il serait possible d'évaluer la probabilité d'occurrence de faire advenir un fait à partir d'une situation donnée. Donc, les objectifs sont nettement déterminés et il suffit de repérer la voie pour les atteindre en s'inscrivant dans la tradition rationaliste.

2.3.1.3. Résultat de l'analyse du programme « CLE »

Au terme de cette analyse du programme CLE et en tant que formatrice CLE ayant expérimenté ce programme sur une durée de 5 ans, nous constatons que du côté des valeurs éducatives il existe une cohérence entre les objectifs du programme, le contenu, la méthode pédagogique, le public visé ainsi que le système d'évaluation. L'originalité principale du programme CLE réside, dans les techniques pédagogiques utilisées basées sur les jeux, les activités de groupe, les discussions, etc. Quant au positionnement paradigmatique de ce programme, nous estimons qu'il s'inscrit dans le paradigme de la décision entrepreneuriale à travers plusieurs éléments que nous résumons dans le tableau ci-dessous :

Tableau 15 Les éléments de présentation du paradigme de la décision entrepreneuriale dans le programme CLE

Posture de l'éducateur	-Tuteur (dans les huit premiers modules) -Coach, Réparateur (dans le dernier module)
Posture de l'apprenant	- Joue un rôle actif dans son apprentissage (participation aux jeux, travaille en équipe, etc.) dans les huit premiers modules. -Dominance de l'observation sur l'action (le dernier module).
Outil de référence	Le plan d'affaires
Etat pris en considération	Etat de cristallisation
Modalité d'approches	Résolution de problème
Posture de l'écosystème	Evaluateur
Cadre épistémologique	Positiviste

2.3.2. Le programme « Company Program »

Company Program est l'appellation internationale du programme. En français, ce programme est appelé Jeune Entreprise ou Mini-Entreprise selon le pays.

2.3.2.1. Présentation du programme « Company Program » :

Historique du concept : Le concept est né aux États-Unis en 1919. C'est Horace A. Moses, un industriel, qui remarqua que les jeunes étaient peu formés au monde industriel. Il s'inspira de ce qui se faisait dans le monde agricole en reprenant le principe fondamental : l'apprentissage par l'action. Junior Achievement (JA) était né. De grands noms supportèrent le concept dès ses débuts : H. Ford, W. Disney, J. D. Rockefeller, W. C. Procter... L'expérience s'étendit dans tous les États-Unis durant les années 1940.

Au Canada, les Jeunes entreprises sont apparues en 1955, et au Québec en 1962, d'abord en anglais puis en français à partir de 1967.

En 1963, le concept débarque en Europe en s'implantant successivement au Royaume-Uni, en France, en Belgique, en Irlande, en Suède. Une fédération européenne fut instituée en 1977. Elle regroupe actuellement une quarantaine de pays sous le nom de JA-YE (à la suite de la fusion des deux fédérations existantes) et organise chaque année, en été, un concours réunissant les "meilleures" mini-entreprises du continent.

Selon les statistiques européennes, ce sont plus de 200 000 étudiants qui participent chaque année à ce type de programme dans l'Union européenne et en Norvège. Dans le monde, ce sont plus de 7,5 millions de jeunes qui ont suivi le programme. Il a d'ailleurs été reconnu comme faisant partie des meilleures pratiques pour la diffusion de l'esprit d'entreprise par la Direction Générale des Entreprises de l'Union européenne.

Définition du programme « Company program » au Maroc : Company Program est mise en place au Maroc par l'association INJAZ AL-MAGHRIB, représentant du réseau Junior Achievement²⁴. INJAZ Al-Maghrib est une association reconnue d'utilité publique qui a été Créée en 2007 sous l'impulsion du Groupe AL MADA²⁵. INJAZ Al-Maghrib mobilise le secteur privé auprès de la jeunesse pour contribuer à l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs. Par classe, les participants de 14 à 25 ans, volontaires et pour 16 semaines au lycée et 13 semaines à l'université, créent leur propre micro-entreprise qui s'apparente à une véritable entreprise : la classe lui donne un nom, choisit les membres de son comité de direction, conçoit un produit ou service, conduit l'étude de faisabilité, place les actions de la société à constituer, établit un business plan, produit, commercialise et liquide l'entreprise en fin du programme. Elle suit ainsi tout le cycle de vie de l'entreprise. La mini- entreprise est encadrée par un professeur et par un conseiller professionnel de l'association d'INJAZ. A la fin de l'année scolaire ou universitaire, les mini- entreprises se réunissent dans un concours local, en vue de participer à un concours national ayant lui-même pour but de choisir l'équipe qui ira représenter le Maroc au championnat au niveau de la région arabe (13 pays en compétition).

²⁴ Junior Achievement (JA) a conçu et développé « Company program ». Il est le dépositaire des droits. Une antenne locale (dans chaque pays), reconnue par JA, diffuse ces informations. Au Maroc, c'est l'association d'Injaz al maghrib qui gère ces droits et a traduit et a adapté le programme au contexte marocain.

²⁵ Al Mada (anciennement Société nationale d'investissement) est un fond d'investissement privé marocain à vocation panafricaine. Son actionnariat est composé de plusieurs entreprises et fonds d'investissements marocains, et de quelques entreprises étrangères. Son principal actionnaire est Siger, la holding de la famille royale du Maroc. Al Mada est présent dans plusieurs secteurs et notamment la distribution, la banque, l'immobilier.

2.3.2.2. Analyse du programme « Company Program » :

Les valeurs éducatives de « Company Program »

▪ **Les objectifs**

Le programme a pour objectif de développer chez les participants :

-Le savoir : connaissances liées au monde de l'entreprise, acquisition du vocabulaire du monde de l'entreprise (l'entreprise et ses fonctions, le marché, la concurrence, la répartition du travail, les dépenses, la motivation, les biens, les procédures, les services, les bénéfices, la rentabilité, les coûts fixes et variables, le prix, le marketing, le management, l'étude de marché, le business plan, les investissements, la production, la commercialisation, le prix, l'action, le conseil d'administration, la liquidation, le rapport annuel).

-Le savoir-faire : La fabrication d'un produit ou d'un service, le goût de relever des défis, l'analyse de l'information, le consensus, la pensée critique, l'évaluation des gains et des risques, l'évaluation de ses performances et de celles du groupe, l'analyse-produit, la négociation, le partage d'idées nouvelles, l'écoute active, la prise de décision, le travail d'équipe, la prise de parole en public, la communication écrite, la synthèse et l'évaluation de l'information, la vente.

▪ **Le contenu**

Company program est composé de trois grandes phases : Démarrer l'entreprise, exploiter l'entreprise et liquider l'entreprise. Chaque phase représente un module et chaque module se compose de plusieurs séances. Dans ce qui va suivre, nous présenterons les objectifs de chaque séance ainsi que les activités assurées.

Tableau 16 Description du contenu de « Company Program »

Module 1 : Démarrer l'Entreprise		
Séances	Objectifs	Activités
Séance 1 : Faire connaissance et découvrir Company Program	Les entrepreneurs apprennent à : -Faire connaissance du conseiller. -Mieux connaître leurs propres aspirations et s'exprimer sur le sujet devant l'ensemble de la classe. -Découvrir les grandes lignes de Company program.	-Jeux -Présentation de chaque participant et discussion -Projection du film « Company program »

<p>Séance 2 : Explorer des idées de produits /services</p>	<p>Les entrepreneurs apprennent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Etre à l'écoute des attentes du consommateur -Utiliser les techniques de créativité. -Imaginer des produits/services simples à lancer, mais novateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> -Présentation des critères d'un bon produit/ service -Présentation des techniques de brainstorming -Brainstorming sur les produits/ services de la future entreprise.
<p>Séance 3 : Choisir le meilleur projet</p>	<p>Les entrepreneurs apprennent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Présenter leur produit/service, dans l'optique de le vendre à l'ensemble des entrepreneurs. -Commencer à prendre des décisions stratégiques pour leur entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> -Finalisation des présentations. -Présentation et mise en avant de chaque produit/service. -Vote du meilleur projet.
<p>Séance 4 : Créer les conditions de la coopération.</p>	<p>Les entrepreneurs apprennent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mesurer à quel point les principes fondamentaux d'éthique et de coopération créent les conditions de l'efficacité d'une entreprise. -Fixer les objectifs de la jeune entreprise 	<p>Travail en équipe pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Définir les objectifs de l'entreprise -Fixer les méthodes de prise de décision -Etablir les valeurs de l'entreprise
<p>Séance 5 : Identifier les fonctions de l'entreprise.</p>	<p>Les entrepreneurs apprennent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Identifier les fonctions, les responsabilités et les compétences requises pour une équipe de direction, ainsi que les employés des différents départements de l'entreprise. -Mieux connaître leurs propres compétences, pour mieux s'orienter. 	<p>Travail en équipe pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Identifier les compétences de chacun -Organisation de l'entreprise -Formalisation des responsabilités et compétences requises pour chaque département. -Compétences attendues de l'équipe de direction

Séance 6 : Choisir le comité de direction	<p>Les entrepreneurs apprennent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Choisir l'équipe de direction qui sera la mieux à même de conduire l'entreprise à son plus haut niveau de performance. -Organiser l'entreprise en fonction des compétences de chacun. 	<ul style="list-style-type: none"> -Présentation de chaque candidat de son projet d'entreprise -Election du président de l'entreprise et du comité de direction -Répartition des équipes et des rôles par équipe. -Signature des statuts de l'entreprise.
Séance 7 : Procéder à l'étude produit et l'analyse financière.	<p>Les entrepreneurs apprennent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elaborer une étude de marché détaillée. -Calculer le prix et le seuil de rentabilité du produit/service -Calculer le prix et le seuil de rentabilité du produit/service -Choisir les fournisseurs et établir un calendrier de production. 	<ul style="list-style-type: none"> -Brief de lancement des activités. -Activités par département : <ul style="list-style-type: none"> • Choix de la raison sociale de l'entreprise. • Choix des fournisseurs et calcul du prix de revient. • Calcul des capitaux de lancement et des besoins en trésorerie -Débriefe des travaux de chaque activité devant tous.
Module 2 : Exploiter l'entreprise		
Séances	Objectifs	Activités
Séance 8 : Etablir le plan d'affaires	<p>Les entrepreneurs apprennent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fixer des objectifs -Elaborer un budget -Concevoir un plan marketing et une stratégie de vente -préparer un calendrier de production -Maîtriser les tableaux de bord financiers 	<ul style="list-style-type: none"> -Préparation du plan d'affaires préliminaires. -Préparation du plan d'action.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Séance 9-10-11-12 : Acheter, produire et vendre</p>	<p>Les entrepreneurs apprennent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acheter -Produire -Communiquer sur leur produit et le vendre -Planifier et coordonner les tâches -Surveiller l'exploitation de l'entreprise et s'assurer de l'avancement des travaux. 	<ul style="list-style-type: none"> -Faire le point en début de la séance sur l'avancée de l'entreprise depuis la séance précédente. -Coordination et suivi des travaux de chaque département. -Réunion et tenue des comptes. -Définition du plan d'action pour la séance suivante. -Démarrage de la rédaction du rapport d'entreprise.
<p>Module 3 : Rédiger le rapport et liquider l'entreprise.</p>		
<p>Séances</p>	<p>Objectifs</p>	<p>Activités</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Séances 13, 14, 15 : Rédiger le rapport d'entreprise.</p>	<p>Les entrepreneurs apprennent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Structurer et formaliser les éléments les plus importants sur leur entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> -Structuration du rapport. -Répartition des rôles et coordination pour une optimisation du timing. -Rédaction du rapport et de la présentation Powerpoint. -Préparation de l'assemblée générale de liquidation -Préparation à la compétition nationale.

Séance 16 : Liquider et conclure.	<p>Les entrepreneurs apprennent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Liquider une entreprise -Tenir une assemblée générale pour recevoir l’approbation pour la distribution des actifs et la permission de procéder au déboursement -Réfléchir sur leur expérience de Company Program 	<ul style="list-style-type: none"> -Tenue d’une assemblée générale des actionnaires pour la distribution des actifs -Analyse de l’expérience vécue au travers de Company Program, témoignages individuels et évaluation
--	---	---

▪ **La méthode pédagogique**

En s’appuyant sur notre perspective analytique, le Programme « Company program » est basé sur un modèle pédagogique de compétence basé sur la pédagogie par projet en appliquant le principe du « learning by doing ». En effet, l’objectif du programme est d’amener les participants à apprendre à gérer leur propre entreprise. Ainsi, il s’agit de :

Trouver un produit ou un service à commercialiser ;

Réaliser une étude de marché ;

Rechercher des fournisseurs ;

Vendre des actions afin de se constituer un capital ;

Rédiger des statuts,

Ouvrir un compte en banque ;

Elire un PDG et des directeurs de services ;

Choisir un nom, un logo, un slogan à l’entreprise ;

Elaborer une stratégie commerciale, réaliser une campagne de publicité ;

Fabriquer le produit, commercialiser le produit ou le service, tenir des comptes, réaliser le suivi des ventes, et clôturer les comptes en fin d’année.

Ce modèle privilégie les techniques pédagogiques qui développent les capacités de communication (présentation du projet devant un public, défendre le projet, travail en équipe, participation au débat) et qui produisent des connaissances (rédaction du business plan, établir les valeurs de l’entreprise, etc.). Comme nous pouvons le constater, le plan d’affaires est un outil de base de ce programme. Effectivement, selon Honig (2004, p.258) enseigner la production d’un plan d’affaires reste un des formats de cours les plus populaires : « One of the more popular curricula formats consists of teaching and monitoring the production of a business plan ».

Par ailleurs Company program se dispense à l'aide d'un outil pédagogique sous forme d'un kit de formation contenant un guide du conseiller, des cahiers pour les entrepreneurs, un DVD de présentation du programme, des certificats d'actions et des bordereaux de vente.

▪ **Le public visé**

Company Program vise les élèves du lycée ou encore les étudiants de l'université, leurs âges varie entre 14 et 25 ans et les participants sont volontaires. Pour ce qui est de l'université, ce programme est destiné à des étudiants en gestion ou encore à des étudiants dans des cursus scientifiques, techniques ou littéraires. De plus, il vise essentiellement des étudiants qui n'ont ni l'intention d'entreprendre, ni de projet concret.

▪ **L'évaluation du contenu**

Comme nous l'avons signalé plus haut, Company Program n'est pas obligatoire, les participants sont volontaires. Il se clôt par une série de compétitions, réunissant toutes les micro-entreprises créées grâce à ce programme, en présence de personnalités du monde de l'entreprise et de l'éducation : demi-finale au niveau local, finale au niveau national puis la compétition réunissant les meilleures entreprises des 13 pays arabes participant à Company Program.

Après avoir analysé le programme « Company Program » du côté de ses valeurs éducatives, il sera analysé dans ce qui va suivre du côté de son positionnement paradigmatique.

Le positionnement paradigmatique du programme « Company Program » :

▪ **Quel état est pris en considération ?**

En analysant les différentes séances du programme, nous constatons que l'état pris en considération est clairement l'état de cristallisation. Dès la troisième séance, nous considérons que le projet est robuste et nous nous focalisons sur le résultat (la création de l'entreprise). En effet, la classe propose un produit ou un service et l'accompagnateur est focalisé sur la façon de créer une entreprise à partir de cette proposition. Les entrepreneurs s'inscrivent de ce fait dans une logique de résolution de problèmes. L'objectif étant d'avoir accès à la création de l'entreprise, la démarche de planification est alors mobilisée (étude de marché, plan de financement, plan d'affaires...). Nous retrouvons alors l'agir rationnel, nous sommes centrés sur les résultats des actions de l'entrepreneur.

▪ **Quel est la posture de l'accompagnateur ?**

A travers l'analyse des valeurs éducatives de ce programme, il nous apparait qu'il s'inscrit dans une logique où la finalité de l'entrepreneuriat est la création de l'entreprise. Ce qui a des conséquences sur la posture de l'accompagnateur qui agit comme un réparateur²⁶. Dans cette optique, le projet proposé par les participants est considéré comme robuste et s'inscrit dans une logique de résolution de problème depuis un problème déterminé. De ce fait, le projet n'est pas remis en cause. Dans cette situation, il est primordial que la réalité soit similaire pour tous les acteurs liés au projet entrepreneurial, s'inscrivant ainsi dans un cadre épistémologique traditionnel ontologique (positivisme) où la réalité est accessible sans aucun égard à l'entrepreneur et à la situation entrepreneuriale. Nous sommes alors dans un monde du « vrai », autrement dit l'entrepreneur est dans un monde de vérité. De ce fait les actions de « Company Program » sont dirigées principalement vers le plan d'affaires. L'accompagnateur est alors dans la logique des moyens techniques, humains et financiers à mobiliser dans l'objectif de la création de l'entreprise.

▪ **Quel est la posture de l'apprenant ?**

L'accompagnement entrepreneurial se fait comme si le seul état qui existait en entrepreneuriat est l'état de cristallisation via une logique normée et rationnelle. Par conséquent, l'entrepreneur est dans une logique de résolution de problème c'est-à-dire que ce dernier propose l'idée et l'accompagnateur apporte la manière de créer l'entreprise à partir de cette idée. Au lieu d'être dans l'action, l'entrepreneur est surtout dans une posture d'observation à travers des collectes d'informations, estimant que la solution est externe. Ainsi, lorsque l'accompagnement entrepreneurial ne tient pas compte de l'état gazeux et ne travaille pas suffisamment sur la robustesse du projet, les solutions apportées (étude de marché, plan de financement, plan d'affaires...) peuvent mettre l'entrepreneur en difficultés (difficultés de trouver des financements, plan d'affaires inadapté, difficultés de trouver des parties prenantes pour le projet...), ce qui peut entraîner le manque de motivation de l'entrepreneur et l'abandon de son projet.

▪ **Quel est la posture de l'écosystème ?**

Dans « Company Program », les participants rencontrent les acteurs de l'écosystème lors des différentes compétitions. Ainsi, la rencontre avec les acteurs de l'écosystème se fait essentiellement sous l'angle de l'évaluation du projet entrepreneurial. Ainsi, la question

²⁶ La posture de réparateur est la posture d'expert détenant la connaissance.

renvoyée aux acteurs de l'écosystème « êtes-vous pour notre projet ? ». Dans cette situation, il est nécessaire que le projet soit en cohérence avec les attentes des acteurs de l'écosystème. Or la probabilité qu'il le soit reste faible, puisque les acteurs de l'écosystème n'ont pas participé à la conception du projet.

▪ **Quel est l'outil de référence de l'accompagnement entrepreneurial ?**

Dans « Company Program », l'accompagnement entrepreneurial est établi de façon linéaire : conception du projet via le plan d'affaires, puis le partage du projet avec l'écosystème dans le cadre des différentes compétitions. Ainsi en se fondant sur le business plan, l'accompagnement entrepreneurial s'inspire de la gestion et non de la création. De ce fait, à la place d'évaluer les porteurs du projet sur leurs capacités à créer une entreprise, ils sont évalués sur leurs capacités à gérer une entreprise. Par ailleurs, en analysant les différentes séances, nous constatons qu'on accompagne les porteurs de projet comme s'ils étaient dans un état de cristallisation : les porteurs de projet doivent réfléchir aux fonctions managériales de l'entreprise (le marketing, les finances, etc.), fixer les objectifs à long terme, faire des prévisions financières, etc. nous sommes alors dans une logique rationnelle et normée.

▪ **Quelle image donne-t-on de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur ?**

« Company Program » constitue pour les participants une simulation de création d'entreprise, mais le problème réside dans le fait que seulement deux séances sont consacrées à l'idée d'entreprise et au choix du projet et toutes les autres séances qui vont suivre sont consacrées à la gestion de l'entreprise. De ce fait l'entrepreneuriat est envisagé sous l'angle de la création de l'entreprise, tandis que l'entrepreneur est considéré comme un gestionnaire. Alors que nous savons qu'un entrepreneur et un gestionnaire ne sont pas dans le même état d'esprit, n'agissent pas de la même façon et ne décident pas de la même manière. Nous retrouvons également l'individualisme méthodologique des différents agir évoqué dans le premier chapitre, c'est-à-dire que l'entrepreneuriat est considéré comme le fait de l'entrepreneur puisqu'il est vu comme son seul organe moteur. Nous sommes centrés sur l'entrepreneur et sur le résultat de ses actions.

▪ **Quelle est la relation à la réalité ?**

Dans Company Program, nous nous inscrivons dans un cadre épistémologique positiviste, c'est la réalité de premier ordre²⁷ qui est prise en considération où il s'agit avant tout d'être objectif en utilisant des outils favorisant la rationalité, comme l'étude de marché, le plan de financement ou encore le plan d'affaires.

Dans ce cas l'entrepreneuriat est considéré comme un fait objectif, sans tenir compte de la représentation de l'entrepreneur et des acteurs de l'écosystème. Par ailleurs, il convient de s'intéresser aussi à la réalité de second ordre²⁸ que nous aborderons en détail dans le prochain chapitre.

2.3.2.3. Résultat de l'analyse de « Company Program »

Ce programme a une double originalité. Sa première originalité, réside dans le fait qu'il soit une simulation de création d'entreprise pour les participants (vivre la création et la gestion d'entreprise). Tandis que, sa seconde originalité vient du fait que l'accompagnement est assuré à la fois par un professeur et par un conseiller professionnel de l'association d'INJAZ, deux accompagnateurs avec des profils différents, pourrait être enrichissants pour les participants.

Cependant, nous constatons que Company program définit son contenu sous le paradigme considérant « le phénomène entrepreneurial du point de vue économique et plus particulièrement celui de la création d'entreprise » (Schieb-Bienfait, 2000 : 138). Ce paradigme de la décision entrepreneuriale se manifeste au niveau de Company Program à travers plusieurs éléments que nous résumons dans le tableau ci-dessous :

²⁷ La réalité de premier ordre correspond à des problèmes dits « techniques » qualifiés de « problèmes compliqués ». Pour résoudre les problèmes relevant de la réalité de premier ordre, on recourt au raisonnement analytique issu de la démarche cartésienne. Il s'agit d'isoler le problème, d'identifier la cause, puis définir la solution. Alors, on passe d'une situation compliquée à une situation simple.

²⁸ La réalité de second ordre considère les situations sous l'angle de la représentation humaine. Ce qui nous amène vers une situation dite « complexe ».

Tableau 17 Les éléments de présentation du paradigme de la décision entrepreneuriale dans le programme « Company Program »

Objectif	La création de l'entreprise
Posture de l'accompagnateur	Posture du réparateur
Type d'approche	Résolution de problème
Posture du participant	Prépondérance de l'observation sur l'action
Outil de référence	Le plan d'affaires
La réussite du projet	Prépondérance de la faisabilité
Ecosystème	Evaluateur du projet, tiers exclu
Positionnement épistémologique	positiviste

Retour de mon expérience avec « Company program » :

« Company Program » a été introduit à la FSDM²⁹ relevant de l'USMBA³⁰ pour l'année universitaire 2017-2018, pour trois classes. J'ai pu en tant qu'enseignante assurer ce programme pour une classe (Master Qualité du Logiciel) en collaboration avec un conseiller professionnel d'Injaz. Deux séances ont été consacrées au passage de l'idée à l'opportunité entrepreneuriale (une première séance pour la proposition de plusieurs idées et la seconde pour le choix du meilleur projet). Tandis que, les autres séances ont été consacrées à la création et à la gestion de la micro-entreprise (choisir un nom à l'entreprise, choisir les membres de son comité de direction, concevoir le service, conduire l'étude de faisabilité, placer les actions de la société à constituer, établir un business plan). L'idée des participants était de réaliser une plateforme Web permettant aux Centres Régionaux de Transfusion Sanguine de gérer tout le processus de don du sang. Cette micro entreprise a pu remporter la compétition au niveau local, ensuite elle a remporté le prix d'innovation Boeing dans le cadre de la compétition nationale de la meilleure Junior Entreprise, mais elle n'est pas arrivée au stade de représenter le Maroc au niveau du championnat de la région arabe.

²⁹ Faculté des sciences Dhar El Mahraz de Fès.

³⁰ Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès.

Cependant, nous avons constaté que la principale difficulté rencontrée par les participants réside dans la définition de leur projet entrepreneurial (difficulté de déterminer les fonctions de l'application, le choix entre vendre ou bien continuer à gérer l'application, etc.). Il est vrai que l'étude sur le terrain (visite d'un centre de transfusion sanguin à Fès) leur a permis de constater qu'il y'a un besoin au niveau de la digitalisation des dons de sang, mais ils sont restés dans une posture d'observation (collecte d'information). De plus, l'élaboration du business plan pour leur projet, alors qu'ils sont dans un état gazeux a raidi le modèle mental de leur projet, au lieu de le laisser s'adapter aux nouveautés de l'environnement. D'autant plus que, les participants n'ont rencontrés les acteurs de l'écosystème que les jours des compétitions, ces derniers étaient dans une posture d'évaluation. Même si cette mini- entreprise a pu remporter un prix, elle a eu des difficultés à trouver des parties prenantes. Ce problème est certainement lié à la conception du projet.

Pour remédier à ce problème, je suis convaincue qu'il aurait fallu consacrer beaucoup plus de temps au passage de l'idée à l'opportunité entrepreneuriale, autrement dit aider les participants à travailler sur la robustesse et sur la cohérence du projet en leurs facilitant le contact avec les acteurs du terrain afin d' être dans une perspective de co-conception, utiliser des outils³¹ d'accompagnement plus adaptés à cette étape (état gazeux).

Ainsi, le fait de travailler sur la robustesse du projet permettra de trouver des parties prenantes pour le projet, et ce n'est qu'à cette étape que nous pourrons passer à l'état de cristallisation (création de l'entreprise) et utiliser des outils adaptés à cette étape, notamment le business plan.

³¹ Nous expérimenterons une nouvelle méthode adaptée à l'état gazeux dans le dernier chapitre de notre thèse.

2.3.3. Le programme « Challenge Projet d'Entreprendre® »

2.3.3.1. *Présentation du programme*

Le **Challenge Projets d'Entreprendre®** est un concours de projets entrepreneuriaux du supérieur en France. Il a été créé en 2000 par Télécom SudParis et Institut Mines-Télécom Business School et depuis il a été dupliqué, à l'IMT Lille DOUAI et SupCom³² (Tunis).

Ce programme forme Chaque année à peu près 1000 étudiants ingénieurs et managers. Le Challenge se déroule sur une semaine intensive, l'objectif est de faire travailler des équipes mixtes ingénieurs/managers sur des projets de création d'entreprises innovantes, autour des technologies de l'information et de la communication. La semaine est marquée par des séances de coaching avec des professionnels, des rencontres avec des chercheurs et des conférences ayant pour but d'aider les équipes à avancer sur leurs projets ; équipes associant des sensibilités et des compétences différentes et complémentaires. A la fin de la semaine, les participants doivent remettre un business plan vidéo. Pour certains d'entre eux, l'expérience peut aller jusqu'à l'incubation dans les incubateurs des écoles concernées.

Définition de « **Challenge Projets d'Entreprendre®** » au Maroc : Dans l'objectif d'encourager l'entrepreneuriat au sein de l'université maghrébine, l'Agence Universitaire Francophone (AUF) appuie le programme « Challenge Projets d'Entreprendre® » au Maroc dans le cadre du projet 'Formation entrepreneuriale tunisio-marocaine' (FETUMA). Ce projet se déroule en deux phases, la première phase est la formation des formateurs par une équipe d'expert tunisiens qui a eu lieu en avril 2018, puis la deuxième phase s'est matérialisée par l'organisation de la première édition marocaine du « Challenge Projets d'Entreprendre® », organisé du 24 novembre au 1^{er} décembre 2018 à la Faculté des Sciences et Technique de Fès relevant de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah (USMBA).

Le concours « Challenge Projets d'Entreprendre® » à la FST sous le thème « Les TIC pour relever les défis sociétaux » a connu la participation d'environ 110 élèves-ingénieurs constituant 21 équipes. Chaque équipe a travaillé pendant une semaine sur un projet de création d'entreprise basé sur le développement d'un produit/service dans le domaine des technologies

³² SupCom est une école supérieure de communication en Tunisie qui se charge de la formation d'ingénieurs en télécommunications.

de l'information et de la communication (TIC). Ainsi, les participants se sont préoccupés par la résolution de problèmes liés à la santé, l'éducation, le transport, la sécurité, etc. A la fin de la semaine, le jury constitué d'experts et d'enseignants sélectionne sur la base d'un business plan vidéo de 3 minutes et d'un rapport comportant le business plan du projet, les dix projets demi-finalistes qui passeront le pitch final devant un jury de professionnels (chefs d'entreprises TIC, banquiers, investisseurs...).

Par ailleurs, la deuxième édition de « Challenge Projets d'Entreprendre® » a été organisée à l'Ecole Mohammadia d'Ingénieurs de Rabat (EMI) du 19 au 26 octobre 2019, sous le thème « Solutions intelligentes pour les défis sociétaux ». Quant à la troisième édition, elle a été organisée à la FST de l'USMBA de Fès du 8 au 14 février 2020 autour du thème « Des systèmes intelligents pour une qualité de vie meilleure ».

2.3.3.2. Analyse du programme « Challenge Projets d'Entreprendre® »

Dans le cadre de notre analyse, nous nous intéresserons à la semaine de « Challenge Projets d'Entreprendre® » qui s'est déroulée à la FST parce que nous faisons partie des coaches qui ont assuré l'accompagnement des équipes participantes. Dans ce qui suivra, nous analyserons ce programme du côté des valeurs éducatives puis du côté positionnement paradigmatique.

Les valeurs éducatives de « Challenge Projets d'Entreprendre® »

- **Les objectifs le « Pourquoi ? »**

L'objectif de « Challenge Projets d'Entreprendre® » est de permettre aux participants de s'initier à la création d'entreprise et/ou de mettre en œuvre des projets de création d'entreprises via l'incubation dans les incubateurs des établissements concernés.

- **Le contenu le « quoi ? »**

Dans ce qui va suivre, nous nous attachons à décrire en détail le programme de la semaine de « Challenge Projets d'Entreprendre® », comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessous, il y'a une alternance pendant la semaine entre coaching, ateliers, conférences, pôles conseils pour aboutir à la fin de la semaine vers la remise par chaque équipe du business plan et du business plan vidéo de 3 minutes, sur la base desquels sont sélectionnées les dix équipes

finalistes. Ces dernières ont présenté et défendu leurs projets devant un jury de professionnels qui ont sélectionné les meilleurs projets.

Tableau 18 Description de la semaine de « Challenge Projets d'Entreprendre® ».

Samedi 24 novembre	9h00-10h30	Cérémonie d'ouverture
	10h30-14h00	Acceleration Morning
Dimanche 25 novembre	10h00-11h30	Atelier : « Business plan »
	12h00-13h30	Atelier : « Marketing digital »
	14h30-16h30	Atelier : « Communication audiovisuelle »
	Coaching	
Lundi 26 novembre	10h00-12h00	Conférence : « les clefs du succès »
	14h00-15h30	Atelier : « Etude financière d'un projet »
	16h00-18h00	Atelier : « Mécanismes de financement »
	Coaching	
Mardi 27 novembre	9h00-18h00	Pôle conseils (Marketing/Finance/Juridique/Technique)
	Coaching	
Mercredi 28 novembre	Coaching	
Jeudi 29 novembre	Coaching	
	14h00-16h00	Remise des livrables
Vendredi 30 novembre	9h00-11h30	Pré-jury
	12h00	Annonces des 10 premières équipes demi-finalistes
	14h00-16h30	Atelier de public Speaking
Samedi 1^{er} décembre	9h00-12h00	Grand Jury
	12h30-14h30	Cérémonie de clôture et remise des prix

- **La méthode pédagogique**

En s'appuyant sur notre cadre d'analyse, nous remarquons la dominance du modèle pédagogique de compétence basé sur la pédagogie par projet. En effet, à travers l'objectif central du programme « s'initier à la création d'entreprise et/ou de mettre en œuvre des projets de création d'entreprises, «Challenge Projets d'Entreprendre» met l'accent au niveau opérationnel sur des problèmes réels à résoudre par les participants, axé sur la préparation du

plan d'affaires du projet. Par ailleurs, ce programme vise aussi à mettre en valeur les talents de communication des participants à travers : le travail en équipe, la présentation orale et la défense de leurs plan d'affaires devant un jury de professionnels. Les enseignants sont des « Coaches », alors que les apprenants participent activement dans la construction de leurs connaissances au moyen de leurs échanges avec leurs enseignants et leurs camarades.

- **Le public visé**

Ce programme vise les élèves ingénieurs de différentes spécialités. Ces derniers sont volontaires et ils n'ont au début du programme ni l'intention d'entreprendre, ni un projet concret.

- **Le système d'évaluation**

Le système d'évaluation se fait en deux étapes. D'abord les experts et les enseignants sélectionnent sur la base d'un business plan vidéo de trois minutes et d'un rapport complémentaire du projet, les dix projets demi-finalistes. Ensuite, ces équipes passent le pitch final en présentant et en défendant leurs projets devant un jury constitué de professionnels (chefs d'entreprises, banquiers, investisseurs...) qui sélectionnent les meilleurs projets. Les cinq équipes gagnantes de « Challenge Projets d'Entreprendre ® » ainsi que l'équipe gagnante du prix coup cœur de l'AUF sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 19 Les projets gagnants dans « Challenge Projet d'entreprendre » dans sa première édition organisée à la FST.

Premier prix	« P'tit job » est une plateforme de mise en relation des offreurs de petits jobs (Baby-sitting, restauration etc...) et des demandeurs de petits jobs (principalement les étudiants)
Deuxième prix	« Nutripro » est une application qui permet en scannant le code à barre d'un produit alimentaire de connaître sa composition nutritionnelle, d'avoir une note sur 10 nutritionnelle et éventuellement une alerte en cas de maladie (allergie, diabète, maladie cœliaque etc...)
Troisième prix	« Leucé-tester » est un dispositif intelligent personnel de diagnostic pour contrôler l'évolution de la leucémie et donner l'alerte à temps en cas de rechute pour reprendre le traitement à temps.
Quatrième prix	« Prix Safe » est un système de caméra embarquée permettant de conserver en mémoire les derniers instants avant et pendant l'accident et d'envoyer des alertes aux compagnies d'assurances, hôpitaux, autorités.

Cinquième prix	« Smart and Clean » consiste à greffer une technologie via des capteurs sur des poubelles déjà déployées dans le but de mieux gérer la collecte des déchets (optimisation du temps et des coûts de ramassage...)
Prix « coup de cœur de l'AUF »	« Fire Wall Bubble » est un dispositif de casques intelligents permettant de filtrer le bruit indésirable dans un environnement bruyant, tout en permettant la communication entre les membres d'un même groupe

Le positionnement paradigmatique de « Challenge Projets d'Entreprendre® »

- **Quel état est pris en considération ?**

A travers l'analyse du programme, nous constatons qu'une seule journée a été accordée au choix des idées d'entreprises tandis que, les autres jours étaient centrés sur le montage du business plan des différents projets. Conséquemment, l'accompagnement entrepreneurial de « Challenge Projets d'Entreprendre® » reste focalisé sur le business plan conduisant à la création d'entreprise. Nous accompagnons les participants comme si leurs projets étaient dans un état de cristallisation c'est-à-dire que leurs projets sont solides et ne sont plus remis en cause, alors nous mobilisons la démarche de planification (business plan). Cependant, nous remarquons que le besoin des participants se situe au niveau de la définition du projet entrepreneurial et au niveau du passage de l'idée à l'opportunité entrepreneurial. Ainsi, « Challenge Projets d'Entreprendre® » s'inscrit dans les programmes qui restent focalisés sur l'état de cristallisation.

- **Quelle est la posture de l'accompagnateur ?**

Dans ce programme, l'accompagnateur cherche à objectiver les informations par le moyen du business plan, dans le but de permettre à l'entrepreneur de prendre une décision rationnelle. Par ailleurs, l'accompagnateur est centré sur l'opportunité au lieu de tenir compte aussi de l'entrepreneur et de son contexte. Ainsi comme nous avons pu le constater dans le premier chapitre, l'utilisation qui est faite du business plan s'inscrit dans l'agir normatif, avec une recherche de conformité des actions développées par l'entrepreneur, notamment par rapport à une norme sociale (Kirsch, Goldfarb et Gera, 2009).

Ainsi, dans une perspective de résolution de problème l'accompagnateur adopte des démarches à portée universelle, qui marcheraient pour tout projet. L'accompagnateur a alors une posture de réparateur, c'est-à-dire que celui-ci cherche une solution à partir des données fournies par l'entrepreneur, qui paraissent comme des vérités indépendantes de celui-ci (cadre épistémologique positiviste).

- **Quelle est la posture des participants ?**

Dans « Challenge Projets d'Entreprendre® », le recours au plan d'affaires comme outil d'accompagnement entrepreneurial met les participants dans une posture d'observation. Effectivement, l'entrepreneur contemple l'environnement, le décrit, élabore un plan d'action puis l'applique par la suite. Il s'agit alors pour l'entrepreneur de décider puis d'agir. L'action devient la conséquence de la décision. Ainsi, le plan d'affaires inscrit le porteur de projet dans un agir qu'il convient de qualifier de rationnel et de conventionnel (Joas, 1996). Or, cette logique du faire constitue un problème pour le porteur de projet parce qu'elle l'amène à s'extraire de l'action et à s'isoler. Ainsi, l'opportunité d'affaires limitée au niveau conceptuel n'a pas été confrontée à la réalité du terrain pour tester sa robustesse et son appropriation (Tremblay et Carrier, 2006). Conséquemment, avec cette posture de contemplation, les porteurs du projet ont des difficultés à démontrer l'intérêt de l'opportunité d'affaires.

