



HAL
open science

La formation continue à l'entrepreneuriat : par-delà le déterminisme social de l'acte entrepreneurial

Gilles Sagodira

► **To cite this version:**

Gilles Sagodira. La formation continue à l'entrepreneuriat : par-delà le déterminisme social de l'acte entrepreneurial. Education. Université de la Réunion, 2011. Français. NNT : 2011LARE0003 . tel-00665537

HAL Id: tel-00665537

<https://theses.hal.science/tel-00665537>

Submitted on 2 Feb 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



UNIVERSITE DE LA REUNION



ECOLE DOCTORALE INTERDISCIPLINAIRE

UFR DE LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

N° attribué par la bibliothèque

///_/_/_/_/_/_/_/_/_/_/_/_/_/_/_/_

THESE DE DOCTORAT

Présentée par

Gilles SAGODIRA

Pour l'obtention du grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE LA REUNION

Discipline : Sciences de l'Education

LA FORMATION PROFESSIONNELLE A L'ENTREPRENEURIAT
Par delà le déterminisme social de l'acte entrepreneurial

Sous la direction de Monsieur le Professeur René SQUARZONI

Thèse soutenue à l'Université de la Réunion le 20 avril 2011 devant le jury composé de :

M. le Professeur Michel LATCHOUMANIN, président	Université de la Réunion
M. le Professeur Joël LEBEAUME, rapporteur	Université Paris Descartes
M. le Professeur Gil Dany RANDRIAMASITIANA, rapporteur	Université d'Antananarivo
M. le Professeur René SQUARZONI, directeur de thèse	Université de la Réunion

Centre Interdisciplinaire de Recherches sur la Construction Identitaire
Campus Universitaire du Moufia – 15 Avenue René Cassin – BP 7151
97715 Saint-Denis Cedex 09

*A toutes les personnes rencontrées, personnes ressources comme personnes
confrontant, qui ont rendu possible ce travail.*

A la mémoire de Christian FLAYAC, IA-IPR DAET,

A la mémoire de Marcel SELIER, IPR-IA STI

en témoignage de mon éternelle reconnaissance.

A ma famille, à mes amis, à mes étudiants.

A mon directeur de recherche, le Professeur René SQUARZONI.

Remerciements

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	5
2. CADRE THEORIQUE.....	44
3. PROBLEMATIQUE.....	102
4. METHODOLOGIE.....	106
5. ANALYSE DES RESULTATS.....	115
CONCLUSION.....	185
BIBLIOGRAPHIE.....	201
ANNEXES.....	220
TABLE DES MATIERES.....	341

*« Que le monde soit notre interprétation ou notre convention,
on ne montre pas le réel, on le démontre et on tend à objectiver nos propos
dans une méthode mobilisant des instruments qui ne sont que des théories matérialisées ».*

*Bachelard G, Le nouvel esprit scientifique,
Presses Universitaires de France, 1934, pp.15-16.*

INTRODUCTION

La formation est un champ en didactique à part entière où la recherche en formation professionnelle s'est développée dans les trois dernières décennies en mettant en œuvre la formation tout au long de la vie. La formation professionnelle à l'entrepreneuriat, un champ plus récent en didactique, moins de deux décennies, est à l'état de paradigme pour au moins deux raisons :

- enseigner la création d'entreprises relève d'une interaction avec les réalités psychologique, sociale et économique;

- construire des savoirs en didactique de l'entrepreneuriat renvoie au métier de l'entrepreneur qui évolue ;

par conséquent, l'environnement entrepreneurial et les savoirs pratiques de l'entrepreneur sont les deux principales variables au centre de la recherche en formation professionnelle à l'entrepreneuriat.

Notre préoccupation dans ce travail de thèse est d'aborder la didactique de l'entrepreneuriat sous un angle polysémique et interdisciplinaire, en mobilisant les champs de la formation professionnelle et de la gestion. Et d'envisager plus particulièrement la situation-problème de l'enseignement du métier d'entrepreneur avec les contraintes de l'environnement entrepreneurial. Nous avons souhaité dans un premier temps faire une mise à plat du contexte de l'étude pour mieux comprendre les enjeux liés à la mise en place d'une démarche de formation dans ce champ.

Nous avons pu nous approprier une situation problème en rapport avec une problématique de formation dans un centre francophone, implanté dans l'océan Indien, accueillant une population hétérogène d'auditeurs, mondiale et en provenance de pays en voie de développement : l'Afrique, l'Asie et les entités insulaires de l'Océan Indien. Quelles sont les singularités de la formation dans un tel contexte ? La formulation d'hypothèses nous a permis de fixer la

problématique en questionnant le contexte de l'étude, la théorie et les analyses existantes. La situation problème ne peut être définie que par les enjeux et les contraintes du système et des attentes par rapport au système : les facteurs clés de réussite du projet de formation professionnelle à l'entrepreneuriat.

La résolution de problèmes dans notre démarche de recherche passe par le questionnement attentif du terrain sur la base d'enquêtes par questionnaires et d'entretiens sur place à l'île Maurice, à Madagascar et par Internet avec les pays d'Afrique et d'Asie. L'analyse argumentée sur la base des données quantitatives et qualitatives apportées en appui à l'argumentaire a permis à partir des résultats empiriques obtenus d'analyser le fonctionnement de la formation et de comprendre les actes des auditeurs en situation de création d'entreprises.

Nous ne nous sommes pas arrêtés à la mise en évidence de la nature des relations qu'entretiennent les hypothèses avec les résultats obtenus, à savoir l'orientation des variables étudiées en rapport avec la population en formation à l'entrepreneuriat. Nous avons tenté d'aller plus loin par la structuration de nos résultats, élaboré en connaissance, notamment en proposant une conceptualisation à travers une typologie de la « guidance en entrepreneuriat ». L'opérationnalité de ces nouveaux savoirs peut permettre d'ouvrir le champ de la didactique de l'entrepreneuriat sur les nouvelles réalités du terrain.

En Europe, depuis le début des années 70, les grandes entreprises ont créé la précarité de l'emploi en délocalisant progressivement leurs activités vers des pays à bas salaires, dans tous les métiers et à tous les niveaux d'emplois confondus. La pénurie énergétique de l'époque n'a fait qu'accélérer le processus de délocalisation pour des questions d'économie d'échelle. A la fin des années 80, cette délocalisation technologique voit poindre une concurrence

internationale, et, de nombreuses entreprises européennes vont devoir fermer dans plusieurs branches d'activités. Pour absorber l'effet du chômage, l'Etat providence tente, depuis le début des années 90, de maintenir artificiellement les secteurs les plus touchés par la crise de l'emploi et de relancer l'embauche par la dynamique de la création d'entreprises. Pour pallier l'hémorragie industrielle, depuis le début des années 2000, l'Union Européenne investit dans les entreprises de haute technologie, à forte valeur ajoutée, mais à faible capacité d'embauche, et, bien encore insuffisamment dans le secteur des services malgré une politique intergouvernementale.

Nous vivons en France et dans de nombreux pays dans le monde, une situation socio-économique paradoxale : qui génère à la fois de la croissance (même à moins de 2% annuel) et du chômage, et, ceci dans un contexte de crise financière mondiale. Nos nombreux progrès techniques et technologiques n'expliquent pas à eux seuls, ce paradoxe. Nous devons prendre en compte deux autres paramètres :

- le niveau de développement hétérogène des pays en concurrence ;
- le consumérisme mondial érigé en dogme.

Ce que nous pouvons qualifier de « *développement anémique* » au sens de KRIZNER (KRIZNER I.,1973), à savoir un système économique en décalage avec le système social. Ne sommes-nous pas en droit, dans un tel environnement, de nous interroger sur notre capacité à transformer notre appareil de production, sans que cette saine entreprise de progrès, n'entrave la nature de nos rapports sociaux ?

Notre question de départ est de savoir : ***quels sont les facteurs de réussite du projet entrepreneurial en formation professionnelle ?*** Pour répondre à cette interrogation, nous allons explorer dans un premier temps le contexte de la recherche.

1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

1.1 Le contexte entrepreneurial

Contrairement à la conception académique généralement admise d'une dynamique entrepreneuriale nouvelle dans les pays développés, nous avons plutôt constaté, un renouveau mondial de l'esprit d'entreprise depuis la fin des années 80, et, qui est la conséquence directe de la transformation de notre appareil de production.

Depuis plus d'un demi-siècle, les programmes d'Etat aux Etats-Unis, les politiques structurelles en Europe, la révolution verte dans les pays en voie de développement et les interventions de la Banque mondiale et du FMI(1), ont permis de fonder les bases d'un développement mondial solidaire à long terme. Malgré les remises en cause de ces politiques économiques dans le passé, au moment de leur expérimentation, nous pouvons, aujourd'hui, avec le recul nécessaire et sur la base de nombreuses études faites sur les retombées à long terme de ces politiques, constater que les fondements du développement équitable et durable que nous souhaitons aujourd'hui sont déjà en germe dans les politiques économiques d'après-guerre en Europe et dans le monde. Il y a là une évolution de type concentrique ayant débuté en Europe avec l'Union Européenne, et, ayant poursuivi sa logique, à une moindre échelle, avec l'ASEAN(2), les pays ACP(3) ou l'OUA(4) en Afrique.

La mondialisation de ces idées de solidarité entre les nations, ou entre des groupes de nations, tel que le monde francophone, a fait ses preuves aussi ailleurs : *est-ce là une étape nouvelle dans l'évolution de l'humanité ?*

1.1.1 La formation à l'entrepreneuriat

D'après les travaux de recherche de T. VERSTRAEETE (1999) les pays d'Amérique du Nord réalisent régulièrement depuis plus de vingt ans des enquêtes nationales et/ou internationales dont l'objectif est de recenser les programmes de formation à l'entrepreneuriat. L'étude réalisée par K. H. VESPER en 1993 a permis d'identifier les programmes et les cours d'entrepreneuriat dans les universités américaines et étrangères. Cette étude dénombre 460 programmes dispensés dans 360 établissements environs. Ce travail apporte des détails sur les méthodes et innovations pédagogiques, ainsi que les autres caractéristiques de la formation à l'entrepreneuriat.

Une enquête similaire a été réalisée par le même K. H. VESPER (2000) cinq ans plus tard, associé à W. B. GARTNER(1993). L'étude porte toujours sur les programmes universitaires (académiques) américains et internationaux. Pour les 128 établissements qui ont fourni des éléments descriptifs détaillés sur leurs cours et programmes spécialisés en entrepreneuriat : 504 cours de 22 types différents sont décrits dans ce travail. La singularité de l'étude est d'introduire des critères reliant enseignement et recherche universitaire en entrepreneuriat. Par ailleurs, une enquête nationale canadienne de 2001, de type exploratoire, porte sur les centres universitaires consacrés à l'enseignement entrepreneurial. Ce travail a permis d'identifier les centres, de les localiser, de présenter leurs missions et leurs activités, de décrire leurs modes d'organisation, de management et de financement, de dégager enfin leurs problèmes et leurs facteurs de réussite. L'étude montre que l'organisation et le fonctionnement des 32 centres de ce type suivent une multiplicité de logiques et d'objectifs. Cette enquête a été renouvelée en 2005 et relève une constante évolution de l'enseignement entrepreneurial.

En France, en 2010 quelques organismes jouent un rôle majeur dans la diffusion des connaissances sur les pratiques, les expériences, les méthodes et les stratégies liées à l'enseignement de l'entrepreneuriat, son développement ou sa diffusion, tels que l'APCE(5), l'Agence Pour la Création d'Entreprises, le réseau Entreprendre en France, le réseau des Boutiques de Gestion ou les PFIL(6) Plateformes Françaises d'Initiatives Locales. Forces de proposition, ils contribuent également à l'aménagement et à l'amélioration de la performance de l'ensemble des dispositifs et cadres d'actions créées pour accompagner le mouvement de diffusion de l'entrepreneuriat en France ou dans le cadre de la coopération internationale française.

Parmi ces structures et acteurs qui participent au développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France et à l'étranger, on peut identifier deux groupes d'organismes : le premier groupe est composé de structures récentes créées spécifiquement pour accompagner ce mouvement de diffusion de l'entrepreneuriat dans le système éducatif français. Il s'agit de la commission « promouvoir l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprise dans le système éducatif » du CNCE(7), du club franco-britannique sur les formations entrepreneuriales et de l'Académie de l'entrepreneuriat. Dans le deuxième groupe interviennent des structures plus anciennes, d'obédience gouvernementale ou étatique qui agissent soit dans le champ de l'enseignement, soit dans celui de l'entrepreneuriat, tels que l'ANVAR(8), dans le champ de l'enseignement : le ministère de l'Éducation nationale, dans le champ de la coopération internationale : l'AUPELF - UREF(9), et, dans une position mixte les ministères de la Recherche, de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

1.1.2 Le réseau francophone de la création d'entreprise

De par notre situation dans l'hémisphère sud et dans le souci de faire une recherche locale en Sciences de l'Education, nous avons voulu cerner une problématique de formation professionnelle dans le champ de l'entrepreneuriat, dans le réseau francophone. Pour ce faire, nous avons fait appel à l'expérience de l'IFE (10) (Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat) mis en place à l'île Maurice en 1998 avec le concours de l'AUPELF-UREF et de l'université de Réduit. Le projet FRANCODE sur lequel s'appuie la formation à l'IFE est supervisé par l'Agence intergouvernementale de la Francophonie (AIF) (11), et, a pour objectif de « *disséminer en langue française, des programmes de formation dans le domaine des négociations commerciales multilatérales, du financement du commerce international et du marketing international, ainsi qu'à former des formateurs-conseils chargés de mettre en œuvre des programmes de formation et des activités conseils sur le renforcement de la compétitivité des PME exportatrices de la région Océan Indien* ».

L'Agence Universitaire de la Francophonie, au service de ses institutions membres, a pour vocation de renforcer les universités du Sud et de promouvoir la coopération scientifique en faveur du développement. Renforçant la relation entre le Nord et le Sud, les établissements du Sud se sont engagés, ces dernières années, de manière résolue, dans des synergies et des coopérations dynamiques au sein de leur propre région.

L'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) est un opérateur direct des Sommets francophones des chefs d'Etat et des gouvernements. Elle réunit

634 universités et centres de recherche partiellement ou entièrement de langue française sur les cinq continents. L'agence universitaire de la francophonie (AUF) s'est dotée d'un réseau d'implantations locales (bureaux, antennes, centres d'accès à l'information et campus numériques francophones) qui coordonnent et animent de façon décentralisée ses programmes de coopération.

L'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) a mis en place un réseau d'instituts de la francophonie. Ces instituts proposent des formations de 3ème cycle dans des domaines innovants et répondant à une demande spécifique régionale. Ils ont également vocation à développer des projets d'études et de recherche-développement. L'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), en relation avec les problèmes liés au développement des pays de la région, a favorisé l'émergence d'équipes de recherche et de laboratoires associés.

Le réseau AUF s'appuie sur l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) (12) crée par un consortium de pays francophones et ses satellites issus des ONG(13) des pays francophones partenaires : l'ISF(14) au Québec, la CONFEGA(15) en Afrique, l'IFE à Maurice en cotutelle, fonctionnent en cercles concentriques, à savoir en actions concertées de zone d'appartenance puis de réseau mondial. Les actions concertées concernent en général, les actions de terrains, de loin les plus importantes parce qu'elles font vivre le réseau tout entier. *En quelque sorte, elles alimentent le réseau en informations stratégiques, en idées nouvelles et en expériences reproductibles.*

Nous pouvons relever que les énergies distribuées dans le réseau sont concentrées sur la dynamique de terrain de deux types :

-La dynamique *partenariale*

-La dynamique *entrepreneuriale*

1.1.2.1 La dynamique partenariale

Elle permet à chacun des pays associés au réseau francophone de s'appuyer sur une entité cohérente avec des valeurs culturelles communes, des objectifs économiques partagés, et, un projet d'avenir commun ; bref, ce que l'on peut qualifier d'une communauté internationale d'intérêts communs passant par le développement culturel, social et économique.

1.1.2.2 La dynamique entrepreneuriale

Les enjeux économiques mondiaux se cristallisent autour des porteurs de projet d'entreprises qui viennent confronter leurs idées au sein des instituts, comme celui de l'IFE, leur permettant d'accéder à un réseau inscrit dans une dynamique entrepreneuriale mondiale.

Ces dynamiques sont mues par des valeurs fondamentales :

-La première étant le maintien d'un patrimoine linguistique commun ;

-La deuxième étant le développement des relations au sein d'une communauté d'intérêt, et, de quelque nature qu'elles soient : culturelles, sociales ou économiques ;

-La troisième étant l'invention d'un modèle de développement.

Ces valeurs fondamentales permettent de mieux cerner cette dynamique internationale complexe, s'appuyant sur des coutumes, des croyances religieuses, des lois, des schémas de développement nationaux différents, voire en opposition. A travers la dynamique entrepreneuriale au sein de la francophonie, nous avons tenté dans notre recherche de mettre en évidence les situations étudiées empiriquement qui dépassent ces contradictions, et, mieux encore, qui mettent en œuvre une dynamique de Co-développement.

Le premier appel d'offres pour le soutien des « pôles d'excellence régionaux » en formation et en recherche du Sud, lancé en 2003, a contribué à cette dynamique. Et ce projet, expérimental alors, a suscité 187 candidatures, parmi lesquelles 147 jugées recevables. Au terme de ces sept années d'expérience des seize pôles qui ont bénéficié de cet appui, l'Agence universitaire de la Francophonie a contribué par cette action à l'émergence, à l'affirmation et au rayonnement de centres d'enseignement supérieur et de recherche.

L'objectif poursuivi est de créer ou de renforcer de tels pôles afin de promouvoir et de mettre en valeur l'excellence scientifique du Sud. Ainsi se constituent des foyers d'excellence reconnus par les responsables de l'enseignement supérieur et de la recherche, dans le monde entier, comme des institutions de référence réunissant les compétences scientifiques d'une même région autour d'une thématique commune en faveur du développement durable.

Ces lieux ont aussi vocation à contribuer activement à la création, portée par des dynamiques régionales, des conditions d'un progrès de la formation et de la recherche. Ils visent à offrir aux enseignants et aux chercheurs des conditions d'exercice favorables et stimulantes de leurs responsabilités

scientifiques. Les projets fédèrent les compétences d'une région au service de l'excellence scientifique au Sud en faveur du développement durable et solidaire.

Les bureaux régionaux ont été chargés de la mise en œuvre du soutien de l'AUF. Ils en assurent le suivi et le contrôle administratif et financier.

Tableau n° 1 : répartition par région du soutien de l'AUF dans le monde

Répartition par région	Pôles d'excellence
Afrique centrale	3
Afrique de l'ouest	6
Asie-Pacifique	1
Caraïbe	0
Europe centrale et orientale	2
Maghreb	2
Moyen-Orient	1
Océan Indien	1
Total	16

Source : AUF - 2009

Tableau n° 2 : répartition par discipline du soutien de l'AUF dans le monde

Répartition par discipline	Pôles d'excellence
Sciences de la vie	3
Sciences de la matière	1
Sciences pour l'ingénieur	5
Sciences de l'homme et de la société	7
Total	16

Source : AUF - 2009

1.2 L'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (IFE)

Selon la formule consacrée de sa politique de développement entrepreneurial : « *une formation pour ceux qui ont l'ambition d'entreprendre* », l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) a créé avec l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (IFE) un de ces pôles majeurs d'excellence dans le champ des sciences de l'homme et de la société dans la zone de l'océan Indien. Cette mission est animée par un conseil d'administration de 12 membres sous l'autorité du recteur de l'AUF et de cinq administrateurs mauriciens. L'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat est un institut dédié à la formation à l'entrepreneuriat. Depuis son ouverture en 1999, l'IFE a accueilli 350 étudiants et s'apprête à recruter pour la rentrée 2011 sa 13^{ème} promotion. L'IFE de Maurice a pour mission de participer au développement durable dans la région de l'océan indien et au-delà dans les pays ayant le français en partage, par la diffusion de la culture entrepreneuriale, au plus haut niveau, tant dans le domaine académique que sur le plan économique. En fin 2010, l'IFE a atteint le stade de l'essaimage international : citons par exemple le cas d'un incubateur de projets d'entreprises et d'entrepreneuriat créé en République Démocratique du Congo par un auditeur de la 8^{ème} promotion qui a engagé un coach entrepreneurial congolais, venu à son tour se former à l'IFE (12^{ème} promotion) ; ce dernier a été lauréat de la 8^{ème} édition du concours « Entrepreneuriat Laval » 2009 organisé par l'Université de Laval, pour un projet de ressources pédagogiques en ligne en partenariat avec le ministère de l'éducation nationale congolais et une entreprise de la cyber city à Maurice.