- **Quelle est la posture de l'écosystème ?**

Pendant la semaine de « Challenge Projets d'Entreprendre® », l'accompagnement entrepreneurial s'est fait de façon linéaire. Autrement dit, pendant six jours les porteurs de projet se sont concentrés sur la conception du projet via le business plan et le business plan vidéo, sur la base desquels ont été sélectionnés les 10 projets demi-finalistes, puis le partage de ces projets avec l'écosystème dans le cadre de la compétition organisée à la fin de la semaine. Etant dans une posture d'évaluation du projet entrepreneurial, les acteurs de l'écosystème considèrent le plus souvent que les projets des étudiants manquent de maturité en comparaison aux projets qu'ils peuvent rencontrer dans un autre contexte. Ceci s'explique bien évidemment par la faible expérience des étudiants par rapport au domaine de l'entrepreneuriat.

Prenons l'exemple du projet « **Smart and Clean** » qui consiste à greffer une technologie via des capteurs sur des poubelles déjà déployées dans le but de mieux gérer la collecte des déchets (optimisation du temps et des coûts de ramassage...). C'est une idée intéressante dans la mesure

où elle répond à un réel besoin en matière de gestion des déchets dans la ville de Fès. Nous pensons qu'au lieu de travailler sur le montage du business plan, pour le présenter devant un jury qui le jugera en fin de compte immature. Il fallait travailler sur le passage de l'idée à l'opportunité entrepreneuriale. Sur le plan pratique, cela peut se faire par la mise en relation des porteurs de projets avec les acteurs de l'écosystème qui seront dans une perspective de co-conception pour devenir éventuellement des parties prenantes de ce projet. D'ailleurs dans le jury, il y'avait un représentant de la commune de Fès qui aurait pu participer à la conception du projet c'est-à-dire exprimer sa propre représentation par rapport à ce projet et qui aurait pu les mettre en relation avec des parties prenantes de ce projet (par exemple groupe Ozone « leader de la gestion de déchets au Maroc »). Ainsi, au lieu de raidir le modèle mentale de l'entrepreneur par le business plan, on aurait pu utiliser d'autres outils³³ qui inscriront l'entrepreneur dans une perspective évolutive au contact de son écosystème. Ainsi en travaillant sur la robustesse du projet et en changeant de regard sur la rencontre avec les acteurs de l'écosystème, ce projet aurait pu aller plus loin et ne se serait pas arrêté à l'étape de la compétition.

- **Quel est l'outil de référence de l'accompagnement entrepreneurial ?**

« Challenge Projets d'Entreprendre® » est centré sur le montage du business plan et du business plan vidéo. Il suffit de s'en apercevoir en examinant les différents ateliers et conférences proposés (Business plan, étude financière d'un projet, mécanismes de financement, pôle de conseil « marketing, finance, juridique, technique...). Ainsi, dans la pratique le plan d'affaires apparaît aujourd'hui comme le symbole de la domination de l'individualisme méthodologique pour aborder l'entrepreneuriat (Schmitt, 2015, p. 57). En effet, le plan d'affaire réduit l'entrepreneuriat en proposant qu'elle peut s'expliquer par l'assemblage de divers thèmes (marché, technique, juridique...). Cependant, « le développement d'une jeune entreprise est caractérisé par tant d'incertitudes et d'inconnues qu'il est illusoire de le réduire à un exercice de planification décrivant un futur essentiellement prévisible » (Nlemvo et Witmeur, 2010, p.46). Conséquemment, nous sommes pour le développement de nouveaux outils pour l'accompagnement entrepreneurial adaptés à la phase dans laquelle se trouvent les porteurs de projet (phase en amont et phase en aval).

³³ Dans le sixième chapitre de la thèse, nous expérimenterons la méthode « IDÉO ».

- **Quelle image donne-t-on de l'entrepreneuriat ?**

Notre image sur l'entrepreneuriat influence fortement nos pratiques en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat et d'accompagnement des projets entrepreneuriaux. C'est ainsi qu'il nous paraît que, l'accompagnement entrepreneurial dans « Challenge Projets d'Entreprendre® » s'inscrit dans le paradigme de la décision entrepreneuriale où l'entrepreneuriat apparaît comme un lieu des décisions à prendre. Autrement dit, les outils mis en place relève principalement du paradigme selon lequel l'entrepreneuriat est envisagé essentiellement autour d'un but : la création de l'entreprise. Par ailleurs, nous pensons qu'il est essentiel de changer de regard sur l'entrepreneuriat à travers un nouveau paradigme c'est le paradigme de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015) qui considère l'entrepreneuriat comme un tout autour d'un agir permettant de parvenir ou non à la création d'entreprise. Ainsi, il est essentiel de ne plus se limiter au résultat « la création de l'entreprise », mais de considérer la situation entrepreneuriale qui l'accompagne.

- **Quelle relation à la réalité ?**

Dans « Challenge Projets d'Entreprendre® », nous sommes dans une perspective d'enseignement où la priorité est donnée au raisonnement analytique qui met l'accent sur la résolution de problèmes. Ceci se traduit sur le plan pratique par l'utilisation d'outil, notamment le business plan qui cherche à objectiver les informations afin de permettre à l'entrepreneur de prendre une décision rationnelle. Nous sommes alors dans un cadre épistémologique positiviste où le réel est avant tout objectif et indépendant de la personne qui agit.

2.3.3.3. Résultat de l'analyse de « Challenge Projets d'Entreprendre® »

Comme pour les programmes analysés précédemment, « Challenge Projets d'Entreprendre® » définit l'accompagnement entrepreneurial dans la perspective où la priorité est donnée à la création d'entreprise. Autrement dit, ce programme d'accompagnement définit son contenu sous le paradigme considérant « le phénomène entrepreneurial du point de vue économique et plus particulièrement celui de la création d'entreprise ». (Schieb-Bienfait, 2000b :138). Ce paradigme est présenté au niveau de « Challenge Projets d'Entreprendre® » à travers plusieurs éléments que nous résumons dans le tableau ci-dessous.

Tableau 20 Les éléments de présentation du paradigme de la décision entrepreneuriale au niveau de « Challenge Projets d'Entreprendre® »

Objectif	La création de l'entreprise
Posture de l'accompagnateur	Posture du réparateur
Type d'approche	Résolution de problème
Posture du participant	Prépondérance de l'observation sur l'action
Outil de référence	Le plan d'affaires
La réussite du projet	Prépondérance de la faisabilité
Ecosystème	Evaluateur du projet, tiers exclu
Positionnement épistémologique	positiviste

Par ailleurs, nous pensons que cette semaine de « Challenge Projets d'Entreprendre® » aurait mieux réussie, si le public visé était des étudiants ayant l'intention d'entreprendre et ayant déjà travaillé sur la robustesse de leurs projets c'est-à-dire des porteurs de projet qui se situe dans la phase de cristallisation. En effet, les étudiants ayant participé à ce challenge, étant dans un état gazeux, se sont interrogés sur le bien-fondé d'établir un plan d'affaires et de s'investir autant dans la planification, alors qu'ils ont besoin de travailler sur la robustesse de leurs projets et sur sa cohérence avec les représentations des acteurs de l'écosystème.

2.3.4. Le programme « Innova Project »

2.3.4.1. Présentation du programme « Innova Project » :

« Innova Project » est un module de formation qui a été lancé au Maroc en 2011 par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT). Cette action, s'inscrit dans l'axe de « mobilisation des talents » de la stratégie Maroc Innovation. Elle a pour objectif de promouvoir la culture d'entrepreneuriat et d'innovation au profit des étudiants des établissements d'enseignement supérieur. Elle a visé au départ à titre pilote, 6 établissements d'enseignement supérieur (Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès ; Université Ibn Zohr-Agadir ; Université Mohammed 1er, Oujda ; Université Mohammed V, Agdal, Rabat ; Institut National des Postes et Télécommunications (INPT) ; Ecole Nationale Supérieure de l'Informatique et de l'Analyse des Systèmes (ENSIAS/Université Mohammed V, Souissi, Rabat). Ensuite, elle a été généralisée progressivement à partir de 2012 – 2013, aux autres établissements du Royaume.

Par ailleurs, suite à la phase pilote, le MICIEN a chargé un cabinet de conseil spécialisé en vue, entre autres, d'évaluer les réalisations et de définir les améliorations à introduire sur le module avant sa généralisation.

Cette évaluation s'est basée notamment sur les retours d'expérience des établissements pilotes ainsi que sur les benchmarks de divers pays ayant mis en place des dispositifs pour le développement de l'entrepreneuriat innovant. A l'issue de cette première phase, le MICIEN a signé des conventions de partenariat avec trois Cluster marocains et trois associations de création d'entreprises. Ces conventions définissent le cadre d'animation du module de formation en création d'entreprises innovantes au sein des établissements sélectionnés. Chaque partie signataire s'engage dans le périmètre de ses compétences pour le déploiement de ce module.

2.3.4.2. Analyse du programme « Innova Project »

Les valeurs éducatives de « Innova Project » :

- **Les objectifs**

« Innova Project » est un module de création d'entreprises innovantes qui vise l'appropriation de la culture d'innovation par les étudiants.

- **Le contenu :**

La structure du module se compose des éléments suivants :

- **6** actions d'organisation et d'animation ;
- **8** sessions de cours avec une approche pratique et interactive ;
- **7** séminaires thématiques ;
- Des approches terrain qui font appel au travail de terrain pour la réalisation du business plan, aux visites des salons et foires relatifs aux principaux secteurs d'activité.

Le module de formation se compose de 8 sessions de cours d'un volume global de 31 heures et de 7 séminaires thématiques d'un volume horaire de 19 heures. La formation de chaque groupe d'étudiants sera étalée sur une période de 20 semaines. Le tableau ci-après présente ces sessions de cours et séminaires :

Tableau 21 Session de cours et séminaires de « Innova Project »

SESSION DE COURS	Volume Horaire (Heures)
Vocabulaire entrepreneuriat	3
Etudes de marchés	4
Elaboration d'une stratégie Marketing	2
Elaboration d'un plan Marketing Mix	3
Evaluation du chiffre d'affaires	4
Etudes des moyens pour le projet	3
Evaluation du projet	4
Etablissement des prévisions financières	4
Aspects juridiques et processus de création d'entreprises	4
Volume Global	31

SEMINAIRE THEMATIQUE	Volume Horaire (Heures)
Management de l'innovation	3
Intelligence économique	3
Outils de financement et de garanties au Maroc	2
Propriété intellectuelle au Maroc	3
Stratégie Maroc innovation et outils d'appui	2
Présentation des projets devant les investisseurs et bailleurs de fonds	3
Négociation commerciale	3
Volume Global	19

- **La méthode pédagogique**

En analysant le module « Innova Project », nous constatons que le modèle pédagogique penche vers le modèle de compétence basé sur la pédagogie par projet. En effet, les étudiants sont appelés à résoudre des problèmes réels et à travailler sur le plan d'affaires pour le montage de leurs projets de création d'entreprises. Les étudiants sont alors vus comme des participants actifs dans la construction de leurs connaissances (Piaget, 1952). En effet, « Innova Project » est distingué par l'apprentissage interactif à travers l'implication des étudiants dans les cours et les séminaires par leurs interactions avec leurs professeurs et coach. Ainsi, dans le but d'assurer la meilleure assimilation des concepts présentés lors des différentes sessions de cours, cinq outils ont été développés pour cette fin : les vidéos, le travail sur des modèles de business plans. Par ailleurs, le programme se rapproche d'avantage d'objectifs pédagogiques du type « aider les étudiants à acquérir des savoirs- faire supérieurs à la moyenne », et les « préparer à maîtriser leurs futurs jobs et carrières professionnelles » (Angelo et Cross, 1993). Ainsi, le programme

utilise des moyens pédagogiques s'inspirant du modèle de compétences tels que : l'étude de marché, le travail sur le plan d'affaires, conception d'un prototype. Ce programme privilégie aussi, les techniques pédagogiques qui vise à développer les talents de communication (prise de parole en public, défendre un projet). Ainsi, les étudiants sont amenés chaque semaine à présenter devant un groupe d'étudiants et devant leurs professeurs et coaches, l'état d'avancement de leurs plan d'affaires.

- **Le public visé**

Les étudiants bénéficiaires de ce module ont été sensibilisés et sélectionnés par un processus qui visent à choisir ceux qui sont motivés et présentant un projet de création d'entreprises innovantes.

A cet effet, la cible prioritaire du module est composée d'étudiants appartenant aux filières suivantes :

1. Les Doctorants issus des Centres d'Etude Doctoral(CED) scientifiques ou de gestion ;
2. Les masters scientifiques ou de gestion en priorisant les étudiants en masters professionnels ;
3. Les licences scientifiques ou de gestion en priorisant les étudiants en licences professionnelles ;
4. Les étudiants des écoles d'ingénieurs ou de commerce (Ecole Nationale des Sciences Appliqués « ENSA », Ecole Nationale de Commerce et Gestion « ENCG »...).

- **Le système d'évaluation**

Le système d'évaluation se fait en deux étapes. D'abord les coachs et les professeurs sélectionnent sur la base du business plan les meilleurs projets demi- finalistes. Ensuite, ces équipes passent le pitch final au concours national devant un jury constitué de professionnels (chefs d'entreprises, banquiers, investisseurs...) qui sélectionnent les meilleurs projets qui gagnent des prix ainsi que, l'incubation dans les incubateurs des établissements concernés.

Le positionnement paradigmatique du programme « Innova Project »

- **Quelle image donne-t-on de l'entrepreneuriat ?**

Ayant pour objectif de promouvoir la culture d'entrepreneuriat et d'innovation au profit des étudiants des établissements d'enseignement supérieur, le programme « Innova Project » s'inscrit dans la typologie de « l'entrepreneur innovateur » développée dans les travaux de

Schumpeter, s'inscrivant ainsi dans une approche externe centrée sur les résultats des actions des entrepreneurs. De plus, nous pouvons avancer que dans le cadre de ce programme, l'action publique dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l'innovation est guidée par une représentation restrictive de l'innovation liée principalement aux aspects technologiques. En effet, les parties intervenantes dans le programme étaient centrées sur l'innovation technologique des projets que ce soit au niveau de la sélection des projets participants ou bien au niveau de la compétition finale. Or, peu d'entrepreneurs peuvent véritablement s'identifier à ce type d'entrepreneuriat (Schmitt, 2015, p.19). De ce fait, à l'opposé de cette optique des chercheurs comme (Nooteboom, 2000 ; Bogers et Lhuillery, 2006) se sont intéressés à l'innovation autour d'une partie de la chaîne de valeurs ou de son ensemble (Porter, 1982 ; Schmitt, 2004b). D'où la nécessité d'opter pour une représentation de l'innovation qui va au-delà de l'aspect technologique pour intégrer le lien entre conception et valorisation du bien sur le marché (Schmitt, 2015, p.19).

- **Quelle est la posture de l'accompagnateur ?**

Dans ce programme, l'accompagnateur est dans une dimension objective de la création d'entreprise. En effet, ce dernier est centré sur des dimensions dites techniques, liées à l'état de cristallisation. Il est ainsi dans la posture de réparateur où il doit dire à l'entrepreneur ce qu'il doit faire pour réussir sa création d'entreprise à partir de l'idée de produit ou de service. Au niveau pratique, cela se traduit par la construction du business plan où la logique normative est privilégiée.

- **Quelle est la posture des participants ?**

Les participants à « Innova Project » participent au programme avec une idée de produit ou de service innovants. Leurs projets ne sont pas remis en cause. La démarche de planification du projet est alors mobilisée. L'objectif des participants est d'identifier ce qu'il faut mettre en place pour réussir leurs projets et accéder à la création d'entreprises. L'objectif est de construire un plan d'affaires à partir d'une opportunité d'affaires. Les participants sont alors dans une démarche de résolution de problèmes. Autrement dit, le porteur du projet propose l'opportunité et l'accompagnateur propose la solution qui le ramènera à créer son entreprise. Par ailleurs, même si les participants font une étude de marché, visitent des salons professionnels, ils restent toujours dans cette posture d'observation, c'est-à-dire qu'ils ne passeront à l'action que lorsqu'ils auront créé leurs entreprises.

- **Quelle est la posture des acteurs de l'écosystème ?**

Les porteurs du projet du programme « Innova Project » agissent de façon linéaire, conception du projet via le plan d'affaires, puis le partage du projet avec l'écosystème le jour du concours national. Ainsi la question posée implicitement aux acteurs de l'écosystème : « acceptez-vous ou pas le projet qu'on vous propose ? ». Dans cette optique, il est peu probable que le projet corresponde aux attentes de l'écosystème. En effet, les acteurs de l'écosystème jugent généralement les projets des étudiants immatures, en comparaison aux projets qu'ils peuvent rencontrer, vu que les étudiants manquent d'expériences.

Nous pensons qu'il est essentiel de changer de regard sur la rencontre avec l'écosystème. Celle-ci ne doit plus être abordée dans l'optique d'évaluation des projets entrepreneuriaux, mais dans celle d'une co-conception avec les acteurs de l'écosystème. Autrement dit, les acteurs de l'écosystème enrichissent les projets entrepreneuriaux des étudiants à travers l'interaction favorisant ainsi la robustesse du projet.

- **Quelle relation à la réalité ?**

L'accompagnateur dans le cadre de « Innova Project » est dans une posture de réparateur, s'inscrivant dans une logique de résolution de problème. Ainsi, l'accompagnateur adopte une démarche à portée universelle par l'utilisation d'outils universels comme le plan d'affaires considéré comme valable pour tout projet ou toute situation. C'est ainsi que, l'accompagnateur cherche une solution à partir des éléments donnés par l'entrepreneur qui apparaissent comme des vérités indépendantes de celui-ci. L'entrepreneur devient alors dépendant du réparateur, car celui-ci sait comment aboutir à la création d'entreprise. Nous sommes avec Schmitt (2015, p. 89) qui considère cette logique comme contre-productive. C'est le « tintinisme » dénoncé par Fillion en(1999), situation où l'accent est mis sur l'aide apportée aux entrepreneurs plutôt que sur leur autonomie.

En résumé, nous sommes dans une posture épistémologique traditionnelle ontologique (positivisme), où la réalité est accessible indépendamment de l'entrepreneur et de la situation entrepreneuriale dans laquelle il évolue.

- **Quel est l'outil de référence de l'accompagnement entrepreneurial ?**

Il est clair que « Innova Project » se base sur le plan d'affaires dans l'accompagnement entrepreneurial. Le problème qui se pose, c'est que cet outil d'accompagnement n'est pas adapté à l'état dans lequel se trouvent les entrepreneurs. Effectivement, lorsque nous rencontrons les porteurs de projets, ils sont dans un état gazeux c'est-à-dire qu'ils sont dans une

étape de définition de leurs projets entrepreneuriaux et leurs besoins se trouvent principalement au niveau du passage de l'idée à l'opportunité entrepreneuriale. Alors que, l'outil utilisé est plutôt adapté à l'étape de cristallisation c'est-à-dire à la création d'entreprises. Nous sommes avec Schmitt (2015, p.64) qui considère que le fait de se tromper d'état par rapport à la situation du moment engendre des situations dites paradoxales, dans la mesure où les solutions (étude de marché, plan de financement, plan d'affaires...) proposées seront à l'origine de difficultés rencontrées (manque de motivation de l'entrepreneur, difficultés de trouver des financements par rapport au projet, ...). D'ailleurs, nous sommes arrivés au même constat à travers notre expérience dans l'accompagnement entrepreneurial dans le cadre d'Innova Project. Nous sommes alors convaincues, qu'il est nécessaire de mettre en évidence cette phase en amont du projet (l'état gazeux) et d'utiliser des outils adaptés à cette phase. Pour remédier à cette situation, nous expérimenterons une nouvelle approche en matière d'accompagnement entrepreneurial avec un nouvel outil et un nouveau regard porté sur l'entrepreneur et sur son écosystème.

2.3.4.3. Résultat de l'analyse de « Innova Project »

Nous pensons que du côté des valeurs éducatives, l'utilisation de la pédagogie par projet comme outil de la pédagogie active est cohérente avec les objectifs du programme, le contenu ainsi que le public visé. Quant au positionnement paradigmatique de ce programme, nous constatons que « Innova Project » définit l'accompagnement entrepreneurial dans la perspective où la priorité est donnée à la création d'entreprise. Autrement dit, ce programme d'accompagnement définit son contenu sous le paradigme considérant « le phénomène entrepreneurial du point de vue économique et plus particulièrement celui de la création d'entreprise ». (Schieb-Bienfait, 2000b :138). Ce paradigme est présenté au niveau de « Innova Project » à travers plusieurs éléments que nous résumons dans le tableau ci-dessous.

Tableau 22 Les éléments de présentation du paradigme de la décision entrepreneuriale au niveau de « Innova Project »

Objectif	La création de l'entreprise
Posture de l'accompagnateur	Posture du réparateur
Type d'approche	Résolution de problème
Posture du participant	Prépondérance de l'observation sur l'action
Outil de référence	Le plan d'affaires
La réussite du projet	Prépondérance de la faisabilité
Ecosystème	Evaluateur du projet, tiers exclu
Positionnement épistémologique	positiviste

Retour de mon expérience avec « Innova Project »

J'ai pu participer en tant que « coach » à la troisième et quatrième édition de « Innova Project » à la cité d'innovation de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah. Après réflexion, j'ai constaté que ce programme est fortement focalisé sur le plan d'affaires, sur la planification, sur la rationalisation liés à la phase en aval correspondant à la création d'entreprise, occultant ainsi la phase en amont où se joue la construction et la réussite du projet. D'ailleurs, les porteurs de projets que nous avons accompagnés, étant dans un état gazeux avaient surtout besoin de travailler sur la robustesse de leurs projets, avant de faire le montage de leurs business plan. D'autant plus que nous avons constaté qu'établir un business plan sur un projet qui n'est pas robuste et qui n'a pas fait ses preuves sur le terrain engendre souvent un manque de motivation chez les porteurs de projets et parfois l'abandon de leurs projets. Ainsi, sur les quatre éditions de « Innova Project », il n'y a eu que trois créations d'entreprises. Malgré les faibles résultats de ce programme, il a été remplacé depuis 2016 par un autre programme basé sur les mêmes valeurs éducatives et sur le même positionnement paradigmatique, il s'agit de « Appel à projet : prototypage, projets innovants et projets sociaux », et sur trois éditions il n'y a eu aucune création d'entreprises.

Conclusion

Ce quatrième chapitre a permis de montrer que l'entrepreneuriat au sein de l'université marocaine est de plus en plus reconnu et connaît une véritable expansion. Ainsi, ce chapitre est organisé en deux points.

Dans un premier point nous avons proposé un état des lieux de l'entrepreneuriat au sein de l'université au Maroc. Nous avons abordé tout d'abord, la construction contextuelle et historique de la relation Université-Entrepreneuriat, nous avons constaté que plusieurs éléments ont permis de favoriser la construction de cette relation en passant par quatre phases essentielles : l'absence, la construction, l'initialisation, et enfin l'institutionnalisation. Ensuite, nous nous sommes intéressés au sens donné à cette relation, nous avons constaté qu'au Maroc, la relation Université- Entrepreneuriat est passée d'une étape d'initialisation à une étape d'institutionnalisation grâce au développement de plusieurs actions et moyens qui ont permis de continuer les constructions entamées précédemment . Parmi ces actions, nous pouvons citer la mise en place de structures de valorisation dont les incubateurs universitaires, les cités d'innovation, la création du Statut National de l'Etudiant Entrepreneur (SNEE), le lancement de plusieurs instruments de financement...etc. Cependant, des efforts supplémentaires sont souhaitables afin de faire évoluer la relation Université-Entrepreneuriat au Maroc. Ainsi, la pérennisation des structures d'incubation existantes, la dynamisation de celles qui ne sont pas actives, le développement de programmes de formation en entrepreneuriat, la conception et l'application des méthodes pédagogiques innovantes peuvent constituer des pistes de développement intéressantes pour l'avenir. Justement, pour pouvoir innover et appliquer de nouvelles méthodes en matière d'éducation à l'entrepreneuriat, il est essentiel de porter une réflexion sur nos pratiques afin d'identifier les champs où il est possible d'innover. C'est l'objet du second point où nous avons analysé plusieurs programmes d'entrepreneuriat initié au sein de l'université marocaine. Notre cadre d'analyse est novateur, dans la mesure où il se base sur deux dimensions reliées, les valeurs éducatives de ces programmes, ainsi que leurs positionnements paradigmatiques. Pour les quatre programmes analysés, nous sommes arrivés à la même conclusion : l'enseignement de l'entrepreneuriat et l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université marocaine sont fortement influencés par le paradigme dominant en entrepreneuriat, le paradigme de la décision entrepreneuriale. Autrement dit, ces programmes d'accompagnement définissent leur contenu sous le paradigme considérant « le phénomène entrepreneurial du point de vue économique et plus particulièrement celui de la création d'entreprise ». (Schieb-Bienfait, 2000b :138).

Conséquemment, même si l'entrepreneuriat tend à s'établir de façon permanente au sein de l'université marocaine grâce au développement de plusieurs actions, l'agir entrepreneurial n'est pas pris en considération dans l'enseignement de l'entrepreneuriat et dans l'accompagnement des projets entrepreneuriaux. Le Maroc a ainsi suivi les autres pays, notamment la France et a reproduit le même modèle d'enseignement de l'entrepreneuriat.

Nous avons montré précédemment que, le paradigme de l'agir entrepreneurial peut être un paradigme fédérateur et alternatif au paradigme dominant en entrepreneuriat, le paradigme de la décision entrepreneuriale. Il s'agit alors d'opérationnaliser l'agir entrepreneurial au niveau de l'enseignement de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université. Ainsi, en s'inscrivant dans cette nouvelle vision de l'entrepreneuriat, il est possible d'expérimenter une nouvelle approche en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat au Maroc.

Chapitre 5

*Repères conceptuels et méthodologiques
pour intégrer le paradigme de l’agir
entrepreneurial dans l’enseignement de
l’entrepreneuriat et dans
l’accompagnement des projets
entrepreneuriaux au sein de l’université.*

Introduction

Nous avons pu montrer dans le quatrième chapitre à travers l'analyse de plusieurs programmes d'enseignement et d'accompagnement entrepreneurial au Maroc, que ces formations sont fortement influencées par le paradigme de la décision entrepreneuriale. Cela se traduit dans la pratique par des méthodes, des outils centrés sur l'état de cristallisation, autrement dit, sur une aide à la création d'entreprise. Face à ce problème, nous avons proposé l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015) comme paradigme alternatif au paradigme de la décision entrepreneurial et qui permet d'aborder l'entrepreneuriat dans sa globalité. Ainsi, dans ce cinquième chapitre, il s'agit de décliner ce paradigme au niveau opérationnel. Ce qui nous conduit à nous interroger sur les repères conceptuels et méthodologiques permettant de favoriser un enseignement et un accompagnement entrepreneurial autour de l'agir entrepreneurial. Ce chapitre est organisé en deux points essentiels.

Le premier point de ce chapitre est consacré aux repères conceptuels pour favoriser une formation à l'entrepreneuriat basé sur l'agir entrepreneurial. De ce fait, nous allons tout d'abord mettre en évidence les éléments de cadrage permettant de favoriser cet enseignement. Ces éléments de cadrage s'articulent autour de quatre points essentiels :

- L'importance de tenir compte de la représentation de l'entrepreneur et des acteurs de l'écosystème parce que l'entrepreneuriat n'est pas qu'un fait objectif.
- La nécessité de s'intéresser à la réalité de second ordre, puisque les représentations sont importantes en entrepreneuriat.
- L'importance de mobiliser le langage de la complexité pour aborder la réalité de second ordre.
- La nécessité de s'intéresser à l'état gazeux pour comprendre l'entrepreneuriat.

Comme il n'est plus possible de réduire l'entrepreneuriat à l'entrepreneur ou à ses décisions, comme dans le paradigme de la décision entrepreneuriale, nous suggérons d'aborder l'entrepreneuriat dans sa globalité autour de trois points : l'entrepreneur, les parties prenantes qui se retrouvent au sein de l'écosystème et la construction par l'entrepreneur d'un artefact permettant le lien avec les parties prenantes. Ce qui nous conduit vers le modèle conceptuel, le modèle des 3M (Schmitt, 2017) : Moi (l'entrepreneur), Mon projet (comme ensemble d'artefacts créés par l'entrepreneur) et Mon écosystème (pour les parties prenantes de l'écosystème). Puis, pour opérationnaliser le paradigme de l'agir entrepreneurial dans

l'enseignement de l'entrepreneuriat et dans l'accompagnement des projets entrepreneuriaux, il est essentiel de s'appuyer sur de nouveaux concepts basés sur une vision phénoménologique³⁴ de l'entrepreneuriat, en l'occurrence, l'intentionnalité de l'entrepreneur, l'artefact entrepreneurial, la traduction, la problématisation, la conception et le futur anticipé.

Dans le second point de ce chapitre, il s'agit de mettre en évidence à partir des repères conceptuels, les repères méthodologiques pour opérationnaliser le paradigme de l'agir entrepreneurial dans la formation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université. Ainsi, si la rationalisation et la planification sont importantes dans l'état de cristallisation, l'intentionnalité de l'entrepreneur, son projet et son écosystème constituent les aspects primordiaux de l'état gazeux. Ainsi, il convient tout d'abord de mobiliser de nouveaux outils dans l'accompagnement entrepreneurial adaptés à l'état gazeux. De ce fait, nous présentons la méthode « IDéO », la méthode « Intentio » et la « méthode Delphi-Entrepreneur » développées et mises en œuvre par Schmitt. Par ailleurs, nous avons conçu dans le cadre de notre recherche un nouvel outil que nous avons intitulé « outil –Ecosystème » avec pour objectif d'impliquer les acteurs de l'écosystème dans la conception du projet entrepreneurial. Nous nous intéressons aussi dans ce point, à la posture de l'accompagnateur qu'il convient d'adapter à l'état dans lequel se trouve l'entrepreneur : état gazeux ou état de cristallisation.

³⁴ La phénoménologie est une étude qui se fonde sur l'analyse directe de l'expérience vécue par un sujet. On cherche le sens de l'expérience à travers les yeux d'un sujet qui rend compte de cette expérience dans un entretien ou dans un rapport écrit. La phénoménologie se classe dans le paradigme constructiviste et suggère une vision du monde où la réalité est multiple. Cette méthode fait partie de l'approche qualitative. Le chercheur phénoménologique reconnaît dans sa poursuite d'une vérité vérifiable qu'il n'y a pas qu'une vérité. (Wikipédia)

1. Repères conceptuels pour intégrer le paradigme de l'agir entrepreneurial dans l'enseignement de l'entrepreneuriat

Ce premier point permet de proposer les orientations conceptuels pour favoriser l'opérationnalisation du paradigme de l'agir entrepreneurial dans l'enseignement de l'entrepreneuriat. Pour cela, nous aborderons les éléments de cadrage permettant de favoriser cet enseignement. Ensuite, nous allons nous appuyer sur le modèle conceptuel « le modèle des 3M » (Schmitt, 2017) qui va nous permettre d'aborder l'entrepreneuriat dans sa globalité. Ce modèle va nous amener vers de nouveaux concepts pour développer un enseignement de l'entrepreneuriat basé sur l'agir entrepreneurial.

1.1. Les éléments de cadrage pour opérationnaliser le paradigme de l'agir entrepreneurial dans l'enseignement de l'entrepreneuriat

Dans l'objectif d'opérationnaliser le paradigme de l'agir entrepreneurial dans l'enseignement de l'entrepreneuriat et dans l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université, il est indispensable de s'interroger sur les éléments de cadrage à mobiliser. Ces éléments de cadrage s'articulent autour de quatre points essentiels :

- L'importance de tenir compte de la représentation de l'entrepreneur et des acteurs de l'écosystème parce que l'entrepreneuriat n'est pas qu'un fait objectif.
- La nécessité de s'intéresser à la réalité de second ordre, puisque les représentations sont importantes en entrepreneuriat.
- L'importance de mobiliser le langage de la complexité pour aborder la réalité de second ordre.
- La nécessité de s'intéresser à l'état gazeux pour comprendre l'entrepreneuriat.

Dans ce qui va suivre, nous aborderons chaque point en détail.

1.1.1. L'importance des représentations en entrepreneuriat

Dans une situation entrepreneuriale, chaque acteur de l'écosystème a sa propre représentation par rapport au projet entrepreneurial. L'enjeu pour l'entrepreneur est de favoriser la construction d'une représentation commune autour du projet entrepreneurial avec les acteurs de l'écosystème. Dans cette perspective, l'entrepreneur est amené à mettre en œuvre des actions pour développer son projet entrepreneurial.

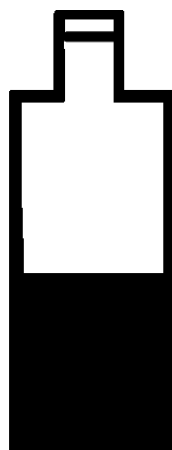
Du fait de l'importance des représentations en entrepreneuriat, il est intéressant de discuter le problème de l'évaluation du projet entrepreneurial. Ainsi, la forme d'évaluation la plus courante est celle qui est basée sur la croyance en une réalité objective, où les acteurs de l'écosystème seraient capables de juger si un projet réussira ou pas dans le futur en examinant les éléments du projet. Dans cette optique, on est dans une transposition du passé et du présent vers le futur. Or, s'inscrire dans cette perspective ne favorise pas le développement de l'entrepreneuriat parce qu'on est dans « la recherche du vrai ». Alors qu'on peut seulement « parler d'interprétations de la réalité, d'images du monde, et non de la réalité en tant que telle » (Watzlawick, 1988). Dans cette optique apparaît une seconde forme d'évaluation correspondant à la volonté d'interroger les représentations des acteurs de l'écosystème (Schmitt, 2017) en vue de faire évoluer le projet entrepreneurial.

1.1.2. La présence de deux réalités :

Dans ce point, nous nous interrogeons sur ce qui arrive dans cette interaction entre l'entrepreneur, son projet entrepreneurial et son écosystème. Pour répondre à cette question, notre point de départ est la posture constructiviste (Watzlawick, 1980) selon laquelle il n'existe pas de réalité objective qui puisse s'imposer à tout le monde.

Pour illustrer ces propos, nous utilisons l'exemple de la bouteille à moitié pleine et à moitié vide pour clarifier la différenciation entre réalité de premier ordre et réalité de second. Comme c'est illustré dans la figure ci-dessous :

Figure 38 Illustration de la réalité de premier et la réalité de second ordre à travers l'exemple de la bouteille à moitié vide et à moitié pleine



« La différence entre un optimiste et un pessimiste devant la même bouteille est que l'optimiste dit de la bouteille qu'elle est à moitié pleine, le pessimiste à moitié vide. La réalité de premier ordre est la même pour les deux (le contenu qui peut être analysé comme étant de l'eau ; une

bouteille qui contient du liquide qui peut être mesurable au niveau de la quantité ; le contenant qui peut être analysé comme étant du verre, leurs réalités de second ordre sont différentes, et il serait vraiment inutile d'établir qui a raison et qui a tort. » (Watzlawick, 2000, p.31) »

Nous pouvons faire cette distinction entre réalité de premier ordre et réalité de second ordre au niveau de l'entrepreneuriat.

Ainsi, la réalité de premier ordre correspond à des problèmes techniques appelés « problèmes compliqués ». Pour résoudre ce type de problème, il faut adopter un raisonnement analytique dérivé de l'approche cartésienne. Dans ce raisonnement, il s'agit tout d'abord d'isoler le problème ensuite d'identifier la cause puis de définir la solution. Ce qui correspond à « la simplification » où on passe d'une situation compliquée à une situation simple. Par ailleurs, pour résoudre les problèmes techniques l'expertise de la personne qui intervient est essentielle. Prenons l'exemple en entrepreneuriat d'un nouveau produit comme un Shampoing à base de henné. La réalité de premier ordre correspond aux composantes du shampoing, au dosage de matières premières, au processus qui permettra d'aboutir à un shampoing homogène...etc. tout ce qui permettra d'avoir le produit. Ces aspects correspondent à la dimension technique du produit ce qui ne constitue pas un problème puisque l'expertise est détenue soit par l'entrepreneur lui-même, soit par son associé, soit par une personne extérieure que l'entrepreneur pourrait solliciter. Par conséquent, il y a toujours une possibilité de résoudre un problème compliqué en faisant appel à la connaissance et à la compétence.

Pour ce qui de la réalité de second ordre, elle correspond aux situations sous l'optique de la représentation humaine. Elle peut soit relever de situations rassemblant l'aspect humain et l'aspect technique comme par exemple la perception du produit par les acteurs de l'écosystème, soit relever uniquement de l'aspect humain comme la difficulté à trouver une représentation commune du produit entre l'entrepreneur et les acteurs de l'écosystème. Dans ces deux situations, il s'agit d'une situation complexe.

Morin (1990) envisage la situation complexe sous une double optique. La première optique renvoie à l'interaction des éléments d'un système, la seconde optique correspond à la représentation que les acteurs de l'écosystème ont de celui-ci, de ses interactions et de ces évolutions. En entrepreneuriat, les situations où l'entrepreneur est en interaction avec les acteurs de son écosystème sont des situations complexes. Par ailleurs, dans les situations complexes il est important de lier les éléments pour les comprendre. Contrairement au raisonnement analytique où la compréhension est basée sur la séparation des éléments de la situation.

En effet, dans une situation complexe il est inutile de tenter d'identifier la cause de la situation. Pourquoi ce service a connu un succès ? Il est évident que d'une part il est difficile de réduire cette réussite à une seule cause et d'autre part il est impossible de tenter de trouver toutes les causes de cette réussite car cela revient à rejeter la complexité de la situation. Ainsi, selon (Schmitt, 2010) « le fait de se tromper de nature de situation par rapport à la méthode pour aborder celle-ci, en l'occurrence le fait d'aborder de façon analytique un problème complexe amène bien souvent à des situations paradoxales ».

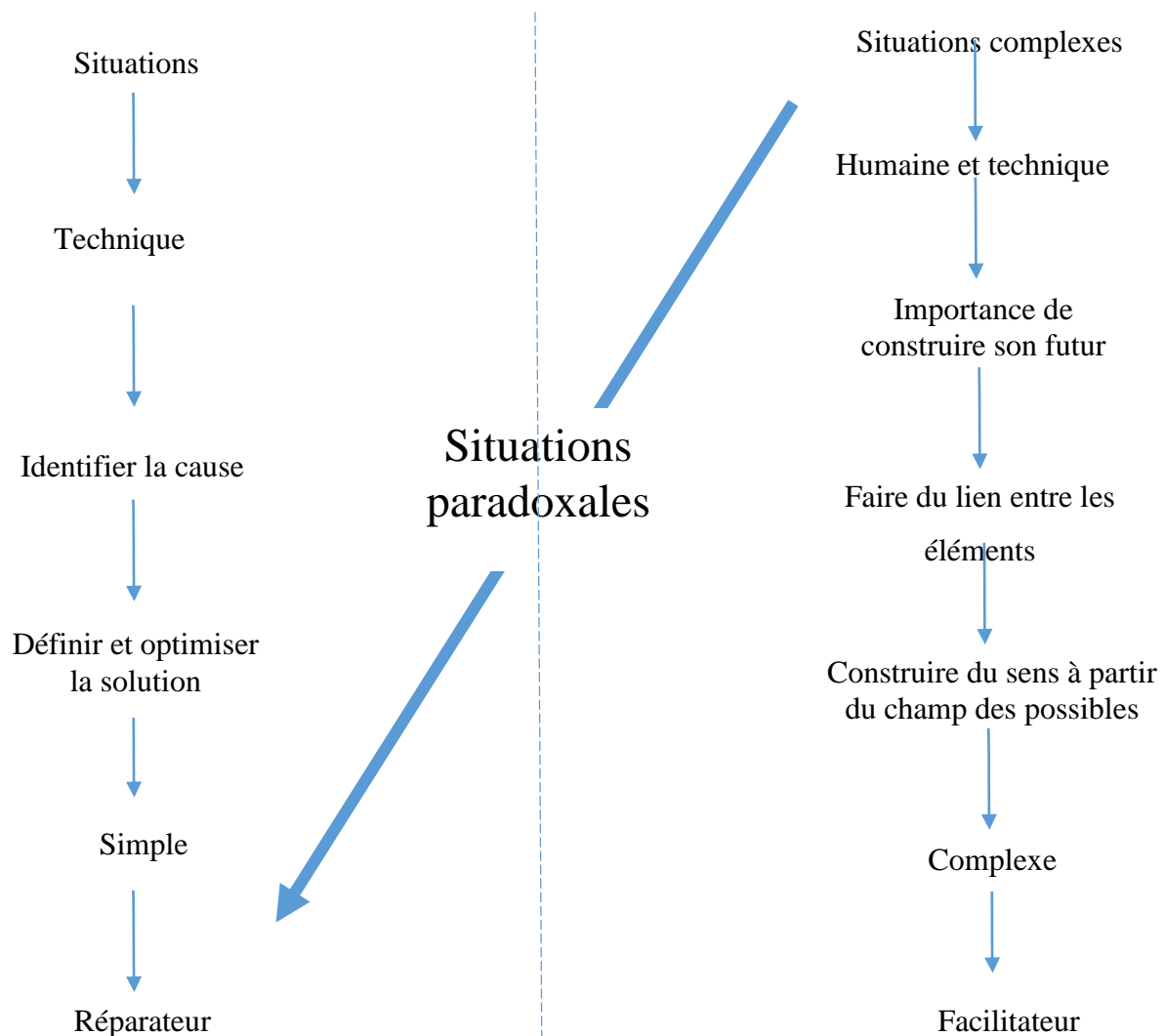
Pour illustrer ces propos, nous proposons l'exemple ci-dessous :

Sara produit et vend un shampoing à base de henné. Après 6 mois d'activité, et dans l'objectif d'augmenter ses ventes, elle mène une enquête de satisfaction auprès de ses clients. A partir du traitement des résultats de l'enquête, elle constate que son produit est cher. Alors, elle prend la décision de diminuer son prix de vente. Ainsi, au lieu d'avoir une augmentation de ses ventes, elle a constaté au contraire une baisse de son chiffre d'affaires. Pour comprendre la situation, elle a interagit avec quelques clients. Alors, elle a constaté que ces clients ont considéré que cette baisse de prix est synonyme de la baisse de la qualité du produit.

A travers cet exemple, nous pouvons constater que la solution devient un problème engendrant une situation paradoxale. En effet, Sara a isolé le problème et a réduit sa compréhension de la situation à la notion de prix sans tenir compte de la représentation qu'à ses clients de son produit. Alors la question qui se pose c'est : comment traiter les situations complexes ? D'après (Schmitt, 2017), il s'agit de développer une conception holistique de l'entrepreneuriat en construisant une situation à partir de la représentation que l'entrepreneur se fait de son écosystème. Ainsi, l'entrepreneur va tester sa représentation à travers l'interaction avec les acteurs de l'écosystème sur le terrain. Cette interaction lui permettra une meilleure compréhension des difficultés et des orientations à adopter pour mieux avancer dans son projet. Le but est de favoriser le questionnement de l'entrepreneur. Conséquemment, l'action à travers l'interaction est très intéressante pour aborder les situations complexes.

Le Schéma ci-dessous aborde la différence entre le traitement d'une situation compliquée et le traitement d'une situation complexe.

Figure 39 Problème compliqué, problème complexe : des problèmes de natures différentes



Source. (Schmitt, 2017)

1.1.3. Le langage de la réalité de premier ordre et le langage de la réalité de second ordre : deux langages complémentaires en entrepreneuriat.

Schmitt (2017) a développé deux langages au niveau de l'action entrepreneuriale. En effet, l'existence de deux réalités en entrepreneuriat l'a amené à mobiliser deux langages en entrepreneuriat : le langage de la réalité de premier ordre et le langage de la réalité de second ordre.

Le langage de la réalité de premier ordre est objectif, logique, rationnel et par conséquent analytique. En fait, il s'agit du langage de la science, de la raison, du jugement. Ce langage renvoie au reflet de la réalité.

Tandis que, le langage de la réalité de second ordre est le langage de la complexité, c'est le langage de la synthèse, par opposition au langage de l'analyse. Ce langage envisage que la réalité est créée par l'entrepreneur et les acteurs de l'écosystème.

Pour réussir son projet, l'entrepreneur a besoin de mobiliser ces deux langages parce qu'ils sont complémentaires. Ainsi dans les phases en amont du projet, l'entrepreneur doit avoir une vision globale de son projet, doit créer du sens. De ce fait, cette approche globale est le point de départ de l'entrepreneur, qui passera ensuite vers l'analytique, dans les phases en aval du projet. Dans cette situation, nous retrouvons l'idée de watzlawick selon laquelle « ce n'est pas le passé qui détermine le présent, mais c'est le futur qui détermine le présent ». Parce que, c'est cette vision globale qui va permettre à l'entrepreneur d'orienter les actions à mener dans le présent. Par ailleurs, les recherches sur le cerveau « nous ont fourni ... la preuve de cette dualité de l'esprit » (Watzlawick, 1980). Le cerveau est constitué de l'hémisphère gauche et de l'hémisphère droit. Ainsi, l'hémisphère gauche le plus dominant est le cerveau de la logique qui permet à l'entrepreneur d'aborder de façon logique son projet entrepreneurial en se centrant sur les aspects du projet. Alors que, l'hémisphère droit particularise la perception holistique des actions, des modèles, des relations et des structures, permettant à l'entrepreneur de développer une vision globale, quasi complète de son projet. Ainsi, partant de l'un des composantes du projet, le plus souvent le produit ou le service proposé, l'entrepreneur et les acteurs de son écosystème pourront concevoir la totalité du projet autour d'un sens partagé. Il est évident que le sens se construit petit à petit avec les interactions entre l'entrepreneur et son écosystème jusqu'à ce que le projet devienne solide pour passer ensuite à la logique analytique.

En résumé, ces deux langages sont importants pour l'entrepreneur. Il devra les mobiliser en fonction de la situation dans laquelle il se trouve. De ce fait, dans la phase en amont du projet, l'entrepreneur doit être dans une logique de complexité en mobilisant son hémisphère droit afin d'envisager le projet dans sa globalité autour d'un sens partagé avec les acteurs de son écosystème. Une fois le projet est robuste, l'entrepreneur pourra basculer vers la logique analytique en mobilisant l'hémisphère gauche et en se focalisant sur les aspects du projet.

Cependant, dans les démarches classiques cette phase en amont du projet n'est pas prise en considération et l'accompagnement de l'entrepreneur se fait comme si le travail sur le sens et sur la vision globale du projet était déjà fait. Ainsi, ces démarches traditionnelles se basent la plupart du temps sur la logique analytique qui empêche l'entrepreneur de travailler sur le sens et la cohérence du projet. En effet, ces programmes d'accompagnement ont favorisé l'utilisation d'outils comme le business plan qui met en avant les différents éléments d'un projet

entrepreneurial (aspects juridiques, fiscalité de l'entreprise, ressources humaines....) avec le risque que ce dernier s'apparente à un assortiment d'éléments privé de sens.

Pourtant, lorsqu'on lance un projet entrepreneurial, c'est bien de cette vision globale dont l'entrepreneur a besoin (Filion, 1991). Si l'entrepreneur ne passe pas par cette vision globale, bien souvent, le projet entrepreneurial souffre d'un manque de sens et de cohérence d'ensemble (Schmitt, 2017).

1.1.4. L'importance des deux états en entrepreneuriat : état gazeux et état de cristallisation

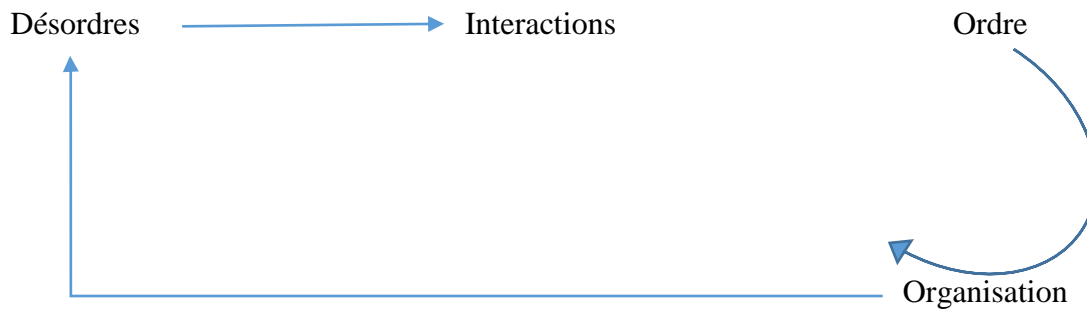
Le travail sur le terrain de (Schmitt, 2006, Schmitt, 2009, Fillion, Ananou et Schmitt, 2012, Schmitt, 2015) a mis en lumière la présence de deux temps pour appréhender l'entrepreneuriat. En effet, ces auteurs se sont inspirés de la segmentation de Garel et Moch (2012) pour l'innovation, afin de proposer deux états pour aborder l'entrepreneuriat : l'état gazeux et l'état de cristallisation.

En approuvant l'existence de deux réalités, la réalité de premier ordre correspondant à une réalité objective et la réalité de second ordre correspondant à une réalité subjective, il est plausible d'envisager que chaque réalité est mobilisée selon l'état où on se situe au niveau du processus entrepreneurial. Ainsi, si on se situe dans l'état gazeux c'est la réalité de second ordre qui est mobilisée, par contre, si on se situe dans l'état de cristallisation c'est la réalité de second ordre qui est mobilisée.

En effet, l'état gazeux correspond à la construction de sens nécessaire pour passer à l'état de cristallisation à partir de l'intentionnalité de l'entrepreneur, ainsi qu'au partage de ce sens, à travers des artefacts à destination des acteurs de son écosystème (Schmitt, 2017).

A partir de l'état gazeux, Schmitt (2017) a repris les termes de Morin (1990) pour souligner l'importance du désordre qui donne naissance à l'ordre et à l'organisation. Selon Morin (1990) : l'organisation du désordre est « L'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain ».

Figure 40 L'état gazeux : la relation entre désordre, ordre et organisation.



Source. (Morin, 1990)

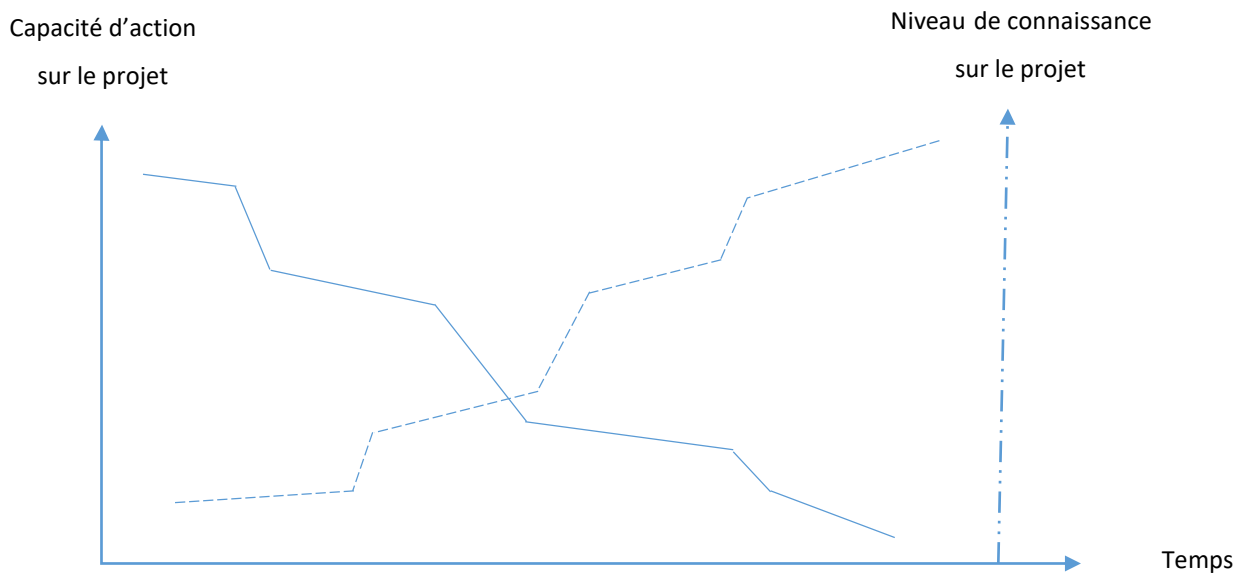
Par ailleurs, d'après Schmitt (2017) : « l'entrepreneuriat apparait comme un processus néguentropique³⁵ dont l'objectif est d'organiser le désordre présent dans l'état gazeux en y donnant du sens et de la cohérence au niveau de l'entrepreneuriat et en favorisant la cohésion avec son écosystème ». Par conséquent, en se situant dans le paradigme de l'agir entrepreneurial, l'entrepreneuriat se présente tout d'abord comme une expérience de construction de sens favorisant le passage de l'idée à l'opportunité entrepreneuriale.

Ainsi, la construction de sens et son partage avec les acteurs de l'écosystème, l'interaction entre eux jusqu'à ce que la réalité puisse être identique pour tous les acteurs qui s'engagent dans le projet entrepreneurial favorise la robustesse du projet. Conséquemment, l'entrepreneur peut passer à l'état de cristallisation correspondant à la solidification du projet. Dans cet état, le projet n'est plus remis en cause, l'entrepreneur peut passer à la démarche de planification pour avoir accès à la création d'entreprise.

Pour illustrer le passage de l'état gazeux à l'état de cristallisation en entrepreneuriat, Schmitt (2017) s'est basé sur ce que Midler (1996) a démontré au niveau des projets de façon générale. La figure ci-dessous illustre la dynamique de la situation projet

³⁵ La néguentropie est le processus par lequel tout système s'organise.

Figure 41 La dynamique de la situation projet



Source. (Midler, 1996)

Dans l'état gazeux, la capacité d'action sur le projet est importante, tandis que le niveau de connaissance sur le projet est faible. L'intersection entre les deux courbes montre le passage de l'état gazeux à l'état de cristallisation. A l'état de cristallisation, la capacité d'action sur le projet se réduit progressivement, alors que le niveau de connaissance du projet augmente, le projet n'est plus remis en cause par les acteurs de l'écosystème. Par ailleurs, l'entrepreneur développe une certaine expertise par rapport à son projet, ce qui lui permettra de soutenir son projet et de passer à la création d'entreprise.

De ce fait, l'état gazeux et l'état de cristallisation sont deux états complémentaires au niveau de l'entrepreneuriat.

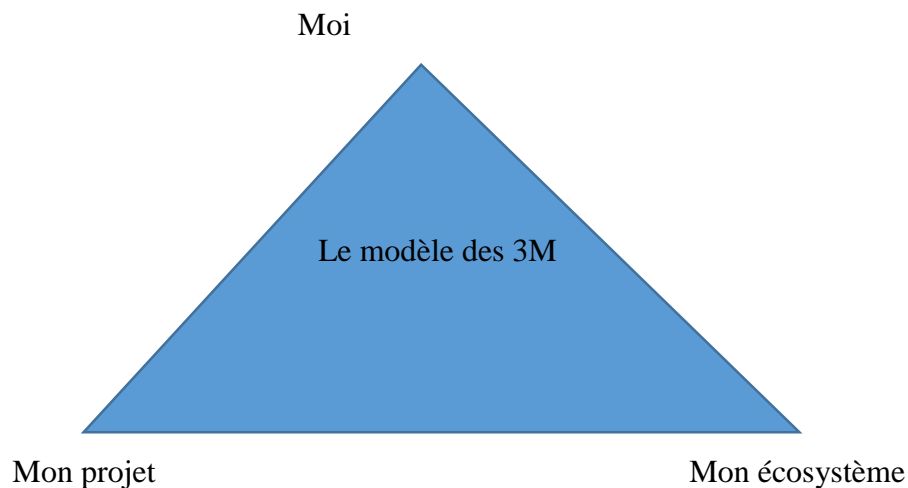
Cependant, comme nous avons pu le montrer dans le chapitre précédent à travers l'analyse de plusieurs programmes d'enseignement d'entrepreneuriat au Maroc, nous avons constaté que le seul état pris en considération est l'état de cristallisation et, l'accompagnement entrepreneurial se fait comme si l'état gazeux n'existait pas, il reste centré sur la logique rationnelle et normée : montage du plan d'affaires à partir d'une opportunité d'affaires. Alors que, la plupart des entrepreneurs que nous rencontrons ne sont pas dans l'état de cristallisation et leurs besoins se situent essentiellement au niveau du passage de l'idée à l'opportunité entrepreneuriale, c'est-à-dire ils sont dans un état gazeux et ils ont surtout besoin de travailler sur la robustesse de leurs projets ce qui engendre le plus souvent l'abandon du projet, le manque de motivation, la difficulté à trouver des financements.

Nous sommes convaincus qu'il est nécessaire de mettre en lumière cet état gazeux en entrepreneuriat, et d'expérimenter de nouveaux outils adaptés à cette étape d'avant-projet, pour aider l'entrepreneur à travailler sur la robustesse de son projet assurant un meilleur passage à l'état de cristallisation correspondant à l'étape de création d'entreprise.

1.2. Le modèle des 3M : le modèle conceptuel pour aborder l'entrepreneuriat dans sa globalité

Comme il n'est plus possible de réduire l'entrepreneuriat à l'entrepreneur ou à ses décisions, comme dans le paradigme de la décision entrepreneuriale, nous suggérons d'aborder l'entrepreneuriat dans sa globalité dans la vision de l'agir entrepreneurial autour de trois points : l'entrepreneur, les parties prenantes qui se retrouvent au sein de l'écosystème et la construction par l'entrepreneur d'un artefact permettant le lien avec les parties prenantes. Il s'agit du modèle des 3M (Schmitt, 2017) : Moi (l'entrepreneur), Mon projet (comme ensemble d'artefacts créés par l'entrepreneur) et Mon écosystème (pour les parties prenantes de l'écosystème). Dans une optique systémique, ces trois éléments sont considérés de manière complémentaire, en interaction et en constante évolution.

Figure 42 L'organisation de l'entrepreneuriat autour du modèle des 3M



Source. Schmitt(2017)

1.2.1. Moi en tant qu'entrepreneur

Dans ce modèle, l'entrepreneur est envisagé de façon originale. En effet, il s'intéresse à son intentionnalité c'est-à-dire à l'image que l'entrepreneur se fait du monde qui l'entoure. Contrairement à ce qu'on retrouve en général en entrepreneuriat où l'entrepreneur est envisagé surtout par rapport ses caractéristiques psychologiques ou à ses compétences.

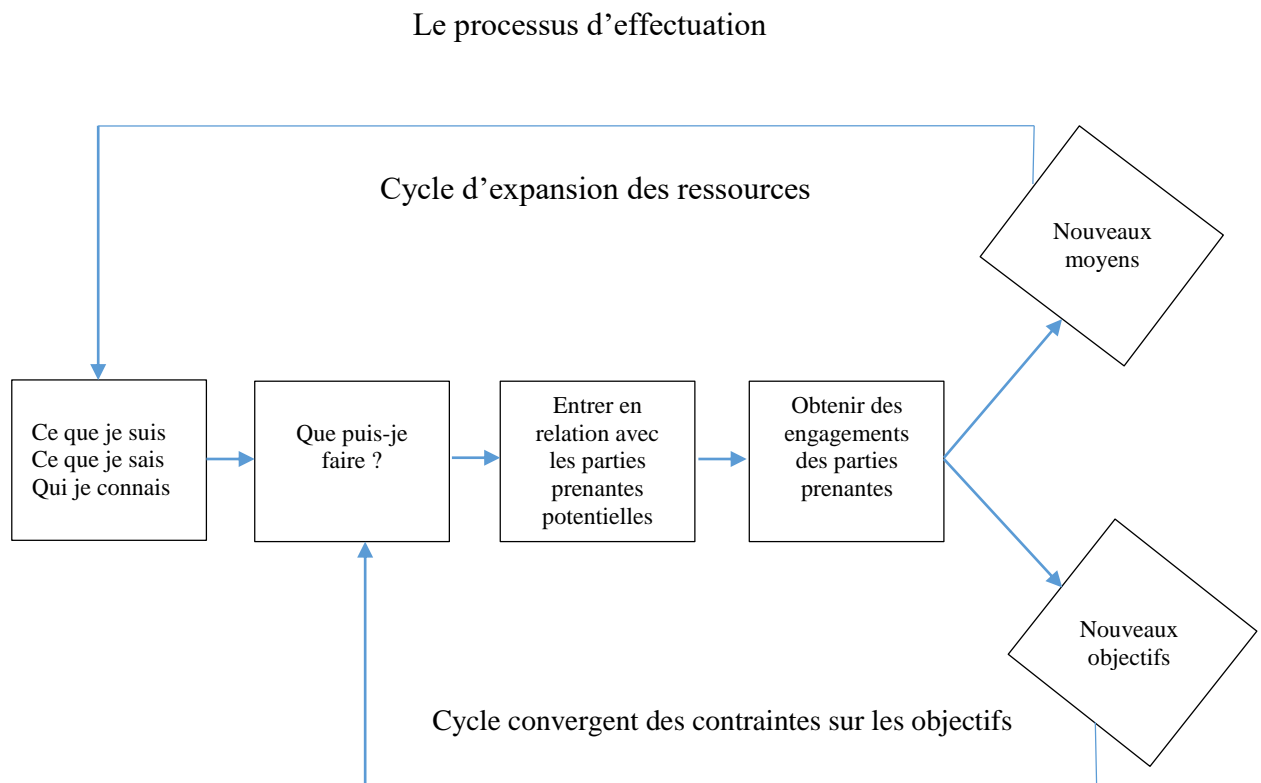
Dans une acception phénoménologique, l'intentionnalité est la capacité qu'à la conscience d'un individu d'être dirigée vers un objet. Concernant l'entrepreneur, l'objet correspond au futur souhaité, d'actions en vue de réaliser le futur souhaité par l'entrepreneur. Cet objet est modelé par les représentations de l'entrepreneur : rapport au monde, ambition, envie,...etc.

Il ne faut pas confondre l'intentionnalité avec l'intention entrepreneuriale abordé précédemment dans l'agir normatif et plus précisément dans les travaux des behavioristes qui tournent autour du désir d'entreprendre (Shapiro et Sokol, 1982, Bird, 1988).

Ainsi, l'intentionnalité correspond au futur souhaité par l'entrepreneur, qu'il traduira sous forme d'artefacts dans l'objectif de tester sa robustesse auprès des acteurs de l'écosystème. Conséquemment « ce n'est pas le passé, mais le futur, qui détermine le présent » (Watzlawick, 1988, p.74). Ainsi, nous nous inscrivons dans la logique effectuale (abordée précédemment dans les bases de l'agir entrepreneurial) où le futur souhaité engendre des actions à mettre en place dans sa direction. Ces actions se réalisent « chemin faisant », c'est-à-dire l'entrepreneur progresse et agit petit à petit, pas à pas. Contrairement à la logique causale où nous recherchons les causes de la situation présente pour suggérer une vision dans le futur, c'est-à-dire que le futur est abordé à la lumière du passé s'inscrivant dans la logique divinatoire de transposition du passé vers le futur.

Nous proposons ci-dessous un Schéma récapitulatif du processus d'effectuation.

Figure 43 Le processus d'effectuation



Source. Sarasvathy (2001)

Cependant, l'entrepreneur a été généralement présenté comme un héros solitaire et doué de compétences singulières comme la capacité d'anticipation, la capacité de vision entrepreneuriale. Ainsi, il est à noter qu'il ne s'agit pas de type de personnes aptes de vision entrepreneuriale, mais plutôt de situations dites « de conception » dans lesquelles les personnes se trouvent. Selon Simon (1996), ces situations de conception correspondent à la capacité d'imaginer des dispositions visant à changer une situation existante en une situation désirée. En effet, un entrepreneur conçoit à l'instar d'autres personnes sauf qu'il utilise cette capacité dans une optique entrepreneuriale. Ainsi, il est très intéressant de travailler sur cette capacité de conception dans l'accompagnement entrepreneurial des futurs entrepreneurs.

1.2.2. Mon projet en tant qu'artefact

Dans ce point, il s'agit d'expliquer comment l'entrepreneuriat est une activité à projet à part entière. Ainsi, le projet entrepreneurial constitue l'interface entre l'interne (l'entrepreneur) et l'externe (l'écosystème) amenant à l'idée de conception développée par Simon (1996).

Le projet entrepreneurial peut être considéré comme un artefact facilitant l'anticipation d'un futur souhaité par rapport à une situation existante. Aussi, le projet comme artefact opère à deux niveaux complémentaires : la structuration et la communication.

-La structuration : l'idée de structuration amène à la notion de conception et de problématisation abordée antérieurement, permettant de déterminer le champ des possibles dans lequel l'entrepreneur veut se lancer : le projet entrepreneurial.

-La communication : le projet entrepreneurial peut être considéré comme un artefact évolutif. Effectivement, l'entrepreneur teste son projet auprès de son écosystème afin de faire évoluer son projet entrepreneurial. Ainsi, cette partie communication autour du projet entrepreneurial auprès de l'écosystème permet de passer du dessein au dessin c'est-à-dire de la représentation interne à l'expression externe, à la volonté de développer un dessein dans le but de réaliser un dessin (Boutinet, 1993), nous amenant à ce que Léonard de Vinci appelle le disegno³⁶.

En résumé, le projet comme dessein comporte l'intentionnalité de l'entrepreneur. Pour lui donner vie, il est nécessaire de transformer le projet (dessein) en scénario (dessin), artefact partageable auprès de l'écosystème de l'entrepreneur. Cette interaction avec les acteurs de l'écosystème permettra à l'entrepreneur d'enrichir son projet entrepreneurial et de le faire évoluer.

De plus, le projet entrepreneurial peut être envisagé comme un processus global intégrant l'ensemble des éléments le composant. En effet, il s'agit d'une recherche de sens vis-à-vis d'une intentionnalité traduite dans le projet entrepreneurial. D'où l'importance de l'intentionnalité dans l'orientation de l'agir entrepreneurial, autrement dit de l'action et des décisions de l'entrepreneur.

Par ailleurs, il est intéressant de travailler sur la cohérence du projet entrepreneurial en se basant sur cette notion d'intentionnalité. Cela permettra d'aider l'entrepreneur à structurer son projet entrepreneurial. Schmitt (2017) fait la distinction entre deux types de cohérences :

-La cohérence interne : constitue pour l'entrepreneur son aptitude à organiser sa pensée autour du projet. De ce fait, la cohérence interne est basée sur deux éléments essentiels. Tout d'abord, la nécessité pour l'entrepreneur d'être en accord avec ce qu'il souhaite porter comme projet. Ensuite, il est primordial de travailler dans l'accompagnement entrepreneurial sur l'estime de soi et la confiance en soi des jeunes entrepreneurs vu que ces derniers ont peu d'expérience professionnelle et d'expérience de vie.

³⁶ Cette notion est constituée du disegno interno (dessein –conception) et disegno esterno (dessin-réalisation).

-La cohérence externe : le projet entrepreneurial demande un travail de cohérence externe vis-à-vis des acteurs de l'écosystème. Ainsi, l'accompagnement entrepreneurial se tourne vers la cohérence du projet. Ce qui revient à aider l'entrepreneur à structurer son projet puis à le communiquer aux acteurs de l'écosystème. Cette situation peut engendrer des incohérences entre le dessein et le dessin. L'existence de ces incohérences nécessitera de retravailler le projet entrepreneurial pour obtenir une cohérence externe acceptable par les acteurs de l'écosystème. Conséquemment, le projet entrepreneurial en tant qu'artefact dépend de l'intentionnalité de l'entrepreneur et des représentations des acteurs de l'écosystème.

1.2.3. Mon écosystème

Généralement, la notion utilisée pour envisager la dimension externe est la notion d'environnement que ce soit en management ou en entrepreneuriat. Ainsi, il est intéressant de compléter cette notion d'environnement par la notion d'écosystème. De cette façon, l'environnement représente le côté objectif de la dimension externe de l'entrepreneur, et l'écosystème de l'entrepreneur représente la partie construite de l'environnement. Effectivement, l'écosystème est construit essentiellement par l'entrepreneur, puisque c'est l'entrepreneur qui va déterminer les acteurs avec qui il va entrer en contact et qui vont intégrer son écosystème. Aussi, l'entrepreneur devra rencontrer son écosystème, interagir avec eux afin les faire adhérer à son projet entrepreneurial. Par conséquent, il devient possible pour l'entrepreneur de rassembler des ressources à partir de l'écosystème qui adhère à son projet entrepreneurial pour le faire avancer. Aussi, on est dans l'optique des travaux de Sarasvathy (2001 et 2008) sur l'effectuaction où on passe d'une logique selon laquelle les acteurs au sein de l'environnement sont envisagés à travers la notion de concurrence à une logique partenariale, où l'écosystème fournit les ressources nécessaires à l'entrepreneur pour faire avancer son projet entrepreneurial.

En résumé, l'assemblage entre l'entrepreneur et son intentionnalité, le projet entrepreneurial et sa communication auprès des acteurs de l'écosystème constitue « une situation entrepreneuriale ». La situation entrepreneuriale contextualise l'agir entrepreneurial.

Ainsi en s'inscrivant dans l'agir entrepreneurial, l'accompagnement entrepreneurial évolue pour s'intéresser à la relation entre l'intentionnalité de l'entrepreneur, la création d'artefacts et la construction d'un écosystème favorable pour l'entrepreneur : il s'agit de la « situation entrepreneuriale » qui considère l'ensemble de ses éléments et leurs interactions. De ce fait, nous sommes dans la globalité de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire dans l'appréhension simultanée

de l'entrepreneur, de son intentionnalité, de ses artefacts, de son écosystème et de l'interaction de ces éléments (schmitt, 2017).

Par ailleurs la situation entrepreneuriale a trois caractéristiques principales :

-La situation entrepreneuriale est ouverte, c'est-à-dire, elle ne contient pas de solution prédéterminée. Les réponses proposées dépendront de la construction de sens de l'entrepreneur par rapport à la situation, en d'autres termes de la problématisation élaborée par l'entrepreneur.

-La situation entrepreneuriale n'est pas donnée, c'est-à-dire, elle est construite par l'entrepreneur en action en fonction de son intentionnalité et de son anticipation d'un futur souhaité et s'exprime autour d'artefacts.

-La situation entrepreneuriale est évolutive dans le temps. En effet, elle constitue un lieu de rencontre des représentations de l'entrepreneur et des acteurs de l'écosystème. La communication entre l'entrepreneur et les acteurs de l'écosystème peut aboutir vers trois cas :

- Le premier cas correspond à l'adhésion totale de l'écosystème à la représentation proposée par l'entrepreneur dès la première rencontre. Ce cas est quasi-idéal et rare.
- Le second cas correspond à la non- adhésion totale des acteurs de l'écosystème au projet entrepreneurial. Ce cas correspond à l'échec.
- Le troisième cas est celui où les acteurs de l'écosystème adhèrent partiellement au projet de l'entrepreneur. Dans cette situation, le but de l'entrepreneur est de trouver un terrain d'entente avec les acteurs de l'écosystème afin d'avancer dans son projet entrepreneurial. Ce cas est le plus fréquent avec les étudiants entrepreneurs.

1.3. Les nouveaux concepts liés à l'opérationnalisation de l'agir entrepreneurial dans la formation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat

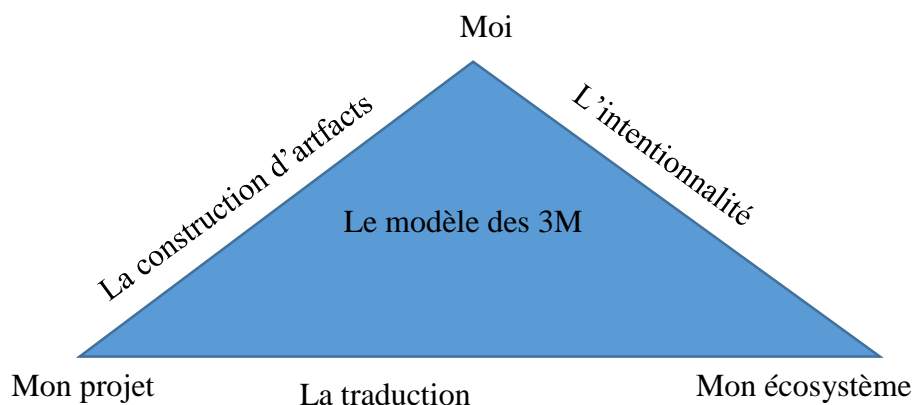
Pour opérationnaliser le paradigme de l'agir entrepreneurial dans l'enseignement de l'entrepreneuriat et dans l'accompagnement des projets entrepreneuriaux, il est essentiel de s'appuyer sur des repères conceptuels. Ces repères sont basés sur une vision phénoménologique³⁷ de l'entrepreneuriat et sont au nombre de cinq :

³⁷ La phénoménologie est une étude qui se fonde sur l'analyse directe de l'expérience vécue par un sujet. On cherche le sens de l'expérience à travers les yeux d'un sujet qui rend compte de cette expérience dans un entretien ou dans un rapport écrit. La phénoménologie se classe dans le paradigme constructiviste et suggère une vision du monde où la réalité est multiple. Cette méthode fait partie de l'approche qualitative. Le chercheur phénoménologique reconnaît dans sa poursuite d'une vérité vérifiable qu'il n'y a pas qu'une vérité. (Wikipédia)

- L'intentionnalité de l'entrepreneur
- L'artefact entrepreneurial
- La traduction
- La problématisation et la conception
- La conception du temps

Ce qui peut se traduire dans le modèle des 3M abordé précédemment par le Schéma ci-dessous :

Figure 44 Le rapport au monde de l'entrepreneur dans le modèle des 3M



Source. (Schmitt, 2017)

1.3.1. L'intentionnalité de l'entrepreneur

En s'inscrivant dans le paradigme de l'agir entrepreneurial, l'accompagnement entrepreneurial dans l'état gazeux ne consiste plus à aider l'entrepreneur à construire un business plan ou un business model à partir d'une idée préconçue, mais à l'aider à donner du sens à sa relation au monde c'est-à-dire à son intentionnalité en concevant des artefacts.

Ces artefacts constituent les productions issues de l'image que l'entrepreneur se fait de son monde, comme un scénario, un projet entrepreneurial, un prototype, un service, une plaquette commerciale ou encore une vision entrepreneuriale (Schmitt, 2017).

En effet, la vision entrepreneuriale est l'un des produits de cette image au monde de l'entrepreneur. D'ailleurs, Filion (1991) a défini la vision entrepreneuriale comme : « une image projetée dans le futur, de la place que l'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir », permet de structurer un système d'activités entrepreneurial (Filion, 2008), il n'en demeure pas moins qu'elle est une dimension limitée et consciente de l'image que l'entrepreneur se fait du monde (Schmitt, 2017).

Conséquemment, l'accompagnement entrepreneurial dans l'état gazeux devrait se focaliser sur la compréhension de l'intentionnalité de l'entrepreneur, de son image du monde et sur son aide à produire des artefacts et à les mobiliser dans l'action. De ce fait, l'image du monde via l'expérience du réel de l'entrepreneur devient un point central de l'entrepreneuriat.

Par ailleurs, s'inscrire dans le paradigme de l'agir entrepreneurial revient à considérer que dans l'état gazeux, l'entrepreneur tente d'approcher son image du monde à travers son expérience, avec celle du monde tel qu'il pourrait être d'après l'image qu'il s'en fait. Nous sommes avec l'idée que l'image du monde n'est pas le monde, ce qui revient à dire, qu'en entrepreneuriat, l'image que l'entrepreneur a de son projet entrepreneurial dans l'état gazeux n'est pas le projet entrepreneurial en tant que tel (Schmitt, 2017). Ce qui nous conduit aux schèmes d'apprentissages de piaget qualifiant la recherche d'équilibre entre le sujet et son environnement à travers :

L'accommodation (le sujet est transformé par son environnement) : l'entrepreneur rapproche son image du monde à la réalité perçue (aspect réactif). Cette situation correspond à une adaptation de l'entrepreneur à son environnement. Ainsi, l'entrepreneur reste dans la réalité de premier ordre correspondant à l'hémisphère gauche.