1.2.1 Les partenaires du réseau entrepreneuriat de l'AUF

Un consortium d'institutions travaille dans un partenariat global et croisé :

- Belgique : université catholique de Louvain (www.ucl.ac.be)
- Bulgarie : Institut Francophone d'Administration et de Gestion (IFAG)
- Canada : HEC Montréal (www.hec.ca); Université de Laval (www.ulaval.ca); Université de Québec à Trois Rivières (www.uqtr.ca)
- France : Chambre de commerce et d'industrie de Paris (ESCP-EAP, www.escp-eap.net) et HEC (www.hec.fr) ; Université Montesquieu de Bordeaux IV (www.montesquieu.u-bordeaux.fr) ; Université Paris XII Val De-Marne (www.univ-paris12.fr)
- Océan Indien : Université de Maurice (www.uom.ac.mu) ; Université de la Réunion (www.univ-reunion.fr) ; Institut national des sciences comptables et de l'administration d'entreprises (www.inscae.mg) Madagascar.

1.2.2 Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation sont ceux d’amener l’auditeur à la maîtrise des concepts et des méthodes *appliqués dans un contexte réel de création d’entreprise* avec une logique de tutorat (guidance) et d’appui en réseau, qui lui permette d’être immédiatement opérationnel, de créer ou de reprendre une entreprise ou de devenir un expert de l'appui à l'entrepreneuriat, contribuant à la diffusion de la culture entrepreneuriale dans son pays d’origine. Les auditeurs de l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (IFE) préparent en 18 mois le DEPA(16) (diplôme d'études professionnelles approfondies), diplôme de 3ème cycle (niveau Master) du réseau des Instituts de l'Agence Universitaire de la Francophonie. Ce diplôme est valorisé par des conventions de partenariat avec deux universités françaises, l'université de Bordeaux IV et l'Université de Paris XII et permet aux auditeurs d'obtenir en même temps que le DEPA, un Master

en entrepreneuriat. La formation professionnelle à l'entrepreneuriat à l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (IFE) présente la particularité de faire appel aux chercheurs internationaux les plus à la pointe de la recherche en entrepreneuriat tout en mettant les porteurs de projet d'entreprises en situation de confrontation avec les réalités du terrain, avec la guidance d'entrepreneurs reconnus, pendant toute la durée de la formation. L'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat est situé sur le campus universitaire de Réduit à l'île Maurice. Il est doté des équipements pédagogiques les plus à la pointe (visioconférence, salle informatique en accès libre, vidéoprojecteur...). Les auditeurs ont accès à l'Internet haut débit en libre service et gratuit pour un contact permanent avec leur pays. La salle informatique est aussi dotée de logiciels d'auto-apprentissage (logiciels d'étude de marché, de gestion, d'analyse financière, d'anglais niveaux débutant et avancé,...).

De 1999 à 2009, les dix premières promotions de l'IFE ont accueilli 350 auditeurs avec un taux de création d'entreprises de 60%, un taux de développement d'entreprise (intrapreneuriat) de 22% et un taux d'abandon ou de non obtention du diplôme de 18%. *L'intérêt de la recherche sur la formation professionnelle à l'entrepreneuriat réside dans l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique d'un public en prise avec la réalité de la création d'une entreprise.* L'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat par son fonctionnement international, depuis plus de 10 ans, accueille 26 nationalités différentes dans un environnement socio-économique francophone ; c'est une institution qui se prête à la modélisation.

1.2.3 Témoignages d'auditeurs des dix premières promotions 1999-2009

« Accédant à la direction d'un cabinet-conseil en management avec mission d'en assurer le développement, les différents enseignements dans le cadre du DEPA de l'IFE m'ont procuré un cadre d'analyse me permettant de mieux fonder mes décisions stratégiques. J'ai pu aborder le développement de mon activité, dans une logique intrapreneuriale avec sérénité et succès. Aujourd'hui l'objectif est atteint ». Patricia de l'Ile Maurice (**1ère promotion, 1999-2000**).

« Cadre dans une Chambre de Commerce, je travaillais en permanence avec des entrepreneurs. J'ai été séduit par le projet pédagogique de l'IFE. Aujourd'hui cadre dans une autre institution, je développe des projets intrapreneuriaux avec une démarche rigoureuse. Bien que n'étant pas mon propre patron, j'essaye d'avoir la vision et l'approche d'un entrepreneur » Said Ali des Comores (**2ème promotion, 2000-2002**).

« Ingénieur de formation, je souhaitais depuis plusieurs années créer mon entreprise. C'est ma formation en 2002 à l'IFE qui m'a convaincu à franchir le pas. De retour au pays, j'ai créé mon entreprise de topographie et d'information géographique. Aujourd'hui, mon entreprise emploie 22 collaborateurs et est devenue le distributeur exclusif de logiciels d'infrastructure et de matériels de géomètre pour la région Océan Indien » Lucien de Madagascar (**3ème promotion, 2001-2003**).

« J'avais déjà une entreprise dans le domaine de la formation depuis 1996. La formation à l'IFE m'a permis de consolider mon entreprise en diversifiant les activités. L'environnement mauricien m'a permis de découvrir d'autres facettes de l'informatique » Haja de Madagascar (**4ème promotion, 2002-2004**).

« Avant l'IFE, j'avais déjà une entreprise d'informatique. La formation m'a permis de développer mon activité. L'IFE dispense non seulement une formation professionnelle mais c'est aussi une école de vie. C'est aussi une opportunité d'ouverture sur le monde. J'ai appris à connaître des personnes venant d'autres pays (collègues en formation, professeurs...). Tout cela a renforcé mes capacités entrepreneuriales » Rina de l'Ile Maurice (**5ème promotion, 2003-2005**).

« Déjà consultant avant mon entrée à l'IFE, j'ai pu développer grâce à cette formation mes compétences pour identifier des opportunités d'affaires et pour gérer des projets de création d'entreprises. Ainsi, en février 2006 avec deux associés de compétences complémentaires, nous avons créé une agence de voyage travaillant avec les pays émergents de l'Europe de l'Est ; un marché niche et une cible haut de gamme » Vikash de l'Ile Maurice (**6ème promotion 2004-2006**).

« Ce passage à l'IFE a été aussi pour moi l'occasion de développer un réseau de contacts très important à travers les anciens de l'IFE et les professeurs » Soorya de l'île Maurice (**7ème promotion, 2005-2007**).

« L'IFE me permet de combler le (mon) manque de connaissances en gestion, en marketing, en droit et de bénéficier de la culture entrepreneuriale. Un réseau très important sur lequel on pourra compter pour évoluer dans le domaine entrepreneurial. Et aussi un lieu de brassage culturel pour connaître le monde et être opérationnel à l'international » N'Garoutou du Tchad (**8^{ème} promotion, 2006-2008**).

« L'IFE m'a donné les outils d'analyse qui m'ont permis de restructurer mon entreprise afin de migrer vers des services à plus de valeur ajoutée. Les éléments fondamentaux ont été : l'approche entrepreneuriale, le facteur innovation et créativité, une vision stratégique à long terme et le lien organique, entre d'une part, une compétitivité stratégique, et d'autre part, mes points forts » Krishna de l'île Maurice (**9^{ème} promotion, 2006-2008**).

Le projet développé à l'IFE, *Herbal-Juice-Africa* (HJA) consiste à offrir aux consommateurs des eaux aromatisées naturelles aux huiles essentielles, un complément alimentaire liquide 100% naturel issu de la fusion moléculaire de l'eau et des huiles essentielles des plantes médicinales africaines : « *la spécificité de HJA est de faire boire à ses consommateurs l'agréable et l'utile en mettant dans les jus qu'ils aiment, les bienfaits des huiles essentielles* » Aline du Bénin (**10^{ème} promotion, 2007-2009**).

1.2.4 Types d'entreprises créées par les diplômés de l'IFE

Le type d'entreprises créées renvoie à la logique de développement promu par l'AUF dans les pays francophones. La prédominance des entreprises agroalimentaires dans les PME-PMI ouvre la voie à une autonomisation croissante de la gestion alimentaire des pays en développement. Les entreprises de services viennent en appui au développement dans les secteurs de la valorisation des produits agricoles et du marketing international.

Tableau n° 3 : Nature des entreprises créées par pays de provenance

	SECTEURS D'ACTIVITES	PAYS
PME-PMI	Fabrication et distribution de jus de fruits	Tchad
	Fabrication de pompes hydrauliques	Guinée
	Production et distribution d'infusions aromatiques et médicinales	Bénin
	Laverie industrielle	Bénin
	Manufacture de tuiles en micro-béton	Rwanda
	Unité de transformation de tomates en milieu rural	Sénégal
	Traitement des ordures	Guinée
	Export de vêtements	Comores
	Elevage de volailles	Madagascar
	Production, transformation, commercialisation du manioc	Tchad
	Laiterie	Tchad
	Huilerie de palme, palmiste, coc et soja	Côte d'ivoire

SERVICES	Cabinet de consultant en marketing	Maurice
	Laboratoire d'analyses médicales	Maurice
	Valorisation des produits agricoles	Comores
	Complexe hôtelier	Réunion
	Cabinet de consultant international	Madagascar
	Valorisation de plantes aromatiques	Madagascar
	Matériel de géo-localisation	Madagascar
	Services informatiques	Madagascar
	Restauration	Maroc
	Cabinet de conseils en management	Togo
	Portail de ressources pédagogiques	Congo
	Développement de sites Web et externalisation	Maurice
	Hôtellerie	Madagascar
	Installation électrique dans le bâtiment	Comores
	Appui technique aux entreprises de bois	Cameroun
	Vente en ligne de plantes ornementales	Vietnam

Source IFE 2008

1.2.5 L'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique

Les enseignants, les formateurs et les tuteurs

Pour atteindre les objectifs d'une formation théorique et d'une formation pratique, l'IFE mobilise un corps enseignant composé :

- de professeurs d'universités et de grandes écoles des pays francophones reconnus pour leur expertise en entrepreneuriat et venant en mission assurer un module d'enseignement;
- de professeurs permanents nationaux et/ou expatriés choisis pour leurs hautes compétences scientifiques et leur expertise en entrepreneuriat;
- d'experts issus du monde de l'entreprise et socio-économique régional, animant des séminaires, des conférences et chargés plus particulièrement du tutorat et du suivi personnalisé des projets.

1.2.5.1 Le public concerné

Cette formation de 18 mois est ouverte :

- aux diplômés de l'enseignement supérieur porteurs d'un projet de création ou de reprise d'entreprise et ayant une première expérience professionnelle;
- aux cadres d'entreprises envisageant de créer ou de reprendre une entreprise ou souhaitant développer un projet innovant dans leur entreprise dans une logique d'intrapreneuriat ;
- aux professionnels souhaitant occuper une position de formation, d'appui ou de conseil en création d'entreprise ou des personnes exerçant déjà une activité professionnelle de ce type et soucieuses de développer leur expertise dans ce domaine.

La formation est ouverte aux titulaires d'un diplôme de l'Enseignement Supérieur reconnu par les autorités académiques de leurs pays et validant quatre années d'études supérieures, quelle que soit la spécialité, et ayant une expérience professionnelle d'au moins un an (emploi, stage en responsabilité, mission...). Les candidats ayant un niveau de formation supérieure de seulement deux ou trois années, validée par un diplôme reconnu, mais ayant une expérience professionnelle d'encadrement d'au moins cinq ans, peuvent bénéficier d'une validation des acquis professionnel.

Tous les candidats doivent avoir un projet entrepreneurial de :

- création ou reprise d'entreprise ou
- de développement d'une nouvelle activité dans une logique intrapreneuriale et manifester la volonté de la réaliser au terme de la formation.

Il est demandé au candidat que le projet de création d'entreprises soit suffisamment élaboré pour que le jury puisse en apprécier la pertinence et le réalisme : présentation de l'activité, faisabilité technique, existence d'un marché solvable, capacité à mobiliser les ressources nécessaires, en particulier, sur le plan financier. Les projets innovants ayant un lien avec la recherche scientifique sont encouragés.

1.2.5.2 Les modalités d'admission

L'admission se fait sur concours. Le candidat doit remplir un dossier de candidature disponible sur le site : www.ife.auf.org en début d'année (février). Selon son niveau de formation, le candidat peut éventuellement constituer un dossier de validation des acquis professionnels (VAP)(17). La date limite d'inscription est fixée en mai.

Le concours d'admission comporte deux étapes :

Etape 1 : une sélection sur dossier par un jury composé d'universitaires et de professionnels. Le jury se prononce aussi sur les dossiers VAP. En mai, la liste des candidats admissibles est publiée sur le site de l'IFE.

Etape 2 : un entretien de sélection en fin mai : les candidats admissibles sont convoqués à un entretien dans leurs pays d'origine avec un jury d'entretien composé d'universitaires et de professionnels. Début juillet, un jury d'admission composé de professeurs de l'IFE et de professionnels sélectionne à partir des rapports de jury d'entretien et arrête la liste des candidats admis. Les candidats admis sont informés individuellement. Ils doivent confirmer sous 15 jours leur inscription.

L'organisation des études

La formation dure 18 mois de septembre à juin en année A1. La formation théorique et pratique se déroule sur le campus universitaire de Réduit à l'île Maurice.

Des plages horaires sont aménagées dans l'emploi du temps pour les activités autonomes :

- recherches personnelles et travaux de groupe dans l'après midi ;
- conduite d'activités entrepreneuriales avec des entreprises ou des organisations économiques locales ;
- visite d'entreprises, rencontres avec des entrepreneurs locaux ;
- réalisation du mémoire d'avant projet ou projet entrepreneurial avec les conseils d'un tuteur.

De juillet à janvier en année A2 : retour dans le pays d'origine pour la finalisation du projet avec les conseils d'un tuteur local.

De janvier à mars A2, retour à l'IFE pour :

- suivre des séminaires à caractère professionnel ;
- terminer l'élaboration du mémoire de projet ;
- soutenir le mémoire de projet.

Schéma général de la formation en première année du Master Entrepreneuriat -
430h

Partie A : Sensibilisation et préparation à l'entrepreneuriat - Total 86h

I - 1 séminaire intégrateur 18h

II - 3 sous-parties :

1. - concepts et logiques entrepreneuriales (18h)
2. - méthodologie de la création et de la reprise d'entreprise (18h)
3. - acteurs de la création et de la reprise d'entreprises :
 - . acteurs de la création (16h)
 - . environnement économique et culturel régional de la création (16h)

Partie B : Acquisition des connaissances et des techniques - Total 285h

I - 6 modules :

1. - Dimensions comptables et financières de l'entrepreneuriat (70h)

2. - Marketing stratégique et opérationnel au service de l'entrepreneuriat
(48h)

3. - Organisation et maîtrise des flux dans l'entreprise (45h)

4. - Gestion juridique, fiscale et sociale au service de l'entrepreneuriat
(40h)

5. - Management stratégique (58h)

6. - Activités entrepreneuriales et options (24h)

. Partie commune : activités entrepreneuriales :

.Option 1 : Du créateur au dirigeant, les comportements de
l'entrepreneur

.Option 2 : Formation, conseil et appui en entrepreneuriat

Partie C : Outils et application - Total 38h

- Etudes de cas (24h)

- Utilisation d'outils d'aide à la décision (14h)

Partie D : La gestion du Projet - Total 21h

- méthodologie de la gestion du projet (9h)

- gestion du projet (12h)

- remise du mémoire d'avant-projet.

Contenu de la formation à l'entrepreneuriat – 1^{ère} Année de Master

Partie A : Sensibilisation et préparation à l'entrepreneuriat

Cette partie débute par un séminaire d'intégration et s'articule autour de 3 axes de formation. Elle offre 86 h de formation. A la fin de cette partie, les auditeurs remettent le mémoire d'identification de projet.

Le séminaire (18 h)

Il s'agit d'un séminaire intégrateur de 3 journées qui repose sur les techniques de dynamique de groupe et de communication interpersonnelle.

Concepts et logiques entrepreneuriales (18h)

Il s'agit de présenter le domaine et d'amener les étudiants dans le vif du sujet. A quoi reconnaît-on un véritable entrepreneur ?

Comment situer la création d'entreprise dans une perspective entrepreneuriale ?
Ce module fait l'objet de l'étude d'un cas authentique et fait appel à des créateurs d'entreprises de la région.

Méthodologie de la création et de la reprise d'entreprises (18 h)

Il s'agit là de démontrer la différence entre une simple idée de création et une véritable occasion d'affaires. Des témoignages de créateurs d'entreprises régionaux viennent en appui de ce cours.

Acteurs de la création et de la reprise d'entreprises (2 x 16 h)

Ce module se décompose en deux sous-modules :

a) les acteurs

Cette partie repose essentiellement sur les témoignages d'intervenants régionaux et sur les organismes d'appui notamment.

b) l'environnement régional économique et culturel

Après une présentation sur les mécanismes économiques, cette partie se compose de mini-séminaires de présentation organisés par les auditeurs eux-mêmes, sur la base de leurs recherches et de leurs exposés. Ces recherches sont effectuées dans leur pays par les auditeurs admis, préalablement à leur arrivée, et selon une grille préétablie.

Partie B : Acquisition des connaissances et des techniques

Cet ensemble est formé de matières de gestion, organisées en pôles et inspirées des principales fonctions de l'entreprise, et, qui constituent le fondement des enseignements.

Les « pôles » retenus sont :

- Comptabilité, finance
- Psychologie, sociologie, gestion des ressources humaines, communication (interne)
- Gestion de production et systèmes d'offres
- Gestion juridique, sociale et fiscale
- Distribution, gestion commerciale
- Méthodes quantitatives de gestion
- Systèmes d'information et de communication.

Les matières sont abordées et présentées sous l'éclairage spécifique de la démarche entrepreneuriale (l'esprit entrepreneurial) donnant à l'enseignement une dimension sensiblement différente des enseignements traditionnels de gestion. C'est ainsi que ces matières ne sont pas déclinées de façon classique mais font l'objet d'un découpage particulier en 6 modules dont la durée totale est de 285 heures.

1er module : Dimensions comptables et financières de l'entrepreneuriat

1. le modèle comptable
2. les principes fondamentaux de la gestion financière
3. l'analyse des coûts
4. les prévisions financières
5. connaître les sources de financement
6. les méthodes financières d'évaluation

Durée = 70 heures

2ème module : Marketing stratégique et opérationnel au service de l'entrepreneuriat

1. marketing stratégique
2. gestion du processus d'innovation
3. marketing opérationnel
4. étude de marché et système d'information
5. le marketing international

Durée = 48 heures

3ème module : Organisation et maîtrise des flux dans l'entreprise

1. les ressources techniques : des contraintes à maîtriser
2. les savoirs managériaux appliqués aux problèmes des flux

Durée = 45 heures

4ème module : Gestion juridique, fiscale et sociale au service de l'entrepreneuriat

1. les formes juridiques
2. les contrats
3. les obligations
4. le droit du travail

5. la fiscalité
6. le droit du commerce international
7. le droit des consommateurs
8. faillite et réorganisation d'entreprise

Durée = 40 heures

5ème module : Management stratégique

1. créativité, innovation et entrepreneuriat
2. les bases de la démarche stratégique
3. la démarche stratégique pour la petite entreprise en démarrage
4. les stratégies de reprise, développement et internationalisation

Durée = 58 heures

6ème module : Activités entrepreneuriales et options

Partie 1 : Activités entrepreneuriales : ces activités peuvent prendre des formes variées («coaching » d'entrepreneur ou créateur, mise en place d'activités innovatrices de type associatif, manifestations, colloques... Elles peuvent se réaliser individuellement ou en petits groupes (3 maximum).

Partie 2 : Options de spécialisation

Option 1 : Du créateur au dirigeant: les comportements de l'entrepreneur

- . l'entreprise nouvelle et son évolution dans le temps
- . habiletés personnelles du futur créateur/entrepreneur

Option 2 : Formation, conseil et appui en entrepreneuriat

- . le métier de consultant
- . pédagogie de l'entrepreneuriat, le lien formation-action
- . les méthodes d'appui et la crédibilité du conseil

Durée = 24 heures

Partie C : Outils et application

Cette partie comprend des enseignements de synthèse et représente 38 heures.

a) Etudes de cas (24 h)

Il s'agit d'entraîner les auditeurs à repérer puis résoudre les problèmes par la méthode des cas portant sur des créations d'entreprises.

b) Utilisation d'outils d'aide à la décision (14 h)

Il s'agit d'outils d'appui à l'élaboration et à la simulation pour les projets et plans d'affaires.