L'assimilation (le sujet transforme son environnement) : l'entrepreneur rapproche le monde de l'image qu'il en a (aspect proactif). Ainsi, l'entrepreneur veut faire évoluer son environnement selon son expérience du réel correspondant à la réalité de second ordre de l'hémisphère droit.

Ces deux réactions différentes permettent de faire la distinction entre un non-entrepreneur et un entrepreneur. En effet, selon Fillion (1999) :

« Une des grandes différences entre l'entrepreneur et les autres acteurs qui œuvrent dans les organisations, c'est que l'entrepreneur définit l'objet qui va déterminer son propre devenir. »

Ainsi, il est important que l'enseignement et l'accompagnement entrepreneurial au sein de l'université n'aborde plus l'entrepreneuriat de manière objective, mais s'intéresse à l'intentionnalité de l'entrepreneur et à sa traduction aux acteurs de l'écosystème à travers des artefacts comme le projet entrepreneurial.

1.3.2. L'artefact entrepreneurial

Dans le processus entrepreneurial, l'entrepreneur conçoit des artefacts sous différentes formes (prototype, produit, application...), en vue de les communiquer aux acteurs de l'écosystème, ce qui l'amène à identifier les problèmes, à en prendre conscience et à y proposer des solutions, et ceci dès l'étape de l'état gazeux. Ainsi, l'artefact agit comme une aide cognitive entre les

différents aspects que sont la conception, la structuration et la communication de cette image du monde (Schmitt, 2017). Par ailleurs, selon Lorino (1999) ces artefacts jouent aussi le rôle du point de vue de la coordination et de la collaboration entre les différents acteurs de l'écosystème, permettant une certaine régulation collective.

En effet, au commencement du processus entrepreneurial, l'entrepreneur et les acteurs de l'écosystème peuvent avoir des représentations différentes par rapport au projet entrepreneurial. Ainsi, encourager le travail collaboratif entre l'entrepreneur et les acteurs de l'écosystème fera progresser la représentation de chacun par rapport au projet entrepreneurial. Cette interaction entre l'entrepreneur et les acteurs de l'écosystème facilitera la conception, la structuration et la communication du projet entrepreneurial. Autrement dit, si l'entrepreneur et les acteurs de l'écosystème arrivent à travers l'interaction et l'échange à construire une représentation commune, cela permettra d'avoir l'adhésion de ces acteurs de l'écosystème au projet entrepreneurial, ces derniers pourront devenir des parties prenantes du projet et par la même favoriser l'action et passer à l'état de cristallisation.

1.3.3. La traduction de l'intentionnalité de l'entrepreneur

Dans la phase de l'état gazeux, il est nécessaire pour l'entrepreneur d'avoir une vision globale de son projet entrepreneurial et d'obtenir l'adhésion des acteurs de l'écosystème. Par ailleurs, si on accepte l'idée que les acteurs de l'écosystème ont des représentations différentes d'un même projet entrepreneurial (la réalité de second ordre), on se rend compte de l'importance pour l'entrepreneur d'élaborer un langage commun autour du projet entrepreneurial (l'artefact). Afin de partager ce langage commun, il faut traduire l'intentionnalité de l'entrepreneur aux acteurs de l'écosystème. C'est une situation qualifiée par Schmitt (2017) de « traduction », celle-ci constitue un enjeu essentiel dans le paradigme de l'agir entrepreneurial. Nous sommes avec (Martinet, 1993) qui considère que l'entrepreneur « doit faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable ». Ainsi, l'artefact constitue un moyen de communication entre l'entrepreneur et les acteurs de son écosystème.

De cette idée de traduction émerge l'idée de liens entre les artefacts, les acteurs et les actions. Effectivement, l'entrepreneur doit avoir cette capacité de traduction afin de construire un écosystème favorable autour de lui, il doit travailler sur la cohérence de son projet avec la représentation de son écosystème. Alors, l'entrepreneur « se retrouve dans une situation de Co-conception plutôt qu'en situation de conception, le préfixe « Co- » permet d'insister non

seulement sur la dynamique du processus de conception, mais aussi sur les multiples acteurs directs et indirects qui y participent » (Schmitt, 2017).

En résumé, l'état gazeux ou l'étape « d'avant- projet » est une étape très importante en entrepreneuriat dans la mesure où elle permet à l'entrepreneur de définir son projet entrepreneurial, de déterminer la démarche à adopter pour amener son projet à l'état de cristallisation. Cette mise en lumière de l'état gazeux en entrepreneuriat, nous conduit à nous intéresser dans l'accompagnement entrepreneurial à deux aspects cognitifs très importants, en l'occurrence, la problématisation et la conception.

1.3.4. La problématisation et la conception

Dans cette étape d'état gazeux, l'entrepreneuriat est envisagé comme une situation ouverte, dont les données sont méconnues. Dans cette optique, la problématisation³⁸ est intéressante pour traiter ces situations ouvertes. Même si cette notion est très développée dans les sciences de l'éducation, elle reste peu utilisée dans le domaine de l'entrepreneuriat. Néanmoins (Schmitt, 2009 et 2015 et Schmitt et Rosker, 2015) ont montré dans plusieurs travaux que la problématisation est très utile pour comprendre l'état gazeux de l'entrepreneuriat.

Dans l'état gazeux, l'univers est inconnu et les situations sont à construire. Nous sommes dans la logique de la complexité. Ainsi, la problématisation s'apparente à la construction de la situation par l'entrepreneur et les acteurs de l'écosystème. Il s'agit d'un processus itératif où il y'a une reformulation régulière de la situation grâce à l'interaction de l'entrepreneur avec les acteurs de l'écosystème dans une perspective dynamique ce qui favorise la construction de l'agir entrepreneurial « chemin faisant », c'est-à-dire les décisions et les actions se font petit à petit jusqu'à ce que l'entrepreneur construise un projet robuste. A ce moment, l'entrepreneur pourrait passer à l'état de cristallisation.

A l'état de cristallisation, la situation est donnée (le projet est robuste). Autrement dit, à partir de l'opportunité d'affaires il est possible d'identifier et de mettre en œuvre une démarche pour atteindre un objectif prédéterminé : la création d'entreprise. Puisque, dans cette situation

³⁸ La problématisation peut être définie comme l'action volontaire de poser un problème pour le résoudre.

l'univers est incertain, il est possible d'estimer la probabilité d'atteindre un objectif à partir d'une situation donnée. De ce fait, la démarche de résolution de problème³⁹ peut être mobilisée pour aboutir à la création d'entreprise en adoptant une logique de rationalisation et de planification.

En management de projet, l'étape d'avant -projet est naturellement prise en considération. Par contre, en entrepreneuriat cette étape n'est pas identifiée ce qui pose un véritable problème en matière d'accompagnement entrepreneurial, puisque l'entrepreneuriat est envisagée uniquement sous l'angle de l'état de cristallisation. Notons que le nombre des outils destinés à l'accompagnement dans la phase de l'état gazeux est faible face à ceux dédiés à l'état de cristallisation. D'où l'importance dans l'accompagnement entrepreneurial de concevoir des outils destinés à aider l'entrepreneur à problématiser et à lui permettre de donner du sens à ses actions.

Par ailleurs, il est nécessaire de s'intéresser également à la notion de conception à côté de la notion de problématisation dans cette phase de l'état gazeux. En effet, dans cette phase l'entrepreneur conçoit, il est dans un processus en action, il est dans une situation de conception. Puis, à l'état de cristallisation l'entrepreneur se tourne vers les activités de réalisation, conduisant à une activité productive générant de la valeur. Dans cette situation, les outils de planification comme le business plan peuvent être utilisés dans l'accompagnement de l'entrepreneur.

1.3.5. La conception du temps en entrepreneuriat

En générale, l'entrepreneuriat a envisagé le temps de façon objective dans le but de construire une réflexion rationnelle, puisque le seul état pris en considération est l'état de cristallisation. Ainsi, selon Sarasvathy (2001 et 2008) cela se traduit dans les faits par la logique de transposition et la logique divinatoire.

La logique de transposition est le fait de transposer notre état de la connaissance du moment dans un futur. Dans cette optique, il n'est pas facile de sortir du cadre et suggérer de nouvelles idées comme le dit le proverbe « ce n'est pas en améliorant la bougie qu'on a inventé l'ampoule électrique ». C'est ce qui se rapporte à l'entrepreneuriat de répétition et à l'entrepreneuriat

³⁹ Dans une perspective de résolution de problème, il s'agit de résoudre un problème connu par avance.

d'imitation (Bruyat, 1993). Ce qui renvoie à une perception rationnelle du futur avec pour but la maîtrise de l'avenir.

La logique divinatoire est basée sur une approche normative du futur, c'est-à-dire ce que doit être le futur. C'est dans cette logique que s'inscrivent les acteurs de l'écosystème pour évaluer le projet entrepreneurial et déterminer s'il va réussir ou pas.

Ces deux logiques envisagent le futur de façon objective et linéaire, où il s'agit de planifier les actions à mettre en place dans une logique allant du présent vers le futur.

En identifiant l'état gazeux, Schmitt(2017) a mis en évidence une nouvelle conception du temps : le futur n'est pas qu'objectif. En effet, dans l'état gazeux, il est nécessaire de comprendre l'importance du futur anticipé en parallèle avec la logique de problématisation et de conception. Le futur est subjectif, dans la mesure où il représente une anticipation personnelle de ce que l'entrepreneur souhaiterait faire. Dans cette optique, la logique temporelle est renversée, le futur s'invite dans le présent. D'ailleurs, selon Watzlawick (1988) : « Ce n'est pas le passé, mais le futur, qui détermine le présent. ».

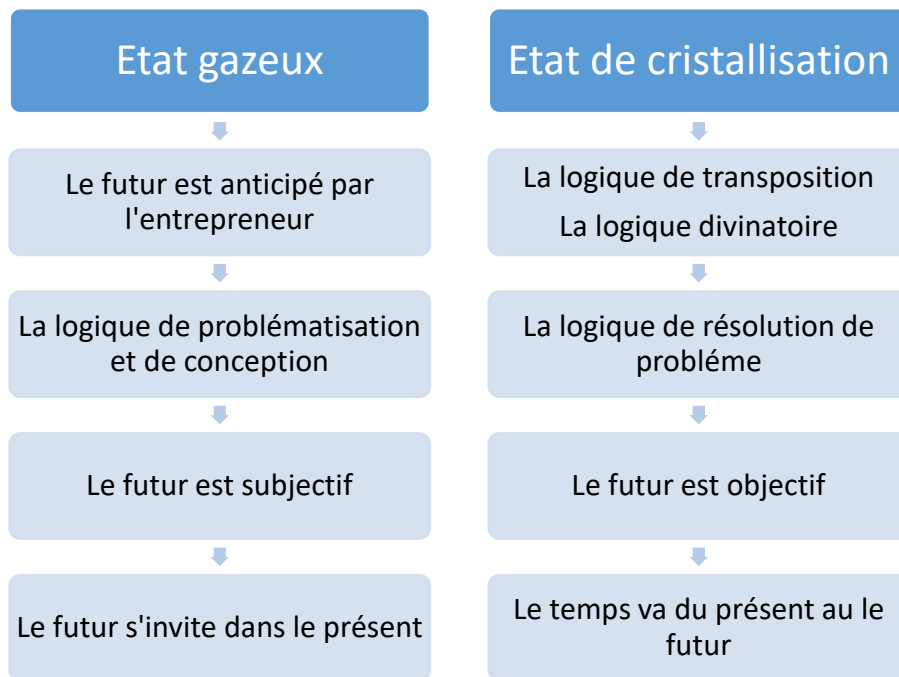
Ainsi, ce futur souhaité est un artefact produit par l'entrepreneur en action prenant différentes formes en fonction de l'entrepreneur considéré afin de pouvoir l'éprouver dans la réalité présente (Schmitt, 2017). De ce fait, ce futur anticipé devient un déclencheur de l'action au présent.

L'accompagnement entrepreneurial doit intégrer des activités favorisant les mécanismes de conception, de problématisation et d'anticipation. Ces activités vont permettre aux étudiants d'être entrepreneurs avant d'être entrepreneurs.

Par ailleurs dans l'état gazeux, il convient d'évaluer le projet dans sa globalité parce que nous sommes dans une situation complexe. En effet, puisque le projet entrepreneurial est une représentation de l'entrepreneur par rapport à son écosystème, il est convenable que l'évaluation du projet se fasse par rapport à sa cohérence dans sa globalité et, non par rapport à sa réussite ou non ou encore par rapport à chaque élément du projet à part. Il faut noter que, les acteurs de l'écosystème sont le plus souvent dans la logique de la situation compliquée où il s'agit d'isoler chaque élément du projet pour l'évaluer.

Au final, nous proposons ci-dessous un Schéma récapitulatif de la conception du temps au niveau de l'entrepreneuriat.

Figure 45 . Schéma récapitulatif de la conception du temps en entrepreneuriat dans le cadre de l'agir entrepreneurial.



Pour conclure ce premier point, il est possible d'avancer qu'envisager l'entrepreneuriat sous l'angle de l'agir entrepreneurial, nous amène à ne plus se limiter uniquement à l'état de cristallisation, mais à envisager un nouvel état, qui est l'état gazeux. Ainsi, en introduisant ce nouvel état, de nouveaux concepts apparaîtront. Effectivement, dans l'état gazeux, l'entrepreneur va tout d'abord concevoir, autrement dit, il va anticiper un futur souhaité. Ensuite, il problématisera ce futur souhaité à travers la traduction de son intentionnalité aux acteurs de l'écosystème. Ainsi, en étant dans une perspective de co-conception, il va travailler sur la cohérence de son projet avec les acteurs de l'écosystème, ce qui va donner du sens à son projet dans le présent, ce qui va favoriser sa transition vers l'état de cristallisation.

Après avoir mis en évidence les repères conceptuels, nous suggérons dans un second point d'aborder les repères méthodologiques permettant d'opérationnaliser le paradigme de l'agir entrepreneurial dans la formation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat.

2. Repères méthodologiques pour opérationnaliser le paradigme de l'agir entrepreneurial dans la formation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université.

A partir des repères conceptuels, nous allons décliner l'agir entrepreneurial dans une perspective opérationnelle. Ainsi, il s'agit de mettre en évidence les repères méthodologiques permettant de favoriser un accompagnement et un enseignement entrepreneurial basé sur le paradigme de l'agir entrepreneurial. Nous avons pu montrer précédemment à travers l'analyse de plusieurs programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat et d'accompagnement entrepreneurial au Maroc, qu'il convient de ne plus rester centré sur l'état de cristallisation en se limitant à une aide à la création d'entreprise, mais d'aider l'entrepreneur en fonction de l'état dans lequel il se trouve : état gazeux ou état de cristallisation. De ce fait, si la rationalisation et la planification sont importantes dans l'état de cristallisation, l'intentionnalité de l'entrepreneur, son projet et son écosystème constituent les aspects primordiaux de l'état gazeux. Ainsi, il convient de mobiliser de nouveaux outils dans l'accompagnement entrepreneurial adaptés à l'état gazeux, c'est l'objet de la première partie de ce point. Aussi, dans la deuxième partie de ce point, nous nous intéressons à la façon d'aider l'entrepreneur qu'il convient d'adapter à l'état dans lequel il se trouve : état gazeux ou état de cristallisation.

2.1. Présentation des outils d'accompagnement entrepreneurial adaptés à « l'état gazeux »

Dans ce point, nous nous intéressons à quatre outils, en l'occurrence la méthode « IDÉO », la méthode « Intention », la méthode « Delphi-Entrepreneur » et « Outil-Ecosystème » adaptés à l'accompagnement entrepreneurial au niveau de l'état gazeux. Ainsi, à partir du modèle des 3M, ces outils traitent l'intentionnalité de l'entrepreneur, son projet et son écosystème.

Nous proposons ci-dessous un Schéma de ces nouveaux outils, ainsi que leurs objectifs.

Figure 46. Les objectifs de chaque outil d'accompagnement entrepreneurial

La méthode "IDÉO"	La méthode "Intentio"	La méthode "Delphi-Entrepreneur"	Outil-Ecosystème
<ul style="list-style-type: none"> • Construire le projet entrepreneurial • Traduire le projet entrepreneurial afin de le partager avec les acteurs de l'écosystème. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interroger l'entrepreneur sur son intentionnalité • révéler l'intentionnalité de l'entrepreneur à travers son projet entrepreneurial 	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler sur la Construction de l'écosystème de l'entrepreneur • Identifier et comprendre les acteurs et leur fonctionnement au sein de l'écosystème. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer les acteurs de l'écosystème dans la conception du projet. • Aider les porteurs de projets à avancer et à évoluer dans leurs projets.

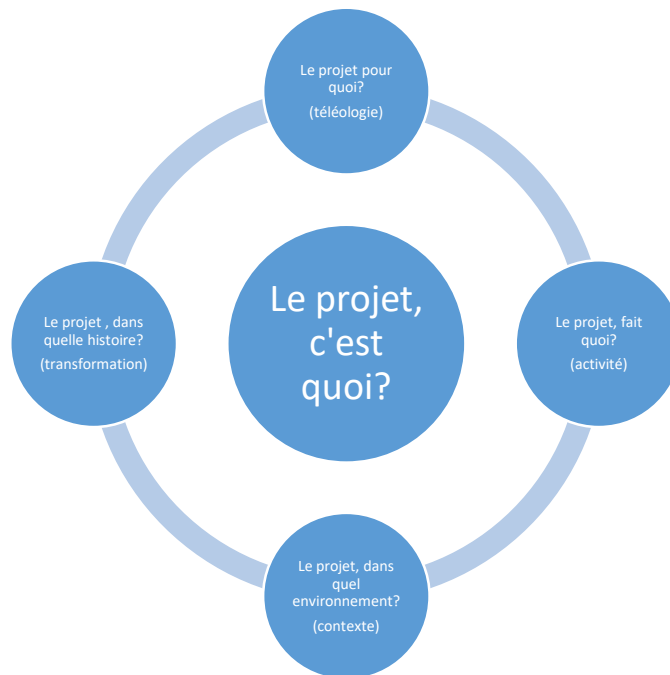
2.1.1. La méthode « IDÉO » :

La méthode IDÉO a été conçue par Christophe Schmitt en 2002. Cette méthode est adaptée à l'accompagnement entrepreneurial dans l'étape de l'état gazeux. Son nom correspond aux notions d'idée et d'opportunité et reflète la transition de l'idée à l'opportunité entrepreneuriale. Cette méthode répond à un réel besoin en matière d'accompagnement entrepreneurial à l'état gazeux, vu qu'il existe peu d'outils pour aider l'entrepreneur à construire son projet et à le traduire auprès de son écosystème. Effectivement, les outils existants, en l'occurrence, le business plan, le Lean startup ou le business model restent centrés sur le processus de création de valeur et ne tiennent pas compte de l'intentionnalité de l'entrepreneur. Ainsi, ces outils sont focalisés sur l'état de cristallisation. Donc, il convient de proposer et d'expérimenter de nouveaux outils adaptés à l'état gazeux, comme la méthode IDÉO. En effet, cette méthode permet à l'entrepreneur de construire une représentation claire de son intentionnalité, dans l'objectif de la rendre actionnable sur le terrain auprès des acteurs de son écosystème. Avec cette méthode, il s'agit aussi de favoriser le réel expérimenté en mettant l'entrepreneur dans l'action dès l'état gazeux afin de bâtir un sens spécifique qui produit de la cohérence pour l'entrepreneur ainsi que son écosystème.

En résumé, la méthode IDéO a pour finalité la construction d'un projet entrepreneurial et sa traduction auprès des acteurs de l'écosystème afin de permettre une représentation globale du projet entrepreneurial, en tenant compte des aspects internes et des aspects externes qui y sont liés (Schmitt, 2017).

La méthode est constituée de cinq modules interdépendants, qui peuvent être envisagés à tout instant dans une optique d'aller-retour, comme c'est indiqué dans le schéma ci-dessous :

Figure 47 Le modèle de la méthode IDéO (Schmitt, 2017)



1. « Le projet, c'est quoi ? »

Cette question permet à l'entrepreneur de formaliser à travers deux exercices le projet qu'il souhaite développer. Le premier exercice consiste à résumer en une phrase le projet autour de l'opportunité retenue. Cette phrase est conditionnée par le projet que veut construire l'entrepreneur autour de l'opportunité retenue. La formulation de la phrase de départ réunit la traduction que l'entrepreneur fait, entre autres de sa perception des attentes des clients, de la concurrence et de ses capacités propres à envisager cette concurrence. L'exercice en question consiste à dessiner le projet à partir de l'opportunité retenue. Cet effort de représentation permet de prolonger le premier exercice en favorisant l'expression d'éléments qui n'apparaissent pas encore au niveau de l'écriture. De plus, il permet à ce stade de la réflexion l'émergence d'éléments de cohérence par rapport à la formulation de la phrase de départ. Bien souvent, la mise en perspective du dessin par rapport à la phrase permet de soulever un certain nombre de questions liées au projet, autrement dit, il favorise le questionnement. Il s'agit de passer du dessein au dessin.

2. « Le projet, pour quoi ? »

Il s'agit de renseigner à partir des questions suivantes :

- A qui cela rend-il service ?
- Sur quoi agit le projet ?
- Dans quel but ce projet existe-t-il ?

Les réponses à ces questions permettent de confronter la finalité du projet exprimée aux éléments de contexte de celui-ci. Notamment cela amène l'entrepreneur à se poser des questions sur les clients potentiels (quelle forme prend la clientèle ?) et la concurrence (comment le projet se positionne-t-il par rapport à ce qui existe déjà ? Qu'est ce qui existe déjà ?). Ces différentes questions inciteront ultérieurement l'entrepreneur à collecter des informations sur ces éléments, afin de valider ses intuitions. A ce stade de la réflexion, il s'agit de faire le point sur les éléments connus et /ou sur leur perception. En d'autres termes, il s'agit de faire ressortir la finalité du projet et donc le positionnement de l'entrepreneur par rapport à l'opportunité retenue.

3. « Le projet, fait quoi ? »

L'objectif, à travers cette question, est de décrire les différentes activités qui sont nécessaires au bon fonctionnement du projet lorsque l'entreprise sera créée. Nous sommes ici dans la partie interne du projet entrepreneurial. Au-delà de l'activité, les informations recueillies permettent de renseigner sur les ressources et les résultats de l'activité. Ces questions renvoient donc à une représentation projective de ce que sera l'activité dans un fonctionnement quotidien. Cela permet de dimensionner le projet et de mettre ses éléments en cohérence.

4. « Quel environnement pour le projet ? »

Il s'agit de s'informer sur les différents environnements liés au projet et à l'entrepreneur par rapport aux activités et à la finalité de celui-ci. Il est important de connaître les éléments du contexte qui risquent d'avoir un impact sur la structuration de l'opportunité. Ces environnements sont multiples : environnement géographique, environnement technique, environnement économique, environnement réglementaire et juridique, environnement culturel et environnement humain. Ils favorisent le questionnement a priori. Le fait de se poser toute une série de questions sur ces environnements oblige l'entrepreneur à réfléchir à des aspects importants liés à l'opportunité, voire à d'autres qu'il n'avait pas forcément envisagées.

5. « Quelle histoire pour le projet ? »

De façon générale, l'entrepreneur est invité à se positionner par rapport aux trois temps : le passé, le présent et le futur. Le premier temps consiste à s'interroger sur des projets qui ont peut-être existé, à comprendre leur réussite ou leur échec, mais aussi à voir comment évoluent la demande, la concurrence. Le deuxième temps correspond aux décisions à prendre par rapport aux projets, à la lumière de l'opportunité retenue. Enfin, le dernier temps renvoie à l'évolution du projet dans le moyen et le long terme. Il s'agit donc ici d'inscrire le projet dans une perspective dynamique.

Tiré de (Schmitt, 2017, p.102)

Il est important de souligner que, la méthode IDÉO est cohérente avec le paradigme de l'agir entrepreneurial pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la vision de départ de l'entrepreneur est considérée comme un point de départ à travailler. Dans cette situation, il s'agit de favoriser le travail de problématisation. Pour cela, il s'agit de mettre l'entrepreneur dans l'action depuis le début de son projet entrepreneurial, c'est-à-dire à l'état gazeux, en le mettant en relation avec les acteurs de son écosystème. De plus, travailler sur les allers- retours entre la conception et l'action permet de favoriser la robustesse de son projet. Au final, le travail sur les cinq questions de la méthode IDÉO permet à l'entrepreneur de définir son projet et de créer du sens en interagissant avec les acteurs de son écosystème.

2.1.2. La méthode « Intentio »

Traditionnellement, l'accompagnement entrepreneurial est centré sur le produit ou le service proposé par l'entrepreneur sans prendre en considération son intentionnalité. Or, pour accompagner le développement d'un projet entrepreneurial, il est primordial de connaître l'intentionnalité de l'entrepreneur. Ainsi, interroger l'entrepreneur sur son intentionnalité a un double objectif :

Permettre à l'entrepreneur de prendre conscience du sens de ce qu'il entreprend, ce qui correspond à l'aspect interne du projet, c'est le dessein.

Permettre aux acteurs de l'écosystème de comprendre le sens de ce que l'entrepreneur veut développer, ce qui correspond à l'aspect externe du projet, c'est le dessin.

Par ailleurs, aider l'entrepreneur par rapport à son intentionnalité, permet de comprendre le sens de l'agir entrepreneurial à travers les actions et les décisions de l'entrepreneur. Mais, il est difficile de connaître l'intentionnalité de l'entrepreneur, puisque lui-même, peut ne pas en être

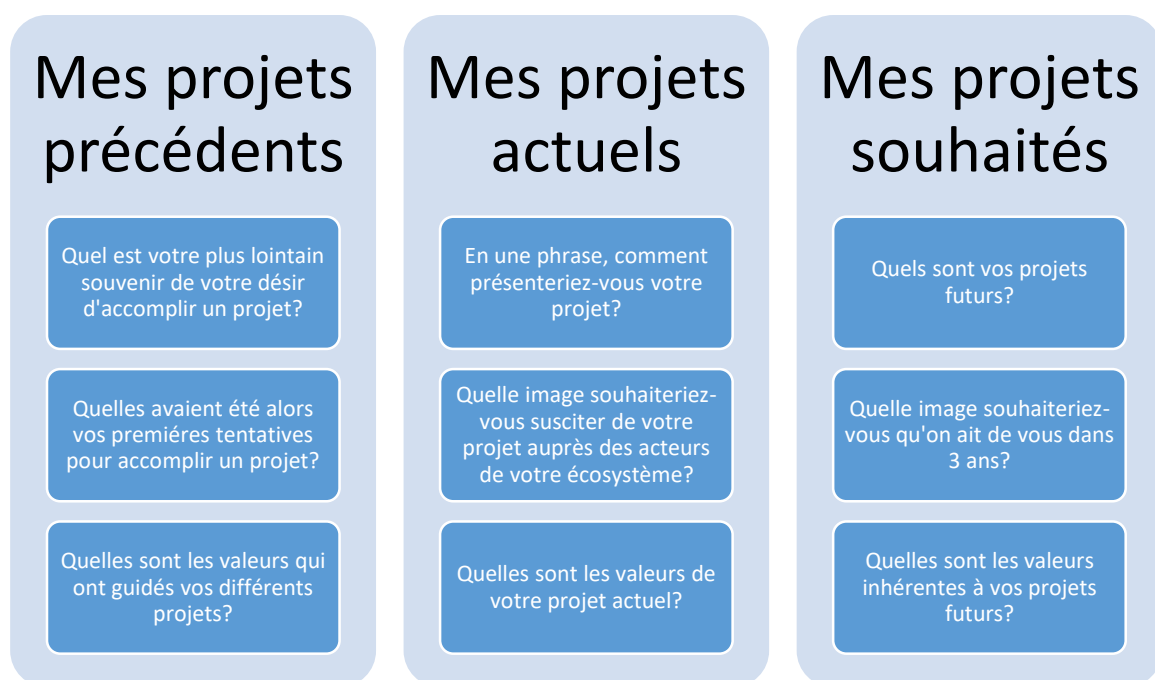
conscient. Cependant, son projet entrepreneurial comporte des traces de cette intentionnalité. C'est pour cette raison, qu'il est important dans l'accompagnement de l'entrepreneur d'aborder tout d'abord son projet, avant d'aborder son intentionnalité. Donc, il convient de commencer par la première question de la méthode IDÉO « Le projet, c'est quoi ? ». De plus, si on peut trouver des traces de l'intentionnalité de l'entrepreneur dans son projet actuel, on peut la trouver aussi dans son passé et aussi dans son futur. C'est le principe de la méthode « Intentio » de (Schmitt, 2017). Cette méthode est basée sur trois séries de questions : le projet actuel, les projets précédents et les projets envisagés.

La méthode « Intentio » a pour finalité de mettre en perspective des pistes pour identifier et comprendre l'intentionnalité de l'entrepreneur afin de lui permettre d'être en cohérence au niveau de ses décisions et de ses actions les unes par rapport aux autres (Schmitt, 2017).

Ainsi, l'identification de cette intentionnalité et sa traduction favorise l'adhésion des acteurs de l'écosystème au projet entrepreneurial.

A travers La méthode « Intentio », il est question de rechercher des liens entre les différents projets portés par l'entrepreneur. Cependant, le projet peut être entrepreneurial, associatif...dans cette optique, les questions ont pour but de trouver des points communs entre les projets passés et souhaités pour comprendre les motivations que l'entrepreneur veut communiquer à travers son projet actuel, comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 48 « La méthode Intentio » : les questions relatives à l'explicitation de l'intentionnalité



Source. (Schmitt, 2017)

2.1.3. La méthode « Delphi-Entrepreneur »

La méthode « Delphi Entrepreneur » (Schmitt, 2017) a pour objectif d'aider l'entrepreneur à identifier les acteurs de l'écosystème qu'il convient de rencontrer. Cette méthode se déroule en deux phases :

La première phase consiste à amener l'entrepreneur à identifier à travers une cartographie les types d'acteurs à rencontrer pour les convaincre de la pertinence du projet entrepreneurial.

La question utilisée dans l'accompagnement de l'entrepreneur est la suivante : « Quels seraient les types d'acteurs à rencontrer pour faire avancer votre projet ? » ce qui amène l'entrepreneur à établir une liste de ces différents acteurs afin d'identifier le rôle que pourrait jouer chaque acteur par rapport au projet entrepreneurial.

La seconde phase, consiste à amener l'entrepreneur à rencontrer les acteurs son écosystème qu'il a pu identifier dans la première phase. Ainsi, cette démarche se concentre sur la confrontation et l'action autour du projet de l'entrepreneur et de son intentionnalité, contrairement à l'approche classique, où la posture d'observation de l'entrepreneur est privilégiée lors des collectes d'informations dans l'étude de marché.

Ainsi, inciter l'entrepreneur à aller sur le terrain dès l'état gazeux pour rencontrer son écosystème, est très enrichissant pour lui dans la mesure où ça lui permet de travailler sur la robustesse de son projet. De plus, ces rencontres sont des moments qui permettent de développer les softskills des entrepreneurs, en l'occurrence, leur estime et leur confiance en soi. La méthode Delphi-Entrepreneur permet à l'entrepreneur de rencontrer les acteurs de l'écosystème en entretien ou en réunion, ce qui permet à l'entrepreneur d'interagir avec son écosystème. Cependant, il est difficile de rassembler plusieurs acteurs au même moment et au même endroit. C'est là où vient le rôle des structures d'accompagnement pour faciliter les rencontres de l'entrepreneur avec son écosystème dès l'état gazeux.

Après chaque rencontre, il est demandé tout d'abord à l'entrepreneur, de synthétiser en une demi-page la valeur ajoutée de cette rencontre par rapport à son projet, l'intérêt de l'acteur rencontré par rapport à son projet. Ensuite, il lui est demandé de rester en contact avec son écosystème après la rencontre via un site internet, les cartes visites....

2.1.4. « Outil- Ecosystème »

En partant de notre expérience dans l'enseignement et l'accompagnement entrepreneurial au sein de l'université, nous sommes arrivés à un constat : nous agissons de manière linéaire, tout d'abord l'entrepreneur conçoit son projet, puis il le partage avec les acteurs de l'écosystème le plus souvent dans des concours ou compétition à l'entrepreneuriat. Les acteurs de l'écosystème sont considérés comme des tiers exclus et sont là pour évaluer les projets en se basant sur une grille d'évaluation du projet. La question qu'on leur pose est généralement : « adhérez-vous ou pas au projet suggéré ? », dans cette situation il est peu probable que le projet proposé soit en cohérence avec leurs propres représentations. D'autant plus que, les acteurs de l'écosystème considèrent le plus souvent que les projets des étudiants manquent de maturité en comparaison aux projets qu'ils peuvent rencontrer au quotidien.

Face à ce problème, il est nécessaire de s'inscrire dans une nouvelle démarche : impliquer les acteurs de l'écosystème dans la conception du projet. Ainsi, il s'agit de passer d'une logique de conception du projet par l'entrepreneur et d'évaluation du projet par les acteurs de l'écosystème dans le cadre de compétition à l'entrepreneuriat, à une logique de Co-conception du projet par l'entrepreneur et son écosystème dans le cadre d'un entretien, de réunion ou encore d'une journée entrepreneuriale ⁴⁰.

Ainsi, pour compléter la méthode Delphi-Entrepreneur, nous avons conçu dans le cadre de notre recherche, un nouvel outil que nous avons intitulé « outil-écosystème ». Il s'agit d'un outil destiné aux acteurs de l'écosystème pour les amener à passer d'une logique d'évaluation du projet entrepreneurial à une logique Co-conception du projet avec l'entrepreneur. Effectivement, cet outil à un double objectif :

- Impliquer les acteurs de l'écosystème dans la conception du projet.
- Aider les porteurs de projets à avancer et à évoluer dans leurs projets.

⁴⁰ Dans le cadre de notre expérimentation, nous avons pu organiser quatre journées entrepreneuriales sur une durée de deux ans.

Tableau 23 Outil Ecosystème

Outil Ecosystème Objectif : Aider les porteurs de projet à avancer et à évoluer dans leurs projets.
1- Quelle est votre propre représentation par rapport à ce projet ?
2- Quels conseils pourriez-vous donner aux porteurs de ce projet pour que la finalité du projet soit en cohérence avec les éléments de contexte de celui-ci ?(les clients, la concurrence)
3- Quels conseils donneriez-vous aux porteurs de ce projet à propos des activités nécessaires au bon fonctionnement du projet ?
4- Quels types d'acteurs conseillez-vous aux porteurs de projet de rencontrer pour faire avancer leurs projets ? Pourriez-vous leurs faciliter le contact avec ces acteurs ?
5- Pourriez-vous aider ces porteurs de projet à faire avancer leurs projets ? si oui, par quel moyen ?

Elaboré par Remmal.S (2019)

L'objectif de l'organisation de cette rencontre entre l'entrepreneur et les acteurs de l'écosystème est d'enrichir le projet entrepreneurial et de travailler sur sa robustesse. L'idée est de construire aussi un écosystème favorable au projet entrepreneurial, c'est-à-dire un écosystème prêt à s'engager dans le projet entrepreneurial.

2.2. Les modalités d'aide à l'entrepreneur de l'état gazeux à l'état de cristallisation

Nous avons vu précédemment, que la phase abordée habituellement en entrepreneuriat reste la phase de cristallisation. Ainsi, l'accompagnateur ou l'enseignant considère que le projet proposé par l'étudiant est une donnée et reste centré sur la façon de l'aider à créer son entreprise. Or, en entrepreneuriat, il n'y a pas que l'état de cristallisation, mais il y a aussi l'état gazeux. Alors, nous sommes convaincus que pour avancer en matière d'enseignement et d'accompagnement entrepreneurial, il convient de prendre en considération la phase de l'état gazeux et d'adapter notre façon d'aider l'entrepreneur à l'étape dans laquelle il se trouve : état gazeux ou état de cristallisation.

2.2.1. Etat gazeux : la posture du facilitateur

Pour aider l'entrepreneur dans l'état gazeux, l'accompagnateur ou l'enseignant doit adopter une posture de facilitateur. En effet, il s'agit d'aider l'entrepreneur à créer du sens entre son intentionnalité, son projet entrepreneurial et son écosystème afin de favoriser l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2017). Le facilitateur a pour rôle d'amener l'entrepreneur à travers le questionnement à découvrir son intentionnalité, à bâtir une représentation satisfaisante, partageable et cohérente de son projet entrepreneurial avec son écosystème. Plus les réponses apportées par l'entrepreneur aux questions du facilitateur sont robustes, plus cela favorisera le passage de l'état gazeux à l'état de cristallisation.

De ce fait, le travail du facilitateur consiste dans un premier temps à écouter l'entrepreneur dans le but de comprendre son intentionnalité, les artefacts qu'il veut développer et l'écosystème qu'il envisage. Ainsi, la posture du facilitateur n'est pas normative⁴¹, comme dans l'état de cristallisation, mais elle est maïeutique⁴². En effet, il s'agit de questionner l'entrepreneur pour faire évoluer sa représentation jusqu'à ce que son projet soit en cohérence avec son écosystème. En effet, le facilitateur doit favoriser la contradiction, c'est-à-dire, conduire l'entrepreneur à changer son mode de perception, d'interprétation et de communication de sa réalité, de manière

⁴¹ La logique normative dans l'accompagnement entrepreneurial repose sur le principe de la vérité unique, la causalité linéaire et le principe de non-contradiction.

⁴² La maïeutique est une technique qui consiste à bien interroger une personne pour lui faire exprimer des connaissances.

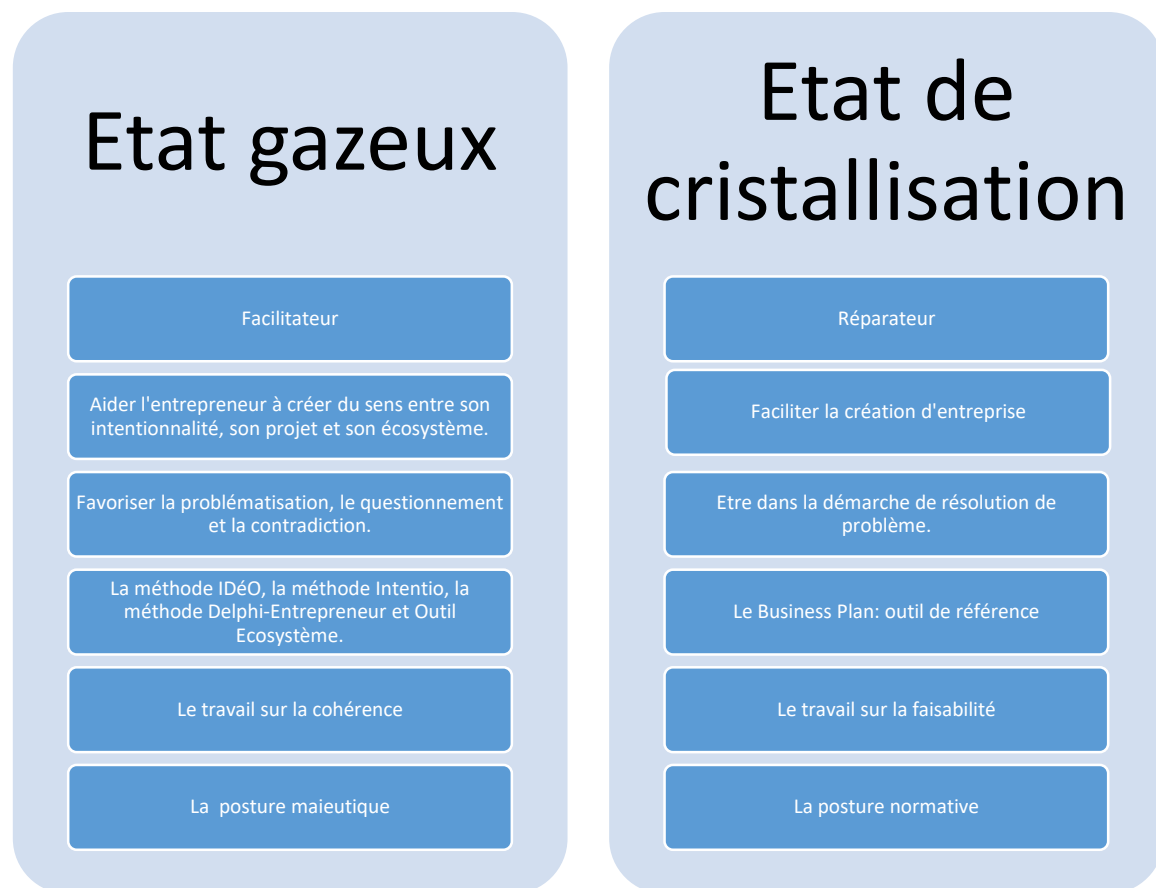
à passer d'un rapport dysfonctionnel de la réalité entre l'entrepreneur et son écosystème à un rapport fonctionnel (Schmitt, 2017).

Ainsi, à travers les techniques de suggestion, le facilitateur favorise l'agir entrepreneurial en amenant l'entrepreneur à expérimenter ses modifications de représentation, à travers l'interaction et la confrontation avec son écosystème.

2.2.2. Etat de cristallisation : la posture du réparateur

Lorsque le projet de l'entrepreneur est robuste, il peut passer à l'état de cristallisation. Dans cette phase, l'accompagnateur peut adopter la posture du réparateur qui consiste à aider l'entrepreneur à créer son entreprise. Dans cette étape, le projet entrepreneurial est découpé en plusieurs problèmes et pour chaque problème, il est possible de faire appel à un expert pour le résoudre. Le plan d'affaires est un outil normatif permettant de traiter les dimensions techniques du projet. Il représente une norme pour l'expert qui va guider les actions à mettre en place et les décisions à prendre. Ainsi, l'expert est dans une logique déductive qui se base sur la résolution de problèmes. Cette démarche est constituée de quatre phases : l'identification (comprendre la situation de départ), l'analyse (identifier le problème), la solution (proposer la solution) et la mise en œuvre (plan d'action). Donc, chaque expert apportera une solution en fonction de ses connaissances et de ses compétences. Dans cette optique, il est très important pour l'entrepreneur d'être entouré d'experts techniques de l'entrepreneuriat comme : les financeurs, les spécialistes de brevet, les juristes.... Etc. Ces experts représentent les différents arbres de la forêt de l'entrepreneuriat (Schmitt, 2017).

Tableau 24 Les modalités d'aide à l'entrepreneur de l'état gazeux à l'état de cristallisation : du facilitateur au réparateur



Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons pu mettre en évidence les repères conceptuels et méthodologiques pour favoriser un enseignement et un accompagnement entrepreneurial dans le cadre de l'agir entrepreneurial.

Ainsi, le premier point de ce chapitre a été consacré aux repères conceptuels. Le cadrage proposé a pour objectif de se libérer de l'approche traditionnelle de l'enseignement de l'entrepreneuriat centrée sur la création d'entreprise dans une perspective objective, pour s'inscrire dans une nouvelle approche basée sur le processus entrepreneurial dans une perspective subjective. De ce fait, nous avons tout particulièrement insisté sur l'importance de tenir compte de la phase en amont du projet c'est-à-dire de l'état gazeux, de prendre en considération la représentation de l'entrepreneur et celle des acteurs de l'écosystème puisque l'entrepreneuriat n'est pas qu'un fait objectif, de s'intéresser aussi à la réalité de second ordre et à mobiliser le langage de la complexité pour l'aborder. Ainsi, se constitue un modèle d'enseignement et d'accompagnement entrepreneurial autour du modèle conceptuel, celui du modèle des 3M (Schmitt, 2017) : Moi (l'entrepreneur), Mon projet (comme ensemble d'artefacts créés par l'entrepreneur) et Mon écosystème (pour les parties prenantes de l'écosystème). Ce qui nous conduit vers une approche d'enseignement de l'entrepreneuriat et d'accompagnement entrepreneurial permettant d'intégrer de nouveaux repères conceptuels en l'occurrence, l'intentionnalité de l'entrepreneur, l'artefact entrepreneurial, la traduction, la problématisation, la conception et le futur anticipé.

A partir de ces repères conceptuels, nous avons abordé dans un second point, les repères méthodologiques pour opérationnaliser le paradigme de l'agir entrepreneurial dans la formation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université. Ainsi, si la rationalisation et la planification sont importantes dans l'état de cristallisation, l'intentionnalité de l'entrepreneur, son projet et son écosystème constituent les aspects primordiaux de l'état gazeux. Ainsi, il convient tout d'abord de mobiliser de nouveaux outils dans l'accompagnement entrepreneurial adaptés à l'état gazeux. De ce fait, nous avons présenté la méthode « IDÉO », la méthode « Intentio » et la « méthode Delphi-Entrepreneur » développées et mises en œuvre par Schmitt et qui semblent en cohérence avec l'approche basée sur l'agir entrepreneurial. Par ailleurs, nous

avons conçu dans le cadre de notre recherche un nouvel outil que nous avons intitulé « outil – Ecosystème » afin d’amener les acteurs de l’écosystème à être dans une perspective de Co conception du projet entrepreneurial et de favoriser la robustesse du projet. Ensuite, nous nous sommes intéressés à la posture de l’enseignant dans le cadre d’une approche autour de l’agir entrepreneurial. Nous sommes arrivés à la conclusion que l’enseignant devrait adapter sa façon d’aider l’entrepreneur à l’état dans lequel il se trouve : état gazeux ou état de cristallisation. Ainsi, la posture de facilitateur convient à l’état gazeux et celle du réparateur convient à l’état de cristallisation.

Dans le sixième et dernier chapitre de notre thèse, nous nous intéressons à la mise en application de ces repères conceptuels et méthodologiques dans l’objectif de favoriser une approche d’enseignement et d’accompagnement à l’entrepreneuriat dans le cadre de l’agir entrepreneurial au sein de l’université.

Chapitre 6

*Enseignement de l'entrepreneuriat et
accompagnement des projets
entrepreneux dans le cadre du
paradigme de l'agir entrepreneurial :
Expérimentations et résultats.*

Introduction

Au quatrième chapitre, nous avons constaté à travers l'analyse de plusieurs programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université marocaine, que ces formations restent très influencées par le paradigme dominant en entrepreneuriat, le paradigme de la décision entrepreneuriale. Cela se traduit dans la pratique, par un accompagnement entrepreneurial focalisé sur l'état de cristallisation, autrement dit, ces programmes restent centrés sur les moyens humains, techniques et financiers pour aider à la création d'entreprises, sans prendre en considération les phases en amont du projet ou l'état gazeux. Or, l'évolution de l'entrepreneuriat au sein de l'université nécessite de mettre en application de nouvelles méthodes qui s'affranchissent de la notion de la finalité, pour s'intéresser au processus entrepreneurial en tant que processus d'apprentissage, amenant ou non à la création d'entreprises.

Justement, dans ce sixième et dernier chapitre, nous revenons sur l'expérimentation d'une nouvelle approche d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat dans le cadre l'agir entrepreneurial, que nous avons mené au sein de la Faculté des Sciences Dher El Mehraz (FSDM) de l'Université Sidi Mohammed Ben Abdellah (USMBA) sur une durée de 2ans. Ainsi, ce chapitre sera organisé en six points essentiels.

Nous abordons dans un premier point le contexte de notre intervention. Pour cela nous allons présenter d'une part l'historique et les missions de la FSDM et d'autre part l'enseignement et l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de la FSDM.

Dans un second point, nous revenons sur les différentes phases de notre démarche expérimentale au sein de la FSDM, en l'illustrant par des exemples concrets d'actions que nous avons menés auprès de nos étudiants-entrepreneurs.

Dans un troisième point, nous revenons sur les principaux aspects de cette expérience d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat dans le cadre de l'agir entrepreneurial par la présentation des différents projets encadrés et des journées entrepreneuriales organisées au sein de la FSDM.

Dans un quatrième point, nous abordons les principaux enseignements à tirer de cette expérience.

Le cinquième point est consacré aux apports liés à cette nouvelle approche. Et enfin, dans le sixième et dernier point nous mènerons une discussion sur l'approche méthodologique mobilisée et sur l'actionnabilité de notre recherche-intervention.

1. Le contexte de l'expérimentation de l'approche d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat autour de l'agir entrepreneurial

Dans ce premier point, nous souhaitons présenter le contexte de l'expérimentation que nous avons mené dans le cadre de notre recherche-intervention. A cette fin, nous proposons tout d'abord un historique de la Faculté des Sciences Dher El Mehraz (FSDM) ainsi que ses missions. Ensuite, nous nous focalisons sur la place de l'entrepreneuriat au sein de la FSDM.

1.1. Historique et missions de la FSDM

La FSDM a été créée à Fès en 1980, elle fait partie de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah (USMBA). La FSDM est un établissement d'enseignement supérieur à accès ouvert. Ainsi, les bacheliers scientifiques et techniques peuvent avoir accès aux études dans cet établissement sans sélection. Cependant, l'accès à certaines filières comme les mathématiques et la physique se fait sur une sélection de dossiers. De plus, l'inscription aux cycles master et doctorat passe par un concours national.

Par ailleurs, la FSDM adopte un système d'enseignement basé sur le LMD. Ainsi, elle délivre le DEUG sur 2ans, la Licence ou la licence professionnelle sur 3ans, le Master ou le Master spécialisé sur 5ans et le Doctorat sur 8ans. La FSDM comporte six départements : Mathématiques, Physique, Géologie, Informatique, Chimie, Biologie et une unité constituée d'enseignants de Langues, de Communication et d'Entrepreneuriat.

En l'année universitaire 2017/2018, la FSDM compte plus de 294 enseignants, assurant la formation à environ 9000 étudiants réparties en 6 filières Licence fondamentale, 6 filières Licence professionnelle, 15 filières Master, 78 filières Master spécialisé et 6 formations doctorales.

La FSDM entreprend une activité de recherche importante dans plusieurs domaines relevant du fondamental et de l'appliqué. Il y a à peu près 1000 étudiants inscrits en doctorat. Le Centre d'Etudes Doctorales « Sciences et Technologies » comporte 24 laboratoires de recherche avec 79 équipes de recherche.

A ces missions traditionnelles que sont la formation et la recherche, s'ajoute la mission de valorisation de la recherche. En effet, pour contribuer au développement économique et social

du pays, la FSDM intervient aux différents pôles économiques de la région. Parmi lesquelles, nous pouvons citer : l'Agriculture (recherche de l'économie de l'eau pour une optimisation de l'irrigation, recherche sur les énergies renouvelables...), l'industrie (accompagnement des entreprises dans les volets Recherche, Développement et protection de l'environnement ...) et au niveau de Fès –Shore (développement des Nouvelles Technologies de l'Information et la Communication « NTIC »...).

1.2.L'enseignement et l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de la FSDM

Nous avons pu constater au quatrième chapitre que l'entrepreneuriat tend à s'établir de façon permanente au sein de l'université marocaine grâce aux développements de plusieurs actions permettant ainsi de passer d'un état d'initialisation à un état d'institutionnalisation des liens avec l'entrepreneuriat. Au sein de la FSDM de l'USBA, plusieurs actions et moyens ont été adoptés pour développer la culture entrepreneuriale des étudiants. Parmi lesquels nous pouvons citer :

-L'introduction des modules relatifs à l'entrepreneuriat au niveau des licences professionnelles et des masters.

-L'organisation par la cité d'innovation de compétitions entrepreneuriales (Innova Project, Startup Weekend, appel à projet innovant, prototypage, projets sociaux...).

-L'introduction du programme « Company Program » de Injaz Al Maghrib pour certaines licences professionnelles et Masters.

-L'adoption à partir de l'année universitaire 2019-2020 du Statut National de l'Etudiant Entrepreneur (SNEE)⁴³. Ce statut offre à l'étudiant plusieurs avantages :

- Intégrer un projet de création d'entreprise à son parcours universitaire. Ce projet est comptabilisé dans les crédits de la formation initiale, en se substituant au stage, au projet de fin d'étude.
- Bénéficier d'une formation orientée vers la construction d'un projet entrepreneurial et d'un accompagnement par un enseignant de l'établissement et par un professionnel et des réseaux d'accompagnement.

⁴³ Voir chapitre 4.

- Tisser des relations avec les différents acteurs du monde socio-économique (banquiers, fournisseurs, clients, etc.
- Avoir accès à un espace Co- working favorisant l'interaction, l'échange, la pluridisciplinarité et la mutualisation des moyens.
- Accéder aux Incubateurs : cité d'innovation, le centre des TPE solidaires (CTPES).
- Postuler pour bénéficier du programme intégré d'appui et de financement des entreprises.

Ces actions et en particulier le Statut National de l'Etudiant Entrepreneur relève de la volonté ministérielle de développer l'entrepreneuriat au sein des universités marocaines. Il est clair qu'avec cette volonté étatique, la relation entre université et entrepreneuriat va avancer considérablement au Maroc.

Cependant, ces actions et ces initiatives⁴⁴ restent focalisées sur la vision restrictive de l'entrepreneuriat, qui renvoie au fait que l'entrepreneuriat est considéré comme un résultat à atteindre, la création d'entreprise. Il en résulte la dominance des méthodes pédagogiques traditionnelles focalisées sur le plan d'affaires dans le domaine de l'entrepreneuriat au sein de l'université. Comme nous avons pu le montrer précédemment, ces méthodes traditionnelles semblent ne pas convenir à un public d'étudiants.

Face à ce problème, nous avons cherché à mettre en place au sein de la FSDM une démarche d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat autour de l'agir entrepreneurial où l'entrepreneuriat est envisagée comme un processus. Dans le point suivant, nous décrirons en détail les différentes phases de la démarche mise en place au sein de la FSDM, en l'illustrant par des exemples d'actions menées avec des étudiants-entrepreneurs.

⁴⁴ Nous avons montré à travers l'analyse de plusieurs programmes initiés au sein de l'université marocaine que l'enseignement et l'accompagnement à l'entrepreneuriat sont focalisés sur le paradigme dominant en entrepreneuriat : le paradigme de la décision entrepreneuriale.

2. Les phases de notre démarche d'accompagnement entrepreneurial autour de l'agir entrepreneurial

Dans le cadre de notre expérimentation, nous proposons une approche innovante d'enseignement et d'accompagnement entrepreneurial autour de l'agir entrepreneurial basée sur la pédagogie par projet. Rappelons que la pédagogie par projet fait partie des pédagogies actives qui permettent de générer des connaissances contribuant au développement de chaque étudiant et de mettre en place les conditions pour que l'étudiant apprenne (Carrier, 2009). Dans cette perspective, nous avons cherché à promouvoir un apprentissage spécifique, basé sur des expériences réelles vécues par les étudiants-entrepreneurs au cours du processus de conception et de construction de leurs projets entrepreneuriaux. De ce fait, nous considérons le projet entrepreneurial comme un moyen pour générer les connaissances, plutôt qu'une finalité pour créer une entreprise.

Dans cette partie, nous nous sommes appuyés sur l'expérience menée au sein de la FSDM de l'USMBA pour accompagner des étudiants de masters de différentes spécialités dans leur parcours entrepreneurial dans le cadre d'un module de formation en entrepreneuriat. Depuis 2 ans, plus de 180 étudiants ont en bénéficié, soit 8 masters. Nous décrirons dans ce qui va suivre les différentes phases d'accompagnement entrepreneurial dans le cadre de l'agir entrepreneurial et pour illustrer nos propos, nous présentons quelques cas de projets entrepreneuriaux que nous avons accompagnés.

2.1. La phase 1 : Comprendre l'intentionnalité de l'étudiant-entrepreneur et son image du monde.

Après avoir défini dans un premier temps les groupes de travail qui choisissent eux même leurs idées, nous commençons par une phase d'écoute en vue de comprendre l'entrepreneur et sa représentation du monde, c'est-à-dire comprendre son intentionnalité. De ce fait, nous utilisons « la méthode Intentio ».

Exemple

Youssef veut développer une application permettant de « manger chez l'habitant » au Maroc. En utilisant les différentes questions de la méthode Intention, nous avons compris qu'au-delà du service proposé aux touristes marocains ou étrangers, il y'a un aspect essentiel lié à sa propre expérience : Youssef a beaucoup voyagé et a eu l'occasion de vivre dans différentes régions du Maroc. Il ressort de cette expérience un besoin de mettre en place une démarche qui favorise la possibilité d'aller manger chez les habitants, comme il a pu lui-même en éprouver la nécessité lors de ses différents déplacements. Il en ressort aussi la volonté de s'ouvrir aux autres, de découvrir les spécialités et les coutumes locales. Ses projets futurs s'inscrivent aussi dans cette volonté de découverte et de partage des repas locaux à travers un projet associatif, en intégrant les familles en situation de précarité dans les régions rurales. C'est là l'intentionnalité de Youssef et sa façon de voir le monde.

2.2. La phase 2 : Aider l'étudiant-entrepreneur à construire un scénario à partir de l'idée de départ

La phase d'écoute continue pour aider l'entrepreneur à créer du sens entre son intentionnalité, son projet et son écosystème. En tant que facilitateur, nous essayons d'éviter deux comportements vis-à-vis de l'entrepreneur et qui relèvent de la perspective normative : lui dire ce qu'il doit faire et le juger ou bien juger son projet.

En effet, il faut s'empêcher d'être dans une posture du réparateur, où on intervient pour dire à l'entrepreneur ce qu'il doit faire (c'est la posture de l'expert), en se basant sur les principes de la vérité unique, de la causalité linéaire et du postulat de non-contradiction. Par expérience, nous avons constaté que lorsque le changement est imposé de l'extérieur et qu'il ne vient pas de l'entrepreneur, ce dernier n'avance pas dans son projet.

Par ailleurs, il est très important de se libérer de la logique binaire qui oriente notre réflexion : ce projet réussira ou ce projet ne réussira pas. Ainsi, il faut être conscient et accepter que si nous n'approuvons pas le projet de l'entrepreneur, cela n'est que notre propre représentation.

Aussi, nous accompagnons des étudiants de différentes spécialités (Systèmes intelligents, Qualité du logiciel, Gestion de bases de données, Smart industry...), notre démarche en tant que facilitateur a consisté à apprendre leurs langages et à l'utiliser afin de comprendre leur intentionnalité et leur façon de l'exprimer. Cette écoute va permettre de travailler sur la cohérence du projet et de suggérer des leviers d'action possibles. De ce fait, il s'agit de favoriser

le questionnement et la contradiction pour permettre à l'entrepreneur de faire avancer son projet entrepreneurial.

Ainsi pour aborder le projet entrepreneurial, nous utilisons la méthode « IDÉO ». Pour traiter le premier module, nous demandons aux étudiants de résumer leur projet en une phrase. C'est un exercice qui s'avère difficile, surtout que les étudiants estiment qu'une phrase n'est pas suffisante pour s'exprimer à propos de leur projet, mais nous les amenons comme même à le faire.

Exemple : projet « CoursBag » 1/3

Prenons l'exemple du projet entrepreneurial porté par un groupe d'étudiants (Houda, Oumaima, Kaoutar...). A partir de la première question de la méthode IDÉO, ces derniers ont résumé leur projet de la façon suivante : « Commercialisation de sacs de course en tissu de qualité, chics et modernes ». Notre mission a été dans un premier temps de reformuler leur propos afin de leur prouver qu'il peut y avoir un décalage entre le dessein et le dessin c'est-à-dire entre leur représentation interne et leur expression externe.

Suite à cet exercice, nous reformulons les propos de l'entrepreneur afin de lui donner la possibilité de voir comment nous avons compris son projet et nous procédons aussi au questionnement.

Exemple : projet « CoursBag » 2/3

A partir de la phrase qui résume le projet entrepreneurial, l'exercice de questionnement se déclenche, c'est-à-dire, des questions sont apparues sur les points essentiels de la phrase qui résume le projet, comme :

Est-ce que votre activité se limite à la commercialisation ?

Pourquoi avez-vous choisis cette matière (le tissu) ?

Que signifient pour vous les notions de qualité, chic, moderne ?

Grâce aux réponses fournies par les entrepreneurs, nous avons pu mettre en lumière leur projet, ses incohérences, ses points faibles, ses points forts....en vue de les aider à construire un scénario logique par rapport à leur intentionnalité. Par ailleurs, nous demandons aux entrepreneurs de proposer des éléments en relation avec leur projet comme : des prototypes, des maquettes, des photos... .

Exemple : projet « CoursBag » 3/3

Dans le cadre de ce projet, les étudiants ont présenté un prototype de leur produit, un sac de course en tissu avec de la broderie. A partir de ce sac nous avons pu remonter tout le processus de production qu'ils envisageaient. Une incohérence évidente est apparue : dans la phrase résumant leur projet, les entrepreneurs parlaient uniquement de commercialisation et, en discutant avec eux, nous avons appris qu'ils désiraient organiser la fabrication des sacs en tissu brodés, perlés... en lien avec des femmes en situation précaire et qui maîtrisaient les techniques traditionnelles de broderie et de perlage pour favoriser leur insertion professionnelle. Le sens de leur projet s'inscrit donc dans une volonté de commerce équitable, alors qu'ils ne l'ont pas mentionné dans l'expression de leur projet.

De plus, en discutant avec eux, la mention de « chic et moderne » faisait référence à la broderie et au perlage et donc aux techniques traditionnelles de l'artisanat marocain.

Enfin, la mention de « qualité » dans leur phrase initiale a été mieux éclaircie pour comprendre sur quel référent ils se basaient. A la suite des échanges, nous avons compris que la notion de qualité signifie, pour eux, la durabilité et le respect de l'environnement, surtout après l'interdiction au Maroc, depuis 2016, de l'utilisation des sacs en plastiques.

A la suite de ce questionnement et ces interactions, les entrepreneurs ont fait évoluer leur projet vers la phrase suivante : « Production et commercialisation de sac de course en tissu brodé et/ou perlé dans les logiques de commerce équitable et de protection de l'environnement. ». Lors de la journée entrepreneuriale, ces entrepreneurs ont pu avoir des offres intéressantes : Dar Almoukawil de Attijari Wafa Banque leur a proposé de les accompagner durant la phase de cristallisation avec une possibilité de financement de leur projet. Les résultats de cette rencontre étaient encourageants.

Par conséquent, nous estimons que le facilitateur doit fournir un effort pour comprendre les valeurs de l'entrepreneur, ses motivations, ses espérances, ses convictions, ses incertitudes...en résumé tous ce qui caractérise son intentionnalité. De plus, il doit accorder de l'attention au langage de l'entrepreneur pour s'en servir, afin d'aider l'entrepreneur, à travers des techniques de suggestion, à faire avancer son projet entrepreneurial, contrairement au réparateur qui dicte son langage à l'entrepreneur.

Après avoir résumé leur projet en une phrase, nous amenons les étudiants à continuer la construction de leur projet entrepreneurial en répondant aux différentes questions de la méthode IDÉO. Nous signalons que ces modules sont abordés par les étudiants à n'importe quel moment, dans une logique d'allers- retours en vue de les aider à construire un scénario cohérent en vue de le partager avec les acteurs de l'écosystème.

2.3.Phase 3 : Amener l'étudiant-entrepreneur à être dans l'action et à rencontrer les acteurs de son écosystème dès l'état gazeux

Une fois le scénario est construit, nous amenons l'étudiant-entrepreneur, dans un premier temps, à identifier et à comprendre le fonctionnement des acteurs de son écosystème en mobilisant la méthode Delphi-Entrepreneur. Ainsi, à travers une cartographie nous amenons les étudiants à identifier les types d'acteurs à rencontrer pour les convaincre de l'intérêt du projet entrepreneurial.

Exemple : Projet « Gifted Hand » 1/2

Prenons l'exemple de Amjida, Ayyoub, Hala...qui ont pour projet le développement d'une application Web qui permet de faire connaître et de valoriser les produits d'artisanat marocains. Le travail effectué avec ce groupe d'entrepreneurs a permis d'identifier des types d'acteurs potentiellement intéressants pour leur activité future. En plus des clients envisagés, les fournisseurs du matériel informatique, les financeurs, les artisans, des types d'acteurs institutionnels ont émergé comme, les centres d'apprentissages des métiers de l'artisanat, les syndicats professionnels de l'artisanat, la chambre d'artisanat, la maison de l'artisan, le centre des très petites entreprises solidaires. Ce travail grâce à la méthode Delphi-Entrepreneur a, de ce fait, permis l'identification des types d'acteurs de leur écosystème.

Dans un second temps, nous encourageons les étudiants-entrepreneurs à rencontrer les acteurs de leur écosystème et d'interagir avec eux. Ils sont donc amenés à traduire leur scénario aux acteurs de leur environnement. Cette rencontre n'est pas envisagée sous l'angle de l'évaluation

du projet entrepreneurial, mais sous l'angle de Co-conception, où les acteurs de l'écosystème peuvent enrichir le projet présenté à travers l'interaction avec les étudiants.

Dans le cadre de notre expérimentation, nous avons organisé des journées entrepreneuriales au sein de notre établissement (la FSDM) pour favoriser ces rencontres. Cette journée entrepreneuriale est constituée de deux phases essentielles :

- Le peetching des porteurs de projets : une présentation de cinq minutes de leurs projets via la méthode IDéO et une présentation de leurs prototypes en deux minutes.
- La mise en relation des porteurs de projets avec les acteurs de l'écosystème : un meeting de 15 à 20 minutes de chaque équipe avec les acteurs de l'écosystème (nous demandons à nos étudiants de préparer des cartes visites et des flyers).

Dans le cadre de ces journées, nous sommes arrivés à rassembler plusieurs acteurs au même moment (la cité d'innovation de l'université, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc « CGEM », Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises « CJD », Centre des Très Petites Entreprises Solidaires, Dar Al Moukawil,.....). Ce qui est originale dans ces journées, c'est que nous sommes sortis des logiques de concours à l'entrepreneuriat et d'évaluation du projet entrepreneurial à une logique où nous mobilisons notre réseau pour permettre aux étudiants-entrepreneurs de construire un écosystème favorable au développement de leur projet.

Par ailleurs, au lieu de fournir aux acteurs de l'écosystème une grille d'évaluation du projet comme ce qui se fait habituellement dans le cas de compétition à l'entrepreneuriat, nous mettons à leur disposition l'outil- écosystème, conçu par nous-même afin qu'ils soient dans une perspective de Co-conception.

Exemple : Projet « Gifted Hand » 2/2

La mise en relation des étudiants- entrepreneurs du projet « Gifted Hand » avec les acteurs de l'écosystème lors de la journée entrepreneuriale leur a permis de constituer un écosystème favorable à leur projet entrepreneurial. En effet, ils ont eu plusieurs offres de collaboration :

- Dar Almoukawil leur a proposé de les aider en mettant à leur disposition une base de donnée importante sur les artisans de la ville de Fès et aussi de les mettre en relation avec des artisans dans différents domaines, en vue d'étudier leurs problèmes, leurs besoins en vue de proposer de meilleures solutions à intégrer dans le processus de développement de l'application.
- Le Centre des Très Petites Entreprises Solidaires leur a proposé une incubation, un accompagnement à la phase de cristallisation et une possibilité de financement de leur projet.

Suite à cette journée entrepreneuriale, ces porteurs de projets en collaboration avec leur écosystème, ont commencé à réaliser une version d'essai de la plate- forme pour avoir l'avis des utilisateurs sur les fonctionnalités, les services offerts, l'ergonomie des interfaces graphiques, avant de lancer la version finale. Les résultats étaient prometteurs.

Par conséquent, nous retrouvons l'importance de l'action dans l'accompagnement entrepreneurial dans le cadre de l'agir entrepreneurial. En effet, amener l'étudiant-entrepreneur à être dans l'action depuis le début de son projet entrepreneurial, c'est-à-dire depuis l'état gazeux, a beaucoup d'avantages :

- Favoriser le questionnement et la problématisation : l'interaction avec les acteurs de l'écosystème permet à l'étudiant-entrepreneur de trouver d'une part des réponses aux questions qu'il se posait et d'autre part de faire émerger des questions nouvelles auxquelles il n'aurait pas pensé s'il n'avait pas été dans l'action.
- Travailler sur la robustesse du projet : lorsque l'étudiant-entrepreneur travaille sur un scénario et le confronte à la réalité, ceci lui permet de donner du sens et de la cohérence à son projet. Plus le projet est robuste, plus l'étudiant-entrepreneur réussit à trouver des partenaires pour le suivre dans son projet et à mobiliser des ressources pour développer son projet.
- Développement de la confiance en soi et de l'estime de soi : amener l'étudiant à vivre une expérience entrepreneuriale, autrement dit, à porter un projet et à le défendre, à être en relation avec les acteurs de l'écosystème, à interagir avec eux, constitue des moments opportuns pour développer sa confiance et son estime de soi.

2.4.Phase 4 : Suivre l'avancement projet entrepreneurial

A l'état gazeux, notre objectif n'est pas centré sur le résultat, en l'occurrence, la création d'entreprise, mais sur les étapes permettant à l'étudiant-entrepreneur de progresser et de faire avancer son projet entrepreneurial et, éventuellement à transformer cette expérience en une création d'entreprise. Ainsi, notre intérêt porte sur le processus d'apprentissage lié au processus entrepreneurial. Dans cette optique, notre rôle de facilitateur nous amène à aider l'étudiant-entrepreneur dans l'évolution de son projet par deux moyens essentiels :

- A l'issue de chaque rendez-vous avec un acteur de l'écosystème, nous demandons à nos étudiants de faire une récapitulation de ce que leur a apporté cette rencontre par rapport à leur projet. Ce travail de synthèse leur permet d'une part d'inscrire la valeur ajoutée de cette rencontre et d'autre part, de marquer l'intérêt accordé par l'acteur rencontré pour son projet.
- Aider l'étudiant-entrepreneur à se positionner par rapport à la réalisation de chaque action (prototype, conception, rencontre avec un acteur de l'écosystème, incubation,

financement...), tout dépendra de la nature du projet. Dans cette logique, l'étudiant entrepreneur avance petit à petit, chemin faisant, selon ses souhaits.

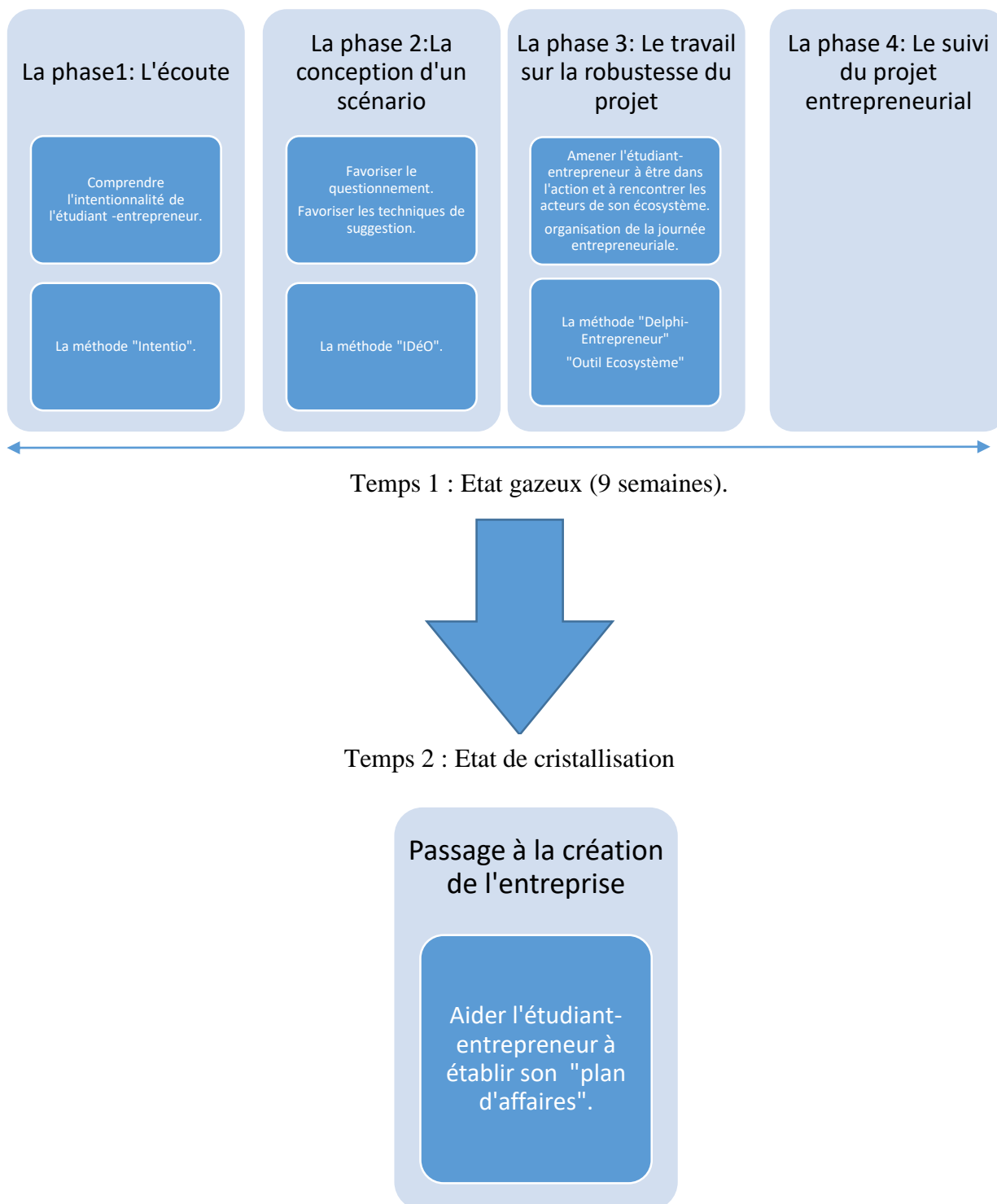
Exemple : Projet « Simplebus »

Dounia, Chaymae, Khalil...ont pour projet de développer une application qui permet de digitaliser le suivi des bus au Maroc. Dans un premier temps, ils désirent commencer par la ville de FES. Lors de la journée entrepreneuriale, nous avons pu les mettre en relation avec le directeur et un chef de projet de la société qui détient le marché des bus de la ville de Fès. Cette rencontre a été très intéressante, dans la mesure où elle leur a permis d'obtenir un rendez-vous pour visiter la société de bus et pour discuter une collaboration future. Effectivement, nos étudiants-entrepreneurs sont partis sur le terrain pour rencontrer cet acteur important dans leur projet, ce qui leur a permis non seulement d'enrichir leur projet (la société était prête à collaborer avec eux, à leur fournir une base de données importante sur la localisation des bus...), mais aussi de développer leur confiance et leur estime de soi. En effet, les étudiants éprouvent beaucoup de satisfaction à l'idée que des acteurs approuvent leur projet et sont prêts à collaborer avec eux. Ainsi, cette équipe a commencé l'étape de conception de l'application en collaboration avec la société de bus. En parallèle, ces étudiants-entrepreneurs ont rencontré aussi Dar Almoukawil qui était prête à les accompagner à la phase de cristallisation et à financer aussi leur projet. Les résultats sont encourageants.

Ainsi, une des missions importantes du facilitateur est d'amener l'étudiant-entrepreneur à être dans l'action depuis le début de son projet entrepreneurial. Effectivement, rencontrer les acteurs de son écosystème, interagir avec eux, trouver une représentation commune avec eux, faire la démonstration de l'intérêt de son projet sur le terrain, qui peut aller jusqu'à la vente du produit ou du service, établir un partenariat avec un fournisseur ou un client... sont autant d'éléments qui rendent le projet entrepreneurial robuste, ce qui facilite la transition vers l'état de cristallisation. D'ailleurs, il est plus simple pour un étudiant-entrepreneur de rencontrer un financeur pourvu d'éléments déjà accomplis, que de le rencontrer qu'avec un plan d'affaires qui relève de la logique d'observation.