Partie D : La gestion du projet

L'avancement du projet ainsi que la préparation du mémoire d'avant-projet font l'objet des enseignements et prestations pédagogiques contenues dans cette partie qui se déroule tout au long de la première année du cursus et qui s'achève par la remise et la soutenance du mémoire d'avant-projet.

Représentant 20 heures de formation, elle se décompose en :

1. - Méthodologie de la gestion du projet (10 h)

Concerne la méthodologie de la recherche appliquée à un projet entrepreneurial

2. - Gestion du projet (12 h)

Cette formation concerne les divers tutorats répartis au long de l'année (IFE, tuteur d'études, tuteur entrepreneur).

3. - Mémoire d'avant-projet (--)

Il s'agit de la remise et de la soutenance du mémoire d'avant-projet qui clôt la 1ère année du cursus.

Contenu de la formation en deuxième année du Master Entrepreneuriat

La seconde année du cursus est celle de la *mise en œuvre* du projet et de son *accompagnement*. Les auditeurs quittent l'Institut pour entreprendre à l'endroit où ils ont décidé de développer leur projet.

Novembre/décembre et juin/juillet :

- développement et réalisation du projet
- tutorat et suivi personnalisé durant la mise en œuvre du projet
- séminaires
- soutenance

Le rôle de l'IFE durant la seconde année consiste à :

- *compléter* la formation des candidats, désormais plongés dans l'action, en les dotant des connaissances professionnelles complémentaires nécessaires au succès de leurs projets;
- *guider* le stagiaire dans la mise en place de son projet.

La validation des études

L'admissibilité

Pendant les dix mois de formation théorique et pratique à l'IFE, les enseignements sont sanctionnés par :

- des examens écrits, individuels ;
- des travaux personnels ;
- des travaux de groupe ;

sont également évalués :

- la capacité de l'auditeur à conduire des activités entrepreneuriales ;
- la capacité à élaborer son mémoire d'avant projet entrepreneurial.

L'admissibilité est prononcée par le jury en application du règlement pédagogique.

L'admission

En mars de l'année suivante, l'auditeur doit soutenir son mémoire de projet. Ce mémoire s'appuie sur une réflexion théorique approfondie, mais il doit aussi être opérationnel : c'est-à-dire comprendre des éléments tangibles de mise en route de l'entreprise (accords ou lettres d'intention de financement, carnet de commandes de démarrage, site d'installation et zone de chalandise clairement identifiés, démarche d'inscription et formalités administratives en cours... entrepris avec l'aide du tuteur d'affaires dans le pays d'origine).

La pédagogie

La pédagogie à l'IFE est active et mobilise des capacités d'initiatives, d'autonomie et de responsabilité des auditeurs : cours, séminaires, étude de cas, travaux individuels ou collectifs, activités entrepreneuriales, gestion de projet.

Un dispositif d'accompagnement personnalisé

La mise en cohérence des savoirs et des réalités du terrain s'appuie sur un dispositif d'accompagnement/expertise de projet. Pour répondre aux spécificités des porteurs de projet (origine géographique, nature du projet, attentes institutionnelles...) l'accompagnement dans le cadre de l'IFE mobilise :

- un tuteur entrepreneur (TE) : il s'agit d'un entrepreneur mauricien qui apporte son expertise entrepreneurial au créateur et l'accompagne dans les différentes phases du processus de création;

- un tuteur académique (TA) : il s'agit d'un intervenant à l'IFE ayant une expérience de l'entrepreneuriat et ayant une bonne connaissance du dispositif de formation et de ses exigences. Sa fonction est de favoriser la synthèse entre les enseignements et la pratique du terrain, d'aider le créateur à mobiliser les concepts et outils dans sa démarche de création et à élaborer un mémoire de projet qui répond aux exigences universitaires (maîtrise des outils théoriques, normes de présentation) et professionnelles (opérationnalité du plan d'affaires et du plan des opérations).

Pendant la période de retour dans le pays d'origine, l'auditeur continue de bénéficier du suivi par le tuteur à travers internet :

- des experts techniques, juridiques... sollicités en fonction des besoins, pour apporter une expertise technique en relation avec l'activité, support du projet entrepreneurial ;

- un mentor d'affaires, au retour dans le pays d'origine. Il s'agit d'un entrepreneur ou de toute autre personne introduite dans le monde des affaires qui va guider le créateur sur le terrain, lui ouvrir ses réseaux, lui faciliter l'accès aux administrations, aux financeurs potentiels, aux partenaires possibles.

L'accès à l'information et à la documentation

Le centre de documentation de l'IFE met à disposition des auditeurs, en consultation et en emprunt un fonds documentaire francophone constitué de :

- 800 livres sur l'entrepreneuriat et le management ;
- 11 titres de revues et 4 titres de journaux ;
- des cahiers de recherche : Chaire d'Entrepreneurship Maclean Hunter de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, Groupe de recherche en économie et gestion des PME de l'université du Québec à Trois Rivières et le Réseau Entrepreneuriat de l'AUF ;
- des CD Rom d'auto-apprentissage et d'auto-évaluation.

Les auditeurs de l'IFE ont aussi un accès privilégié au Campus Numérique Francophone de Réduit (CNF) pour la consultation des bases de données numériques comme INIST(18) Institut de l'Information Scientifique et technique (www.inist.fr). La bibliothèque universitaire de Maurice est également accessible aux auditeurs pour consultation.

La vie sociale des auditeurs

Le bureau des auditeurs de l'IFE favorise la cohésion de la promotion par l'organisation d'activités sociales, culturelles et sportives. Dans chaque pays, à l'initiative des auditeurs se sont créées des associations de diplômés, dont la vocation est de tisser des liens entre les diplômés de l'IFE, de promouvoir l'IFE et la culture entrepreneuriale. Certaines comme celle de Madagascar organise des tables rondes, « Les rendez-vous mensuels des entrepreneurs ». Les auditeurs de l'IFE sont assurés pour les risques maladies et accidents auprès de la Prudence Mauricienne Assurances Ltd. Une bourse d'étude permet de couvrir

les frais de transport aérien et les frais de vie pendant la durée du séjour à Maurice.

En intégrant ces données contextuelles, nous soulignons que la dynamique entrepreneuriale francophone s'appuie sur des fondements de solidarité internationale et de Co-développement, qui permettent aux pays membres de s'engager dans la voie d'un espace économique mondial plus équitable et plus respectueux de l'écosystème. Ce cheminement est le fruit d'un long processus de maturation économique solidaire qui a commencé dans les pays européens avec la CEE(19). Selon le modèle des cycles longs (KONDRATIEFF N., 1926) de l'après-guerre à la première crise énergétique des années 70, nous avons pu connaître un cycle de 30 années de croissance ininterrompue, dans tous les pays développés ; ce que nous avons qualifié en France des « Trente glorieuses » (FOURASTIE J, 1979) et ce qui, par ailleurs, a provoqué une dynamique de transfert du modèle de la consommation de masse vers les pays du Tiers Monde puis vers les pays en voie de développement. Les politiques structurelles qui ont suivi, ont permis de poser en Europe, les fondements d'une économie moins dépendante des énergies fossiles, et, de s'orienter vers l'énergie nucléaire. Le cycle des « Trente douloureuses » (SQUARZONI R.,1988) qui ont suivi, nous a permis de poser les bases d'un nouveau cycle de croissance fondé sur les énergies renouvelables.

La dynamique entrepreneuriale équitable et solidaire que nous voyons s'opérer aujourd'hui dans le monde, procède d'une logique à long terme qui s'inscrit dans un nouveau cycle de type KONDRATIEFF(*op.cit*) mais cependant avec des perturbations conjoncturelles pour l'approvisionnement en ressources fossiles ou par l'exploitation d'énergie potentiellement dangereuses, « les aléas du système » ou éléments perturbateurs (BATESON G.,1954). La concurrence

énergétique, les guerres, la crise financière, le fondamentalisme religieux, les actes terroristes, les séismes, ou autres calamités de grande amplitude perturbent le cycle de croissance. Nous avons généré aussi beaucoup de sans emploi, que le renouvellement de l'appareil industriel n'a fait qu'accentuer. Néanmoins les politiques de l'emploi et de la formation continuent d'endiguer le chômage, en préparant la prochaine génération aux nouveaux métiers et aux nouveaux marchés que promettent les énergies renouvelables, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les biotechnologies et les nanotechnologies.

Malgré un contexte mondial perturbé par les rivalités entre nations ou entre zone d'intérêts communs pour les approvisionnements en énergie et en matières premières, l'entrée dans l'échiquier économique de deux grandes nations, l'Inde et la Chine, accentue la propension mondiale au développement et à la diffusion de l'esprit d'entreprise, engagée depuis le début des années 90 : à savoir la création d'entreprises innovantes, dont celles d'énergies alternatives, à forte valeur ajoutée technologique et la création d'entreprises de proximité à forte valeur ajoutée sociale.

L'équilibre urgent de notre écosystème, l'économie durable et le commerce équitable, mettent en exergue de nouveaux enjeux planétaires tant sur le plan des technologiques, des techniques de production industrielle à désintégration verticale (COHEN D.,2006) que sur le plan des flux de populations et des réseaux de communications (SILVA F.,2008). Dans ce contexte de globalisation de l'économie mondiale, nous nous proposons d'analyser les points de convergences et les points de blocages dans la formation professionnelle à l'entrepreneuriat francophone, au sein du réseau AUF et plus singulièrement à l'IFE.

Le concept d'entrepreneuriat, qui est aujourd'hui plus qu'un simple paradigme, englobe un champ interdisciplinaire de recherche en émergence, intégrant les nouveaux enjeux collectifs et planétaires. Des sciences de gestion aux sciences cognitives, et, en passant par les sciences de l'éducation et les sciences économiques, le concept d'entrepreneuriat traduit une réalité polysémique qui ne peut être étudiée que sur des angles d'approches pluridisciplinaires. Sur la base de ses efforts de théorisation dans les deux dernières décennies et de ses différents projets actuels de recherche, nous pouvons constater que la recherche en entrepreneuriat a construit une herméneutique dia topique s'appuyant à la fois sur des modèles théoriques emprunts des sciences de gestion mais également sur des modèles théoriques proches des sciences cognitives.

Déjà à l'intérieur des sciences de gestion, la confusion persiste entre « management stratégique » et « entrepreneuriat » avec des tentatives de récupération du concept par d'autres champs de recherche, et, ceci malgré l'existence d'un champ propre au concept comme nous l'avons évoqué plus haut. Parfois, ils aboutissent même à la proposition de nouveaux concepts réducteurs et sans fondements suffisants, tels que « l'entrepreneuriat stratégique ».

Il existe en France et dans le monde une communauté de chercheurs se distinguant par leurs efforts de théorisation d'un phénomène économique mondial ; l'entrepreneuriat des milieux ruraux en Chine comme celui des mégalo-pôles Américaines sollicite un regard singulier, un domaine de recherche à part entière, qui étudie au-delà des modèles de développement, la réalité entrepreneuriale, c'est-à-dire celle de l'individu dans son entreprise.

Ce regard est d'autant plus singulier lorsque l'on se penche sur la communauté francophone, où la dynamique entrepreneuriale a créé en vingt ans un espace fédérateur dont l'expérience intéresse aujourd'hui de nombreuses diasporas des pays émergents. L'existence d'une communauté de chercheurs et la singularité des projets de recherche qui intègrent les nouveaux enjeux mondiaux, légitime la tentative d'un domaine de recherche autonome auquel prétend l'entrepreneuriat aujourd'hui.

Nous ne pouvons qu'appeler à la nécessaire collaboration des chercheurs en entrepreneuriat, quels que soient les pays et les disciplines d'origine, et, à leur contribution à l'émergence de schémas théoriques qui fondent davantage son autonomie conceptuelle et non l'inverse : à savoir, son intégration aussi dans des champs préexistants. Telles les sciences de gestion qui ont acquis leur autonomie des sciences économiques par le développement et la structuration progressive de leur champ de connaissances, l'entrepreneuriat par son potentiel d'expression puise aujourd'hui dans chacune de ces sciences, ses fondements théoriques, et, à partir de ses propres outils conceptuels, permet d'aborder une réalité économique mondiale en émergence : à savoir celle de l'équilibre d'un monde global construit sur les particularismes locaux. Encore faut-il que les chercheurs acceptent cette orientation et lui montrent un intérêt scientifique majeur. D'ailleurs, que signifie les sciences économiques, si ce n'est à l'origine la tentative d'optimisation des ressources disponibles, et, davantage en Europe, la tentative d'une meilleure répartition en opposition à la maximisation du profit. De même, l'Entrepreneuriat en Europe, intègre aujourd'hui de nouvelles préoccupations théoriques, dont celle de la formation d'un entrepreneur conscient et responsable de ses actes tant dans la mobilisation des ressources humaines et matérielles que dans l'innovation respectueuse d'une éthique collective.

1.3 La dynamique de la formation à l'entrepreneuriat

Nous avons cherché, à travers les sciences de l'éducation, à aborder l'entrepreneuriat comme un nouveau domaine de recherche, sans a priori disciplinaire et en considérant les idées et les thèses émises par toutes les autres sciences contingentes. Pour ce faire, nous avons tenté de clarifier dans un premier temps, les concepts liés à notre propre champ disciplinaire et plus singulièrement, le champ de la formation professionnelle. Le concept d'entrepreneuriat est encore peu répandu dans le champ universitaire français, son entrée dans le champ disciplinaire des sciences de gestion a moins de vingt ans ; ailleurs nous en sommes encore au balbutiement. Un champ scientifique nouveau dont les ressources sont encore à explorer. Dans le monde anglo-saxon, il existe de nombreux départements universitaires en « Entrepreneurship ». Les chercheurs canadiens ont joué, ces dernières décennies, un rôle d'interface sans conteste dans la diffusion de la culture entrepreneuriale dans le monde francophone.

En France, l'université de Montesquieu (Bordeaux IV) et le centre de recherche en sciences de gestion animé par le professeur Bertrand SAPORTA ont été des pionniers en la matière. Dans son sillage, nous trouvons aujourd'hui de nombreux chercheurs qui se sont attelés à la fastidieuse mais néanmoins passionnante tâche de définition du concept, de construction de théories et de vérification empirique des postulats émises à la lisière des sciences établies. Parmi les plus reconnus, nous trouvons Thierry BRUYAT, Alain FAYOLLE, Sylvie SAMMUT et Thierry VERSTRAEETE qui ont mis en avant la dimension pluridisciplinaire de l'entrepreneuriat. Leurs travaux portent

essentiellement sur le créateur/repreneur d'entreprises et sur des thèmes aussi variés que :

- La création d'entreprises : contributions épistémologiques et modélisation ;
- Le métier de créateur d'entreprise ;
- Jeune entreprise : la phase cruciale du démarrage ;
- Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes.

Selon ces chercheurs, en sciences de gestion, les théories du management d'entreprise ne suffisent plus à expliquer seules les actes de l'entrepreneur et ceci plus particulièrement dans la phase de démarrage de l'entreprise. Le modèle entrepreneurial qu'ils proposent vient en complément du modèle didactique, et, permet de mieux préparer l'entrepreneur potentiel à l'acte d'entreprendre et à la gestion de sa future entreprise. Par conséquent, nous postulons que l'entrepreneuriat, en tant que discipline d'enseignement, peut trouver une part non négligeable de son paradigme dans les sciences de l'Education.

Si les sciences économiques et les sciences de gestion sont centrées sur les actions de l'homme sur les ressources matérielles et technologiques ; ces approches scientifiques sont insuffisantes cependant pour nourrir une réflexion sur une démarche entrepreneuriale dans un environnement qui implique des mutations sociales. La sensibilisation à la création d'entreprise innovante, écologique, équitable ou l'ensemble des actions qui visent à informer le créateur d'entreprise potentiel sur les ressources disponibles dans un environnement concurrentiel, la détection du potentiel entrepreneur ou l'ensemble des dispositifs d'incitation à l'acte d'entreprendre, la formation du candidat entrepreneur ou les ressources didactiques et pédagogiques, l'accompagnement de la jeune entreprise ou le tutorat et la guidance sont de nouvelles réalités de

l'environnement de la création et du développement de l'entreprise qui impliquent de nouvelles méthodologies.

Ces chercheurs tentent de définir un champ conceptuel nouveau puisant à la fois dans les sciences économiques, dans les sciences de gestion, dans la sociologie, dans la psychologie et dans les sciences cognitives. Dans la phase de préparation à la création d'entreprise, nous pouvons nous interroger sur l'intérêt d'un apport en psychologie cognitive. Dans la phase de développement de l'entreprise, les possibilités offertes par les dispositifs de « formation tout au long de la vie » font référence au champ de la formation continue. Partout dans le monde d'aujourd'hui, de nombreuses initiatives nationales et internationales tendent à favoriser la relance de l'économie et du travail par le biais de la création de nouvelles activités. En France, des mesures récentes ont rendu plus simples les formalités de création d'entreprise ou l'accès aux financements. Dans ce nouvel eldorado des incitations politiques, juridiques et économiques, les enjeux sont nombreux. Les pratiques d'accompagnement et de guidance occupent une place de plus en plus importante dans les politiques sociales d'insertion et dans le champ de la formation professionnelle tout au long de la vie. De quelle manière interroger le développement croissant de cette fonction ? Assistons-nous à l'émergence de nouveaux métiers ? L'accompagnement serait-il l'un des symptômes de la post modernité ? Sorti d'une culture de l'héritage et du progrès, l'homme est-il conduit à gérer, tout au long de son existence, de multiples ruptures et transitions ? Confronté dans son devenir à la gestion de l'incertitude et de la complexité, l'adulte exprime de plus en plus le besoin d'être accompagné (MORIN E.,1990-1). Or, ce besoin se révèle ambigu et paradoxal.

Si le politique comme le praticien oscille souvent entre ce qui est souhaitable et ce qui est possible, le dire du scientifique ne détermine pas le faire

du politique ou du praticien. Pourtant, les uns et les autres essaient de surmonter les difficultés du moment, de dépasser les contradictions et d'assumer les paradoxes en essayant de trouver un équilibre entre le vrai, le juste et l'efficace. La gestion des tensions issues de cette confrontation est au centre de toute problématique de recherche qui montre combien il est parfois réducteur de vouloir séparer le scientifique du praxéologique ou de l'axiologique pour penser les différentes modalités du paradigme émergent de l'accompagnement, voire de la guidance.

Au-delà des enjeux académiques, nous allons observer dans une approche théorique transdisciplinaire sous le faisceau des sciences de l'éducation et des sciences de gestion qui vont nous permettre des angles d'approches complémentaires et divergents du sujet, et, de manière empirique, la singularité de la formation professionnelle à l'entrepreneuriat.

2. CADRE THEORIQUE

2.1 De la pensée rationnelle à l'entrepreneuriat

Dès le XVIII^e siècle, David HUME, philosophe anglais, propose la démarche analytique qui fonde la systémique ; son influence sera prépondérante sur une Europe qui cherche à s'ouvrir sur le monde. En 1749, dans son « Discours sur la nature humaine » HUME postule que ce ne sont pas « *les idées instables, variantes et adaptées aux situations auxquelles elles se rapportent...* » qui font la nature humaine, mais plutôt « *...les relations que les individus entretiennent entre eux* ». Et, pour étudier ces relations, HUME propose la méthode empirique : « *... il me semble évident que l'essence de l'esprit nous étant aussi inconnue que celles des corps extérieurs, il doit être tout aussi impossible de constituer une notion quelconque de ses pouvoirs et de ses qualités autrement que par des expériences soigneuses et exactes et par l'observation des effets particuliers qui résultent des différentes circonstances et situations où il est placé* ». Ce dernier évoque le premier en Europe, la notion de « contrat » qui lie les individus entre eux. Ce contrat « naturel » au sein de la famille trouve son prolongement au-delà, constate-t-il, dans la société.

L'influence de la pensée de HUME sur celle de J.J ROUSSEAU a permis en France et dans le monde, de fonder les bases d'un contrat social ; à savoir les fondements d'une société équitable et juste. Nous retiendrons de la philosophie de HUME, qu'elle a ouvert un champ « extrospectif », à l'opposé de la tradition platonicienne qui a mis l'accent sur « les idées » comme fondement de la nature humaine. Ce qui nous a permis de Saint Augustin à Descartes, de passer de l'état transcendantal à l'état de la raison pure, par une démarche « introspective » centrée sur l'être humain (l'ego) : « Je pense donc je suis ...

j'existe ». Extrospection et introspection sont au cœur des préoccupations humaines tournées vers le cogito ou vers l'en soi et pour soi. HUME, ROUSSEAU, SPINOZA, KANT, NIETCHZE, KIERKEGAARD, MARX, SARTRE, KOYRE, ONFRAY se sont intéressés à l'individu dans ses interactions avec le monde, et, ont fait émerger l'intérêt d'appréhender la réalité qui nous environne sous cet angle. Cependant, HOBBS, HELVETIUS, HEGEL, LEVINAS, SERRES, FERRY se sont attachés à perpétuer le courant classique.