Toutefois dans certains cas, l'étudiant-entrepreneur même après plusieurs actions ne réussit pas à faire adhérer les acteurs de son écosystème à son projet entrepreneurial. Dans cette situation, il est très important que la décision de mettre fin au projet vient de l'étudiant lui-même et non du facilitateur. En effet, si cette décision ne vient pas de lui-même, il se peut qu'il ne s'en remette pas et qu'il ne tire pas profit de cette expérience pour se lancer dans d'autres projets. Nous proposons ci-dessous un schéma pour récapituler les différentes phases d'accompagnement entrepreneurial dans le cadre de l'agir entrepreneurial.

Figure 49. Les phases de la démarche d'accompagnement entrepreneurial dans le cadre de l'agir entrepreneurial



3. Les principaux aspects de la démarche




Nous avons expérimenté cette nouvelle approche en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat dans le cadre d'un module de formation à l'entrepreneuriat destiné aux masters de différentes spécialités (qualité du logiciel, Smart Industry, Système intelligent et décisionnel,



Big Data Analytics) au sein de la FSDM de l'USMBA sur une durée de 2ans. Le module est étalé sur un semestre avec un volume horaire de 50 heures.

3.1. Présentation des projets accompagnés durant la période d'expérimentation

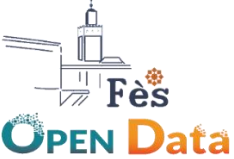


Durant ces deux années, nous avons accompagné plus de 30 équipes. Nous présentons ci-dessous la fiche technique de ces projets.


Tableau 25 . Les fiches techniques des projets des masters (MQL, MSID, BDSAS, M2SI) de l'année universitaire (2018-2019).

« Master Qualité du Logiciel »			
Logo	Nom de l'entreprise	Description du projet	Equipe
	GetActive	Interface entre sportifs et organismes de sport pour la gestion événementielle et la gestion des réservations des espaces sportifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Zakaryae • Mouna • Ghita • Chaimae • Hamza • Yassir
	Talent Hunters	Une plateforme qui constitue un lieu de rencontre virtuel entre les talentueux et les experts dans différents domaines.	<ul style="list-style-type: none"> • Abdelali • Souhayla • Brahim • Oussama • Oualid • Fatima Zahra
	Bricolo	C'est une plateforme qui permet d'interconnecter un particulier avec un bricoleur qui correspond le plus à ses attentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Btissam • Abdellah • Ahmed • Hassan • Saâd • Hamza





Logo	Nom de l'entreprise	Description du projet	Equipe
	Let's GoFit	Une plateforme qui sert d'interface entre les clients, les coachs et les nutritionnistes pour offrir des services personnalisés en matière de sport et de nutrition.	<ul style="list-style-type: none"> • Marwa • Salma • Anouar • Hamza • Salma
	ICOOK	Un système de recommandations intelligent qui permet de proposer des recettes à base des ingrédients saisis par l'utilisateur.	<ul style="list-style-type: none"> • Zouhair • Mehdi • Chaimae • Romaiassa • Hicham • Houda • Sara

« Master Systèmes Intelligents et Décisionnels »




Logo	Nom de l'entreprise	Description du projet	Equipe
	Open Data	Plateforme offrant des services intelligents et innovants pour la ville de Fès, en utilisant le concept d'Open Data.	<ul style="list-style-type: none"> • Ghita • Nada • El Mehdi • Mohammed • Jihane
	Food App	Une application mobile qui constitue une interface entre les clients et les restaurants de la ville et entre les restaurants et les orphelinats.	<ul style="list-style-type: none"> • Halima • Bilal • Badr • Bahija
	TechnoKids	Formations sous forme d'ateliers ludiques destinés aux enfants pour leur apprendre le codage informatique en vue de créer des applications, des jeux vidéo, des dessins animés ...	<ul style="list-style-type: none"> • Amal • Btissam • Houssam • Amal

Logo	Nom de l'entreprise	Description du projet	Equipe
	iPot	iPot est un pot intelligent permettant d'irriguer différents types de plantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Mohammed • Elmehdi • Ayoub • Mohamed • Otmene • Lahcen

« Master Big Data Analytics & Smart Systems »

Logo	Nom de l'entreprise	Description du projet	Equipe
	The Way	Une plateforme d'orientation intelligente des bacheliers.	<ul style="list-style-type: none"> • SARA • MOHAMED • ANAS • AHMED • AZEDDINE
	Student Space	Une plateforme qui constitue un lieu de rencontres virtuel entre étudiants dans le but de s'entraider pour trouver des solutions à leurs problèmes.	<ul style="list-style-type: none"> • Ayoub • Mohamed El Amine • Fatima Ezzahrae • Meryam • Omar
	Giving	Giving est une application qui permet de relier directement les donneurs aux nécessiteux	<ul style="list-style-type: none"> • Majda • Adnane • Charaf • Abdessamad • Imane
	Smart Library	Smart Library est une plateforme intelligente qui utilise des techniques de Data Mining pour permettre à ses utilisateurs de chercher, de réserver et de se renseigner sur les livres d'une manière très simple et efficace.	<ul style="list-style-type: none"> • Abdelatif • Mourad • zakaria • mohammed

Master SMART INDUSTRY « M2SI »

Logo	Nom de l'entreprise	Le Produit /Le service	Description de l'activité de l'entreprise	EQUIPE
	E-Hydro	Un Appareil de production de l'électricité à partir du débit d'eau non exploitable.	L'activité de l'entreprise consiste à fabriquer et à commercialiser des appareils destinés à la production de l'énergie électrique à partir de l'effet hydroélectricité.	-Safouan -Youssra -Mohamed -Hicham -Omar
	UP&UP	Une application mobile ayant pour but d'impliquer les citoyens de la ville de FES dans l'amélioration de la situation environnementale de leur ville.	L'activité de l'entreprise consiste à gérer une application qui permet de recevoir les réclamations des citoyens de la ville de Fès (les déchets, les fuites d'eau, l'éclairage public) afin de faire des recommandations aux instituts publics comme la RADEEF, l'OZONE ET l'ONE en vue d'améliorer la situation environnementale de la ville.	-Mouna - Chaymae - Amine - Mohammed - Noureddine
	Smart Light Kids	Une lampe intelligente avec un détecteur de son et de mouvement destinée aux enfants.	L'activité de l'entreprise consiste à produire et à commercialiser des lampes intelligentes.	- Ouafae - Touria - Fatima zahra -Fatima -Youssef





Logo	Nom de l'entreprise	Le Produit /Le service	Description de l'activité de l'entreprise	EQUIPE
	S&S (Smart and Safe)	Coffre-fort intelligent à reconnaissance faciale de haute sécurité.	L'activité de l'entreprise consiste à fabriquer et à commercialiser des coffres -forts avec une nouvelle technologie de reconnaissance faciale.	- Oumaima - Wiam - Said - Chaimae - Hamza
	H3D	Une pyramide de visualisation des vidéos de 2D en 3D.	L'activité de l'entreprise consiste à fabriquer et commercialiser des pyramides de visualisation des vidéos en 3D.	- El Mahdi - Aboubakr - Hajar - Soukayna

Tableau 26 Les fiches techniques des projets des masters (MQL, MSID, BDSAS, M2SI) de l'année universitaire (2019-2020).



« Master Qualité du Logiciel »



Logo	Nom de l'entreprise	Description du projet	Membre de l'équipe
 BUSCOOL	BUSCOOL	Une application mobile qui permet de localiser le transport scolaire en temps réel et de mettre en place une interface entre les utilisateurs(Ecole, Parent, Conducteur) de l'application.	- HATIM - HICHAM - OMAR - HAFSAE - MAROUANE - DAOUD

Logo	Nom de l'entreprise	Description du projet	Membre de l'équipe
	help us	Application qui permet de mettre en relation les donateurs et les nécessiteux et de constituer un réseau de donateurs afin de faciliter l'organisation des événements en faveur des associations et des personnes nécessiteuses.	<ul style="list-style-type: none"> - HIND - NESRIN - WAFAE - MERYEM - CHAIMAE - NOUR-IMANE.
	Gifted Hand	Une plateforme qui permet de faire connaître et valoriser les produits d'artisanat marocains.	<ul style="list-style-type: none"> - SOUFIANE - AYYOUBE - HALA - EL MOHAMED - ABDERRAHIM - FATIMA EZ-ZAHRAE
	MyShelter	<p>Une plateforme qui permet de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mettre en relation les centres de protection sociale - Mettre en relation les centres avec les donateurs - Faire connaître les différents centres de protection sociale qui existent au Maroc. 	<ul style="list-style-type: none"> - MOHAMED - ISMAIL
	Moroccan Gaming Community	Une plateforme web dédiée pour le Gaming sous forme d'un réseau social qui a pour but de rassembler une communauté marocaine d'E-Sport afin d'organiser des tournois à l'échelle national et de faire naître des joueurs de classe mondial.	<ul style="list-style-type: none"> - MOHAMMED AMINE - REDOUANE - KHALID - OMAR - HICHAM - HAJAR



Logo	Nom de l'entreprise	Description du projet	Membre de l'équipe
	OFRI	Application mobile qui se charge de donner des notifications aux utilisateurs sur les offres des magasins, hôtels à proximité de façon synchrone et de les localiser sur une Map.	<ul style="list-style-type: none"> - MOUNA - SALMA - MOHAMMED - KANE - YOUSSEF - FATIMA


« Master Systèmes Intelligents et Décisionnels »

Logo	Nom du projet	Description du projet	Membre de l'équipe
	Simplebus	Une application qui permet de : -suivre en temps réel le trajet de bus. -géolocaliser les bus et les arrêts à proximité. -Connaitre les lignes adaptées aux destinations.	<ul style="list-style-type: none"> - DOUNIA - KHALIL - CHAYMAE - ZAKARIYAE - FATIMA-ZAHRA - KHALID
	E-SPECIAL	Une plateforme qui permet d'établir un lien entre les enseignants formés et les enseignants non formés dans le domaine de l'éducation spéciale pour échanger leurs expériences, leurs vécues....	<ul style="list-style-type: none"> - HASSNAE - CHAYMAE - OTHMANE - MOHAMED - RACHIDA - ADIL - IKRAM


Logo	Nom du projet	Description du projet	Membre de l'équipe
	SpecialHelp	L'activité de l'entreprise consiste à gérer une application qui permet de créer et de gérer un réseau qui facilite l'échange d'informations et d'expériences entre les familles ayant des enfants avec des besoins spécifiques.	<ul style="list-style-type: none"> - YOUSSEF - HASNAE - YASSINE - RIDA - KHADIJA
	BACAM EVENT	L'activité de l'entreprise consiste à gérer une application qui constitue une interface entre les particuliers et les intervenants dans l'évènementiel.	<ul style="list-style-type: none"> - ABDOUL LATIF - CHAIMAE - KHALIDOU - HABIB - AIMABLE

« Master Big Data Analytics & Smart Systems »


Logo	Nom du projet	Le Produit	Description du projet	Membre de l'équipe
	Electrocyclage	Produire et commercialiser via une plateforme des sacs de courses en tissu brodés et ou perlés par des femmes en situations précaires.	<ul style="list-style-type: none"> -Collecte des déchets auprès des réparateurs -Recyclage de ces déchets selon un processus technique. 	IBRAHIM YASSINE MOUAD KHADIM
	SpePlaces	-Plateforme d'exposition des produits artisanaux destinée aux touristes.	- indiquer le trajet exact pour arriver aux destinations.	MOHAMED ISSAM AYOUB ANASS KHADIJA FATIMA ZAHRA

Logo	Nom du projet	Le Produit	Description du projet	Membre de l'équipe
			-Découvrir la culture de chaque place. -Permettre aux utilisateurs de publier leurs trajets et échanger les informations.	
	CoursBag	Un Centre d'appel qui joue le rôle d'intermédiaire entre l'étudiant et son établissement universitaire.		YOUSSEF HOUDA KOUTAR OUMAIMA ABDLEAZIZ OUSSAMA
	PerfectArt	Mise en place d'une plate e-commerce d'exposition des produits artisanaux .		ISMAIL SOUFIANE ISMAIL
	Global Call Center	Centre d'appel Universitaire		AHMED MOHAMMED MOHAMED-RIDA ILYAS SOUFIANE MOUNIR

Master Smart Industry « M2SI »

Logo	Nom du projet	Le Produit	Description du projet	Membre de l'équipe
	<u>Blind-Snipe</u>	Lunette de détection d'obstacle pour	L'activité de l'entreprise consiste en la fabrication et la	MOUNIR FATIMA ZOHRA

Logo	Nom du projet	Le Produit	Description du projet	Membre de l'équipe
		les personnes aveugles.	commercialisation de lunettes de détection d'obstacles destinés aux personnes aveugles.	MOUSSA YASSINE
	<u>FIERO</u>	Un parasol intelligent qui s'oriente de manière autonome face au soleil, il se déplace au rythme du soleil pour garder l'ombre à une position déterminée.	L'activité de l'entreprise consiste en la conception, la fabrication et la distribution des parasols intelligents adaptés au marché national et international.	OUALID FATIMA YASSINE AKRAM MOUATA Z BILLAH
	Smart Trash	" Smart Trash " est une poubelle intelligente qui permet de détecter le niveau des déchets dans un but écologique.	L'activité de l'entreprise consiste en la fabrication et la commercialisation des "Smart Trash" dans le but de protéger l'environnement.	CHARAF LAHSSANE ABDELAZIZ MOHAMME D
	<u>AUTOSECURE</u>	une fenêtre intelligente qui détecte les fuites de gaz et le feu.	L'activité de l'entreprise consiste en la fabrication la commercialisation et l'installation des fenêtres intelligentes qui détectent les fuites des gaz et le feu.	OKACHA YASSINE TRICHA MOHSSIN MOUHSSIN E
	<u>SLS</u>	Smart suitcase est une valise artisanale en cuir intelligente dotée d'un système qui permet d'une part à la valise de suivre son	L'activité de l'entreprise consiste en la fabrication et la commercialisation de valises	LAMIAE MERYEM ANASS HAMIDAB DELLAH

Logo	Nom du projet	Le Produit	Description du projet	Membre de l'équipe
		utilisateur et d'autre part à l'utilisateur de localiser la valise.	artisanales en cuir intelligentes.	
	<u>Security systems</u>	Un système de détection de monoxyde de carbone qui permet d'analyser l'air afin de détecter si un taux anormal de monoxyde de carbone y est présent, et ainsi prévenir une intoxication au monoxyde de carbone dans un bâtiment, restaurant, zone touristique, etc...	Notre activité est concentrée sur la mise en place des systèmes de sécurité (système de détection de monoxyde de carbone, vidéosurveillance, système de détection incendie, etc...).	OUTMAN E

3.2. Présentation de la journée entrepreneuriale

A la fin de chaque semestre, nous organisons une journée entrepreneuriale. Cette journée a un double objectif :

- Permettre aux étudiants-entrepreneurs de présenter leurs projets via la méthode IDÉO, ainsi que leurs prototypes devant un public.
- Mettre en relation les étudiants-entrepreneurs avec les acteurs de l'écosystème afin d'enrichir leur projets.

Cette journée se déroule en deux phases principales :

- Pitch de 7 minutes pour chaque équipe devant un public (5minutes pour la présentation du projet et 2minutes pour la présentation du prototype).
- Mise en relation des étudiants- entrepreneurs avec les acteurs de l'écosystème (15 à 20 minutes).

Par ailleurs, nous demandons à nos étudiants de prévoir des flyers de présentation et des cartes visites pour maintenir le contact avec les acteurs de l'écosystème.

Nous estimons que les résultats de ces journées entrepreneuriales sont très satisfaisants et encourageants pour plusieurs raisons :

-La mise en relation des étudiants-entrepreneurs avec les acteurs de l'écosystème dans cette perspective de Co-conception est enrichissante dans la mesure où elle leur permet, d'une part de faire connaître leur initiative et d'autre part de profiter de l'éclairage de l'écosystème pour faire évoluer leur projet.

-La réussite des étudiants- entrepreneurs à avoir des offres intéressantes comme l'incubation à la cité d'innovation de l'université, l'accompagnement gratuit pour l'étape de l'état de cristallisation de la part d'un organisme financier, le partenariat avec des entrepreneurs, l'incubation au centre des très petites entreprises solidaires....

-Le développement de la confiance et de l'estime de soi des étudiants- entrepreneurs : porter un projet entrepreneurial et le défendre, communiquer devant un public, présenter son prototype, rencontrer son écosystème en entretien sont des moments propices pour développer les softskills de nos étudiants.

4. Les principaux enseignements pour aborder la formation à l'entrepreneuriat dans le cadre de l'agir entrepreneurial

Notre expérience du terrain et notre travail de recherche d'une nouvelle approche en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat, nous a permis d'aboutir vers un certain nombre d'enseignements intéressants pour aborder l'enseignement et l'accompagnement à l'entrepreneuriat dans le cadre de l'agir entrepreneurial :

4.1. L'importance des phases en amont du projet « L'état gazeux » :

Dans le chapitre 4, nous avons constaté à travers l'analyse de plusieurs programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat au Maroc, que nous avons-nous même expérimenté, que le seul état pris en considération dans l'accompagnement entrepreneurial est l'état de cristallisation. De ce fait, ces programmes restent centrés sur la création de l'entreprise et s'appuient sur les méthodes traditionnelles de formation comme le plan d'affaires. Or, les étudiants que nous rencontrons au sein de l'université ne sont pas forcément dans cet état de cristallisation et leur besoin se situe au niveau de la définition et de la construction du projet entrepreneurial.

Ainsi, nous avons la conviction que l'enjeu du développement de l'entrepreneuriat au sein de l'université se situe au niveau de l'état gazeux. De ce fait, enseigner l'entrepreneuriat dans l'optique de l'agir entrepreneurial ; comme nous avons pu le montrer ; permet de mobiliser des méthodes et des approches qui favorisent l'émergence de l'état gazeux et aussi le passage vers l'état de cristallisation.

Mais, soulignons qu'au Maroc, les moyens humains, techniques et financiers sont centrés sur l'état de cristallisation, c'est-à-dire sur l'aide à la création d'entreprise. Or, il est nécessaire aussi de soutenir la phase de l'état gazeux afin de permettre à l'entrepreneur de vivre une expérience entrepreneuriale et d'être dans l'action depuis le début de son projet entrepreneurial. Il s'agit par exemple d'octroyer une bourse pour réaliser un prototype, se déplacer à un salon professionnel, ou encore de mettre en place des stands au sein même de l'université pour permettre à l'étudiant de s'essayer à l'entrepreneuriat...ces actions permettront d'avoir un étudiant entreprenant avant d'être entrepreneur, parce qu'il est difficile d'être entrepreneur sans être entreprenant. Notre expérience du terrain nous a permis de constater que, beaucoup de projets sont abandonnés par les étudiants par manque de moyens pour franchir un premier cap. De ce fait, investir dans la phase en amont du projet est très important pour encourager l'entrepreneuriat au sein de l'université. De plus, du fait que les besoins financiers de cette étape ne sont pas très élevés par rapport aux besoins financiers de la phase en aval du projet, cela permettra d'atteindre un nombre important de projet, ce qui favorisera le développement de la culture entrepreneuriale au sein de l'université.

Aussi, les étudiants que nous rencontrons sont beaucoup plus motivés par le fait d'exprimer leur intentionnalité, de porter un projet, de le traduire aux acteurs de l'écosystème que de créer une entreprise. Il en résulte que la création de l'entreprise devient la conséquence de

l'entrepreneuriat plutôt que sa finalité. Donc, il est primordial de s'intéresser dans l'enseignement de l'entrepreneuriat au processus d'apprentissage lié au processus entrepreneurial, plutôt qu'à l'aide à la création d'entreprise.

4.2. L'importance d'être dans une posture de facilitateur pour accompagner l'étudiant-entrepreneur dans l'état gazeux :

Pour s'inscrire dans la perspective de l'agir entrepreneurial dans l'enseignement et dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat, nous nous sommes inspirés dans le cadre de notre expérimentation de l'idée de « maïeutique⁴⁵ » pour permettre à l'entrepreneur de se poser des questions sur chaque aspect de l'agir entrepreneurial : son intentionnalité, la construction de son projet et la construction de son écosystème. Nous avons joué le rôle de facilitateur, pour permettre à l'étudiant-entrepreneur de comprendre son intentionnalité, de construire sa propre représentation, par la même sa propre cohérence, à communiquer à son écosystème. En fait, il n'est question, ni de fournir une expertise au niveau du projet, ni de proposer une solution comme dans l'approche traditionnelle, mais de créer du sens entre l'intentionnalité de l'entrepreneur, son projet entrepreneurial et son écosystème. Pour appliquer la posture de facilitateur, nous nous sommes appuyés sur l'écoute et sur l'empathie comme base pour communiquer avec l'étudiant-entrepreneur, ce qui nous a permis tout d'abord d'apprendre le langage de l'étudiant-entrepreneur et de comprendre son intentionnalité, ensuite de lui faire des propositions pour faire évoluer sa représentation du projet pour être en concordance avec son écosystème, puis l'amener à être dans l'action pour confronter son scénario à son écosystème pour travailler sur la robustesse de son projet.

⁴⁵ La « Maïeutique » est une méthode suscitant la mise en forme des pensées confuses, par le dialogue (Socrate, dans les œuvres de Platon). Il s'agit d'une technique qui consiste à bien interroger une personne pour lui faire exprimer des connaissances.

4.3. L'importance de travailler sur le triptyque de l'agir entrepreneurial dans l'accompagnement des porteurs de projets

Développer la culture entrepreneuriale ne veut pas dire exclusivement instiller le désir ou la volonté de « création d'entreprise » (Schmitt, 2005). En effet, en parallèle au résultat « la création d'entreprise », nous nous sommes intéressés dans le cadre de notre accompagnement des étudiants-entrepreneurs au processus d'apprentissage lié au processus entrepreneurial. Pour cela, nous nous sommes affranchis des méthodes traditionnelles dans le domaine de l'entrepreneuriat qui pose plusieurs problèmes à différents niveaux :

- Au niveau de l'étudiant-entrepreneur : notre expérience sur le terrain nous a montré que la méthode pédagogique traditionnelle dans le domaine de l'entrepreneuriat s'avère inappropriée à un public d'étudiants. En effet, cette méthode est basée d'une part, sur la logique du faire où l'on dit à l'étudiant ce qu'il doit faire pour réussir sa création d'entreprise et d'autre part sur la logique d'observation liée au plan d'affaires, où il suffirait à l'étudiant d'observer son environnement pour le comprendre et élaborer un plan d'action pour le futur. C'est ainsi que cette méthode ne favorise pas la mise en action de l'étudiant pour qu'il puisse travailler sur la robustesse de son projet. Il en résulte que ce dernier manque de confiance en lui et en son projet lorsqu'il le présente à son écosystème.
- Au niveau du projet entrepreneurial : en restant dans l'observation, l'étudiant – entrepreneur a du mal à démontrer l'intérêt de son projet entrepreneurial. En effet, selon (Tremblay et Carrier, 2006) : « bien souvent limitée à un niveau conceptuel, l'opportunité d'affaires n'a pas été confrontée à la réalité du terrain pour tester sa robustesse et son appropriation ».
- Au niveau de l'écosystème : dans la méthode pédagogique traditionnelle, l'écosystème est considéré comme un tiers exclu dans la mesure où il n'est pas impliqué dans la conception du projet. De plus, il est amené en général à être dans une posture d'évaluation du projet, dans le cadre de compétition à l'entrepreneuriat. Conséquemment, ces acteurs considèrent dans la majorité des cas que les projets de nos étudiants manquent de maturité.

L'enseignement et l'accompagnement à l'entrepreneuriat dans le cadre de l'agir entrepreneurial, nous a permis de dépasser les problèmes liés à la méthode traditionnelle. En effet, nous nous sommes concentrés dans le cadre de notre expérimentation sur le triptyque de l'agir entrepreneurial : l'entrepreneur, son projet et son écosystème.

- Au niveau de l'entrepreneur : notre travail a consisté d'une part, à aider l'étudiant à bâtir un scénario sur la base de son intentionnalité et d'autre part à confronter ce scénario auprès des acteurs de l'écosystème. Ce qui favorise le développement d'une expérience portant sur la capacité de confrontation de l'entrepreneur que ce soit par rapport à lui-même ou bien par rapport à son écosystème. Cette confrontation se concrétise par des présentations destinées aux acteurs de l'écosystème lors d'un Workshop ou bien d'une journée entrepreneuriale organisés au sein de l'université. Pendant cette mise en relation, nous sollicitons l'étudiant à être à l'écoute des acteurs de l'écosystème pour voir comment ces derniers ont compris son projet et d'évoluer à travers la discussion vers une représentation commune. Soulignons que cet exercice est délicat, puisqu'en général les étudiants veulent défendre leur position et répondre aux remarques des acteurs de l'écosystème. De ce fait, nous les sensibilisons à l'importance de dépasser cette manie et d'aller plutôt vers l'écoute de l'autre. De plus, nous demandons aux étudiants de se présenter à ces rencontres avec des prototypes de leurs produits ou de leurs services ce qui donne plus de fiabilité à leur projet entrepreneurial. Par ailleurs, les étudiants sortent toujours grandis de ces rencontres avec les acteurs de l'écosystème. En effet, les discussions, les échanges de cartes visites...etc. avec les acteurs de l'écosystème ont permis de développer la confiance et l'estime de soi des étudiants.
- Au niveau du projet entrepreneurial : amener l'étudiant à être dans l'action depuis le début de son projet entrepreneurial et démultiplier les rencontres avec les acteurs de l'écosystème lui permet de travailler sur la cohérence et sur la robustesse de son projet. En fait, nous passons d'une situation de conception du projet par l'entrepreneur à une situation de Co-conception du projet par l'entrepreneur et les acteurs de l'écosystème. Cette nouvelle façon d'accompagnement entrepreneurial permet le plus souvent aux étudiants de

trouver des partenaires pour faire avancer leur projet, comme nous avons pu le montrer dans les exemples cités précédemment.

- Au niveau de l'écosystème : lors de ces rencontres, nous invitons les acteurs de l'écosystème à être dans une posture d'enrichissement des projets entrepreneuriaux plutôt que dans une posture d'évaluation de ces projets. Pour faciliter cette nouvelle orientation, nous avons mis à la disposition des acteurs de l'écosystème l'outil –écosystème présenté précédemment et que nous avons nous même conçu. Dans ce sens, nous sollicitons ces acteurs à écouter les étudiants-entrepreneurs, à les comprendre, à reformuler le projet entrepreneurial tel qu'ils l'ont perçu et à communiquer sur leurs attentes par rapport à ce projet. Cet échange permet de réduire les écarts entre la représentation de l'entrepreneur et celle des acteurs de l'écosystème et d'aboutir vers une représentation commune, ce qui permet de travailler sur la robustesse du projet entrepreneurial et de faciliter le passage à l'état de cristallisation. Le feed -back des acteurs de l'écosystème par rapport à ces rencontres est le plus souvent positif parce qu'ils sont ravis de pouvoir participer à l'émergence de nouveaux entrepreneurs et de pouvoir les aider.

5. Les apports à l'enseignement et à l'accompagnement à l'entrepreneuriat dans le cadre de l'agir entrepreneurial

Notre démarche d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat dans le cadre de l'agir entrepreneurial, nous a amené à nous interroger sur ses apports. Ainsi, nous avons constaté que ces apports se déclinent en trois dimensions essentielles : la dimension phénoménologique, la dimension personnelle et la dimension évolutive.

5.1. La dimension phénoménologique :

Avec l'agir entrepreneurial, nous nous sommes basés dans l'accompagnement des porteurs de projets sur une dimension originale : la dimension phénoménologique. Ainsi, notre objectif a été de découvrir le rapport au monde de l'entrepreneur. Cela nous a conduit à nous focaliser à la fois sur l'intentionnalité comme aspect structurant du rapport au monde de l'étudiant-entrepreneur et sur la traduction de cette intentionnalité auprès des acteurs de l'écosystème à travers les artefacts (dans le cas de nos étudiants, ces artefacts ont pris la forme de prototypes). De ce fait, notre objectif a été d'aider l'étudiant -entrepreneur à une meilleure compréhension de soi à travers son projet entrepreneurial. Nous sommes avec (Schmitt, 2015) : « Si l'entrepreneur est couramment défini comme acteur, il est indispensable de lui rendre son intégrité de sujet. ». Pour rendre à l'entrepreneur son intégrité du sujet, il est essentiel de lui permettre de donner du sens à sa relation au monde en concevant des artefacts et de les mobiliser dans l'action à travers l'interaction avec les acteurs de l'écosystème. Ainsi, c'est une vision nouvelle et originale de l'entrepreneuriat qui émerge : l'entrepreneuriat est envisagé à l'état gazeux comme une confrontation de l'intentionnalité de l'entrepreneur traduite dans des artefacts aux acteurs de l'écosystème.

5.2. La dimension personnelle :

Former à l'entrepreneuriat dans le cadre de l'agir entrepreneurial, nous a permis d'inscrire les étudiants dans une logique dynamique et active plutôt que dans une logique réactionnelle. En effet, ce changement de logique est lié au passage d'un apprentissage basé sur les activités de réalisation à un apprentissage basé sur les activités de conception. Soulignons que, la logique de conception s'inscrit dans la lignée des sciences de l'artificiel de Simon (1996). Ces activités permettent de rendre l'étudiant acteur de son propre apprentissage, alors qu'il est habitué en général à la logique du faire. Nous l'avons vu auprès de nos étudiants : exprimer son intentionnalité à travers un projet entrepreneurial, développer un prototype, échanger avec les acteurs de l'écosystème, travailler sur la cohérence et la robustesse de son projet, faire évoluer son projet entrepreneurial... bref vivre une expérience de l'agir entrepreneurial permet de développer des aptitudes autour de cinq savoirs :

- Le savoir : nos étudiants ont pu acquérir un ensemble de connaissances que ce soit par l'étude de l'entrepreneuriat ou par l'expérience entrepreneuriale qu'ils ont vécue.

- Le savoir-faire : cette formation à l'entrepreneuriat leur a permis de développer le savoir communiquer, la capacité à travailler en équipe, l'écoute, la capacité à gérer le temps, la capacité à s'organiser...
- Le savoir être : l'exercice du savoir-faire lié à l'agir entrepreneurial a permis à nos étudiants de développer leur savoir être. Effectivement, mettre l'étudiant dans l'action depuis le début de son projet entrepreneurial lui permet de développer les dimensions salutogènes (Torres, 2014) comme l'estime de soi, la cohérence de son projet avec son projet de vie ou encore la prise en main de son destin.
- Le savoir-concevoir : les étudiants ont été amené à concevoir, c'est-à-dire à anticiper un futur souhaité à partir d'un projet entrepreneurial. La problématisation de ce futur souhaité, a permis aux étudiants de donner du sens et de la cohérence à leur projet au présent.
- Le savoir-évoluer : les journées entrepreneuriales que nous avons organisés au sein de notre établissement ont été formatrices pour nos étudiants. En effet, nous avons accompagnés les étudiants- entrepreneurs à développer des actions à l'encontre des acteurs de l'écosystème. C'est l'enchaînement de ces actions qui favorise l'amélioration à la fois du projet entrepreneurial, de l'étudiant -entrepreneur et de son écosystème. Ainsi, ces expériences permettent aux étudiants de développer leur savoir-évoluer à travers une meilleure compréhension de soi, du projet entrepreneurial et des attentes des acteurs de l'écosystème.

Ainsi, notre objectif est d'avoir des étudiants entreprenants avant d'être entrepreneurs. D'ailleurs les étudiants porteurs de projets, qui ont pu bénéficier de cette formation en entrepreneuriat dans le cadre de l'agir entrepreneurial ont pu remporter par la suite des compétitions en entrepreneuriat lancées par la cité d'innovation de l'université.

Exemples :

- Les étudiants qui portent le projet « EHydro » qui consiste à produire un appareil de production d'électricité à partir du débit d'eau ont participé à la compétition prototypage, projets innovants, projets sociaux (juin, 2019). Ils ont remporté le premier prix « catégorie prototypage » au niveau de l'université. De plus, Ils ont été incubés à la cité d'innovation.
- Les porteurs du projet « H3D » qui consiste à réaliser une pyramide qui permet la visualisation d'une vidéo de 2D en 3D ont remporté le deuxième prix « catégorie prototypage » de la compétition prototypage, projets innovants, projets sociaux (juin, 2019) au niveau de l'université. Ils ont été incubés à la cité d'innovation.
- Les étudiants porteurs du projet « **UP&UP** » qui consiste à gérer une application mobile ayant pour but d'impliquer les citoyens de la ville de FES dans l'amélioration de la situation environnementale de leur ville ont remporté le prix coup de cœur du jury, catégorie « projets innovants » de la compétition prototypage, projets innovants (juin, 2019). Ils ont été incubés à la cité d'innovation.

Ainsi, il est clair que la dimension personnelle prend une place très importante en entrepreneuriat.

5.3. La dimension évolutive :

A travers notre expérimentation de l'accompagnement entrepreneurial dans la perspective de l'agir entrepreneurial, nous avons vu que le fait de favoriser la rencontre de l'étudiant-entrepreneur avec son écosystème à l'état gazeux, permet de faire évoluer leurs représentations dans le temps, grâce au travail de Co-conception qui s'instaure progressivement entre les deux parties. L'objectif est de trouver un terrain d'entente entre l'étudiant-entrepreneur et les acteurs de l'écosystème afin de pouvoir avancer. De ce fait, le projet sera reconfiguré jusqu'à ce qu'il devienne robuste : ce qui permet la transition vers l'état de cristallisation.

Par ailleurs, en tant que facilitateur, nous avons constaté l'importance d'être dans une posture de maïeutique pour amener l'étudiant-entrepreneur à prendre conscience de ses propres représentations et des représentations des acteurs de l'écosystème. Il s'agit pour nous de dépasser la logique normative où on dit à l'entrepreneur ce qu'il doit faire pour créer son entreprise, à une logique où on favorise l'expérience de l'entrepreneur via l'action. Ces

expériences correspondent au triptyque de l'agir entrepreneurial : Mon intentionnalité, Mon projet, Mon écosystème. Il est question d'aider l'étudiant-entrepreneur, à développer un projet sur la base de son intentionnalité à l'encontre de son écosystème. Favoriser l'expérience de l'étudiant-entrepreneur, revient à développer sa capacité de confrontation de son projet par rapport à lui-même et par rapport à son écosystème. Ainsi, nous nous inscrivons dans une perspective dynamique, dans la mesure où, les représentations de l'entrepreneur et celles de l'écosystème évoluent dans le temps. Par ailleurs, comme nous l'avons signalé précédemment, ces expériences font évoluer l'étudiant-entrepreneur vers une personne entreprenante.

6. Discussions

Dans ce point, nous allons discuter d'une part notre démarche d'accompagnement entrepreneurial dans le cadre de l'agir entrepreneurial et d'autre part, l'actionnabilité de la recherche réalisée.

6.1. Discussions sur notre démarche d'accompagnement entrepreneurial dans le cadre de l'agir entrepreneurial

6.1.1. Discussion sur notre intervention :

Ces deux années d'expérimentation au sein de la FSDM de l'USMBA, nous ont permis de mener des actions dans une perspective de l'agir entrepreneurial. En effet, notre recherche – intervention nous a permis de comprendre l'entrepreneuriat sous une vision différente de la vision dominante et traditionnelle de l'entrepreneuriat, celle où l'entrepreneuriat est considéré comme un résultat à atteindre, la création de l'entreprise. De ce fait, nous nous sommes libérés de la logique des moyens humains, techniques et financiers à mobiliser pour aider à la création d'entreprise, pour nous inscrire dans une optique où l'importance est donnée au processus d'apprentissage lié au processus entrepreneurial.

Effectivement, dans le cadre de notre intervention au sein de la FSDM, nous avons focalisés nos réflexions et nos actions sur nos étudiants-entrepreneurs. Notre point de départ en tant que facilitateur, a été de travailler sur l'intentionnalité de l'étudiant-entrepreneur : c'était l'une des dimensions importante de notre intervention et qui constitue aussi une de ses originalités. Néanmoins, nous notons que cette dimension n'est généralement pas prise en considération dans l'accompagnement entrepreneurial traditionnel où toute la concentration est faite sur le

produit ou le service proposé, ce qui enlève au projet tout son sens que ce soit pour l'entrepreneur ou bien pour les acteurs de l'écosystème. De ce fait, nous pensons qu'il est essentiel de tenir compte de l'intentionnalité de l'étudiant-entrepreneur dans l'accompagnement entrepreneurial pour faire avancer un projet entrepreneurial pour deux raisons principales :

- Aider l'étudiant-entrepreneur à comprendre son intentionnalité, lui permet de donner du sens à ses actions et à ses décisions, c'est à dire à son agir entrepreneurial.
- Amener l'étudiant à exprimer son intentionnalité aux acteurs de l'écosystème, permet à ces derniers de comprendre le sens du projet entrepreneurial.

Cependant, dans notre démarche, nous avons constaté qu'il n'est pas toujours facile d'aider l'entrepreneur à prendre conscience de son intentionnalité puisqu'il se peut que lui-même n'en soit pas conscient. Mais, en mobilisant la méthode « Intentio » (Schmitt, 2017) nous trouvons toujours une empreinte de cette intentionnalité dans le passé de l'étudiant-entrepreneur, dans son futur souhaité ou encore dans l'évolution de son projet entrepreneurial. Dans cette perspective, notre posture n'était pas normative mais maïeutique, ce qui constitue la seconde originalité de notre intervention. L'idée est d'adopter le langage de l'entrepreneur, de comprendre son image du monde, de le questionner, de lui faire des suggestions, pour l'amener à construire un scénario à travers la méthode « IDÉO » (Schmitt, 2010), ce qui constitue le point de départ pour travailler sur la cohérence du projet que ce soit par rapport à l'intentionnalité de l'étudiant-entrepreneur ou bien par rapport aux attentes de son écosystème. Nous notons aussi que notre intervention est basée sur une logique d'action. D'ailleurs, ce qui est intéressant dans l'agir entrepreneurial c'est que le lien avec l'action est inversé, en comparaison au lien avec l'action que l'on retrouve au niveau de l'approche traditionnelle. Effectivement, il n'est plus question pour l'étudiant d'observer puis d'agir comme dans la logique du plan d'affaires, mais plutôt de d'effectuer les deux en même temps. De ce fait, dans notre démarche d'accompagnement entrepreneurial, la posture de l'étudiant n'était pas réduite à une posture d'observation et de description de l'environnement, mais bien dans une posture d'action et de confrontation du scénario aux acteurs de l'écosystème. Cette posture est inédite pour l'étudiant : il se retrouve acteur de son propre projet et donc acteur de son propre apprentissage, alors qu'il est habitué à être dans la logique du faire. Selon Fillion (1999) : « une des grandes différences entre l'entrepreneur et les autres acteurs, c'est que l'entrepreneur définit l'objet qui va déterminer son propre devenir ». Aussi, nos étudiants ont été amenés à concevoir. Nous notons que, la logique de conception s'inscrit dans la lignée des sciences de l'artificiel de Simon (1996). Le concepteur est défini par Simon (1991) comme étant « quiconque qui imagine

quelque disposition visant à changer une situation existante en une situation préférée ». Dans cette optique, l'étudiant -entrepreneur peut être envisagé comme un concepteur et le projet entrepreneurial comme un outil de cette conception, c'est-à-dire le champ où il prononcera son futur souhaité. Cependant, dans notre démarche nous avons amené l'étudiant-entrepreneur à être dans une situation de Co-conception plutôt qu'une situation de conception, autrement dit nous avons amené l'étudiant à traduire son scénario auprès des acteurs de l'écosystème de sorte qu'ils puissent contribuer dans la conception du projet entrepreneurial, ce qui justifie l'utilisation du préfixe « Co ». Selon Callon et Latour (1991) : « l'objectif de la traduction est de permettre à ces parties prenantes qui ont des logiques différentes, de parvenir à se comprendre pour travailler ensemble ». Ainsi, nous sommes passés des logiques de conception du projet par l'entrepreneur et d'évaluation du projet entrepreneurial par les acteurs de l'écosystème (approche traditionnelle), à une logique d'implication des acteurs de l'écosystème dans la conception du projet entrepreneurial c'est-à-dire à une logique de Co-conception du projet entrepreneurial par l'étudiant et les acteurs de l'écosystème. Ce qui constitue la troisième originalité de notre intervention. Par ailleurs, nous avons constaté que le projet entrepreneurial a favorisé le développement des connaissances chez les étudiants. Ainsi, le projet entrepreneurial joue le rôle de processeur de connaissances (Julien, Raymond, Jacob, Abdul-Nour, 2003). Un point aussi très important de notre intervention est le développement chez nos étudiants de dimensions salutogènes (Torres, 2014) comme l'estime de soi, la cohérence du projet avec son projet de vie ou encore la prise en main de son destin.

6.1.2. Discussion sur les outils mobilisés dans notre démarche d'accompagnement entrepreneurial :

Dans l'objectif d'opérationnaliser l'agir entrepreneurial, nous avons mobilisés dans le cadre de notre expérimentation, quatre nouveaux outils qui permettent d'évoquer l'intentionnalité de l'entrepreneur, son projet et son écosystème.

Commençons tout d'abord par la « méthode Intentio » (Schmitt, 2017) qui nous a permis d'identifier la marque de l'étudiant-entrepreneur dans son projet entrepreneurial (ses motivations, ses attentes, ses passions...), ce qui donne au projet tout son sens que ce soit par rapport à l'entrepreneur lui-même ou bien par rapport aux acteurs de l'écosystème. Ainsi, en nous inscrivant dans la perspective de l'agir entrepreneurial, nous avons pu dépasser la méthode

traditionnelle d'accompagnement entrepreneurial basée sur des outils ayant pour but d'objectiver les informations liées au projet entrepreneurial.

Puisque le projet entrepreneurial est un artefact issu de l'intentionnalité de l'entrepreneur, il convient d'aider ce dernier à définir son projet. C'est dans cette perspective que nous avons mobilisé la « méthode IDéO » (Schmitt 2010), qui permet aux porteurs de projets de concevoir⁴⁶ un scénario. Par ailleurs, dans le cadre des sciences de l'artificiel, concevoir un scénario revient à donner du sens aux actions à mettre en place. Ainsi, dans notre démarche nous avons amenés les porteurs de projets à être dans une logique de problématisation en se posant des questions à partir des cinq modules de « la méthode IDéO ». Notons que cette méthode nous a permis, avec nos porteurs de projets, d'ouvrir le projet entrepreneurial, de le confronter afin de le faire évoluer, contrairement à l'approche traditionnelle qui cristallise le projet entrepreneurial via le plan d'affaires.

En outre, ces deux années d'expérimentation nous ont permis de nous inscrire dans un modèle qui met l'étudiant-entrepreneur en une relation forte avec son écosystème. Sur le plan pragmatique, nous avons mobilisé deux outils : La méthode « Delphi-Entrepreneur » (Schmitt, 2017) qui permet à l'étudiant-entrepreneur de travailler sur la construction de son écosystème et l'« outil écosystème⁴⁷ qui est destiné aux acteurs de l'écosystème pour les amener à passer d'une logique d'évaluation du projet entrepreneurial à une logique Co-conception du projet avec l'étudiant-entrepreneur. En outre, nous avons organisé durant ces deux années universitaires des journées entrepreneuriales permettant aux porteurs de projets de rencontrer les acteurs de l'écosystème. Ainsi, cette mise en relation de nos porteurs de projet avec les acteurs de l'écosystème a été bénéfique, car elle leur a permis de faire connaître leur action à leurs partenaires potentiels et à bénéficier de leur éclairage pour une meilleure définition de leur projet. De plus, certains étudiants-entrepreneurs ont pu obtenir des offres intéressantes (Incubation, financement, accompagnement pour la phase de cristallisation) de la part de certaines structures d'accompagnement comme Dar Almoukawil ou le Centre des très petites entreprises solidaires, ce qui leur a donné l'envie d'aller plus loin dans leurs projets. Cependant, soulignons que les structures d'accompagnement continuent d'être centrées sur la logique de réduire l'entrepreneuriat à la phase de cristallisation, autrement dit, à limiter l'entrepreneuriat

⁴⁶ Selon Boutinet (1993), la conception est la capacité cognitive des personnes à développer un dessein dans l'objectif de réaliser un dessin, c'est ce que Léonard de Vinci appelle le « disegno ».

⁴⁷ C'est un outil que nous avons-nous même conçu dans le cadre de notre recherche (voir chapitre 5).

à la création d'entreprises en se basant sur le plan d'affaires. Donc il est nécessaire de remettre en cause le rôle de l'accompagnateur dans les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, qui ne doit plus se limiter au rôle du réparateur.

L'utilisation de ces quatre outils dans notre démarche d'accompagnement entrepreneurial constitue la quatrième originalité de notre intervention au sein de la FSDM. Notons que nous sommes les premiers à avoir utilisés ces outils dans l'accompagnement entrepreneurial au sein de l'université marocaine.

6.2. Discussion sur la contribution scientifique de la recherche menée

Notre travail de recherche trouve sa genèse dans l'identification d'un besoin de transformation des modes traditionnelles d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université. En tant qu'acteur –chercheur, nous avons constaté en analysant plusieurs programmes d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université marocaine que ces modes d'enseignement restent très influencés par le paradigme dominant en entrepreneuriat, le paradigme de la décision entrepreneuriale. Autrement dit, ces formations tendent à privilégier le phénomène entrepreneurial du point de vue de la création d'entreprise (Béchar, Toulouse, 1991 ; Kuratko, 2003 ; Schmitt, 2012) et restent ainsi centrés sur la logique du plan d'affaire, en négligeant le processus d'apprentissage lié au processus entrepreneurial. D'où la nécessité d'orienter les pratiques entrepreneuriales, vers un nouveau paradigme qui envisage l'entrepreneuriat dans sa globalité. De ce fait, nous avons mené une recherche-intervention dans le domaine de l'enseignement et de l'accompagnement à l'entrepreneuriat en la mettant en perspective avec une nouvelle représentation de l'entrepreneuriat, celle de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015). Il s'agit d'une recherche ingénierique fondée sur une intervention constructiviste, où le réel est construit par l'acteur en action (Avenier et Schmitt, 2007b).

Aborder l'agir entrepreneurial nécessite un effort de compréhension de l'entrepreneuriat fondé sur une modélisation nouvelle et satisfaisante, à travers « le modèle des 3M », permettant l'intelligibilité des situations entrepreneuriales. Cette modélisation nous a permis de nous affranchir des modes d'enseignement traditionnels de l'entrepreneuriat qui ne tiennent compte que de l'état de cristallisation en se basant principalement sur la logique du plan d'affaires. Ainsi, nous avons travaillé sur les phases en amont de l'entrepreneuriat « l'état gazeux » qui conditionne fortement l'aboutissement du projet entrepreneurial.

De ce fait, notre objectif n'est pas d'objectiver les informations dans le but d'amener l'étudiant-entrepreneur à prendre une décision rationnelle, mais plutôt d'aider l'étudiant-entrepreneur à comprendre son intentionnalité en vue de donner du sens à son projet, puis de le confronter aux acteurs de l'écosystème pour le faire évoluer.

Ainsi, nous avons travaillé sur de nouveaux matériaux provenant du réel expérimenté de l'étudiant-entrepreneur : l'intentionnalité de l'étudiant-entrepreneur (dimension phénoménologique) et les artefacts conçus par l'étudiant-entrepreneur (dimension sciences de l'artificiel) à destination des acteurs de l'écosystème.

De plus, l'intentionnalité de l'entrepreneur a fait émerger de nouveaux concepts dans le domaine de l'entrepreneuriat comme le scénario, la cohérence du scénario, la robustesse du scénario et nous a permis aussi de comprendre comment l'étudiant-entrepreneur donne du sens à son projet à partir de cette intentionnalité.

Par ailleurs, dans une optique d'actionnabilité de la recherche, nous avons pu mettre en relation la théorie et la pratique à travers la mobilisation de nouveaux outils, en l'occurrence, la méthode « Intentio », la méthode « IDÉO », la méthode « Delphi-entrepreneur » et l'« Outil-Ecosystème » dans l'enseignement et dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat. Ainsi, la recherche se construit dans l'action et réciproquement (ST Arnaud, 1992).

Par ailleurs, dans le cadre de notre recherche- intervention nous mettons l'accent davantage sur le processus que sur les résultats de l'intervention, parce que ce qui nous intéresse c'est l'appropriation des fondements de la démarche d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat par les acteurs au sein de l'université, garantissant la pérennisation des effets de l'intervention sur le long terme. Ainsi, dans le cadre de notre recherche ce qui nous intéresse c'est la transformation des méthodes utilisées pour aborder les situations entrepreneuriales, ainsi que l'apprentissage transformateur lié au processus entrepreneurial.

Dans les cas des porteurs de projets, cités précédemment, nous avons pu montrer que ce mode d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat permet à l'étudiant-entrepreneur de développer des connaissances et des compétences et de mieux agir en associant de façon contextuelle connaissance et action. Il en résulte qu'une des dimensions importante de notre recherche est l'appropriation de ses fondements par l'étudiant-entrepreneur.

Nous proposons ci-dessous un tableau récapitulatif des repères épistémologique- méthodologiques de la recherche menée.

Tableau 27. Les repères épistémologique-méthodologique de la recherche menée.

Objectif de la recherche	Proposition d'une approche d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université autour de l'agir entrepreneurial.
La démarche	<p>Une recherche-intervention :</p> <ul style="list-style-type: none"> • problématisation des pratiques traditionnelles d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université : analyse de ces pratiques. • intervention transformative : changement des pratiques et des perspectives d'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université.
Posture du chercheur	Acteur-chercheur
Les étapes de la recherche menée	<ul style="list-style-type: none"> • Modéliser • Relier théorie et action • Agir • transformer
Parmi les résultats de la recherche menée	<ul style="list-style-type: none"> • La transformation des modes d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université. • L'apprentissage transformateur des étudiants- entrepreneurs.

Conclusion

Dans ce sixième et dernier chapitre, nous avons fait une proposition d'orientation de l'enseignement et de l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université vers l'agir entrepreneurial. Ainsi, nous avons mené une recherche-intervention qui nous a permis de produire des connaissances capables de conjuguer actions et transformations dans le domaine de l'enseignement et de l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université. Ainsi, à partir du modèle conceptuel « le modèle des 3M », nous avons mobilisé de nouveaux outils d'accompagnement entrepreneurial, en l'occurrence, « la méthode IDéO » (Schmitt, 2002), « la méthode Intentio » et « la méthode Delphi-Entrepreneur » (Schmitt, 2017), ainsi que l'outil que nous avons-nous même conçu et que nous avons intitulé « Outil-Ecosystème ». De plus, la prise en considération de l'état gazeux en entrepreneuriat, nous a conduits à repenser le rôle de l'enseignant ou de l'accompagnateur. De ce fait, nous avons adopté la posture du facilitateur afin d'aider l'étudiant-entrepreneur à comprendre son intentionnalité pour qu'il puisse donner du sens à son projet et qu'il le confronte aux acteurs de l'écosystème pour le faire évoluer. Il en résulte que la modélisation nous a permis de relier connaissance et action.

Par ailleurs, à travers cette intervention constructiviste, nous avons travaillé sur de nouveaux matériaux provenant du réel expérimenté de l'étudiant-entrepreneur : l'intentionnalité de l'étudiant-entrepreneur (dimension phénoménologique) et les artefacts conçus par l'étudiant-entrepreneur (dimension sciences de l'artificiel) à destination des acteurs de l'écosystème.

De plus, l'intentionnalité de l'entrepreneur a fait émerger de nouveaux concepts dans le domaine de l'entrepreneuriat comme le scénario, la cohérence du scénario, la robustesse du scénario. Conséquemment, de nouveaux questionnements et de nouvelles perspectives de recherche apparaissent autour de ces nouveaux concepts.

Conclusion générale

1. Synthèse de la recherche

Notre recherche propose une nouvelle approche d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université autour du paradigme de l'agir entrepreneurial. Elle a poursuivi trois buts essentiels :

- **Une analyse de l'entrepreneuriat à travers une lecture paradigmatique autour des quatre agir :**

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons tout d'abord cherché à comprendre l'entrepreneuriat, en portant un regard paradigmatique et théorique sur les recherches en entrepreneuriat. Ainsi, nous avons constaté en nous basant sur les découpages des réflexions entrepreneuriales de Schmitt (2015) dans le cadre des théories de l'action que le paradigme dominant en entrepreneuriat est le paradigme de la décision entrepreneuriale. En effet, qu'il s'agisse de l'agir rationnel, de l'agir normatif ou encore de l'agir cognitif, il est possible de mettre en évidence une clé de lecture commune autour du paradigme de la décision entrepreneuriale. En se focalisant sur la décision au détriment de l'action, l'entrepreneuriat est considéré dans une optique de planification, de rationalisation et de transposition du passé vers le futur. Devant les limites du paradigme de la décision entrepreneuriale, nous avons proposé un paradigme basé sur la formation de l'entrepreneuriat et permettant la reliance entre décision et action : c'est le paradigme de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015). L'originalité de ce paradigme réside dans sa façon d'aborder l'entrepreneuriat. En effet, en visant une approche holistique de l'entrepreneuriat, l'agir entrepreneurial s'intéresse à l'entrepreneur dans sa globalité, c'est-à-dire que l'entrepreneur ne se définit plus par lui-même, mais il se définit à travers ses relations aux autres dans un contexte d'interdépendance. Ainsi, aborder l'entrepreneuriat par l'agir entrepreneurial permet de dépasser l'individualisme méthodologique sur lequel l'entrepreneuriat s'est fondé et de sortir du concept de l'homo oeconomicus. Conséquemment, nous sommes arrivés à la conclusion que le paradigme de l'agir entrepreneurial peut être un paradigme alternatif au paradigme dominant en entrepreneuriat, le paradigme de la décision entrepreneuriale.

- **Une analyse de l'enseignement de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université :**

Ensuite, nous avons cherché à montrer que la recherche en entrepreneuriat se structure au niveau de l'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université. En effet, notre objectif a

été de montrer que le paradigme dominant en entrepreneuriat ; le paradigme de la décision entrepreneuriale ; se structure au niveau des pratiques en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université. Pour cela, nous avons tout d'abord analysé l'entrepreneuriat au sein de l'université en portant un regard sur plusieurs éléments, en l'occurrence, l'évolution dans le temps de la place de l'entrepreneuriat au sein de l'université, les différents sens que peut prendre cette relation. D'ailleurs, force est de constater que quel que soit la phase où se situe l'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université, les actions menées restent très influencées par le paradigme dominant en entrepreneuriat. En effet, les approches traditionnelles d'enseignement de l'entrepreneuriat déterminent habituellement les contenus sous le paradigme considérant « le phénomène entrepreneurial du point de vue économique et plus particulièrement celui de la création d'entreprise » (Schieb-Bienfait, 2000 :138).

Ensuite, nous nous sommes intéressés à l'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université marocaine. Ainsi, nous en avons proposé un état des lieux en s'attaquant à trois questions fondamentales :

- La construction contextuelle et historique de la relation Université-Entrepreneuriat : nous avons constaté que plusieurs éléments ont permis de favoriser la construction de cette relation en passant par quatre phases dont l'absence, la construction, le renforcement et enfin l'intégration.
- Le sens de la relation Université –Entrepreneuriat : nous avons noté que la relation Université–Entrepreneuriat est passée d'une étape d'initialisation à une étape d'institutionnalisation grâce au développement de plusieurs actions, dont nous pouvons citer la mise en place de structures de valorisation comme les incubateurs et les cités d'innovation , la création du Statut National de l'Etudiant Entrepreneur (SNEE), le lancement de plusieurs instruments de financement...etc.
- Les insuffisances liées à la relation Université-Entrepreneuriat : à partir de ces insuffisances, nous avons remarqué que des efforts supplémentaires sont souhaitables afin de faire évoluer la relation Université- Entrepreneuriat au Maroc. Ainsi, la pérennisation des structures d'incubation existantes, la dynamisation de celles qui ne sont pas actives, le développement de programmes de formation en entrepreneuriat peuvent constituer des pistes de développement intéressantes pour l'avenir.

Puis, nous avons suggéré un retour d'expériences de plusieurs programmes d'éducation en entrepreneuriat initiés au sein de l'université marocaine, notamment des programmes

internationaux transférés au Maroc, comme le programme comprendre l'entreprise «CLE», le programme « Challenge Projets d'Entreprendre », le programme « Company program » d'Injaz Al Maghrib, ou encore des programmes nationaux comme « Innova Project » qui s'inscrit dans l'axe de « mobilisation des talents » de la stratégie Maroc Innovation . Ainsi, nous avons fournis une description complète de ces programmes que nous avons-nous même expérimentés, en développant à partir de la littérature en sciences de l'éducation et de la littérature en entrepreneuriat un cadre d'analyse original basé sur deux dimensions reliées, les valeurs éducatives de ces programmes, ainsi que leurs positionnements paradigmatiques. Pour les quatre programmes analysés, nous sommes arrivés à la même conclusion : l'enseignement de l'entrepreneuriat et l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université marocaine sont fortement influencés par le paradigme dominant en entrepreneuriat, le paradigme de la décision entrepreneuriale.

- **Action sur l'enseignement de l'entrepreneuriat et sur l'accompagnement des projets entrepreneuriaux au sein de l'université : opérationnalisation du paradigme de l'agir entrepreneurial.**

L'analyse précédente a permis de montrer que l'agir entrepreneurial est un paradigme fédérateur et alternatif au paradigme de la décision entrepreneuriale et permet d'aborder l'entrepreneuriat dans sa globalité. Cependant, ce paradigme n'est pas pris en considération dans l'approche traditionnelle de l'enseignement de l'entrepreneuriat. De ce fait, nous avons proposé de l'opérationnaliser au niveau de l'enseignement et de l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université.

C'est ainsi que, nous avons tout d'abord mis en évidence les repères conceptuels et méthodologiques pour favoriser la mise en place de cette nouvelle approche. Le cadrage proposé a pour objectif de se libérer de l'approche traditionnelle de l'enseignement de l'entrepreneuriat centrée sur la création d'entreprise dans une perspective objective, pour s'inscrire dans une nouvelle approche basée sur le processus entrepreneurial dans une perspective subjective. De ce fait, nous avons tout particulièrement insisté sur l'importance de tenir compte de la phase en amont du projet c'est-à-dire de l'état gazeux, de prendre en considération la représentation de l'entrepreneur et celle des acteurs de l'écosystème puisque l'entrepreneuriat n'est pas qu'un fait objectif, de s'intéresser aussi à la réalité de second ordre et à mobiliser le langage de la complexité pour l'aborder. Ainsi, se constitue un modèle d'enseignement et d'accompagnement entrepreneurial autour du modèle conceptuel, celui du modèle des 3M (Schmitt, 2017) : Moi (l'entrepreneur), Mon projet (comme ensemble

d'artefacts créés par l'entrepreneur) et Mon écosystème (pour les parties prenantes de l'écosystème). Ce qui nous conduit vers une approche d'enseignement de l'entrepreneuriat et d'accompagnement entrepreneurial permettant d'intégrer de nouveaux repères conceptuels en l'occurrence, l'intentionnalité de l'entrepreneur, l'artefact entrepreneurial, la traduction, la problématisation, la conception et le futur anticipé.

A partir de ces repères conceptuels, nous avons abordé les repères méthodologiques pour opérationnaliser le paradigme de l'agir entrepreneurial dans la formation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université. Ainsi, si la rationalisation et la planification sont importantes dans l'état de cristallisation, l'intentionnalité de l'entrepreneur, son projet et son écosystème constituent les aspects primordiaux de l'état gazeux. Ainsi, il convient tout d'abord de mobiliser de nouveaux outils dans l'accompagnement entrepreneurial adaptés à l'état gazeux. De ce fait, nous avons présenté la méthode « IDéO », la méthode « Intentio » et la « méthode Delphi-Entrepreneur » développées et mises en œuvre par Schmitt et qui semblent en cohérence avec l'approche basée sur l'agir entrepreneurial. Par ailleurs, nous avons conçu dans le cadre de notre recherche un nouvel outil que nous avons intitulé « outil –Ecosystème » afin d'amener les acteurs de l'écosystème à être dans une perspective de Co conception du projet entrepreneurial et de favoriser la robustesse du projet. Ensuite, nous nous sommes intéressés à la posture de l'enseignant dans le cadre d'une approche autour de l'agir entrepreneurial. Nous sommes arrivés à la conclusion que l'enseignant devrait adapter sa façon d'aider l'entrepreneur à l'état dans lequel il se trouve : état gazeux ou état de cristallisation. Ainsi, la posture de facilitateur convient à l'état gazeux et celle du réparateur convient à l'état de cristallisation.

Ensuite, nous avons mis en application ces repères conceptuels et méthodologiques dans le cadre d'une intervention au sein de la FSDM de l'USMBA sur une durée de deux ans. Cette recherche-intervention, nous a permis de produire des connaissances capables de conjuguer actions et transformations dans le domaine de l'enseignement et de l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université. Il en résulte que la modélisation nous a permis de relier connaissance et action.

Conséquemment, nous avons pu répondre à notre question fondamentale : Comment mettre en place un enseignement et un accompagnement à l'entrepreneuriat autour de l'agir entrepreneurial au sein de l'université ?

2. Les principaux résultats de la recherche

Ce travail de recherche a proposé une nouvelle approche d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat sur la base du paradigme de l'agir entrepreneuriat au sein de l'université. Ainsi notre recherche-intervention a permis à la fois de contribuer au développement des connaissances au regard de la problématique liée au mode traditionnel d'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'université et de poser des actions en vue de résoudre cette problématique. Ainsi, notre recherche est transformatrice dans la mesure où elle vise le changement des perspectives d'enseignement et d'accompagnement de l'entrepreneuriat au sein de l'université.

Nous proposons à travers le tableau ci-dessous un résumé des deux approches d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat : celle de l'approche traditionnelle basée sur le paradigme de la décision entrepreneuriale et celle de la nouvelle approche basée sur le paradigme de l'agir entrepreneurial.

Tableau 28 Des démarches différentes d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat entre le paradigme de la décision entrepreneuriale et le paradigme de l'agir entrepreneurial.

	L'approche traditionnelle d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat basée sur le paradigme de la décision entrepreneuriale.	La nouvelle approche d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat autour de l'agir entrepreneurial.
Etat pris en considération	Etat de cristallisation	Etat gazeux + Etat de cristallisation
Posture de l'enseignant	Réparateur	Facilitateur + Réparateur
Démarche	Normative/le conseil	Maïeutique /La suggestion
Objectif de l'accompagnement	Aider l'étudiant à créer son entreprise	Aider l'étudiant à bâtir un scénario à partir de son intentionnalité et de confronter ce scénario aux acteurs de son écosystème afin de favoriser la robustesse de son projet.
Type d'approche	Résolution de problème	Problématisation +résolution de problème
Posture de l'étudiant	Observateur	Acteur
Outils mobilisés dans l'accompagnement entrepreneurial	Le business plan est un outil de référence	La méthode « IDÉO » La méthode « Intentio » La méthode « Delphi-Entrepreneur » L'« Outil-Ecosystème »
Relation à la réalité	La vérité unique.	La représentation.
Posture des acteurs de l'écosystème	-Posture d'évaluateur -Conception du projet par l'étudiant -entrepreneur	-Posture de Co-conception du projet avec l'étudiant-entrepreneur.
L'efficacité et la réussite du projet dépend en priorité de	La faisabilité du projet.	La cohérence du projet et sa robustesse.

3. Les limites de la recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous avons aménagé les pratiques en matière d'enseignement et d'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université vers l'améliorable. Dans notre démarche, nous avons mobilisé observations, actions et interventions au sein de la FSDM de l'USMBA sur une durée de deux ans, pour contribuer à l'émergence de nouvelles connaissances et perspectives dans le domaine de l'enseignement et de l'accompagnement à l'entrepreneuriat. Cependant, notre recherche souffre de certaines limites. La première limite concerne la dimension spatiale de notre intervention. Notre intervention ne concerne qu'un seul établissement d'enseignement supérieur, ce qui a pour effet selon (Avenier, 1988) « de limiter

encore la portée de l'effort de validation ». Mais, il faut être conscient que dans ce type de recherche, il est difficile d'intervenir dans plusieurs établissements. De plus, notre objectif premier se situe davantage dans le processus de changement que dans les résultats de ce changement ou encore la validation de ces résultats. Nous sommes avec les propos de (David, 2000) : « l'un des principaux intérêts de la recherche-intervention réside dans sa capacité de faire émerger et d'accompagner des modèles de changements particuliers répondant à des problématiques spécifiques ». Ainsi, notre travail de recherche est complété par la phase de conscientisation décrite par Tochan et Miron (2004) dans la mesure où plusieurs acteurs du domaine de l'entrepreneuriat au sein de l'université ont été invités lors des journées entrepreneuriales à prendre conscience des apprentissages effectués, des transformations vécues par nos étudiants-entrepreneurs grâce à l'opérationnalisation de l'agir entrepreneurial dans l'enseignement et dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université. De ce fait, cette collaboration avec d'autres acteurs et intervenants pourrait les amener à réfléchir sur leurs propres systèmes d'action en matière d'éducation à l'entrepreneuriat dans d'autres établissements de l'université. D'ailleurs, la recherche –intervention favorise la production de connaissances à activer et à disséminer (Avenier & Nourry, 1999).

Par ailleurs, la seconde limite de notre recherche réside dans notre influence sur les résultats de la recherche. En effet, selon (Cappelletti, 2010) : « l'influence du terrain sur le chercheur peut être considérée comme une limite à la validité scientifique des résultats qui en sont issus puisque selon la nature des consultations et des interventions qui ont eu cours, le comportement du chercheur pourrait éventuellement influencer les résultats ». Cependant, comme nous l'avons souligné précédemment, notre recherche-intervention donne de l'importance au processus, davantage qu'aux résultats du changement. Effectivement, nous avons problématiser l'enseignement et l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université pour en améliorer les pratiques.

4. Les nouvelles perspectives de la recherche

L'opérationnalisation du paradigme de l'agir entrepreneurial dans l'enseignement et dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de l'université a permis d'ouvrir de nouvelles voies de recherche.

Effectivement, dans le cadre de notre recherche nous avons mené une intervention constructiviste, dans le sens où notre objectif n'est pas de découvrir la réalité, « mais à mieux comprendre comment les représentations se construisent et de quelle manière elles peuvent

servir à atteindre des finalités pragmatiques » (Yatchinovsky, 1999, p.56). Il en résulte qu'en adoptant la posture du facilitateur, nous avons accompagné l'étudiant-entrepreneur à comprendre son intentionnalité pour qu'il puisse donner du sens à son projet et qu'il le confronte aux acteurs de l'écosystème pour le faire évoluer. Ainsi, nous avons travaillé sur de nouveaux matériaux provenant du réel expérimenté de l'étudiant-entrepreneur : l'intentionnalité de l'étudiant-entrepreneur (dimension phénoménologique) et les artefacts conçus par l'étudiant-entrepreneur (dimension sciences de l'artificiel) à destination des acteurs de l'écosystème.

De plus, l'intentionnalité de l'entrepreneur a fait émerger de nouveaux concepts dans le domaine de l'entrepreneuriat comme le scénario, la cohérence du scénario, la robustesse du scénario. Conséquemment, de nouveaux questionnements et de nouvelles perspectives de recherche apparaissent autour de ces nouveaux concepts. Autrement dit, comment mettre en lumière de nouvelles connaissances en entrepreneuriat autour ces nouveaux concepts ?

Par ailleurs, cette nouvelle approche d'enseignement de l'entrepreneuriat nous a permis de nous inscrire dans un nouveau mode d'enseignement et d'accompagnement entrepreneurial où il ne s'agit plus seulement d'accompagner l'entrepreneur à créer son entreprise, mais d'aider l'étudiant-entrepreneur à concevoir son projet par rapport à son intentionnalité et à le traduire auprès des acteurs de son écosystème. Ainsi, nous avons pu concevoir dans notre recherche un nouvel outil que nous avons intitulé « outil –Ecosystème » afin d'amener les acteurs de l'écosystème à être dans une perspective de Co conception du projet entrepreneurial et de favoriser la robustesse du projet. Conséquemment, des voies de recherches intéressantes apparaissent autour du développement de nouveaux outils de conception et de problématisation.

De plus, dans le cadre de notre recherche nous avons donné des exemples concrets d'actions menées avec des étudiants-entrepreneurs. Il serait alors intéressant de mener dans l'avenir des recherches sur des cas d'étudiants-entrepreneurs marocains surtout avec la mise en place du statut national de l'étudiant –entrepreneur (SNEE)⁴⁸ au niveau de l'université marocaine. Cependant, il ne s'agit pas seulement de travailler sur les succès des étudiants-entrepreneurs mais aussi sur leurs échecs, parce que les échecs sont plus instructeurs que les réussites. Ainsi, l'objectif de cette recherche sera de partager les expériences vécues par ces étudiants – entrepreneurs dans le but de produire des connaissances.

Ainsi, notre thèse est le début d'un nouveau processus de recherche.

⁴⁸ Voir chapitre 4.

Bibliographie

- Albert P., Marion S.(1998), « Ouvrir l'enseignement à l'esprit d'entreprendre », dans : Birleys, Muzyka D. (dir.), L'art d'entreprendre, Village Mondial, p.28-30.
- Annot E., Fave-Bonnet M.-F. (2004), Pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur : Enseigner, apprendre, évaluer, l'Harmattan.
- Annot E., Fave-Bonnet M.-F. (2004), Pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur : Enseigner, apprendre, évaluer, L'harmattan.
- Asquin, A., Condor, R. et Schmitt, C. (2012). « Pour la mobilisation de la notion de projet dans la recherche en entrepreneuriat », Revue de l'entrepreneuriat, vol.10, n°2, p. 7-14.
- Audet J. (2004), « A longitudinal study of the entrepreneurial intentions of university students », Academy of Entrepreneurship Journal, vol. 10, nos. 1-2, p. 3-16.
- Avenier M.J. (2007), « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience », dans : Avenier, M.-J. et Schmitt, C. (dir.), La Construction de Savoirs pour l'Action, Paris, L'Harmattan, p. 140-170.
- Avenier M.J. (dir.), La stratégie « chemin faisant », Economica, Paris, p.7-35.
- Avenier M.J., Gavard –Perret M.L. (2008), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique » dans : Gavard-Perret, D., Gotteland, C.H, Jolibert, A.(dir.) Méthodologie de la recherche- réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education, Paris, p. 5-45.
- Avenier M.J., Schmitt C. (2008), « Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ? », Colloque CIFEPME, Louvain-la-Neuve, octobre, 2008.
- Avenier, M.-J et SCHMITT, C. (2010). « Et si c'était l'expérience du réel, plutôt que le réel lui-même, qui était connaissable : quelles conséquences pour la recherche en entrepreneuriat ?, colloque Cifepme, octobre, Bordeaux.
- Avenier, M.-J. & Nourry, L. (1999). Sciences of the artificial and knowledge production : the crucial role of intervention research in management sciences. Design Issues, 15(2), 55-70.
- Avenier, M.-J. et Schmitt, C. (2007b). « Mettre en évidence divers éclairages des savoirs pour l'action », dans Avenier, M.-J. et Schmitt, C. (Dir), La construction de savoirs pour l'action, Paris, L'Harmattan, collection « Action et savoir », p.15-26.

- Avenier, M.-J. et Schmitt, C. (2008). « Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ? », Colloque Cifepme, octobre, Louvain-la-Neuve.
- Avenier, M.-J. et Schmitt, C. (2009). « Un cadre méthodologique pour des recherches tirant parti de l'expérience des praticiens de la gestion en PME », *Economie et société*, série « Economie de l'entreprise », n° 2, p. 271-294.
- Bayad M., Schmitt C., Grandhave J.-P. (2002), « Pédagogie par projet et enseignement de l'entrepreneuriat : réflexions autour d'une démarche et de différentes expériences », 2ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Bordeaux, p.22-38.
- Bayad M., Schmitt C., Grandhay J. P. (2002), « Pédagogie par projet et entrepreneuriat : réflexions autour d'une démarche et de différentes expériences », 2ème Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Bordeaux, 17 et 18 avril, 2002.
- Bécharde J.-P. (2000) « Méthodes pédagogiques des formations à l'entrepreneuriat : résultats d'une étude exploratoire », *Gestion* 2000, n° 3, mai-juin, p.165-178.
- Bécharde J.-P. (1994), « Les grandes questions de recherche en entrepreneurship et éducation », *Cahier de recherche HEC Montréal*, numéro 94- 11-02.
- Bécharde J.-P. (1998), « L'enseignement en entrepreneurship à travers le monde : validation d'une typologie », *Management International*, vol.3, n°1, p.25-34.
- Becharde J.-P., Gregoire D. (2009). « Archétypes d'innovations pédagogiques dans l'enseignement supérieur de l'entrepreneuriat : modèle et illustrations », *Lyon : Revue de l'entrepreneuriat*, vol.8.
- Becharde J.-P., Toulouse J.-M. (1991), « Entrepreneurship and education : Viewpoint from education », *Journal of small business & entrepreneurship*, Vol 9, n°1, Canada, p. 3-13.
- Bécharde J.-P., Toulouse J.-M. (1995), « Fondements théoriques des programmes de développement en entrepreneurship : une étude exploratoire », *Cahier de recherche HEC, Montréal*, numéro 95-01.
- BECHARDE, j.-P (1999). « Quelles sont les méthodes pédagogiques les plus appropriées pour nos entrepreneurs ? », *Cahier de recherche HEC*, vol.99, n°07, novembre, < [http : //expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/99-07-edumethodes.pdf](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/99-07-edumethodes.pdf)>.
- Bécharde, J.-P.(1999). « Quelles sont les méthodes pédagogiques les plus appropriées pour nos entrepreneurs ? », *Cahier de recherche HEC*, vol. 99, n° 07, novembre.
- Boissin, J.-P., Chollet, B., Emin, S. (2007). « Les croyances des étudiants envers la création d'entreprise », *Revue française de gestion*, numéro 180, p. 25-43.

- Bouslikhane A. (2014), « Enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial », thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Nancy II.
- Boutinet J.-C. (1993), *Psychologie de la conduite à projet*, Paris, Presses universitaires de France.
- Brechet J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue française de gestion*, numéro 99, p. 5-15.
- Bruyat C. (1993), « Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisations », thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Grenoble II.
- Bruyat C. (1994), « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de gestion*, numéro 101, p. 113-125.
- BUREAU, S. et FENDT, J. (2011). « Dériver pour apprendre à entreprendre », *Entreprendre et innover*, no 3-4, p.86-94.
- Bygrave, W.D., Hofer C.W.(1991), « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship theory and practice*, 16 (2).
- Byrne J., Fayolle A. (2010), *Global University Entrepreneurial Spirit Students Survey (Guess 2008). National Report*, France.
- Cappeletti, L. (2010, Mai). *La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion ?* Communication présentée au congrès de l'Association francophone de comptabilité (AFC).
- Carrier C. (2000), « Défis, enjeux et pistes d'action pour une formation entrepreneuriale renouvelée », *Gestion 2000*, numéro 3, mai-juin, p. 151-163.
- Carrier C. (2009), « L'enseignement de l'entrepreneuriat : au-delà des cours magistraux, des études de cas et du plan d'affaires », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 8, n°2, p. 17-34.
- Chabaud D., Messeghen K. (2010), « Le paradigme de l'opportunité », *Revue française de gestion*, vol. 206, n°7 p. 93-112.
- Chelly A. (2003), « L'identification et le développement d'opportunités entrepreneuriales », Colloque « L'entrepreneur en action », Agadir.
- COHEN R. (2008), « Faut-il brûler les plans d'affaires ? », *L'expansion Management Review*, vol. 1, no 128, p.22-33.
- Cosette P. (2003), « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n°1, p.1-179.