Nous avons trouvé indispensable, l'évocation des fondements philosophiques, pour permettre une meilleure compréhension du cheminement théorique de notre recherche, au niveau métacognitif. Dans notre travail de recherche, si la compréhension des attentes de l'entrepreneur en formation professionnelle passe par l'observation de son comportement socio-économique, au niveau praxéologique, la compréhension des attentes institutionnelles qui animent la formation se rapporte à l'esprit des fondements évoqués ci-dessus. Pour ce faire, nous avons fait appel à l'interdisciplinarité dans l'analyse, afin de multiplier les angles d'approche et les courants de pensée qui les motivent ; notamment à travers les nouveaux paradigmes de la « *motivation* », du « *projet* » et de la « *guidance* » en formation.

2.1.1 De la formation professionnelle à l'entrepreneuriat : quelques éléments de définition

Motivés par une intention sociale et par un but professionnel, l'entrepreneur et l'intrapreneur en formation professionnelle mettent en œuvre

un projet entrepreneurial. Il nous faut dans un premier temps définir les concepts de « *formation professionnelle à l'entrepreneuriat* », d'« *entrepreneuriat* », d'« *entrepreneur/intrapreneur* », de « *motivation* » et de « *projet* ».

2.1.1.1 Qu'est-ce que la formation professionnelle à l'entrepreneuriat ?

Le concept de « formation professionnelle » que nous avons préféré à d'autres, comme à « éducation permanente », est un choix conceptuel qui implique pour nous un phénomène et un processus. La formation professionnelle qui englobe l'acquisition de savoirs, de savoir-faire et de compétences professionnelles, est un processus qui se déroule dans le temps, avec une succession entre des temps de formation et des temps de mise en actes, alternés par des moments de bilans.

Selon BESNARD P. : « *la formation devient un temps spécifique, particulier, à part entière, et en voie d'autonomisation croissante par rapport au travail professionnel ou aux loisirs culturels dans la dépendance desquels les sociologues de ces secteurs l'ont trop souvent enfermée de façon réductrice en la limitant soit à un appendice de la profession ou de la culture, soit à n'être que l'instrument d'apprentissages de contenus, méthodes ou qualifications propres à ces champs* » (BESNARD P., 2000). Cette définition d'un spécialiste de la formation professionnelle, nous interpelle au moins sur deux points. Le premier point : une personne vient en formation pour des raisons autres que celles de l'incitation de son milieu professionnel ou de la recherche d'une occupation provisoire ; le deuxième point : la formation professionnelle à l'entrepreneuriat est un temps souhaité, attendu et voulu dans une démarche

ontologique de la personne en émergence, qui cherche une voie d'autonomisation croissante.

2.1.1.2 Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Au Moyen Age français, le mot « entrepreneur » désignait une personne qui assume une tâche. Au XVIe et XVIIe siècles, l'entrepreneur est un individu qui se livre à des activités spéculatives. Plus précisément, l'entrepreneur était une personne qui entretenait une relation contractuelle avec le gouvernement pour un service ou la fourniture de marchandises.

Le dictionnaire universel du commerce, publié à Paris en 1723, donne aux mots « entrepreneur » et « entreprendre » les définitions suivantes :

-« Entreprendre : se charger de la réussite d'une affaire, d'un négoce, d'une manufacture, d'un bâtiment, etc. » ;

-« entrepreneur : celui qui entreprend un ouvrage ». On dit : « entrepreneur de manufacture, entrepreneur de bâtiment », pour dire « un manufacturier, un maître maçon ».

En 1755, dans l'Encyclopédie, d'Alembert et Diderot définissent l'entrepreneur comme celui qui se charge d'un ouvrage. Dans le Dictionnaire de la langue française d'Émile Littré publié en 1889, la définition de l'entrepreneur fait toujours référence à l'acte d'entreprendre : « est entrepreneur celui qui entreprend quelque chose ». Le petit Robert donne aujourd'hui trois définitions du mot *entrepreneur* :

-la première acception rejoint strictement la définition du Dictionnaire de la langue française précédemment évoquée ;

-une deuxième définition voit dans l'entrepreneur « une personne qui se charge de l'exécution d'un travail » ;

-enfin, dans une perspective plus économique, est entrepreneur « toute personne qui dirige une entreprise pour son propre compte, et qui met en œuvre les divers facteurs de production (agents naturels, capital, travail), en vue de vendre des produits ou des services.

La définition de l'entrepreneur dans l'approche entrepreneuriale, c'est : « celui qui sait imaginer du nouveau, qui a une grande confiance en soi, qui est enthousiaste et tenace, qui aime résoudre les problèmes, qui aime diriger, qui combat la routine et refuse les contraintes. Il le fait d'abord en fonction d'avantages personnels, tels que le prestige, l'ambition, l'indépendance, le jeu, le profit ou le pouvoir qu'il peut ainsi exercer sur lui-même et sur la situation économique, voire sociale » (MARCHESNAY M., 1997).

Historiquement déjà le concept fait preuve de polysémie, change selon les caractéristiques de l'époque et aujourd'hui encore les tentatives de définition de l'entrepreneur sont largement empreintes du paradigme dans lequel s'inscrivent les auteurs. L'accroissement de la concurrence et des exigences des consommateurs des pays industrialisés favorise la multiplication de petites entreprises innovantes pour répondre aux nouveaux petits marchés. Plus largement les opportunités découlent de facteurs économiques (pouvoir d'achat, épargne, crédit,...), démographiques (population totale et composition par âges, nombre de ménages), socio-économiques (population active, élévation des qualifications, taux d'activité féminin...), de l'évolution de l'offre (innovation, durabilité des produits, effet des techniques de distribution, offre de biens et services collectifs etc.). Ces différents facteurs contribuent à « l'entrepreneurialité » de l'environnement.

Dans ce contexte, l'entrepreneur n'est pas le juriste et le comptable assurant par ses calculs les contractualisations idéales. Il joue les rôles fondamentaux et risqués que sont les fonctions d'innovation et de création, d'acquisition et d'exploitation de l'information, d'organisation et de coordination de la production. La notion « d'intrapreneur » est d'acceptation beaucoup plus récente ; apparue dans les travaux de recherche anglophone sur l'entrepreneurship, dans les années 80, elle désigne un individu mettant en œuvre un projet entrepreneurial au sein d'une entité déjà existante.

2.1.1.3 Qu'est-ce que l'entrepreneuriat ?

Nous avons pu constater que la conception de l'entrepreneur a évolué avec la complexification de l'activité économique. L'entrepreneuriat est un phénomène multidimensionnel qui peut être étudié sous différents angles en mobilisant de nombreuses disciplines et méthodologies. Professeur à Harvard, Howard STEVENSON stipule que l'entrepreneuriat est « *un concept qui couvre l'identification des opportunités d'affaires (par des individus ou des organisations), leur poursuite et leur concrétisation, indépendamment des ressources directement contrôlées* » (in FAYOLLE A., 2003). Cette définition a l'avantage d'englober une compétence entrepreneuriale et une organisation entrepreneuriale, offrant par là même un champ d'investigation plus large au concept, et, dans un nouveau contexte qui échappe au contrôle du capital (schéma capitaliste). De notre point de vue, le défi majeur, s'imposant aux chercheurs en entrepreneuriat est celui de développer des modèles théoriques construits sur des bases interdisciplinaires issues des sciences sociales et des sciences cognitives. L'entrepreneuriat pourrait-il devenir une de ces sciences

contingentes qui font dialoguer des disciplines érigées en dogme, au service de l'homme ?

2.1.1.4 Qu'est-ce que la motivation ?

La motivation : « c'est ce qui pousse à l'action, c'est-à-dire l'ensemble des motifs qui expliquent un acte ou la relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient » LAROUSSE. Les théories de la motivation se sont émancipées des grands courants de pensée du XXème siècle en psychologie, en sociologie voire en économie, et, le débat qui a porté un certain temps sur l'inné et l'acquis s'intéresse aujourd'hui à la complexité humaine.

De l'inné...

La théorie de l'instinct proposée par MAC DOUGALL en 1908 renvoie aux dispositions physiologiques innées ou héritées qui expliqueraient le comportement d'un individu dans une situation donnée. Le caractère inné détermine sa capacité à interagir avec son environnement, à réagir à une charge émotionnelle ou à percevoir de manière sélective. L'instinct détermine l'action et dispense l'homme de la situation analytique. Le concept de « *Drive ou énergie dynamisant* » est utilisée pour la première fois en 1918 par WOODWORTH pour qualifier la force dans l'organisme humain qui oriente ses actions. Reprenant ce concept, HULL (1943) remplace l'instinct par le « *drive* » dans une théorie de la fonction non directionnelle du « *drive* » et développe la dimension « *stimulus/réponse* » dans le comportement comme réaction aux besoins non satisfaits. La capacité de réaction qui conditionne la performance est animée par le drive. Cette théorie ajoute un niveau complémentaire à la dimension « *stimulus/réponse* » avec les « *drives secondaires* » : les incitations.

Le « *drive* » déclenche le comportement alors que les « *drives secondaires* » le stimulent. Avec la théorie de l'équilibration du système, CANNON (1939) conduit résolument la notion d'inné et d'instinct dans une perspective dynamique, instable, où l'organisme en déséquilibre recherche l' « *homéostasie* ». La privation mobilise l'instinct et pousse l'organisme à rétablir l'équilibre.

... à l'*acquis*...

La gestalt sociologie et le courant béhavioriste ont développé les théories comportementalistes qui mettent en avant l'apprentissage. La théorie de l'inconscient de FREUD (1900) fonde les bases de la distanciation conceptuelle entre les concepts d'inné et d'instinct et les concepts d'acquis et d'apprentissage. Elle permet par l'association du « non maîtrisé » (l'inconscient) et du « vécu » (la biographie) de mettre en avant la part importante de l'histoire individuelle. Au delà de la pulsion de désir qui est un stimulus important dans les conduites humaines, l'inconscient est le déterminant de ses actes. Dans une approche opératoire, la théorie du conditionnement développée par PAVLOV (1932) propose un modèle d'analyse fondé sur l'apprentissage par la répétition d'un stimulus sonore associé à une action désirée, celle de l'alimentation chez l'animal par exemple. La théorie du conditionnement opérant développée par THORNDIKE (1911) puis par SKINNER (1931) propose la prise en compte de la fréquence des réponses opérantes qui varie d'après les expériences qu'ils ont conduit et en fonction du nombre de renforcements. La loi de l'effet postule qu'un comportement qui a des résultats positifs a plus de chance d'être répété qu'un comportement qui a des résultats négatifs, d'où le choix de la réponse opérante positive.

Pour résumer, ces théories ont contribué à l'émancipation de la pensée humaine du déterminisme et de la fatalité. Elles fondent leurs postulats sur des modèles aujourd'hui dépassés par la complexité de la société technique, et, de nouvelles hypothèses construisent des paradigmes plus proches des préoccupations humaines contemporaines.

...et à la complexité cognitive

Là où le potentiel cognitif de chaque être humain, mobilisable dans les tâches les plus simples, n'était pas imaginable à l'époque des modèles comportementalistes, ou pire, était bridé dans les modèles innéistes, le XXIème siècle fait un grand pas en rendant disponible toute la connaissance humaine grâce à l'informatique et aux nouvelles technologies de la communication. La formation professionnelle met en avant les moyens nécessaires à l'acquisition de réelles compétences, adaptées et directement exploitables dans un monde du travail en mutation constante (DUBAR C., 2005). En quelque sorte maîtriser la complexité du monde qui se globalise par la mobilisation de tout le potentiel cognitif, notamment par la formation à distance. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'appuie sur les théories émergentes autour des concepts de ressources humaines, de projet et de motivation. Les modèles de la motivation sont aussi des modèles de la performance. Les sciences cognitives, proches de la psychologie, qui au départ s'intéressaient aux stimuli sensoriels, à leur transformation et à leur traitement mental, aujourd'hui, grâce aux progrès de l'imagerie à résonance magnétique lèvent des voiles sur le fonctionnement du cerveau humain, y compris à l'état d'inertie relative. Deux préoccupations scientifiques se talonnent en sciences de l'éducation autour des questions liées au concept de motivation :

•qu'est-ce qui caractérise la motivation (DECI et RYAN 1985) ?

•comment prévoir, orienter et évaluer la motivation et ses effets (J NUTTIN J., 1991) ?

Pour résumer, le concept de motivation renvoie à la dimension cognitive en formation à l'entrepreneuriat où le porteur de projet d'entreprise met en œuvre un apprentissage qui vise à transformer sa vie professionnelle et à plus longue échéance sa vie sociale.

2.1.1.5 Qu'est-ce que le projet ?

Le concept de projet n'apparaît qu'au 15^{ème} siècle dans le vocabulaire français, sous les deux notions de « *pourjet* » et de « projet ». L'étymologie latine du verbe « *projicio* » (jeter en avant, expulser) renvoie alors le concept à la dimension spatio-temporelle. Jusqu'au 19^{ème} siècle, la notion de projet connaît de multiples définitions ; elle est successivement synonyme d'idée avec PASCAL ou de progrès social avec KANT. Le projet ne s'impose dans le sens actuel de nos « actions » qu'au 20^{ème} siècle. Selon la définition de l'AFNOR : « *le projet est une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir* ». Le Petit Robert définit le projet comme : « *l'image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre* ». Dans le dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, on trouve la définition suivante : « *le projet peut se définir comme une conduite d'anticipation supposant le pouvoir de se représenter l'inactuel et celui d'imaginer le temps du futur par la construction d'une succession d'actes et d'événements potentiels, organisée a priori sans repères éprouvés* ». Les concepts majeurs que nous avons définis en présentation liminaire à notre cadre théorique permettent par la compréhension de leur évolution historique de mettre en lumière la logique qui sous-tend leur gestation et de traduire leur capacité progressive à cerner ou pas une réalité humaine complexe et mouvante. A présent, nous pouvons aborder les modèles théoriques dominants actuels qui

les ont développés, et, leurs typologies qui serviront de fondements à notre travail de questionnement du terrain.

2.2 Les modèles théoriques dominants

2.2.1 Formation professionnelle : de nouveaux paradigmes ?

Nous avons pu constater en formation que la voie actuelle de développement de la formation professionnelle est dans la recherche de nouveaux paradigmes qui ne privilégient pas les excès d'un contenu transmis dans l'ignorance du récepteur, de ses composantes psychologiques ou des éléments de la relation pédagogique. Entre ces tendances, peut-être, se trouve-t-il une place pour ce qui serait une formation professionnelle, tenant compte de leurs expériences antérieures, de leurs personnalités, mais aussi des aspects institutionnels qui la conditionnent.

Selon l'Institut national de la formation des adultes (INFA)(20) :

La formation continue se caractérise par la participation des formés à tous les niveaux de l'acte de formation. Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- faire exprimer les besoins et les faire évoluer en partant de ce qui est demandé et en permettant à chacun de suivre le cheminement qu'il préfère ;
- favoriser les échanges, la discussion, l'éducation mutuelle en partant de représentations des participants eux-mêmes ;
- remplacer le programme imposé par un maître, par une progression définie par le groupe en termes d'objectif et en fonction de ses connaissances ;
- faire de l'évaluation des résultats un acte pédagogique privilégié dans lequel le groupe en formation jouera un rôle essentiel.

Cette pédagogie dite « active » est fondée sur l'hypothèse, selon laquelle l'individu qui entre dans un processus de formation arrive avec un savoir expérientiel et un ensemble de connaissances déjà acquises dont il faudra non seulement tenir compte en termes de constat, mais savoir utiliser pour la formation elle même. L'approche interdisciplinaire s'impose de plus en plus dans les méthodes de formation et les stratégies adaptées à la formation professionnelle, voire l'ensemble de l'ingénierie en matière de formation. Selon P. BESNARD et L. LIETARD, « ... seules les approches interdisciplinaires sont en mesure de rendre compte du développement de l'adulte et de sa formation d'où l'incontournable démarche andragogique qui permet de saisir la pluralité et la totalité de la formation » (BESNARD-LIETARD 2001).

2.2.2 Les modèles cognitifs

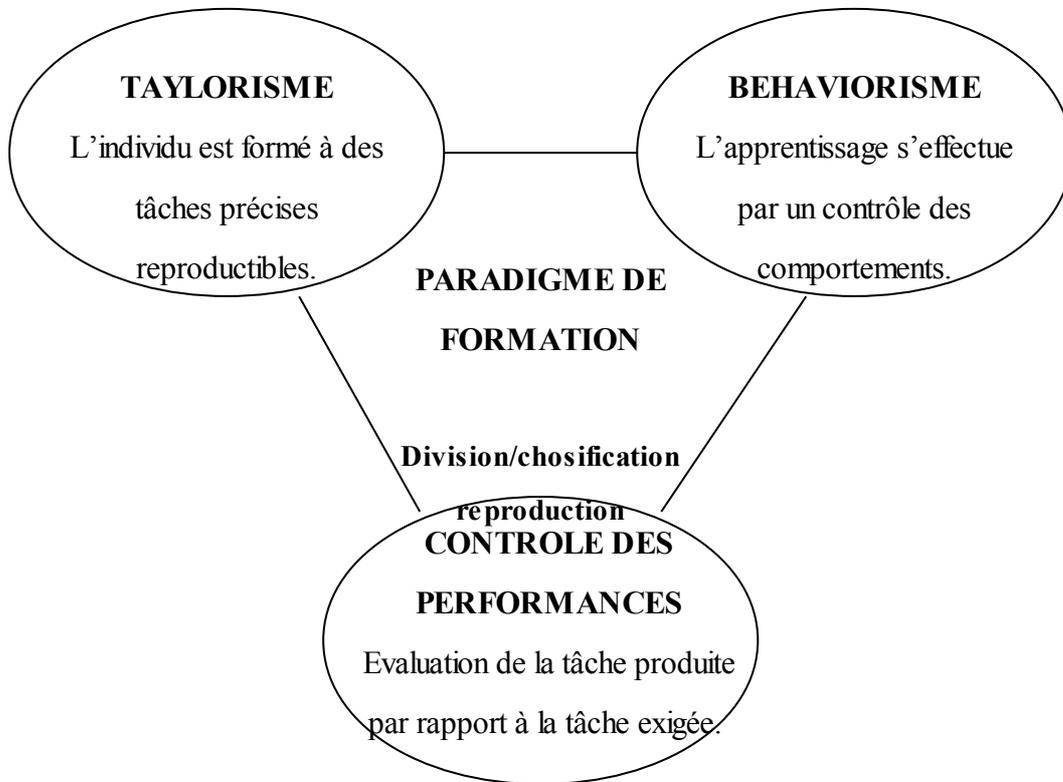
La conduite de formation de l'apprenant relève d'une activité de restructuration cognitive. Dans la perspective constructiviste, la fonction du pédagogue est de créer les conditions de la construction des savoirs par le sujet en privilégiant l'activité du sujet, en faisant du « processus de formation » et des savoirs métacognitifs un objet d'intervention. La fonction essentielle est de repérer ce que le sujet est capable de mobiliser de ses ressources cognitives, pour réaliser l'apprentissage proposé. Depuis plusieurs années des méthodes, des outils, des programmes ont manifesté le souci de mobiliser le potentiel cognitif des adultes en formation continue. Les pratiques en formation ont devancé la réflexion théorique : le « *Tanagra* » de H. J. COTTIN et M. PINOR, « *Les Ateliers de Raisonnement Logique* » de P. HIGELE, « *Le Programme d'Enrichissement Instrumental* » de R. FEUERSTEIN, « *Les Cubes* » de P. MIALLET, et « *la gestion mentale* » de A. LAGARANDERIE, autant d'outils qui ont été construits pour apporter une réponse aux déficiences d'apprentissage

enregistrées chez les publics en formation et qui ont permis de nourrir la réflexion théorique et d'enrichir le champ conceptuel de la formation d'adultes. Des méthodes comme l'entraînement mental, si elles empruntent quelques-uns de leurs éléments aux travaux de J. PIAGET et H. WALLON ou aux théories psychosociologiques, se sont avant tout développées comme des pratiques. Traditionnellement, la psychologie cognitive s'intéresse aux mécanismes de la perception et du traitement de l'information : mémoire, langage, apprentissage et résolution de problèmes ; elle intègre l'affect comme principe dynamique agissant sur le traitement de l'information. Le processus cognitif est sollicité chaque fois qu'un élément nouveau est introduit par la perception. La motivation est un élément de l'affect qui agit sur le processus cognitif et accélère le traitement de l'information.