- Coux N. (1997), « Evaluation chemin faisant et mise en acte d'une stratégie tâtonnante », dans : Avenier M.-J. (dir), La stratégie chemin faisant Paris, Economica, p. 165- 187.
- Couteret P. et Audet J. (2008), « Coaching et mentorat, de nouvelles formes d'accompagnement individualisé de l'entrepreneur », dans Schmitt C., Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales (pp. 193- 208.), Presses de l'université du Québec.
- Cunningham J.B., Lischeron., (1991), « Defining entrepreneurship », Journal of Small Business Management, vol. 29, n°1, p.45-61.
- David, A. (2000). « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », dans David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert/ FNEGE, p.193-214.
- Dewey J. (1968), Expérience et apprentissage, Armand colin, Paris, p.147.
- Duchesne, C, & Leureboureg, R. (2012). La recherche-intervention en formation des adultes : une démarche favorisant l'apprentissage transformateur. Revue de la recherche qualitative, vol. 31(2), pp. 3-24.
- Duchesne, C. (2010a). L'apprentissage par transformation en contexte de formation professionnelle. Education et francophonie, 38 (1), 33-50.
- Duchesne, C., & Kane, R. (2010). Défis de l'insertion professionnelle et dispositifs d'encadrement. Revue des sciences de l'éducation de McGill, 45(1), 63-80.
- El Masslout A. (1999), La mission inachevée de l'université marocaine, Les éditions Toubkal.
- Emin, S. (2004). « Les facteurs déterminants de la création d'entreprise par les chercheurs publics : application des modèles d'intention », Revue de l'entrepreneuriat-vol. 3, n°1, p.1-20.
- Fayolle, A. (2000). « L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur français : un regard sur la situation actuelle », Gestion 2000, n°3, mai-juin, p.77-95.
- Fayolle, A. (2017). Entrepreneuriat « théories et pratiques, applications pour apprendre à entreprendre », Paris, Editions Dunod.
- Fayolle, A., Lassa-Clerc, N., Tounés, A. (2009), « Impacts de pédagogies de projets réels versus fictifs sur l'apprentissage entrepreneurial des étudiants ». 6ème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, France.
- Fayolle, A., Vezat, C. (2009) « Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ? ». Revue de l'entrepreneuriat, vol 8, n°2, p.1-15.

- Fiet J. (2000), « The pedagogical side of entrepreneurial theory », *Journal of Business Venturing*, 16, p. 101-117.
- Filion L.-J. (2008), « Les représentations entrepreneuriales : un champ d'études en émergence », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 14, n°32, p. 13-43.
- Filion L.-J. (2017), *Entreprendre et savoir s'entourer*, Les éditions de l'homme, Montréal.
- Filion, L.-J., Ananou, C. et Schmitt, C. (2012), La création d'une entreprise : une démarche intuitive et imaginative, dans Filion L. J., Ananou C ; et Schmitt C. (dir), *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Editions Eyrolles, p.19-21.
- Filion, L.-J. (1991b). *Visions et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Cap Rouge, Editions de l'Entrepreneur.
- Filion, L.-J. (1997). « Le métier de l'entrepreneur ». *Revue Organisation*, Vol 6, n°2, p. 29-45.
- Filion, L.-J. (1997). « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, vol.10, n°2, p.129-172.
- Filion, L.-J. (2002). *Savoir entreprendre*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Filion, L.-J., Ananou, C. et Schmitt, C. (2012). *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Paris, Editions Eyrolles.
- Garel G. et Mock E. (2012), *La fabrique de l'innovation*, Paris, Dunod.
- Gartner, W.B. (1998). « Who is an entrepreneur ? Is the wrong question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.13, n°4, p.47-68.
- Girod-Séville, M. et Perret, V. (1999). « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thiétart, R.A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.13-33.
- Gomez Santos, L. et Schmitt, C (2013). « Pour un changement de paradigme en matière d'accompagnement entrepreneurial », dans St-Pierre, J.et Trépanier, M., *Créer et développer une PME dans une économie mondialisée*, Québec, Presses de l'Université du Québec, P.57-94.
- Hernandez E.-M. (1999), « Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle », *Revue sciences de gestion*, n° 26, p. 505-526.
- Hernandez E.-M. (1999), *Le processus entrepreneurial*, l'Harmattan, France, 255p.
- Hernandez E.-M. (2004), « Coacher pour développer le comportement entrepreneurial », *Personnel*, Septembre, p.30-31.
- Hlady –Rispal M. (2002), *La méthode de cas : Application à la recherche en gestion*, Editions de boeck université, Belgique, 250p.

- Janssen F. (2016). *Entreprendre. Une introduction à l'entrepreneuriat*, Editions de Boeck supérieur.
- Janssen F., Schmitt C. (2008), « La formation en entrepreneuriat, un outil particulier pour aborder l'évolution des pratiques entrepreneuriales », dans : Schmitt C. (dir), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, Collection *Entrepreneuriat PME*, p.301-318.
- Janssen F., Surlemont B. (2009), « L'entrepreneuriat : éléments de définition », dans Janssen F. (2009), *Entreprendre*, De boeck, Bruxelles, p 25-32.
- Jaziri, R. et Paturel, R. (2009). « Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat », communication présentée au colloque *Entrepreneuriat et entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis*, Gafsa(Tunisie), avril.
- Julien P.-A., Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica, Paris.
- Julien, P.-A. et Schmitt, C.(2008). « Pour une vision renouvelée des pratiques entrepreneuriales, de la vision libérale à la vision sociale de l'entrepreneuriat », dans Schmitt, C.(dir.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p.15-34.
- Knoll, L., Schmitt, C. et Bayad, M. (2003). « Du plan d'affaires à la formation au plan d'affaires : le plan d'affaires vu comme un outil d'intermédiation et de structuration dans la conception des organisations », communication présentée au colloque « L'entrepreneuriat en action », Agadir (Maroc), octobre.
- Lièvre P., Schmitt C.(2012), « Au cœur de la recherche en entrepreneuriat : les pratiques entrepreneuriales », dans Schmitt C., Lièvre P.(dir.), *Nouvelles perspectives en entrepreneuriat : de la pratiques aux activités entrepreneuriales*, Presses universitaires de Nancy, collection « Organisations en action », p.13-22.
- Loué, C., Laviolette, E. et Bonnafos-Boucher, M. (2008). « L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 7, n° 1, p. 63-83.
- Marchesnay M., (2008), « Le cas entrepreneurial : retour à la maïeutique », *Revue française de gestion*, Vol 5, n° 185, p.175-189.
- Marion S., Senicourt P. (2003), « Plan d'affaires : réponses aux nécessités et réduction des hasards », dans Marion S., Noel X., Sammut S., Senicourt P. (2003), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Editions L'Adreg, p.37-48.

- Mérini, C., & Ponté, P. (2008). La recherche –intervention comme mode d’interrogation des pratiques. *Savoirs*, 16(1), 77-95.
- Mezirow, J. (1997). Transformative learning : theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 74, 5-12.
- Minart, G. (2013). *Entrepreneur et esprit d’entreprise. L’avant-gardisme de Jean-Baptiste Say*, Paris, L’Harmattan.
- Moisdon, J.C. (1984). Recherche en gestion et intervention. *Revue française de gestion*, 139 (3), 175-185.
- Moreau R. (2004), « L’identité entrepreneuriale de soi », *Revue Internationale PME*, vol 17, n° 2, p. 11-42.
- Morin E., Le Moigne J.-L. (1999), *L’intelligence de la complexité*, L’Harmattan, Paris.
- Nlemvo F. et Witmeur O. (2010), « Faut-il vraiment brûler les plans d’affaires ? », *L’expansion entrepreneuriat*, n° 6, p.46-50.
- Orange C. (2005), « Problème et problématisation dans l’enseignement scientifique », *Aster* n° 40, Paris, p.3-11.
- Orange C. (2007), « Apprentissages scientifiques : ce qui se construit et ce qui se transmet », *Recherches en éducation*, n° 4, Nantes, p.85-92.
- Paillé, P. (2004). Recherche –action. Dans A. Mucchielli (Ed), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2ème éd.), (pp.223-224). Paris : Armand Collin.
- Paturel R, Lévy-Tadjine T. (2008). « Quelques réflexions succinctes sur l’enseignement de l’entrepreneuriat », *Revue Marché et organisations*, n° 6, p. 147-162.
- Paturel R. (2005), « Pistes de réflexions en vue de l’élaboration d’une grille de positionnement des pratiques entrepreneuriales », 4 ème congrès de l’Académie de l’Entrepreneuriat, Paris, actes.
- Paturel R. (2006), « Délimitation du champ de l’entrepreneuriat par ses caractéristiques, pratiques et paradigmes », 1er Colloque International du Réseau Méditerranéen des Ecoles de Management, 9 et 10 juin 2006, Beyrouth.
- Paturel R. (2007), « Grandeurs et servitudes de l’entrepreneuriat », *Revue Internationale de Psychologie*, n° 31, automne 2007, p. 27-43.
- Philippart, P. et Schmitt,C. (2012). « L’entrepreneuriat à la recherche de l’entrepreneur », dans Schmitt, C. et Lievre, P. (dir.), *Nouvelles perspectives en entrepreneuriat : de la pratiques aux activités entrepreneuriales*, Nancy, PUN-Editions universitaire de Lorraine, coll. « Organisations en action », p.211-221.

- Piaget J. (1969a), *Psychologie et pédagogie*, Denoël.
- Saint-Jean E. (2010), « Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.9, p.34-55.
- Sarasvathy S. (2001), « Causation and effectuation : Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management*, vol. 26, n° 2, p. 243-263.
- Schmitt C. (2009), « Les situations entrepreneuriales : proposition d'une nouvelle grille d'analyse pour aborder le phénomène entrepreneurial », *Revue économie et sociale*, n° 3, p. 11-25.
- Schmitt C. (2012), « IDÉO : une méthode pour aider l'entrepreneur à concevoir un scénario à partir d'une opportunité », dans Filion L.-J., Ananou C. et Schmitt C. (dir.), *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Paris, Editions Eyrolles, p. 99-112.
- Schmitt C. (2012). « Créer son futur pour agir au présent », dans Filion, L.J., Ananou, C. et Schmitt, C. (dir.), *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Paris, Editions Eyrolles, p. 69-83.
- Schmitt C. (2015). *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs*, Presses de l'université du Québec, Québec.
- Schmitt C. (2017). *La fabrique de l'entrepreneuriat*, Dunod.
- Schmitt C. et Husson J. (2014), « Accompagner le projet entrepreneurial : regard renouvelé sur l'accompagnement », *Entrepreneuriat et innovation*, vol. 2, n° 21, p.10-18.
- Schmitt C. et Rosker E. (2015), « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir », *Revue des sciences de gestion*, vol.3, n° 273-274, p. 71-82.
- Schmitt, C. (2004). « Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens », *Revue Internationale PME*, vol. 17, n° 3-4, 2004, p.43-68.
- Schmitt, C. (2005). *Université et entrepreneuriat : une relation en quête de sens*, Paris, L'Harmattan.
- Schmitt, C. (2008). *Université et entrepreneuriat*, tome 2, Nancy, PUN-Editions universitaires de Lorraine.
- Schmitt, C. et Husson, J. (2012). « Le rond-point, le chameau et le facilitateur : accompagner le porteur d'une opportunité entrepreneuriale », dans Filion, L.J., Ananou, C. et Schmitt, C. (dir.), *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Paris, Editions Eyrolles, p. 233-246.

- Schmitt, C. et Husson, J. (2014). « Accompagner le projet entrepreneurial : regard renouvelé sur l'accompagnement », *Entrepreneuriat et innovation*, vol. 2, n° 21, p.10-18.
- Schmitt, C. et Rosker, E. (2015). « Quand savoir entreprendre c'est savoir concevoir », *Revue des sciences et gestion*, n° 273-274, p. 71-82.
- Schmitt, C., Gomez Santos, L. et Husson, J. (2014). *Université et Entrepreneuriat- Tome 3*, Nancy, PUN- Editions universitaires de Lorraine, coll. « Organisations en action ».
- Silberzahn, P. (2014). *Effectuation : les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Paris, Pearson France.
- Sporta B. et verstraete T. (2000), « Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises », *Gestion 2000*, n° 3, p.97-121.
- Surlemont B, Kearney P. (2009). *Pédagogie et Esprit d'entreprendre*, Belgique, Editions de Boeck Université.
- Thietard. A-R. et al. (2014). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Editions Dunod.
- Tochon, F., & Miron, J.-M. (2004). *La recherche-intervention éducative*. Sainte –Foy, Qc : Presses de l'Université du Québec.
- Verstraete T. et Fayolle A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.4, n° 1, p. 33-52.
- Verstrate T. (1999). *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris, L'Harmattan.

Liste des tableaux

TABLEAU 1. OBJECTIFS ET DEMARCHES DE LA RECHERCHE	11
TABLEAU 2.VUE SYNTHETIQUE DE NOTRE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	13
TABLEAU 3.CARACTERISTIQUES LES PLUS SOUVENT ATTRIBUEES AUX ENTREPRENEURS PAR LES SPECIALISTES DE COMPORTEMENT	31
TABLEAU 4.COMPARAISON ENTRE LES APPROCHES ECONOMIQUE LIBERALE ET SOCIOLOGIQUE RELATIVEMENT A L'ENTREPRENEURIAT ET AU DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES	34
TABLEAU 5.LA DIFFERENCE ENTRE UN CREATEUR ET UN GESTIONNAIRE.....	41
TABLEAU 6. PROPOSITION D'UN RECAPITULATIF DES PRINCIPALES DIFFERENCES ENTRE LA LOGIQUE CAUSALE ET LA LOGIQUE EFFECTUABLE.	57
TABLEAU 7. ÉPISTEMOLOGIE POSITIVISTE VERSUS EPISTEMOLOGIE CONSTRUCTIVISTE.....	63
TABLEAU 8. LES POSTURES DE L'ENTREPRENEUR, DE L'ACCOMPAGNATEUR ET DU POLITIQUE EN FONCTION DU PARADIGME ADOPTE.	73
TABLEAU 9. LES TROIS MISSIONS PRINCIPALES DE L'UNIVERSITE	82
TABLEAU 10.MODELES D'APPRENTISSAGE DIDACTIQUE ET ENTREPRENEURIAL	87
TABLEAU 11.LES CARACTERISTIQUES DES PEDAGOGIES ACTIVES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR.....	100
TABLEAU 12 LE CADRE D'ANALYSE DE NOTRE RECHERCHE	128
TABLEAU 13 IDENTIFICATION DES PROGRAMMES PEDAGOGIQUES CHOISIS POUR L'ANALYSE.	130
TABLEAU 14 DESCRIPTION DU CONTENU DU PROGRAMME « CLE ».....	133
TABLEAU 15 LES ELEMENTS DE PRESENTATION DU PARADIGME DE LA DECISION ENTREPRENEURIALE DANS LE PROGRAMME CLE.....	140
TABLEAU 16 DESCRIPTION DU CONTENU DE « COMPANY PROGRAM »	142
TABLEAU 17 LES ELEMENTS DE PRESENTATION DU PARADIGME DE LA DECISION ENTREPRENEURIALE DANS LE PROGRAMME « COMPANY PROGRAM »	151
TABLEAU 18 DESCRIPTION DE LA SEMAINE DE « CHALLENGE PROJETS D'ENTREPRENDRE® ».	155
TABLEAU 19 LES PROJETS GAGNANTS DANS « CHALLENGE PROJET D'ENTREPRENDRE » DANS SA PREMIERE EDITION ORGANISEE A LA FST.	156
TABLEAU 20 LES ELEMENTS DE PRESENTATION DU PARADIGME DE LA DECISION ENTREPRENEURIALE AU NIVEAU DE « CHALLENGE PROJETS D'ENTREPRENDRE® »	161
TABLEAU 21 SESSION DE COURS ET SEMINAIRES DE « INNOVA PROJECT »	163
TABLEAU 22 LES ELEMENTS DE PRESENTATION DU PARADIGME DE LA DECISION ENTREPRENEURIALE AU NIVEAU DE « INNOVA PROJECT »	168
TABLEAU 23 OUTIL ECOSYSTEME	204
TABLEAU 24 LES MODALITES D'AIDE A L'ENTREPRENEUR DE L'ETAT GAZEUX A L'ETAT DE CRISTALLISATION : DU FACILITATEUR AU REPARATEUR.....	207
TABLEAU 25 . LES FICHES TECHNIQUES DES PROJETS DES MASTERS (MQL, MSID, BDSAS, M2SI) DE L'ANNEE UNIVERSITAIRE (2018-2019).	224

TABLEAU 26 LES FICHES TECHNIQUES DES PROJETS DES MASTERS (MQL, MSID, BDSAS, M2SI) DE L'ANNEE UNIVERSITAIRE (2019-2020).	228
TABLEAU 27. LES REPERES EPISTEMO-METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE MENEES.....	250
TABLEAU 28 DES DEMARCHES DIFFERENTES D'ENSEIGNEMENT ET D'ACCOMPAGNEMENT A L'ENTREPRENEURIAT ENTRE LE PARADIGME DE LA DECISION ENTREPRENEURIALE ET LE PARADIGME DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL.	258

Liste des figures

FIGURE 1. ASSEMBLAGE DE LA QUESTION DE RECHERCHE ET DES QUESTIONS FONDAMENTALES DE LA RECHERCHE.	6
FIGURE 2. CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE.....	8
FIGURE 3. PLAN DE LA RECHERCHE	14
FIGURE 4. ORGANISATION DU CHAPITRE 1	18
FIGURE 5. PROPOSITION D'UN RECAPITULATIF DE L'AGIR RATIONNEL.....	25
FIGURE 6. APPROCHE BEHAVIORISTE DE L'AGIR NORMATIF.....	30
FIGURE 7. APPROCHE PAR LES TRAITS DE L'AGIR NORMATIF	33
FIGURE 8. APPROCHE SOCIOLOGIQUE DE L'AGIR NORMATIF	37
FIGURE 9. LE MODELE DE L'INTENTION ENTREPRENEURIALE DE SHAPERO ET SOKOL	38
FIGURE 10. LE MODELE DE L'INTENTION ENTREPRENEURIALE D'AJZEN	39
FIGURE 11. MODELES D'INTENTION ENTREPRENEURIALE DE L'AGIR NORMATIF	40
FIGURE 12. LE PLAN D'AFFAIRE : ASPECT NORMATIF	42
FIGURE 13. PROPOSITION D'UN RECAPITULATIF DE L'AGIR NORMATIF.	43
FIGURE 14. PROPOSITION D'UN RECAPITULATIF DE L'AGIR COGNITIF	47
FIGURE 15. LA CONVERGENCE DES TROIS AGIR AUTOUR DU PARADIGME DE LA DECISION ENTREPRENEURIALE. ...	50
FIGURE 16. LOGIQUE CAUSALE VERSUS LOGIQUE EFFECTUALE	56
FIGURE 17. SCHEMA RECAPITULATIF DE L'EVOLUTION DE L'AGIR COGNITIF VERS LA COGNITION SITUEE.	60
FIGURE 18. SCHEMA RECAPITULATIF DE L'EVOLUTION DE L'AGIR COGNITIF VERS LA COGNITION DISTRIBUEE	61
FIGURE 19. SCHEMA RECAPITULATIF DE LA REVOLUTION COGNITIVE AU BENEFICE DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL.....	62
FIGURE 20. LE REEL EXPERIMENTE POUR COMPRENDRE L'ENTREPRENEUR	64
FIGURE 21. REPRESENTATION DE L'OPPOSITION ENTRE LES TROIS AGIR (AGIR RATIONNEL, NORMATIF ET COGNITIF) ET L'AGIR ENTREPRENEURIAL.....	65
FIGURE 22. LES FONDEMENTS DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL	65
FIGURE 23. REPRESENTATION TEMPORELLE D'UNE SITUATION ENTREPRENEURIALE	68
FIGURE 24. LA RELATION FINS-MOYENS DANS UNE SITUATION ENTREPRENEURIALE	69
FIGURE 25. L'ESPACE DE PROBLEMATISATION DANS LES SITUATIONS ENTREPRENEURIALES.....	70
FIGURE 26. LES ELEMENTS STRUCTURANTS DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL	72
FIGURE 27. LES NOUVELLES NOTIONS LIEES A L'AGIR ENTREPRENEURIAL	75
FIGURE 28. PROPOSITION D'UN RECAPITULATIF DE L'EVOLUTION DANS LE TEMPS DE LA PLACE DE L'ENTREPRENEURIAT AU SEIN DE L'UNIVERSITE.	82
FIGURE 29. LES DIFFERENTS SENS DE LA RELATION ENTRE UNIVERSITE ET ENTREPRENEURIAT.....	85
FIGURE 30. LES DIFFERENTS ELEMENTS CLES D'UNE CONSTRUCTION PEDAGOGIQUE.	90
FIGURE 31. L'HISTORIQUE DU CHANGEMENT DE LA LOGIQUE EDUCATIVE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR.....	96
FIGURE 32. ENTREPRENEURIAT : DE L'ETAT GAZEUX A L'ETAT DE CRISTALLISATION.	105

FIGURE 33.LA CONCENTRATION DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DANS LE CADRE DU PARADIGME DE LA DECISION ENTREPRENEURIAL SUR L'ETAT DE CRISTALLISATION.	106
FIGURE 34.LES ELEMENTS DE PRESENTATION DU PARADIGME DE LA DECISION ENTREPRENEURIAL DANS L'ENSEIGNEMENT ET DANS L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL.	111
FIGURE 35UNIVERSITE ET ENTREPRENEURIAT : UNE RELATION CENTREE SUR LES METIERS HISTORIQUES DE L'UNIVERSITE	118
FIGURE 36UNIVERSITE ET ENTREPRENEURIAT : L'ENRICHISSEMENT DES MISSIONS	120
FIGURE 37INTEGRATION DES INCUBATEURS DANS LES MISSIONS DE L'UNIVERSITE	122
FIGURE 38 ILLUSTRATION DE LA REALITE DE PREMIER ET LA REALITE DE SECOND ORDRE A TRAVERS L'EXEMPLE DE LA BOUTEILLE A MOITIE VIDE ET A MOITIE PLEINE	175
FIGURE 39 PROBLEME COMPLIQUE, PROBLEME COMPLEXE : DES PROBLEMES DE NATURES DIFFERENTES	178
FIGURE 40 L'ETAT GAZEUX : LA RELATION ENTRE DESORDRE, ORDRE ET ORGANISATION.	181
FIGURE 41 LA DYNAMIQUE DE LA SITUATION PROJET	182
FIGURE 42 L'ORGANISATION DE L'ENTREPRENEURIAT AUTOUR DU MODELE DES 3M.....	183
FIGURE 43 LE PROCESSUS D'EFFECTUATION	185
FIGURE 44 LE RAPPORT AU MONDE DE L'ENTREPRENEUR DANS LE MODELE DES 3M.....	189
FIGURE 45 . SCHEMA RECAPITULATIF DE LA CONCEPTION DU TEMPS EN ENTREPRENEURIAT DANS LE CADRE DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL.	195
FIGURE 46. LES OBJECTIFS DE CHAQUE OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL	197
FIGURE 47 LE MODELE DE LA METHODE IDEO (SCHMITT, 2017).....	198
FIGURE 48 « LA METHODE INTENTIO » : LES QUESTIONS RELATIVES A L'EXPLICITATION DE L'INTENTIONNALITE	201
FIGURE 49. LES PHASES DE LA DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DANS LE CADRE DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL	223

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
1. LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE :.....	2
2. LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE	3
3. MOTIVATIONS DE LA RECHERCHE.....	6
3.1. Sur le plan théorique :.....	7
3.2. Sur le plan pratique :	7
3.3. Sur le plan personnel :	7
4. L'ORIGINALITE DE LA RECHERCHE : UN CHAMP DE RECHERCHE CROISEE « ENTREPRENEURIAT X ENSEIGNEMENT »	8
5. ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE :.....	8
5.1. Positionnement épistémologique :.....	8
5.2. Positionnement méthodologique :	12
5.3. Plan de la recherche	13
CHAPITRE 1.....	16
LA CONVERGENCE DES APPROCHES ENTREPRENEURIALES AUTOUR D'UN PARADIGME : LA DECISION ENTREPRENEURIALE	16
INTRODUCTION	17
1. L'AGIR RATIONNEL : PARADIGME STRUCTURANT DE L'ENTREPRENEURIAT	19
1.1. Les créateurs de l'agir rationnel :.....	19
1.1.1. Cantillon et Say : les précurseurs.....	19
1.1.2. Les travaux de Schumpeter : le prolongement des travaux des précurseurs	20
1.2. Les bases de l'agir rationnel :	22
1.2.1. La réussite entrepreneuriale :	22
1.2.2. L'innovation entrepreneuriale :.....	23
1.2.3. L'offre entrepreneuriale :.....	23
1.3. La place de l'action dans l'agir rationnel :.....	24
1.3.1. L'agir rationnel noyau paradigmatique de la recherche entrepreneuriale :	24
1.3.2. Le paradigme de l'agir rationnel : paradigme distant avec l'action.	24
2. L'AGIR NORMATIF : UN PROLONGEMENT DE L'AGIR RATIONNEL	27
2.1. Les fondements de l'agir normatif :.....	27
2.1.1. Le passage de l'agir rationnel à l'agir normatif :	27
2.1.2. Signification de l'agir normatif.....	28
2.2. Les courants de recherche à la base de l'agir normatif.....	29
2.2.1. L'approche behavioriste	29
2.2.2. L'approche par les traits de personnalité de l'entrepreneur :	30
2.2.3. L'approche sociologique de l'entrepreneuriat.....	33
2.3. Les nouveaux développements de l'agir normatif :	37

2.3.1. L'intention entrepreneuriale : prévoir le comportement de l'entrepreneur.	37
2.3.2. Le plan d'affaires : aspect normatif.	40
3. L'AGIR COGNITIF : CONSTRUIT DANS LE SILLAGE DE L'AGIR RATIONNEL ET DE L'AGIR NORMATIF.	43
3.1. <i>La construction de l'agir cognitif</i> :	44
3.1.1. La dimension cognitive de l'entrepreneur :	44
3.1.2. La cognition entrepreneuriale	44
3.2. <i>Les thèmes de l'agir cognitif</i> :	45
3.2.1. Les opportunités d'affaires :	45
3.2.2. La vision entrepreneuriale :	47
4. LES LIMITES DES TROIS AGIR :	48
4.1. <i>La recherche du « vrai »</i> :	48
4.2. <i>L'individualisme méthodologique</i> :	49
5. LA CONVERGENCE DES TROIS AGIR AUTOUR DU PARADIGME DE LA DECISION ENTREPRENEURIALE	49
5.1. <i>La domination du paradigme de la décision entrepreneuriale</i>	49
5.2. <i>Le paradigme de la décision entrepreneuriale : réducteur de la complexité entrepreneuriale</i>	50
CONCLUSION.....	52

CHAPITRE 2. L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU PARADIGME FEDERATEUR ET ALTERNATIF AU PARADIGME DE LA DECISION ENTREPRENEURIALE : L'AGIR ENTREPRENEURIAL. 53

INTRODUCTION	54
1. LES BASES DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL.....	55
1.1. <i>L'effectuation : un changement dans les fondements de l'entrepreneuriat</i>	55
1.2. <i>La cognition située et la cognition distribuée : de nouvelles perspectives de la théorie de l'action.</i>	57
1.3. <i>L'agir entrepreneurial : basé sur le réel expérimenté</i>	62
2. LES ELEMENTS STRUCTURANTS DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL	66
2.1. <i>La situation entrepreneuriale : comme grille pour aborder l'action entrepreneuriale</i>	66
2.2. <i>L'intérêt de l'intentionnalité</i>	67
2.3. <i>L'importance de la problématisation</i>	69
3. DEFINITION ET SPECIFICITES DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL	72
3.1. <i>Définition de l'agir entrepreneurial</i>	72
3.2. <i>Les spécificités de l'agir entrepreneurial</i>	74
CONCLUSION.....	76

CHAPITRE 3. REGARDS CROISES SUR L'ENSEIGNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT ET SUR L'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS ENTREPRENEURIAUX. 77

INTRODUCTION	78
1. L'EVOLUTION DANS LE TEMPS DE LA PLACE DE L'ENTREPRENEURIAT DANS L'UNIVERSITE.....	79
1.1. <i>Université et entrepreneuriat : une relation difficile au départ.</i>	79
1.2. <i>Les sources de développement de l'entrepreneuriat au sein de l'université</i> :	80

2.	LES DIFFERENTS SENS DE LA RELATION UNIVERSITE –ENTREPRENEURIAT :	83
2.1.	<i>Initialisation</i> :	83
2.2.	<i>Institutionnalisation</i> :	83
2.3.	<i>Intégration</i> :	84
3.	DEFINITION DE L’ENSEIGNEMENT DE L’ENTREPRENEURIAT	85
3.1.	<i>Enseignement, éducation et apprentissage</i>	85
3.2.	<i>La diversité des conceptions et des définitions de l’enseignement de l’entrepreneuriat</i> :	88
4.	LA CONSTRUCTION PEDAGOGIQUE DE L’ENSEIGNEMENT DE L’ENTREPRENEURIAT	89
4.1.	<i>Les apports et les objectifs de l’éducation entrepreneuriale</i>	91
4.1.1.	Les apports de l’enseignement de l’entrepreneuriat.....	91
4.1.2.	Les objectifs de l’enseignement de l’entrepreneuriat.....	92
4.2.	<i>Les contenus des enseignements de l’entrepreneuriat</i> :	93
4.2.1.	Dimension théorique.....	93
4.2.2.	Dimension professionnelle	93
4.2.3.	Dimension spirituelle.....	93
4.3.	<i>Les méthodes pédagogiques</i>	94
4.3.1.	Les méthodes pédagogiques dans l’enseignement supérieur	94
4.3.2.	Les méthodes pédagogiques dans l’enseignement de l’entrepreneuriat	102
5.	LE POSITIONNEMENT PARADIGMATIQUE DE L’ENSEIGNEMENT DE L’ENTREPRENEURIAT ET DE L’ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS ENTREPRENEURIAUX AU SEIN DE L’UNIVERSITE	104
5.1.	<i>La concentration de l’enseignement et de l’accompagnement entrepreneurial sur la phase en aval : « l’état de cristallisation »</i>	105
5.2.	<i>L’accompagnateur : posture de réparateur</i>	107
5.3.	<i>Entrepreneur : posture d’observateur</i>	107
5.4.	<i>Ecosystème : posture d’évaluateur</i>	108
5.5.	<i>Le business plan : outil de référence dans l’accompagnement entrepreneurial.</i>	108
	CONCLUSION.....	112
	CHAPITRE 4 : L’ENTREPRENEURIAT A L’UNIVERSITE MAROCAINE : ETAT DES LIEUX ET RETOUR D’EXPERIENCES DE PLUSIEURS PROGRAMMES INITIES AU SEIN DE L’UNIVERSITE.	114
	INTRODUCTION	115
1.	ETAT DES LIEUX DE L’ENTREPRENEURIAT A L’UNIVERSITE MAROCAINE :	116
1.1.	<i>La construction de la relation entre Université et Entrepreneuriat au Maroc à travers le temps</i> <i>116</i>	
1.1.1.	La relation entre Université et Entrepreneuriat : le temps de l’absence	116
1.1.2.	La relation entre Université et Entrepreneuriat : le temps de la construction.....	117
1.1.3.	La relation Université et Entrepreneuriat : le temps d’initialisation	119
1.1.4.	La relation Université et Entrepreneuriat : le temps de l’institutionnalisation	120

1.2.	<i>Le sens de la relation entre Université- Entrepreneuriat au Maroc : de l'initialisation à l'institutionnalisation</i>	123
1.3.	<i>La relation entre Université et entrepreneuriat : les insuffisances</i>	125
2.	RETOUR D'EXPERIENCES DE PLUSIEURS PROGRAMMES INITIES AU SEIN DE L'UNIVERSITE MAROCAINE.	127
2.1.	<i>Le cadre d'analyse de notre recherche</i>	127
-	LES VALEURS EDUCATIVES DE L'ENSEIGNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT :	127
-	LE POSITIONNEMENT PARADIGMATIQUE DE L'ENSEIGNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT :	127
2.2.	<i>La méthode de recherche</i>	130
2.3.	<i>Analyse et résultat</i>	131
2.3.1.	Le programme CLE « Comprendre L'Entreprise »	131
2.3.2.	Le programme « Company Program »	140
2.3.3.	Le programme « Challenge Projet d'Entreprendre® »	153
2.3.4.	Le programme « Innova Project »	161
	CONCLUSION	169
	CHAPITRE 5	171
	REPERES CONCEPTUELS ET METHODOLOGIQUES POUR INTEGRER LE PARADIGME DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL DANS L'ENSEIGNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT ET DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS ENTREPRENEURIAUX AU SEIN DE L'UNIVERSITE...	171
	INTRODUCTION	172
1.	REPERES CONCEPTUELS POUR INTEGRER LE PARADIGME DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL DANS L'ENSEIGNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT	174
1.1.	<i>Les éléments de cadrage pour opérationnaliser le paradigme de l'agir entrepreneurial dans l'enseignement de l'entrepreneuriat</i>	174
1.1.1.	L'importance des représentations en entrepreneuriat	174
1.1.2.	La présence de deux réalités :	175
1.1.3.	Le langage de la réalité de premier ordre et le langage de la réalité de second ordre : deux langages complémentaires en entrepreneuriat.	178
1.1.4.	L'importance des deux états en entrepreneuriat : état gazeux et état de cristallisation	180
1.2.	<i>Le modèle des 3M : le modèle conceptuel pour aborder l'entrepreneuriat dans sa globalité</i>	183
1.2.1.	Moi en tant qu'entrepreneur	183
1.2.2.	Mon projet en tant qu'artefact	185
1.2.3.	Mon écosystème	187
1.3.	<i>Les nouveaux concepts liés à l'opérationnalisation de l'agir entrepreneurial dans la formation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat</i>	188
1.3.1.	L'intentionnalité de l'entrepreneur	189
1.3.2.	L'artefact entrepreneurial	190
1.3.3.	La traduction de l'intentionnalité de l'entrepreneur	191
1.3.4.	La problématisation et la conception	192
1.3.5.	La conception du temps en entrepreneuriat	193

2.	REPERES METHODOLOGIQUES POUR OPERATIONNALISER LE PARADIGME DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL DANS LA FORMATION ET L'ACCOMPAGNEMENT A L'ENTREPRENEURIAT AU SEIN DE L'UNIVERSITE.	196
2.1.	<i>Présentation des outils d'accompagnement entrepreneurial adaptés à « l'état gazeux »</i>	196
2.1.1.	La méthode « IDÉO » :	197
2.1.2.	La méthode « Intentio ».....	200
2.1.3.	La méthode « Delphi-Entrepreneur ».....	202
2.1.4.	« Outil- Ecosystème ».....	203
2.2.	<i>Les modalités d'aide à l'entrepreneur de l'état gazeux à l'état de cristallisation</i>	205
2.2.1.	Etat gazeux : la posture du facilitateur.....	205
2.2.2.	Etat de cristallisation : la posture du réparateur	206
	CONCLUSION.....	208
	CHAPITRE 6.....	210
	ENSEIGNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT ET ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS ENTREPRENEURIAUX DANS LE CADRE DU PARADIGME DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL : EXPERIMENTATIONS ET RESULTATS.	210
	INTRODUCTION	211
1.	LE CONTEXTE DE L'EXPERIMENTATION DE L'APPROCHE D'ENSEIGNEMENT ET D'ACCOMPAGNEMENT A L'ENTREPRENEURIAT AUTOUR DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL.....	212
1.1.	<i>Historique et missions de la FSDM</i>	212
1.2.	<i>L'enseignement et l'accompagnement à l'entrepreneuriat au sein de la FSDM</i>	213
2.	LES PHASES DE NOTRE DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AUTOUR DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL.....	215
2.1.	<i>La phase 1 : Comprendre l'intentionnalité de l'étudiant-entrepreneur et son image du monde.</i>	215
2.2.	<i>La phase 2 : Aider l'étudiant-entrepreneur à construire un scénario à partir de l'idée de départ</i> 216	
2.3.	<i>Phase 3 : Amener l'étudiant-entrepreneur à être dans l'action et à rencontrer les acteurs de son écosystème dès l'état gazeux</i>	219
2.4.	<i>Phase 4 : Suivre l'avancement projet entrepreneurial</i>	221
3.	LES PRINCIPAUX ASPECTS DE LA DEMARCHE	223
3.1.	<i>Présentation des projets accompagnés durant la période d'expérimentation</i>	224
3.2.	<i>Présentation de la journée entrepreneuriale</i>	234
4.	LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS POUR ABORDER LA FORMATION A L'ENTREPRENEURIAT DANS LE CADRE DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL	235
4.1.	<i>L'importance des phases en amont du projet « L'état gazeux » :</i>	236
4.2.	<i>L'importance d'être dans une posture de facilitateur pour accompagner l'étudiant-entrepreneur dans l'état gazeux :</i>	237
4.3.	<i>L'importance de travailler sur le triptyque de l'agir entrepreneurial dans l'accompagnement des porteurs de projets</i>	238

5.	LES APPORTS A L'ENSEIGNEMENT ET A L'ACCOMPAGNEMENT A L'ENTREPRENEURIAT DANS LE CADRE DE L'AGIR ENTREPRENEURIAL.....	240
5.1.	<i>La dimension phénoménologique</i> :.....	241
5.2.	<i>La dimension personnelle</i> :	241
5.3.	<i>La dimension évolutive</i> :	243
6.	DISCUSSIONS	244
6.1.	<i>Discussions sur notre démarche d'accompagnement entrepreneurial dans le cadre de l'agir entrepreneurial</i>	244
6.1.1.	Discussion sur notre intervention :	244
6.1.2.	Discussion sur les outils mobilisés dans notre démarche d'accompagnement entrepreneurial :	246
6.2.	<i>Discussion sur la contribution scientifique de la recherche menée</i>	248
	CONCLUSION.....	251
	CONCLUSION GENERALE.....	252
1.	SYNTHESE DE LA RECHERCHE.....	253
2.	LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	257
3.	LES LIMITES DE LA RECHERCHE	258
4.	LES NOUVELLES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE.....	259
	BIBLIOGRAPHIE.....	261
	Liste des tableaux.....	270
	Liste des figures.....	272