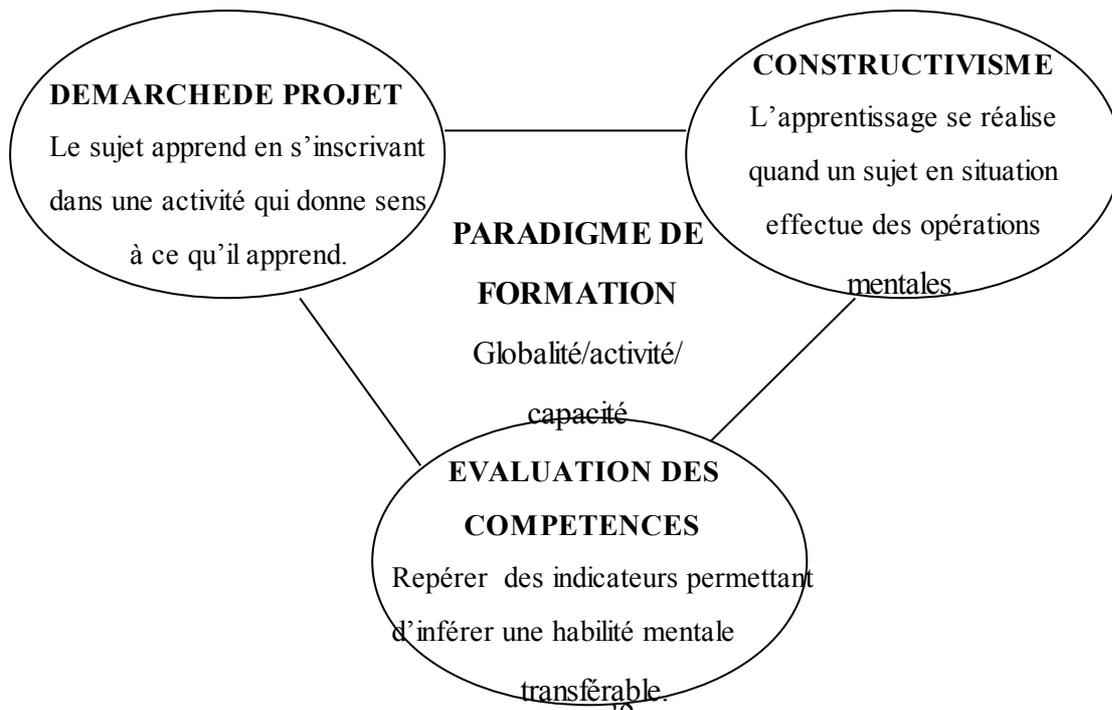
Ce champ de pratiques, constituant l'essentiel de la formation des adultes, montre au moins la nécessité devant laquelle celle-ci se trouve pour définir et développer des expériences et des recherches qui permettront de sortir de la confusion historique et conceptuelle dans laquelle elle se trouve encore. Les théories actuelles qui s'appuient sur ces expériences et sur l'interdisciplinarité dans la recherche puisent leurs fondements dans la psychosociologie, les sciences cognitives et les sciences de l'éducation : la « *théorie de la dynamique motivationnelle* » proposée par J. NUTTIN(1991), « *la théorie de l'autodétermination* » développée par DECI et RYAN(1985), et « *l'anthropologie du projet* » étudié par P. BOUTINET(1990) fondent dans un paradigme de l'incertain faisant appel aux concepts de « d'apprentissage », de « motivation » et de « projet », par opposition au TAYLORISME ou au BEHAVIORISME qui procédaient d'un paradigme du certain, mettant en œuvre les concepts de « division », de « chosification » et « reproduction ».

Schéma n° 1 : Le paradigme de la formation

D'un paradigme de la certitude ...



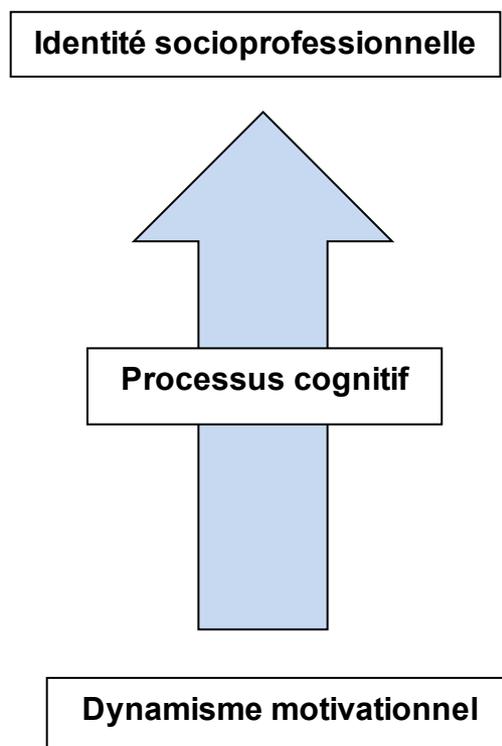
... à un paradigme de l'incertitude



2.2.2.1. Le modèle de J. NUTTIN

Le modèle de J. NUTTIN propose une approche dynamique du concept de motivation, comme élément moteur du changement chez l'individu en formation. Ce modèle s'inscrit résolument contre toute forme de déterminisme dans l'action et vise à promouvoir le processus cognitif comme source d'émancipation de l'homme : « *j'essaierai d'élaborer un modèle où le comportement émane, non d'un stimulus mais « d'un sujet en situation » ce sujet agit sur la situation dans laquelle il se trouve afin de la changer quelque peu dans la direction du but qu'il propose* » (NUTTIN J., 1991). En évoquant le but, NUTTIN le met en lien avec le dynamisme motivationnel dans une trajectoire de nature cognitive : « *le dynamisme motivationnel est composé d'un besoin global et d'une direction*» (CARRE Ph., 2001).

Schéma n° 2 : séquence du dynamisme motivationnel



L'atteinte du but est l'aboutissement de la dynamique motivationnelle à travers un processus cognitif qui permet à l'individu, informé et formé, d'agir sur l'environnement socioprofessionnel. La dynamique de la formation engage l'individu dans un acte cognitif qui lui ouvre des perspectives nouvelles, mobilisant à nouveau sa motivation. La formation toute au long de la vie conduit à une dynamique motivationnelle permanente qui sollicite la mise en valeur constante des capacités cognitives humaines : « *la motivation devient une structure cognitivo-dynamique qui dirige l'action vers des buts concrets* » (NUTTIN J., 1991).

2.2.2.1.1 Le dynamisme motivationnel

L'être humain a une propension infinie à agir et a tendance à ne pas se satisfaire du but atteint. Ce mouvement constant de l'être procède d'un « *dynamisme motivationnel* », dont l'expression la plus simple, de nature physiologique, n'explique pas tout. Selon les cas, l'être humain peut passer du statut d'observateur à celui d'acteur et du statut d'acteur à celui de prescripteur. Le « *dynamisme motivationnel* » varie selon des préférences de cheminement ou selon le type de relation ; la question est de savoir ce qui les déclenchent. Selon NUTTIN, la motivation met en cohérence les choix possibles, en établissant une hiérarchie dans les actions : « *la motivation transforme les actions segmentaires en des actions significatives* » (NUTTIN J., 1991). Sans proposer d'échelle de valeurs, par conséquent établir une classification réductrice entre les préférences de cheminement ou d'un type de relation, NUTTIN se contente de lier le « *dynamisme motivationnel* » au fait de vivre. Mieux, détachant « *l'homme neuronal* » de « *l'homme réflexe* » son modèle met le processus de développement cognitif au centre des préoccupations humaines, comme une fin

en soi et pour soi : «*le comportement ne constitue souvent qu'un segment dans le déroulement d'une opération plus englobant*» (NUTTIN J., 1991).

2.2.2.1.2 Le processus de la motivation

Le processus de la motivation ne fonctionne pas selon une logique d'actes superposés se déroulant dans une chronologie préétablie ; c'est plus une logique de continuum, de dynamisme d'actions dont les effets interagissent entre eux, qui s'opère, s'adaptant en permanence aux contraintes du contexte : «*le monde comportemental est un ensemble de situations et d'objets significatifs. Signifier quelque chose est toujours s'inscrire dans un contexte, c'est-à-dire dans un réseau de relation perçue et connues*» (NUTTIN J., 1991). La perception détermine le comportement et l'angle de vue modifie la perception et donc transforme le comportement. La perception a une valeur collective puisqu'elle est issue de l'interaction humaine et qu'elle est influençable également par elle : «*c'est à partir de notre conduite et de notre participation perceptive à la conduite des autres, que progressivement se construit pour nous le monde perçu et connu des objets significatifs*» (NUTTIN J.,1991).

2.2.2.1.3 L'identité professionnelle

Le rapport au monde est un rapport à l'action qui légitime le sens. La pensée ou «*la manipulation mentale*» de représentations symboliques est la phase dynamique cognitive non perceptible. La phase dynamique cognitive perceptible est le langage qui transforme la pensée en action. Le «*monde idéal*» renvoie au développement propre à chaque individu. L'homme introspectif réfléchit aux lendemains qui chantent...l'homme extrospectif et agissant se met en route et atteint son but. Les aléas du cheminement font partie des données

prises en compte dans l'analyse du processus de « dynamisme motivationnelle » et des comportements qui en découlent : « *l'accident est un facteur toujours ignoré dans la théorie du comportement et de la personnalité* » (NUTTIN J., 1991). Ce sont les actions qui déterminent les changements du monde. Pour résumer, le « *dynamisme de la motivation* » est entretenu par la perspective du changement, matérialisée par un « *but* » et défini dans un « *projet* ». L'articulation de ces concepts dans les modèles théoriques de NUTTIN, DECI et RYAN et BOUTINET permet d'aborder la formation professionnelle en général et la formation à l'entrepreneuriat en particulier, en intégrant des paramètres psychosociologiques et cognitifs.

2.2.2.2 Le modèle de DECI & RYAN

En amont du travail cognitif et dans le processus d'apprentissage DECI et RYAN(1985) introduisent le concept de la motivation en distinguant la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque. Les deux théories qui fondent le modèle de DECI et RYAN sont : la théorie de l'autodétermination et la théorie de l'évolution cognitive. Ces théories s'intéressent aux mécanismes de la motivation qui poussent l'individu à agir sur lui-même et sur son environnement. Selon DECI et RYAN « la motivation » est provoquée par le sentiment d'insatisfaction et les besoins qui le sous-tendent sont de deux ordres :

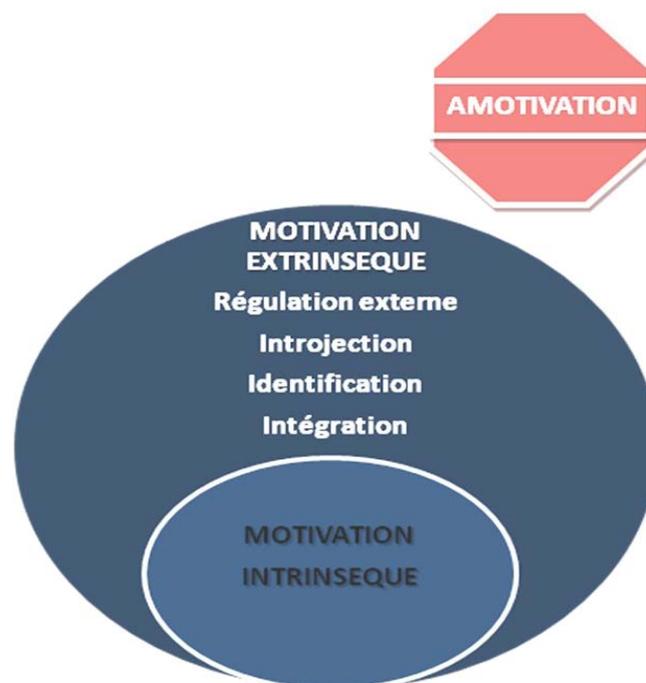
-le besoin de compétence, c'est-à-dire le désir de bien faire ce que l'on entreprend ;

-le besoin d'entretenir des relations avec les autres, c'est-à-dire le désir d'entretenir des relations sécurisantes et satisfaisantes avec l'entourage (DECI & RYAN 1985).

2.2.2.2.1 La théorie de l'autodétermination

L'autodétermination est une action de l'individu sur lui-même, qui lui permet de se déterminer par lui-même. Le concept de continuum d'autodétermination s'appuie sur une typologie qui s'articule autour de la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

Schéma n° 3 : la théorie de l'autodétermination



La motivation intrinsèque

Selon DECI et RYAN, la motivation intrinsèque se rapporte au sentiment de compétence dans la pratique d'une activité et à la satisfaction personnelle qu'elle procure ; ce qui renvoie au besoin qu'a l'individu de se sentir compétent et autodéterminé : « *la recherche de sentiments de compétence et d'autodétermination amène les individus à s'engager dans diverses activités. Les activités qui permettent aux gens de ressentir de tels*

sentiments sont répétées pour elles-mêmes, c'est-à-dire à des fins intrinsèques » (DECI et RYAN, 1985). La « motivation intrinsèque » correspond à un besoin supérieur dans l'échelle de MASLOW, à savoir le besoin d'auto-accomplissement. L'individu cherche à se réaliser par la mise en valeur de son potentiel et donner un sens à sa vie. Certains individus favoriseront par exemple le besoin d'étudier, de développer leurs compétences et leurs connaissances. La motivation ne disparaît pas forcément à partir du moment où un besoin est assouvi, elle peut même se trouver relancée lors d'un succès par l'effet « de rétroaction ».

La motivation extrinsèque

Se rapportant à la relation de l'individu avec son environnement « *la motivation extrinsèque regroupe un ensemble de comportements effectués pour des raisons instrumentales. Autrement dit, une personne est extrinsèquement motivée dans la mesure où l'activité lui rapporte quelque chose de plaisant ou pour éviter quelque chose de déplaisant une fois l'activité terminée* » (DECI et RYAN 1985). La motivation extrinsèque est influencée par un processus d'autodétermination qui passent par quatre stades : la régulation externe, l'introjection, l'identification et l'intégration.

La régulation externe

Le comportement est régulé par des « *sources de contrôle extérieures* » à la personne, comme des récompenses matérielles (salaire, récompense, notes, promotion). Un parent, un ami peut avoir une influence sur la motivation de l'individu à entreprendre une activité (obligations filiales, approbation ou contraintes imposées par autrui).

L'introjection.

L'introjection renvoie au conditionnement de l'individu : « *l'individu a commencé à intérioriser les sources de contrôle de ses actions ou de ses comportements* » (DECI et RYAN, 1985). La pression interne qu'exerce le sentiment de culpabilité le met en situation d'autodétermination paradoxale.

L'identification.

La valorisation du comportement de l'individu passe par la satisfaction qu'elle procure. Le processus d'identification et d'intériorisation des motifs externes de motivation va permettre de réguler le comportement et rétablir l'autodétermination.

L'intégration.

L'intégration intervient lorsque l'individu se sent autodéterminé par la régulation de son comportement et que cette forme d'autorégulation est cohérente avec les autres aspects de sa personne.

L'amotivation.

Ce troisième concept du modèle de DECI & RYAN développe la condition de l'individu extérieur à son environnement : « *l'amotivation, désigne l'absence de toute forme de motivation. L'individu caractérisé par cet état ne perçoit pas de relations entre ses actions et les résultats obtenus* » (DECI et RYAN, 1985). La motivation est un comportement variable qui n'est pas dichotomique, les motivations intrinsèques et extrinsèques ne s'excluent pas ; bien au contraire, ces théoriciens, ont noté un continuum d'auto-détermination.

Le continuum d'autodétermination

DECI et RYAN ont classé selon le degré d'autodétermination, les différents types de motivation sur un continuum : motivation intrinsèque, intégration, identification, introjection, régulation externe et amotivation. Selon eux, le continuum le plus élevé est la motivation intrinsèque car elle repose sur le libre arbitre de l'individu. Le continuum permet d'identifier les motivations sous-jacentes aux comportements de l'individu et leur mode d'articulation dans les situations les plus diverses :

« - comprendre les étapes qu'aurait à suivre une personne désirant passer à une motivation plus autodéterminée. On peut ainsi parler de développement de la motivation, autant dans une perspective ontologique que par rapport à la tâche en question ;

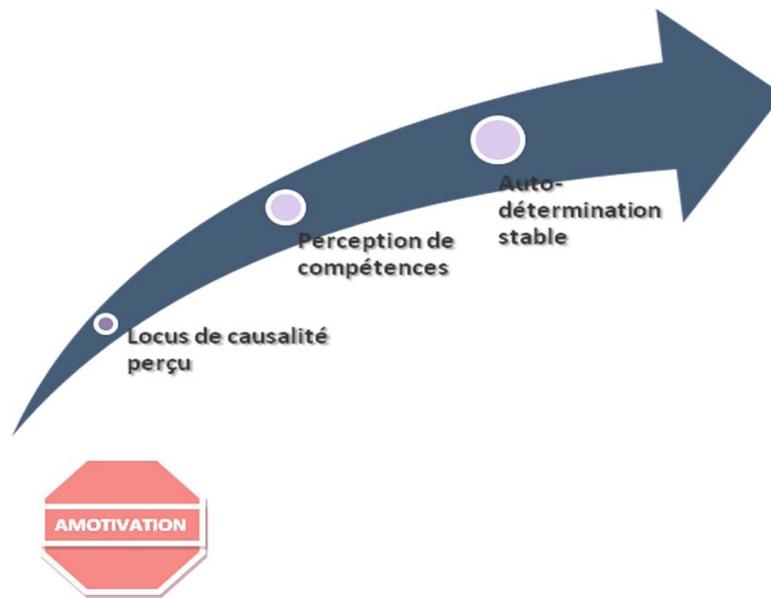
- prédire les conséquences psychologiques des divers types de motivation découlant de la participation à une activité quelconque. En effet, puisque le niveau le plus élevé d'autodétermination devrait théoriquement mener aux conséquences d'autodétermination, il devient alors possible de prédire les conséquences des divers types de motivation. Ainsi, les conséquences cognitives, affectives et comportementales, les plus positives vont de la motivation intrinsèque à la motivation extrinsèque » (DECI et RYAN, 1985).

Pour résumer, la théorie de l'auto-détermination et le principe de continuum aborde la question du libre arbitre de l'individu dans ses choix motivationnels, tout en mettant en avant un modèle d'analyse qui intègre la complexité de l'individu. Elle explique comment s'opère la régulation dans la cas d'une activité totalement nouvelle et sans acquis cognitif dans le domaine investi.

2.2.2.2.2 La théorie de l'évolution cognitive

Selon DECI et RYAN, les situations qui provoquent un besoin de compétences, mobilisent la motivation d'un individu selon deux processus psychologiques : le « locus de causalité perçu » et les « perceptions de compétence ».

Schéma n° 4 : la théorie de l'évolution cognitive



Le locus de causalité perçu

Le locus de causalité perçu c'est « la perception qu'ont les gens quant à l'origine de leur comportement ». Le locus externe est le processus psychologique lié à un comportement dû à une influence externe et le locus interne est le processus psychologique lié à un comportement dû au libre arbitre. La baisse de motivation est provoquée par une baisse du libre arbitre ou de l'autodétermination de l'individu, et, le sentiment d'amotivation augmente. L'environnement devient source d'information lorsque surgit le besoin d'autonomie. Le locus de causalité ou la perception du besoin permet d'identifier le comportement à adopter. L'identification du locus externe est nécessaire à l'autodétermination de l'individu et à la baisse de l'amotivation.

Les perceptions de compétence

Les perceptions de compétence selon DECI et RYAN n'interviennent que lorsque l'individu a identifié le locus de causalité et qu'il atteint le libre arbitre, c'est-à-dire l'autodétermination stable. Non pas que l'environnement économique ou l'entourage social n'ont plus d'influence sur lui, mais leur identification permet la distanciation nécessaire à une ontologie véritable, c'est-à-dire assumée et stable. Nous savons, selon les fondements de ce modèle théorique, que la motivation est mue par des besoins fondamentaux de compétence et d'autodétermination ; par conséquent, l'émergence du sujet social apprenant passe par son autonomisation croissante. La motivation intrinsèque augmente quand l'individu se sent compétent dans une activité et sa motivation extrinsèque autodéterminée, c'est-à-dire émancipée du locus de causalité augmente également, quand l'individu se sent plus autonome. L'amotivation est dépassée lorsque la motivation extrinsèque introjectée et la régulation externe permettent à l'individu d'obtenir des succès ou la satisfaction de ses besoins. Par opposition, lorsqu'un individu se sent incompetent, c'est le schéma inverse qui se réalise : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque autodéterminée diminuent et la motivation extrinsèque peu déterminée et l'amotivation augmentent.

Selon DECI et RYAN « *les besoins de compétence et d'autodétermination seraient des propensions ou des tendances naturelles qui nous inciteraient à nous engager dans une activité intéressante afin de rechercher et de conquérir des défis qui nous paraissent optimalement stimulants. Théoriquement, cette motivation serait entièrement spontanée, c'est-à-dire qu'elle motiverait la manifestation de comportements sans qu'aucune récompense ou contrôle extérieur ne soit nécessaire* » (DECI et RYAN, 1985). Par conséquent, le fonctionnement cognitif de l'individu est

dépendant des intérêts manifestes, idéalisés, désintéressés et/ou en soi et pour soi aussi. La motivation pour l'apprentissage et le développement des connaissances, au sens de DECI & RYAN, est lié au besoin de compétences et à l'autodétermination qui caractérisent le développement humain.

2.2.2.3 Le modèle de Ph. CARRE ou une modélisation appliquée des théories de NUTTIN et DECI et RYAN

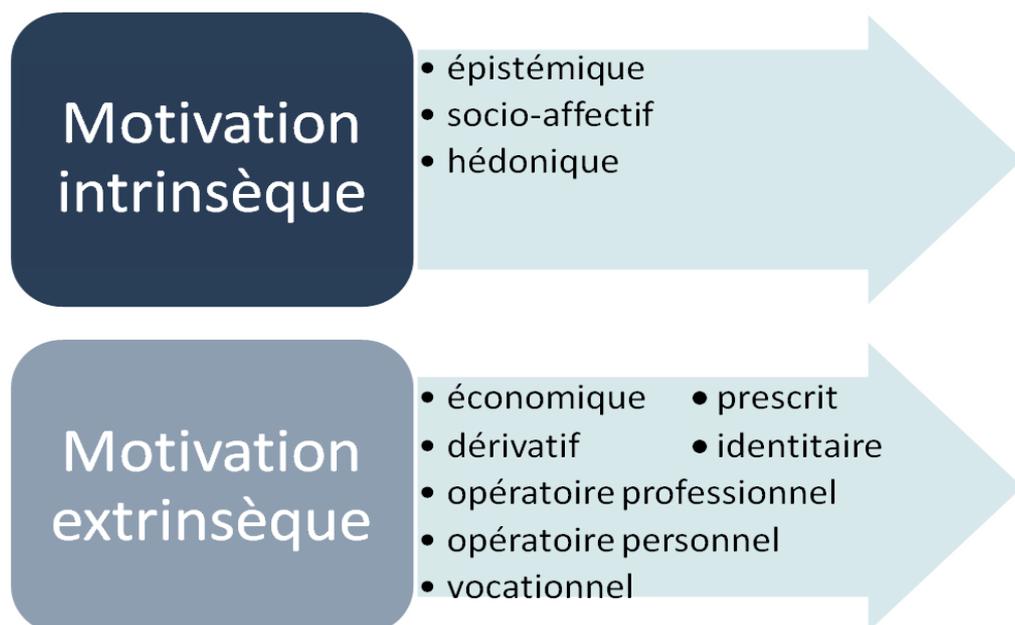
En Sciences de l'Éducation, Philippe CARRE (2001) s'inspirant de NUTTIN (1980), DECI et RYAN (1985), propose un modèle qui distingue les motivations intrinsèques et extrinsèques en formation professionnelle :

• *motivation intrinsèque* : motif lié au fait d'être en formation.

• *motivation extrinsèque* : motif qui n'appartient pas à la formation.

Ph. CARRE propose un modèle à dix motifs dont trois intrinsèques et sept extrinsèques.

Schéma n° 5 : la théorie de la motivation



2.2.2.3.1 Les motifs intrinsèques

- *le motif épistémique* : apprendre pour se cultiver et pour se renforcer ;
- *le motif socio affectif* : la formation permet de créer des relations sociales ;
- *le motif hédonique* : le plaisir des lieux de cultures, du confort de l'environnement sans lien avec le contenu de la formation.

2.2.2.3.2 Les motifs extrinsèques

- *le motif économique* : de façon directe ou indirecte, la présence en formation permet des gains matériels ;
- *le motif prescrit* : la présence est le résultat d'une injonction ;
- *le motif dérivatif* : afin d'éviter une situation la personne est en formation ;
- *le motif opératoire professionnel* : il s'agit d'acquérir des compétences nécessaires à la réalisation d'activités professionnelles pour une adaptation ou une anticipation face à une évolution ;
- *le motif opératoire personnel* : c'est l'acquisition de compétences non liées à l'activité professionnelle ;
- *le motif identitaire* : le sujet souhaite acquérir des connaissances et/ ou la reconnaissance en vue d'un maintien ou d'une transformation de statut social ou professionnel en dehors de tout motif économique ;
- *le motif vocationnel* : le sujet souhaite acquérir des compétences pour l'obtention ou la préservation de son emploi dans un souci de gestion de carrière et d'orientation professionnelle avant le caractère économique, identitaire ou opératoire professionnel.

Le modèle de PH. CARRE n'est pas qu'une synthèse des modèles de NUTTIN et de DECI et RYAN, appliquée à la formation professionnelle ; c'est aussi un modèle qui inaugure deux nouveaux comportements à travers le « *motif*

dérivatif» où il s'agit d'une stratégie d'évitement et le « *motif opératoire personnel* » où l'individu n'est mû par aucune contrainte extérieure. L'intérêt de ce modèle réside dans sa capacité à mettre en lumière des profils d'individus en formation qui ont des attentes différentes de ceux qui ont des compétences opérationnelles précises ou un projet professionnel.

2.2.2.4 Le modèle de P. BOUTINET

Le modèle de P. BOUTINET nous intéresse parce qu'il évoque le concept de projet comme « d'une démarche pragmatique » mue par « l'action » et « procédant par étapes » (BOUTINET P., 1990). P. BOUTINET met en évidence le caractère irréductible et indissociable des quatre pôles suivants qui représentent, dans son modèle, les champs de forces en interaction d'un projet :

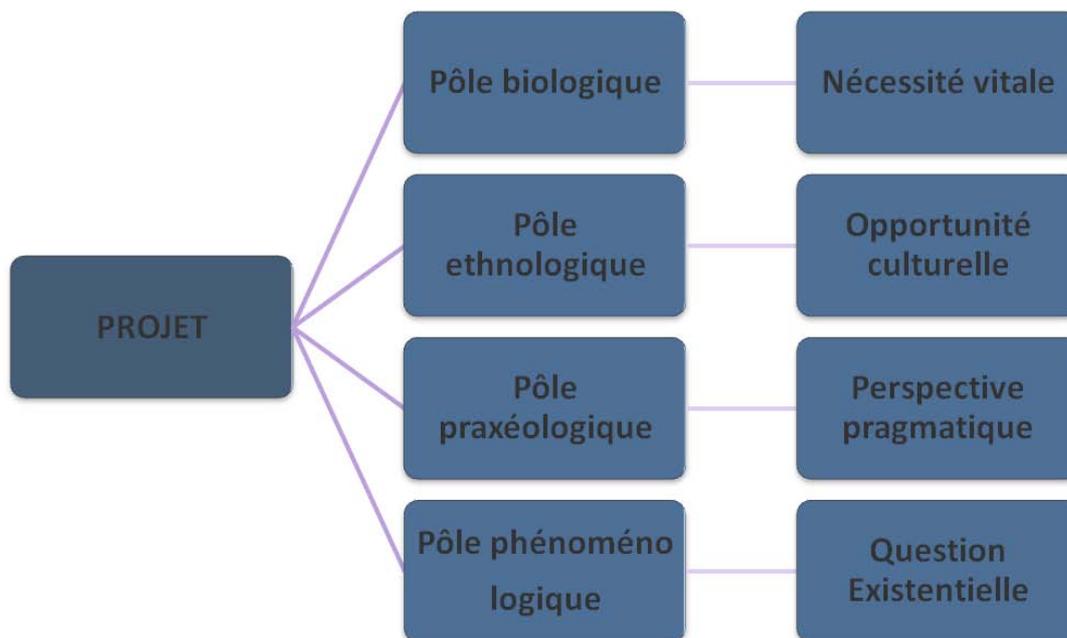
- *le pôle biologique lié à la nécessité vitale ;*
- *le pôle ethnologique dicté par l'opportunité culturelle ;*
- *le pôle praxéologique associé à la perspective pragmatique ;*
- *le pôle phénoménologique commandé par l'existential.*

Ces quatre pôles, selon P. BOUTINET, contribuent respectivement « à conjurer la répétition et la mort, à prémunir contre les risques de régression et de marginalisation, à annihiler toute tentation d'impulsion et d'improvisation, à baliser le hasard et l'absurde ». P. BOUTINET postule que c'est de l'espace défini par ces quatre pôles que s'organisent, se décomposent, se recomposent selon les circonstances, les différentes étapes du projet. Concernant le projet de formation, P. BOUTINET souligne que « *le domaine de la formation est de ceux qui recourent assez volontiers et depuis fort longtemps déjà au concept de*

projet ». P. BOUTINET précise qu'un projet de formation obéit à une des trois logiques suivantes :

- *centrée sur le développement des capacités intellectuelles ;*
- *recherche l'intégration dans un groupe social déterminé ;*
- *visé une formation diplômante.*

Schéma n° 6 : la théorie du projet



Dans la « pédagogie de projet » l'apprenant est non seulement acteur du projet mais également le principal destinataire des actions qu'il mène. Il agit pour son propre compte, celui de l'équipe ou de son entité. Il est partie prenante directement parce qu'il bénéficie du succès ou supporte les imperfections, les maladresses, voire l'échec de ses actions et de celles des autres participants. L'engagement qu'il prend se limite le plus souvent à lui-même et à son environnement immédiat, le service ou l'entreprise. Le projet est une conduite anticipatrice de l'action ; il permet de prévoir, d'explorer, et de savoir. L'anticipation sur l'action est un besoin de maîtrise de la situation de

changement, de la transformation de l'individu aussi. Faire un projet c'est trouver du sens à sa vie.

2.2.2.4.1 Projet et motivation

Le projet prolonge le processus de la motivation ; il lui donne corps et permet à l'individu de renforcer son autodétermination par la mise en place d'éléments de contrôle à la démarche de satisfaction de ses besoins. Le projet permet la comparaison dans la projection des solutions probables ; au-delà de l'anticipation, il permet de visualiser les perspectives possibles en fonction des choix identifiés et analysés. P. BOUTINET à travers l'architecture italienne, nous donne une description de la vision anticipatrice ; il évoque BRUNELLESCHIN, architecte du courant Quattrocento, qui différencie en deux étapes distinctes le travail de conception et celui de la réalisation : « *Alberti essaie notamment de concilier l'exercice de la volonté et celui de la raison : la volonté fournit le pouvoir moteur qui permet à l'homme de réaliser ce qu'il désire réaliser ; la raison lui permet de connaître exactement ce qu'il désire obtenir, comme ce qu'il doit éviter* » (BOUTINET P., 1990). Volonté et raison déterminent le mouvement, celui du désir de faire et celui des choix pertinents. Certes les résultats obtenus dans l'action vont donner raison ou pas à la pertinence des choix ; mais la motivation va se trouver renforcée par la dialectique de la volonté et de la raison. La perspective donne au dessin le mouvement ; elle prolonge l'idée de l'artiste : « *Le projet architectural moderne entend donc gérer la complexité des techniques et des métiers et leur coordination par l'anticipation de l'exécution. Par le dessin projeté, on visualise et on compare les solutions* » (BOUTINET P., 1990). La complexité du monde renvoie à la complexité de l'individu, de ses besoins aussi ; l'analyse

prospective lui permet d'évaluer son capital culturel, ses diverses limites et ses besoins réalistes et réalisables.

Le projet va ainsi définir des objectifs atteignables ; ceux trop ambitieux vont s'éliminer d'eux-mêmes et la pensée va s'ajuster en fonction de la confrontation avec les réalités du terrain dans l'action. A l'Etre pragmatique va succéder l'Etre objectif qui s'inscrit dans une trajectoire, déterminée par la démarche analytique, avec des buts à atteindre, et, qui dans la réalisation transformeront le sens de sa vie. Le projet renouvelle la pensée, déconstruit et construit du sens ; il porte en lui son ambivalence et n'existe que parce qu'il symbolise le refus et qu'il n'est pas à l'abri non plus d'un échec : « *impuissance de la raison historique à maîtriser ce qu'elle a mis en œuvre* » (BOUTINET P., 1990).

2.2.2.4.2 Le projet, une réappropriation de soi

Avant le rapport à l'environnement, le projet est d'abord un rapport à soi, au moi profond, celui qui questionne l'intérêt du nouvel engagement. L'individu autodéterminé est engagé dans une entreprise de redécouverte de soi à travers un projet. Ce rapport à soi, selon BOUTINET est l'élément moteur de la transformation attendue ; il passe par une réappropriation de son passé, de son savoir, de ses expériences, bref un état des lieux positivant qui permet d'identifier les manques, le besoin d'agir et les résultats attendus. Le projet s'oppose au fatalisme : l'individu se découvre à travers son projet qui devient un moyen, un outil, structuré pour mettre en œuvre le travail sur soi et sur l'environnement investi. La réappropriation de soi qui en découle est source de satisfaction, celle de contrôler sa vie. A ce stade, l'individu marque, selon BOUTINET, un « *besoin d'individuation* », à savoir la recherche de nouvelles

valeurs qui à leur tour vont conduire au « *paradoxe de l'intentionnalité* » avec une multitude de nouveaux choix et à un avenir à nouveau incertain : « *Le projet se donne à nous au sein de notre civilisation technique de deux façons contrastées comme aide à une maîtrise instrumentale de notre existence comme tentative de recherche d'un impossible idéal* » (BOUTINET P., 1990).

2.2.2.4.3 Le projet, une gestion du temps

BOUTINET évoque la notion de temps comme un concept étroitement lié à la notion de motivation. Le paradoxe de l'intentionnalité s'inscrit dans un continuum temporel qui détermine le changement : l'individu s'intéresse à la dimension temporelle, lorsqu'elle concourt à la réalisation de ses objectifs. Le temps est un facteur de motivation dans la conduite du projet. La gestion du temps ou la rationalisation de la coordination de ses actes permet à l'individu de cheminer dans la perception des buts atteints et des ajustements nécessaires. Le processus cognitif mis en œuvre dans le travail de rationalisation est la prévision ; à savoir la prise en compte de toutes les données du problème à traiter et l'adaptation du besoin aux solutions optimales. Contrairement aux sociétés traditionnelles qui se sont appuyées sur l'expérience pour anticiper, la prévision scientifique s'appuie sur les théories probabilistes économistes. Le projet s'inscrit dans la prévision anticipatrice opératoire selon P. BOUTINET qui a identifié trois types d'anticipations :

- *les anticipations de type rationnelle ou déterministe,*
- *le but, l'objectif*
- *et le plan.*

L'anticipation rationnelle fait appel à l'intentionnalité dans l'acte ; c'est-à-dire que l'intuition et la spontanéité ne peuvent surgir que dans un schéma opératoire et organisé de l'action. La prévision anticipatrice permet la rationalisation des

actions de l'individu sur un environnement changeant ; telle est la fonction du projet : « *Savoir pour prévoir : ce leitmotiv de notre modernité impose une nouvelle rationalité : celle de l'anticipation en vue de faciliter les adaptations à un environnement sans cesse mouvant* » (BOUTINET P., 1990).

2.2.2.4.4 Le projet, la matérialisation d'un but

La polysémie du concept de projet renvoie à la notion de but dans une définition restreinte de la perception de son avenir par un individu. Or, le projet comme anticipation rationnelle, construite et déterminante de l'action, est la matérialisation d'un but : « *Les sans projets sont ceux qui ont une vie scolaire plus longue ou en mal de choix professionnel. Ceux avec projet intègrent les classes techniques* » (BOUTINET P.1990). Le projet professionnel intègre un processus de maturation, lorsque l'individu objective sa place dans la société et mobilise les capacités cognitives qui lui permettront d'atteindre son but. Au-delà de l'acte opératoire, le projet est un ensemble de choix objectifs, rationnels, qui guident l'action et permettent à l'individu de se réaliser socialement : « *l'individu aura l'impression de se réaliser à travers des tâches ou des responsabilités de plus en plus complexes* », (BOUTINET P., 1990).

P. BOUTINET distingue le projet vocationnel, de nature existentielle, du projet de formation, de nature professionnelle : l'acquisition de connaissances peut avoir deux orientations distinctes ; l'une de nature à orienter l'individu vers un secteur d'activité, un métier futur, dans un environnement indéterminé à l'issue du parcours vocationnel, et, l'autre de nature à diriger l'individu vers une activité clairement identifiée à la sortie de la formation. Par conséquent, le projet de formation est de nature prévisionnelle et anticipatrice. Le projet est une étape intermédiaire entre la situation de départ saturée et le besoin d'individuation

satisfait ; de ce fait le projet est une nécessité pour tout comportement orienté vers un but : « *un objet but vers lequel se diriger ou un objet à éviter, un ensemble de significations associées à l'objet but, une stratégie identifiée pour l'atteindre* » (BOUTINET P., 1990).

La complexité du but à atteindre fait la complexité du projet, ce qui renvoie aussi à la complexité de l'être qui le met en œuvre : la dimension intentionnelle et cognitive du projet portent le sens, ce qui motive l'individu dans ses divers engagements. Le projet est une adaptation dynamique, anticipatrice de l'action et révélatrice du potentiel de transformation de l'individu. Selon P. BOUTINET, le projet est l'élaboration cognitive qui transforme le besoin et la motivation en « *objet but* ». Le décalage entre l'« *objet but* » et la « *situation objectivée* » crée une « *discrépance* » ; cette distance ou quête de l'idéal est source de dynamisme : « *tout projet est un mécanisme plus fondamental que de projection, on considérera le fait de projeter comme une sorte de rêve éveillé ayant pour fonction l'accomplissement d'un désir* » (BOUTINET P., 1990).

La sociologie constructiviste qui s'intéresse à la perspective dynamique dans les rapports humains, s'appuie sur la cybernétique pour tenter d'expliquer le fonctionnement de nos sociétés techniques. L'adaptation de l'homme dans la cyber société passe par une démarche anticipatrice qui a recours à la prévision : le projet lui donne la capacité d'analyse et d'action pour maîtriser le changement : « *la science de la complexité, la cybernétique s'efforce de mettre en évidence des similitudes de fonctionnement entre le système mécanique et le système vivant. Cette homologie de structure donnera lieu à une théorisation de la notion de comportement considérée comme une action orientée vers un but,*

dans la perspective d'introduire une modification dans le milieu extérieur», (BOUTINET P., 1990).

L' « objet but » et le projet élaboré précèdent l'action ; ils déterminent la décision d'agir. Or, le questionnement sur la situation vécue, le besoin ressenti, le but à atteindre et les moyens matériels pour le satisfaire sont des préalables nécessaires à la construction de l'identité nouvelle à partir d'une réappropriation de soi : *«il apporte une contribution intéressante à une compréhension du projet comme mode d'organisation du futur. Cette compréhension implique pour lui simultanément une rappropriation de son propre passé et le jeu momentané du bruit et de l'aléatoire à partir desquels va émerger une nouvelle forme qui va s'imposer à l'individu » (BOUTINET P., 1990).*

La complexité de l'être humain ne s'impose pas comme une fatalité dans le modèle de BOUTINET, bien au contraire, elle lui permet de se préparer à la complexité du monde et à aborder l'incertitude avec des outils d'anticipation, tel que le projet. Cependant, le projet revêt deux dimensions chez BOUTINET : une dimension technique à valeur matérielle et une dimension symbolique à valeur existentielle ; l'une et l'autre sont porteuses de moyens destinés à l'action et d'intention motivant le besoin : *« la démarche par projet s'avère l'outil approprié pour gérer la complexité et l'incertitude » (BOUTINET P., 1990).* Le projet est la mise en cohérence de moyens disponibles à un temps donné et pour atteindre un but à partir d'une stratégie et des choix pondérés : *« Le projet est assimilable à une représentation opératoire » (BOUTINET P., 1990).* L'élaboration du projet mobilise des situations d'introspection, d'analyse transactionnelle et de bilan de compétences, permettant d'objectiver le besoin de formation. La réalisation du projet mobilise des capacités d'autonomie, d'adaptation des choix initiaux et de recul par rapport au projet. Analyser un

porteur de projet, c'est étudier comment il se réapproprie son passé, comment il détermine ses choix, comment il agit dans un environnement stimulant ou inhibiteur et comment il assume les conséquences de ses actes : *« penser l'hétérodoxie du projet c'est par ailleurs faire de sa réussite et de son échec une imputation plurielle liée à sa triple origine créative celle de la situation instauratrice, celle de l'auteur muni d'un capital d'expérience, celles enfin des autres, ces acteurs environnants avec leurs stimulations créatrices ou leurs inhibitions conflictuelles »* (BOUTINET P., 1990).

Pour résumer, le projet est un refus de la fatalité. Un outil de maïeutique qui mène à l'émancipation de l'être : *« le projet traduit donc en quelque sorte le refus de la présence actuelle et son souci d'une présence nouvelle qui donne sens à notre insertion momentanée »* (BOUTINET P.,1990).

2.2.2.5 Concepts clés des modèles cognitifs dominants

J. NUTTIN (1980) centre son modèle conceptuel sur deux points : la source du dynamisme comportemental et les processus de différenciation et d'élaboration cognitive de ce dynamisme en motifs, buts et projets d'action. Il précise que dans cette approche le comportement est conceptualisé comme l'action intentionnelle d'un sujet sur un moi perçu et conçu. Dès lors, considérant le point de vue psychologique, J. NUTTIN(1991) pose que le dynamisme du comportement s'étudie, en termes de relations comportementales, avec des objets et non en termes d'états physiologiques, ni comme une série de besoins autonomes. Pour l'auteur, ce dynamisme est inhérent au fonctionnement même de l'être vivant qui tend à se développer et à se maintenir en entrant en relation avec certaines catégories d'objets de son milieu. Ce sont, poursuit J. NUTTIN,

ces relations « requises » au niveau des différentes potentialités fonctionnelles de l'individu qui forment les « besoins ». Pour l'auteur, le besoin ne réfère donc pas nécessairement à une déficience mais à une dynamique de fonctionnement. C'est pourquoi le point de départ du dynamisme ne peut être un besoin dans le sens d'un manque, d'une carence, d'un conflit ou d'un déséquilibre, le besoin étant, selon l'acception psychologique, un dynamisme, le besoin renvoie donc à l'aspect dynamique du potentiel du fonctionnement humain. De ce point de vue, le dynamisme intrinsèque qui caractérise l'être vivant pénètre toutes les potentialités fonctionnelles d'un organisme. Dès lors, explique J. NUTTIN, les potentialités de fonctionnement social et cognitif, autant que les fonctions physiologiques participent à ce dynamisme. Contrairement à MASLOW, NUTTIN(1991) pose que le dynamisme des fonctions « supérieures » ou spécifiquement humaines n'est donc pas à considérer, à priori, comme « secondaire » par rapport aux besoins physiologiques. Ces auteurs parlent de continuum motivationnel allant de « l'amotivation » à la motivation intrinsèque en passant par les diverses nuances de la motivation extrinsèque.

Pour ces deux auteurs, l'échelle motivationnelle se représente de la manière suivante :

- *L'amotivation*

Elle fait référence à la théorie de la « résignation acquise » et est associée aux conséquences les plus négatives de l'expérience d'apprentissage. Un apprenant amotivé est résigné et se sent impuissant devant l'apprentissage, croyant d'avance qu'il n'a aucun contrôle sur les résultats de cet apprentissage. C'est le niveau zéro de la motivation.

- *La motivation extrinsèque*

Un individu motivé extrinsèquement, ne fait pas l'activité pour elle-même, mais plutôt pour en retirer quelque chose d'agréable ou afin d'éviter quelque chose de déplaisant, une fois l'activité terminée. Il existe quatre sortes de motivations extrinsèques :

- La motivation extrinsèque par régulation externe : on fait l'activité pour la récompense qui lui est attachée ou pour éviter la punition que sa non exécution peut entraîner, ou tout simplement par obligation ;
- La motivation extrinsèque par introjection : on fait l'activité parce qu'on s'impose des pressions ou des contrôles à soi-même ;
- La motivation extrinsèque par identification : on fait l'activité par choix, parce qu'on la valorise et qu'on la juge importante ;
- La motivation extrinsèque par intégration : on fait l'activité par choix et les décisions prises sont cohérentes avec notre personnalité, nos croyances et nos valeurs.

• *La motivation intrinsèque*

Pour DECI et RYAN(1985) la motivation est intrinsèque lorsqu'une tâche ou une activité est accomplie pour le plaisir et la satisfaction retirés de sa pratique ou de sa réalisation. DECI et RYAN distinguent trois sortes de motivations intrinsèques :

- La motivation intrinsèque à la connaissance : dans ce cas, on fait une activité pour le plaisir et la satisfaction éprouvés à le faire ;
- La motivation intrinsèque à l'accomplissement : on fait l'activité pour les sentiments de plaisir et de satisfaction pendant que l'on se surpasse dans son travail ou durant la création de quelque chose ;
- La motivation intrinsèque aux sensations : on fait l'activité pour ressentir des sensations stimulantes, tels que les plaisirs sensoriels et esthétiques ;

La motivation pour ces auteurs peut donc aller d'un niveau zéro d'autodétermination à un niveau suprême d'autodétermination. P. BOUTINET(1990) note que le terme projet dans notre culture est d'invention relativement récente. Il explique la recense du projet par le fait qu'il n'existe pas, dans le vocabulaire latin et grec de correspondance à l'acception moderne du projet, « *acception mixte faite de dessein et d'objectif* ». Rappelons que son apparition régulière date du 15^{ème} siècle sous les deux formes de « *pourjet* » et de « projet ». Le lien, avec l'étymologie latine du verbe « *projicio* » (jeter en avant, expulser) renvoie alors le terme à des connotations d'aménagement spatial. Jusqu'au 19^{ème} siècle le terme projet connaît un visage varié et est successivement synonyme d'idée (avec Pascal, Bernardin de St Pierre, Paul et Virginie) et de progrès social (avec Kant). Le projet ne s'impose dans le sens actuel (et donc dans nos actions) qu'au 20^{ème} siècle. La recense du projet tient aussi selon P. BOUTINET au fait que le terme n'a toujours pas son homologue dans d'autres langues : l'italien « *progetto* » qui semble le plus proche du français « projet » a pour synonyme « *propositio* » (intention), « *disegno* » (schéma), « *plano* » (plan) ; en anglais et en allemand, on oppose le projet-dessein au projet-programme (« *purpose* » et « *project* » pour les anglais et « *entwurf* » et « *projekt* » pour les allemands).

2.2.3 Les modèles de l'école « entrepreneuriale »

L'entrepreneur est-il un acteur ou un idéal type ? Selon les tenants du courant constructiviste, il n'y a pas de déterminisme à l'acte d'entreprendre ; ce n'est pas une charge que l'on se transfère de père en fils mais un métier qui s'apprend à partir d'une volonté d'agir sur un espace et à un temps donnés. Il n'existe pas un

profil type d'entrepreneurs mais des typologies différentes, développés par JULIEN P. A et MARCHESNAY M, qui démontrent que nous avons affaire souvent à deux catégories d'entrepreneurs :

- celui motivé par le profit (attrait du jeu) ;
- celui motivé par l'indépendance (attrait de la stabilité).

Le premier va maximiser l'emploi des ressources et innover en permanence ; le second « paternaliste » ou « bon gestionnaire » va faire tourner un outil de travail, très stable, moins profitable mais pérenne. Les réseaux et les systèmes de financement ne sont plus les mêmes d'où un ajustement structurel et une adaptation conjoncturelle de l'entreprise (il mobilise les moyens à sa portée). On ne peut pas prétendre qu'il n'en n'a pas l'ambition, mais reste pragmatique au regard :

- de son capital culturel ;
- de son réseau relationnel ou d'influence ;
- de ses titres de noblesses (diplômes, parcours de formation, parcours professionnel).

Par conséquent, l'entrepreneur est un acteur avant d'être un idéal type. Selon MARCHESNAY, les deux types d'entrepreneurs, qu'il esquisse sur la base des désirs d'indépendance, de pérennité et de puissance, se retrouvent aujourd'hui parmi les chassés, salariés exclus du système productif, et les chasseurs, privilégiés du système productif ou du système éducatif : qui cherchent à se mettre à leur compte. De telle sorte que l'on distingue même quatre types : le manager, l'entrepreneur, l'artisan type et l'exclu. Selon T. VERSTRAETE(1999) on peut relever des traits singuliers à l'entrepreneur : l'imagination, la confiance en soi, l'enthousiasme. La ténacité, le goût pour la direction et la résolution de problèmes, la capacité de percevoir précocement dans les données des informations sources d'opportunité, la faculté à réunir et à coordonner les ressources économiques pour exploiter de façon pratique et

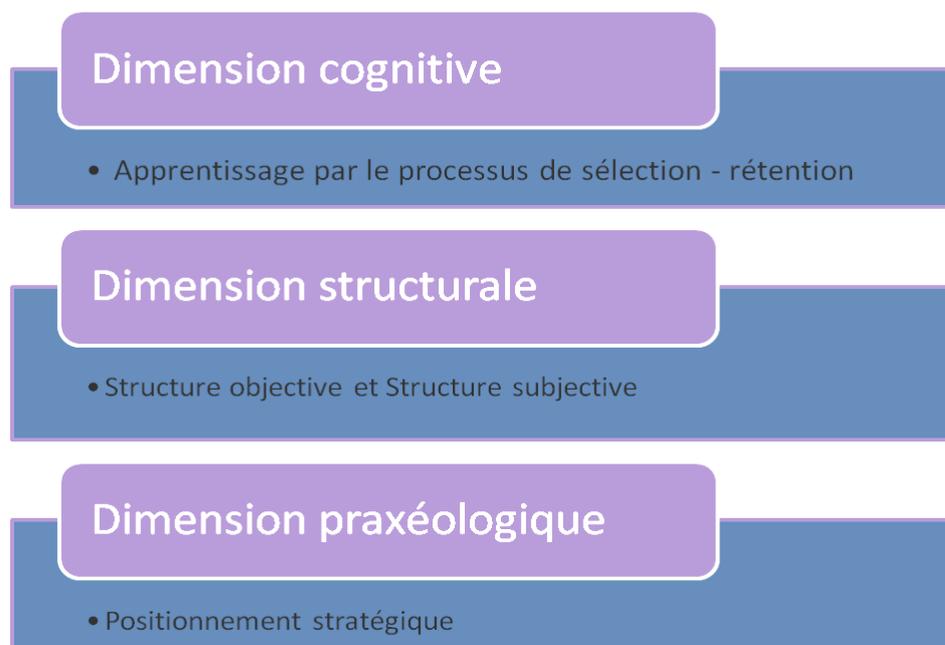
efficace, l'information possédée. Certaines créations, modestes au départ, changent de trajectoire, le créateur ayant, au fil de ses actions, pris goût et assurance dans l'entreprise qu'il mène. Selon A. FAYOLLE, « celui qui entreprend est un être libre, qui recherche des espaces de liberté plus vastes et qui construit, lui-même, les situations et les systèmes sociaux dans lesquels il souhaite vivre » (FAYOLLE A., 2003). Au fur et à mesure de cette action, l'entrepreneur acteur emmagasine de l'information et se forge une expérience nouvelle qui enrichit son schème de pensée initiale et implique des dispositions personnelles et organisationnelles nouvelles permettant d'induire les changements voulus.

2.2.3.1 Le modèle de T. VERSTRAETE

Le propos central de T. VERSTRAETE(1999) est d'approfondir la connaissance d'un phénomène réputé complexe, qu'il appelle phénomène entrepreneurial. Et qu'il entend cerner par un recours à la théorie des organisations et à des modélisations très personnelles d'inspiration constructiviste. Si les créations d'entreprises d'insertion sociale – tout à fait dignes d'intérêt du seul fait que leur grand nombre représente une contribution significative à la préservation de l'emploi – semblent peu concernées par cet effort de réflexion, il n'en est pas de même pour les réalisations de type plus entrepreneurial, où la conversion de l'idée initiale du créateur en une véritable entreprise, parfois à croissance rapide, résulte d'une alchimie complexe et d'enchaînements dont les mécanismes sont loin d'aller de soi. Le sous-titre de son ouvrage, « connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes » nous met néanmoins sur la voie. C'est ici, sans doute que les vieilles recettes du Conseil en Création – du type adéquation créateur - projet et vice versa – bien que toujours utiles, montrent leurs limites, et laissent place à des conceptualisations

plus ambitieuses, dont le travail doctoral de C. BRUYAT avait posé les jalons en 1993. T. VERSTRAETE(1999) propose une division du phénomène à étudier en trois composantes essentielles, et qui interagissent tout au long du processus de création. Ces trois dimensions, cognitive, praxéologique et structurale, nous font prendre connaissance des enjeux majeurs que représentent la vision qu'a le créateur de la structure qu'il projette dans l'avenir, les actions qu'il doit engager pour positionner cette structure dans l'espace social qui l'entoure, les efforts qu'il doit déployer pour la faire admettre par l'ensemble des parties prenantes qui ont intérêt à son émergence (le recours aux théories des conventions et des représentations sociales étant ici un apport notable de l'auteur). La dimension cognitive (disons la pensée, mais nous verrons que cette dimension est plus large), la dimension praxéologique (l'action) et la dimension structurale (la structure). Ces trois dimensions sont le fruit d'une dialectique combinant un individu (l'entrepreneur) et une organisation.

Schéma n° 7 : la théorie de l'acte entrepreneurial



2.2.3.1.1 La dimension cognitive

Dans son modèle T. VERSTRAETE(1999) remet en cause un des fondements essentiels de l'Entrepreneurship, le caractère inné de l'esprit d'entreprise : « *L'acte entrepreneurial est cognitif* ». En effet, il a pu constater que plus l'apprentissage est rapide, moins les incohérences constatées entre les prévisions et les réalisations sont importantes, et par voie de conséquence, plus l'entreprise augmente ses chances de survie. Il défend l'idée que l'entrepreneur développe une pensée stratégique qui l'amène à avoir une vision stratégique (VERSTRAETE T., 1999). L'apprentissage résulte de l'expérience passée et en cours, des connaissances, des passions, des émotions, des prédispositions, mais aussi des facultés d'apprentissage intrinsèques de l'individu (qu'il ne faudrait pas oublier et certains individus profitent davantage de leur capacité d'apprentissage que d'autres). L'apprentissage peut être vu comme un processus de sélection-rétention. La capacité réflexive ne peut être coupée de l'apprentissage ; cette capacité à interpréter l'action dans son cours ou la capacité à comprendre ce qu'il fait pendant qu'il le fait, donc à apprendre dans l'action. Elle ne peut pas non plus être coupée de la pensée stratégique, qu'elle alimente entre autres par la confrontation vécue au quotidien par l'entrepreneur.

2.2.3.1.2 La dimension structurale

La structure est composée de variables multidimensionnelles, matérielles ou immatérielles. Ces variables peuvent correspondre à des machines, à des événements, à des acteurs, à des normes ; elles peuvent être biologiques, mentales, artificielles. La structure sociale (avec laquelle s'imbrique la structure d'entreprise instaurée) a été reconnue comme composée de deux pans.

La structure objective, correspond à la genèse sociale. Elle se dégage de la position que les individus occupent ou cherchent à occuper dans la structure

sociale et dans la distribution du capital. Les types de capital fondamentaux distingués par le sociologue P. BOURDIEU(1980) sont : le capital économique qui est connu des gestionnaires et des économistes ; le capital culturel qui peut prendre trois états (le capital culturel incorporé renvoie au concept d'habitus ; le capital culturel objectivé correspond aux biens culturels possédés, tableaux, œuvres littéraires ou musicales ; le capital culturel institutionnalisé peut par exemple prendre la forme de titres scolaires).

La structure subjective est le produit de la subjectivité individuelle ou collective. Lorsqu'elle est collective, cette subjectivité devient objectivante. Les individus agissent sur la structure afin de figer momentanément l'organisation. En initiant une organisation au sein de l'organisation sociale, l'entrepreneur se positionne au sein des deux structures. Dans tout ordre il y a du désordre et naissent dans la structure des activités échappant au noyau stratégique, c'est à dire indépendantes de sa volonté. Ce désordre n'est pas forcément néfaste à l'organisation, mais plus cette dernière se complexifie, plus il risque d'exister des activités parasitant celles de positionnement et de configuration propices à l'atteinte du futur voulu par le noyau stratégique.

2.2.3.1.3 La dimension praxéologique

L'entrepreneur va se positionner au sein des multiples environnements que constituent les divers espaces sociaux avec lesquels il interagit. Par parties prenantes, T. VERSTRAETE(1999) qualifie tous les individus, entités et groupes ayant, a priori, intérêt à la survie de l'entreprise. Autrement dit, il utilise les termes pour désigner les parties prenantes ayant adhéré au registre conventionnel proposé par l'entrepreneur (la théorie des conventions). Ainsi, un concurrent peut influencer sur l'état de l'entreprise mais n'est généralement pas une

partie prenante, ce qui peut toutefois arriver (les motivations liées au désir de voir les entreprises concurrentes pérennes sont diverses).

S'appuyant sur un texte de FREEMAN et REED, T. VERSTRAETE(1999) propose deux définitions des parties prenantes : stricto sensu, il s'agit des acteurs dont l'entreprise dépend en permanence pour sa survie. Ces acteurs sont les employés, les segments de clientèle, les fournisseurs, les distributeurs, les actionnaires, les banquiers, l'administration fiscale ; lato sensu, la définition englobe tous les acteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs et des projets de l'entreprise ; sont donc retenus les individus ou groupes de pression, les concurrents, les pouvoirs publics.

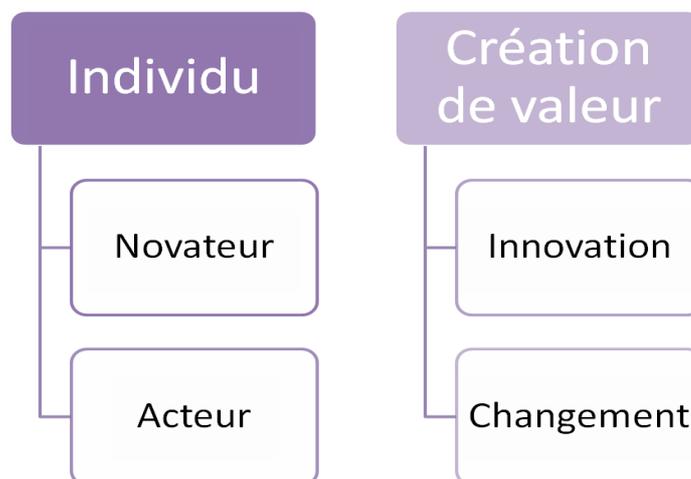
Si l'on considère l'entrepreneur comme un perpétuel créateur, le modèle conforte les définitions qu'on en donne insistant sur son rôle d'organisateur. Ainsi, tout individu initiant une organisation telle qu'ici modélisée, serait un entrepreneur (qu'il soit dirigeant d'entreprise, maire, président d'une association, directeur d'un laboratoire, etc.). Par extension, serait entrepreneurial tout phénomène correspondant à l'initiative d'une organisation telle qu'ici modélisée, phénomène pouvant ou non perdurer. Si l'initiative perdure, il y a persistance entrepreneuriale. Le phénomène n'est plus entrepreneurial dès que l'organisation n'apporte plus de valeur et que l'impulsion ne provoque aucun changement pour l'individu l'ayant initié.

2.2.3.2 Le modèle de C. BRUYAT

C. BRUYAT considère l'objet d'étude qu'est l'entrepreneuriat comme la dialogique individu/création de valeur. Il définit cette dialogique comme suit :

« l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur... il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la « chose » de l'individu... » (BRUYAT C., 1993).

Schéma n° 8 : la théorie de dialogique individu/création de valeur



La dialogique nous permet selon le sociologue E. Morin « de maintenir la dualité au sein de l'unité. Il associe deux termes à la fois complémentaires et antagonistes » (MORIN E., 1990). Pour délimiter le champ de l'entrepreneuriat, C. BRUYAT s'appuie également sur la notion de changement et rejoint en cela les propos de I. ANSOFF pour qui « est entrepreneurial un comportement stratégique incluant des changements importants, des risques et de l'incertitude » (BRUYAT C., 1993). C. BRUYAT souligne le cas particulier de l'innovation, en ce sens qu'il est rare qu'une création de valeur importante ne soit pas associée à une innovation (alors qu'à contrario une innovation ne conduit pas forcément à la création de valeur). Des phénomènes organisationnels sont à la base de la création de marchés. Deux acceptations peuvent être données à cette analyse. L'une consiste à parler de dialectique dès

lors qu'on étudie un objet aux dimensions indissociables mais irréductibles les unes aux autres. L'autre renvoie à la façon d'étudier l'objet : il s'agit d'effectuer des articulations de processus relevant de domaines différents, à travers une approche interdisciplinaire induisant un questionnement épistémologique profond. Les deux acceptions ne sont pas exclusives et constituent, conjointement l'analyse dialectique.

L'idée générique est de surmonter l'un des problèmes majeurs des sciences humaines et sociales : l'intégration ou l'articulation de courants de pensée de première importance, qu'il est impossible de négliger, et qui par ailleurs s'ignorent ou sont antagonistes.

2.2.3.2 Le modèle d'A. FAYOLLE

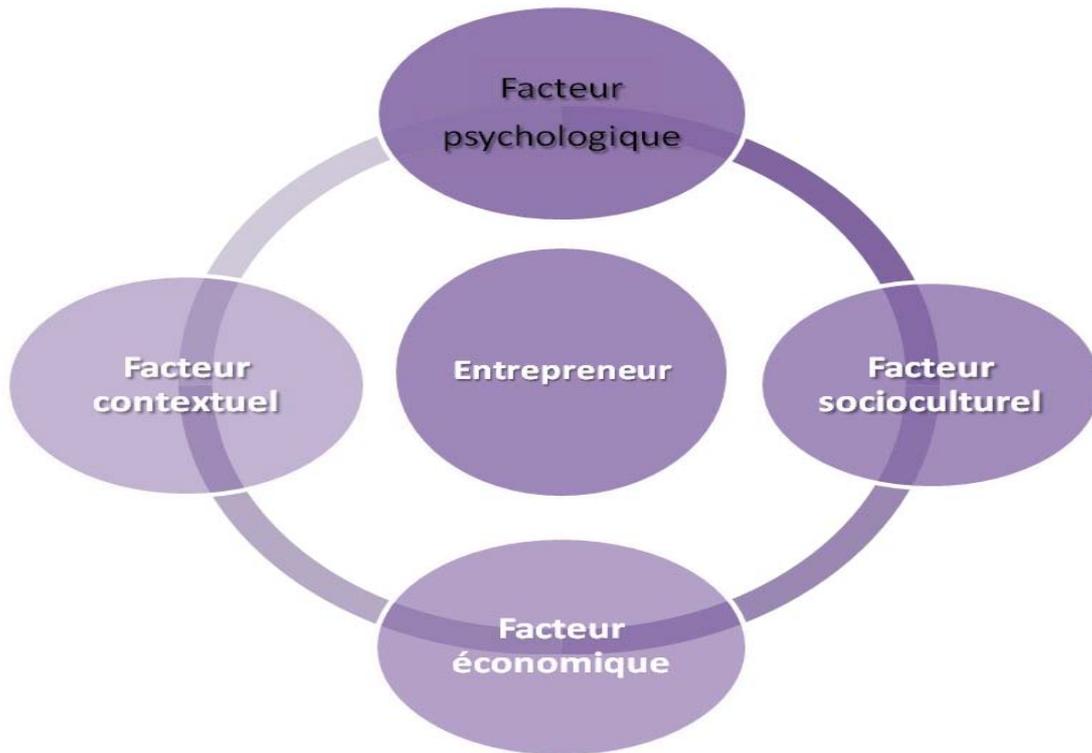
Le nombre de Français répondant positivement à une question posée par un institut de sondage sur leur intention d'entreprendre est passé de 700 000 en 1992 à 3,5 millions en 2010. L'esprit d'entreprendre intéresse au plus haut point les entreprises et les institutions en raison des caractéristiques qu'il révèle comme l'encouragement à l'imagination, à l'adaptabilité et à la volonté d'accepter des risques. « Les leviers principaux de ce nécessaire changement sont liés à l'éducation, à l'enseignement et à la formation, et que, de ce fait, les enjeux du développement du phénomène entrepreneurial dans notre pays, rejoignent largement ceux du développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat » (FAYOLLE A., 2003). A. FAYOLLE développe une vision de l'entrepreneuriat en rapport avec une problématique d'éducation et d'enseignement. Qui peut transmettre ces valeurs et ces attitudes ? Qui peut donner l'esprit d'entreprendre ou une culture entrepreneuriale ? La famille,

l'école, la société et les milieux sociaux. Il apparaît évident que l'enseignement et la formation peuvent contribuer au développement de l'esprit d'entreprendre et la culture entrepreneuriale. Les actions de sensibilisation, basées sur l'exemplarité et l'utilisation de modèles, jouent notamment un rôle important dans la transmission de ces valeurs et attitudes. Il est nécessaire de dépasser le cadre strict de la création d'entreprise pour prendre complètement la mesure de l'importance du phénomène entrepreneurial dans nos économies et nos sociétés. L'enseignement de l'entrepreneuriat peut concourir à l'amélioration de l'image de l'entreprise et à mettre en valeur le rôle de l'entrepreneur dans la société, et, servir de levier d'accroissement des taux de survie et de succès des entreprises créées.

2.2.3.2.1 Les quatre facteurs de l'acte entrepreneurial

Selon Fayolle quatre facteurs sont à prendre en compte dans le devenir de l'entrepreneur : le facteur psychologique, le facteur socioculturel, le facteur économique et le facteur contextuel. Le facteur psychologique permet de révéler la motivation de l'entrepreneur, qui peut se traduire par le besoin d'indépendance, le désir d'être son propre patron ou l'aspiration à l'autonomie. Le facteur socioculturel permet d'observer le rôle moteur de la famille, l'école ou les réseaux institutionnels et associatifs. Le facteur économique traduit l'importance des ressources informationnelles, humaines, technologiques, financières et matérielles. Et enfin, le facteur contextuel prend en compte les variables liées à la vie personnelle ou la vie professionnelle. La juxtaposition stratégique de ces facteurs passe nécessairement par des outils cognitifs qui permettent leur ajustement ; voire un accompagnement en formation qui permet de veiller à leur bonne articulation.

Schéma n° 9 : la théorie de la culture entrepreneuriale



Selon A FAYOLLE(2003) « ... un processus comme un système dynamique qui évolue dans le temps et qui est soumis à des échanges avec son environnement et lesquels échanges ont une influence sur son évolution. Le processus entrepreneurial, dans ces conditions, tient au cheminement d'un individu qui, à un moment de son existence, s'interroge sur l'acte d'entreprendre, le prépare et s'apprête à donner une orientation entrepreneuriale à sa vie professionnelle » (FAYOLLE A., 2003). Comment prépare-t-on à l'acte d'entreprendre ? Et qu'est-ce-que l'on entend par enseignement de l'entrepreneuriat ? Selon la définition de A. FAYOLLE, « c'est l'ensemble des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement des étudiants (ou des apprenants) qui concourent tout aussi bien à les faire évoluer sur des registres culturel et comportemental qu'à leur transmettre des connaissances et savoirs « actionnables » (FAYOLLE A., 2003).

2.2.3.2.2 Les modèles didactique et entrepreneurial comparés

On notera avec intérêt, la dimension structurale de la définition de A. FAYOLLE, qui prend en compte l'influence exercée par la société, les classes sociales, ou la structure sur le comportement des individus. La prise en compte des différences entre les individus (capital culturel, capital économique, capital social et capital symbolique) permet de mieux les préparer à l'acte d'entreprendre. Dans cet aspect de son analyse, il rejoint de modèle de T. VERSTRAETE(1999). Par conséquent, la formation à l'entrepreneuriat fera nécessairement appel à des registres différents permettant à l'entrepreneur d'améliorer son accession au capital social, au capital économique et à la connaissance.

Pour ces deux chercheurs, l'entrepreneuriat procède d'une transformation sociale plus large : identifier les créateurs à potentiel, lever certaines barrières à l'entrée dans le « métier » d'entrepreneur, fournir au créateur des moyens lui permettant de mieux maîtriser l'organisation qu'il initie, simplifier les formalités d'établissement sous forme d'un guichet unique, centraliser les cotisations, valoriser la recherche par le passage à la création d'entreprise, établir des relations d'accompagnement sont autant de mutations interdépendantes. A. FAYOLLE(2003) propose un modèle de formation qui tienne compte de ces diverses contraintes. Partant du principe que ces différents niveaux d'intervention suivent des objectifs et des finalités de nature très souvent opposées qui s'articulent autour de dimensions pédagogiques, économiques et politiques, il nous propose le tableau de méthodes pédagogiques comparées ci-contre :

Tableau n° 4 : les modèles didactique et entrepreneurial comparés

MODELE DIDACTIQUE	MODELE ENTREPRENEURIAL
Enseignement par le professeur uniquement	Apprentissage réciproque
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 » opéré par 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 la pression liée à la nécessité d'atteindre des objectifs immédiats	Apprentissage sous la pression liée à la nécessité d'atteindre des objectifs
Apport des autres découragés	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
Apprentissage par un réseau « d'experts » enseignants	Apprentissage par la découverte guidée

Le modèle didactique est un modèle d'enseignement classique basé sur la relation enseignant apprenant, où ce dernier à une attitude attentiste plutôt qu'active. Il participe peu à sa formation. La méthodologie d'apprentissage est basée sur la restitution de la prise de note. Les échanges enseignant apprenant

n'interviennent le plus souvent qu'au moment de l'évaluation. Il y a peu de place pour les échanges entre apprenants. Les personnes ressources sont limitées à un réseau d'enseignants. Par conséquent le modèle didactique n'est pas opérationnel dans le contexte entrepreneurial. Le modèle entrepreneurial procède d'une démarche d'enseignement basée sur l'apprentissage par « le faire », le « learning by doing », ou l'apprenant est acteur de sa formation. Sa participation active est à la base du modèle de formation. Les échanges entre apprenants sont essentiels et les débats discussions favorisent les interactions. L'apprentissage s'opère dans un environnement flexible où une large part est attribuée à des personnes ressources issues du milieu professionnel, permettant l'accès à un réseau plus vaste.

Selon A. FAYOLLE(2003), le système éducatif participe à l'esprit d'entreprise, à travers la culture globale et/ou locale qu'il diffuse, les contenus et les modalités pédagogiques qu'il met en actes, et les parcours diversifiés qu'il propose, parcours intellectuellement et humainement enrichissants pour les individus qui font le choix de la pluralité et de la complémentarité des voies d'éducation. Cependant, « si les influences qui viennent de la société, de la famille et du système éducatif ne trouvent pas d'écho, peut-être reviendra-t-il alors au milieu professionnel de sensibiliser et d'ouvrir des individus à l'entrepreneuriat » (FAYOLLE A., 2003). Ces propos sont plus explicites encore concernant la formation professionnelle à l'entrepreneuriat : « ... *il nous paraît possible de développer des comportements entrepreneuriaux à travers la voie de la formation continue. Certaines personnes peuvent, pour des raisons diverses, être passées à côté de leur formation initiale et découvrir à l'âge adulte l'intérêt d'une bonne formation et le rôle social joué par les diplômés dans notre pays. Ce constat peut les amener à entreprendre, avec une volonté très forte, des démarches et des parcours de formation débouchant sur*

l'acquisition de connaissances et de diplômes, même si cela les amène à vivre des situations parfois délicates où il faut concilier vie personnelle et vie affective, vie professionnelle et vie universitaire. Nous avons constaté que ces situations étaient propices à l'accroissement du potentiel entrepreneurial de ces personnes. La formation complémentaire, diplômante ou non, quand elle ouvre sur des compétences nouvelles, utilisables dans un projet entrepreneurial ou dans la gestion et le management d'une entreprise, constitue également un facteur positif de développement de ce potentiel » (FAYOLLE A., 2003). Nous avons pu constater dans le modèle de A FAYOLLE, la volonté intrinsèque de diffusion de la culture entrepreneuriale par tous les moyens disponibles, malgré des spécificités en France qui ne sont pas toujours favorables à l'esprit d'entreprise : importance de l'État Providence, du système de protection sociale et des avantages acquis, aversion pour le changement et le risque, recherche des privilèges, persistance de sujets tabous comme l'argent et les signes extérieurs de richesse et qu'il va falloir concilier.

2.2.3.3 Le modèle de S. SAMMUT

S. SAMMUT(1998) porte son analyse sur la phase de démarrage de l'entreprise, et, faisant référence à DODGE et ROBBINS estime que la première phase du développement de l'entreprise est celle de la « formation » que l'on peut considérer comme une étape transitoire entre l'idée (le projet) et l'entité (la réalité). Selon S. SAMMUT, la capacité cognitive du dirigeant est, à l'instant où il crée son entreprise, limitée, a fortiori s'il s'agit d'une première création. Ce n'est, dès lors, qu'en étant confronté à des problèmes divers que le dirigeant se rend compte, par une accumulation d'essais/erreurs, de la complexité et de l'enchevêtrement des problèmes.

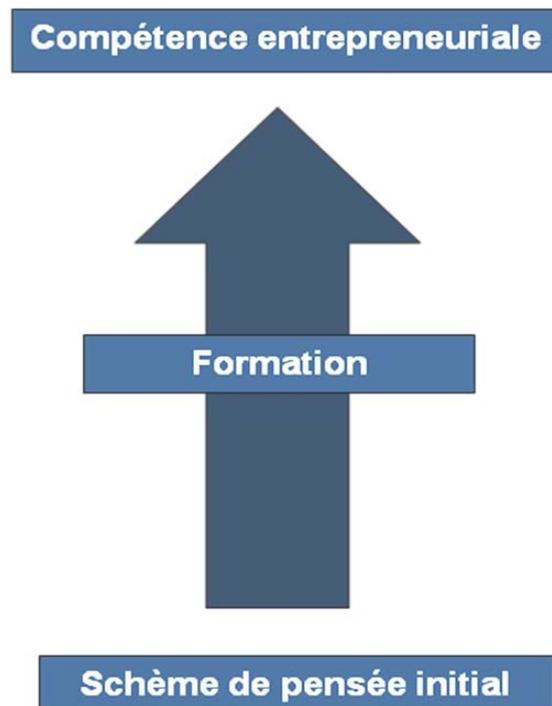
S. SAMMUT(1998) constate qu'il existe pourtant 1200 types d'aides différentes établi par le rapport NOVELLI de 1993 ; ce qui traduit surtout d'énormes besoins de sensibilisation sur les compétences existantes. Tous nos dirigeants montrent des lacunes dans la gestion de leur entreprise, mais peu ont éprouvé le besoin d'une formation. Seuls les dirigeants, ayant suivi un scénario planifié, se disent plus ouverts en la matière. Les principaux besoins, assez peu révélés mais constatés, relèvent du marketing (recherche de clients, de fournisseurs, politique commerciale) et de la gestion financière (négociation avec les banquiers, rentabilité financière, gestion de la trésorerie, prévision des besoins en fonds de roulement). Par ailleurs, les formations proposées sont séquentielles, organisées en général en périodes bloquées de plusieurs jours consécutifs et d'un prix le plus souvent inabordable pour les jeunes entreprises. Les créateurs récents auraient besoin au contraire de formation par thème très pointu, d'une organisation temporelle respectant leurs obligations de chefs d'entreprise, et bien entendu de tarifs accessibles.

2.2.3.3.1 La théorie de la compétence entrepreneuriale

S. SAMMUT(1998) propose un modèle d'analyse défini dans une perspective évolutionniste : « *la création d'entreprise déclenche un processus qui est censé se conclure avec le déclin de l'entreprise. Dès lors, se produit un raisonnement analogique entre la naissance d'une entreprise et celle d'un être humain* » (SAMMUT S., 1998). Au fur et à mesure de son apprentissage, l'entrepreneur emmagasine de l'information et se forge une expérience supplémentaire qui enrichit son schème de pensée initial et implique des dispositions personnelles et organisationnelles nouvelles. Selon S. SAMMUT(1998), l'une des principales caractéristiques de la phase de démarrage se situe dans la mise en relation des cinq pôles essentiels que sont

l'entrepreneur, l'organisation, l'environnement, les activités et les ressources financières. Avant de créer, le dirigeant néophyte n'a pas conscience de l'existence de ces pôles et encore moins de leurs interrelations.

Schéma n° 10 : la théorie de la compétence entrepreneuriale



Cinq variables : entrepreneur, activités, organisation, environnement, ressources financières sont pertinentes dans l'explication du démarrage. La réunion et la mise en relation de ces cinq variables constituent le système de gestion stratégique de l'entreprise en phase de démarrage. Le passage de l'état de porteur de projet à celui, plus prosaïque, de gestionnaire du quotidien exige une mutation mentale de l'entrepreneur. Avant la création effective, il s'agit de la stratégie d'une personne (le créateur) ; après nous sommes en présence d'une stratégie d'entreprise. Dès lors, on peut s'attendre à ce que les préoccupations ne soient plus les mêmes et que les décisions prises n'aient plus les mêmes enjeux.

Par conséquent, un ajustement permanent à l'environnement changeant, nécessite la mise en place d'une stratégie anticipatrice et promotrice à la fois des changements. Selon S. SAMMUT(1998), l'apprentissage est un facteur clé de succès. L'apprentissage et donc le coût à la fois temporel et financier qu'il engendre par des remises en cause, des retours en arrière et de ce fait, des pertes de temps et d'argent, impose à l'entrepreneur de le rendre tant efficace qu'efficace. En effet, non seulement cet apprentissage doit porter ses fruits en permettant au dirigeant d'acquérir des compétences supplémentaires, mais il doit également être réalisé sur un laps de temps suffisamment court pour accompagner le développement de l'entreprise. L'apprentissage peut donc être réalisé par le dirigeant solitaire tirant les conséquences de ses expériences et de ses informations, mais il peut être également facilité par un (des) individus(s) extérieur(s). Soit une approche andragogique permettant de « *mieux appréhender l'appropriation de concepts complexes comme ceux touchant le système entreprise, la stratégie d'entreprise, les problèmes d'organisation et de management de ressources humaines...* » (SAMMUT S., 1998). Le suivi de l'entreprise est également un facteur clé de succès dans le modèle de S. SAMMUT ; la structure d'assistance la plus efficace est celle où les conseillers proposent un réseau varié d'experts et manifestent une disponibilité exemplaire sans pour autant étouffer le client au travers d'une relation « docteur/patient », qui n'aboutit finalement qu'à une dépendance excessive de l'entrepreneur ... « en apportant à l'entrepreneur les moyens d'analyser de façon rigoureuse son entreprise, à mieux prendre en compte les obligations de ressources et les contraintes de temps, soit en un mot à exercer les fonctions essentielles de l'entreprise, la survie de celle-ci ne peut qu'être facilitée » (SAMMUT S., 1998). Consciente de l'évolution lente des mentalités, S. SAMMUT constate : « ... affirmer que la réussite au démarrage serait davantage le fait de la capacité d'apprentissage du dirigeant que son expérience accumulée en gestion remet en

cause des certitudes acquises » (SAMMUT S., 1998). Si l'on retient cette assertion, nous cautionnons, en effet, l'idée selon laquelle il ne sert à rien d'accroître les compétences en gestion des futurs dirigeants. Cela a, néanmoins, le mérite de faire de la dimension cognitive, un facteur-clé de succès, ce qui n'a été que récemment admis par certains chercheurs qui, notons-le, ont pour la plupart une expérience concrète dans l'accompagnement ou le suivi des jeunes entreprises.

2.2.3.4 Concepts clés des modèles entrepreneuriaux convoqués

Nous avons pu constater que les deux premiers modèles convoqués, celui de C. BRUYAT, qui met l'accent sur la dialogique individu/création de valeur, et, celui de T. VERSTRAETE(1999) qui s'intéresse aux dimensions cognitive, praxéologique et structurale du phénomène entrepreneurial, rejoignent le courant de la sociologie des organisations, plus précisément l'analyse stratégique de M. CROZIER. Les individus rationnels mettent en œuvre des stratégies pour innover et provoquer le changement. « *L'individu est la condition nécessaire pour la création de la valeur et l'entreprise est la chose de l'individu* » (BRUYAT C. ,1993). Et, « *L'individu adopte une vision stratégique à partir de sa pensée stratégique et agit dans un environnement multidimensionnel en interaction avec les parties prenantes ou les acteurs dont l'entreprise dépend en permanence pour sa survie* » (VERSTRAETE T., 1999). Les deux modèles suivants, celui d'A. FAYOLLE et de S. SAMMUT sont d'inspiration structuraliste. La société est structurée et la structure est la combinaison d'éléments telle qu'une modification quelconque de l'un d'entre eux, entraîne une modification de tous les autres. En effet, A. FAYOLLE(2003), dans son approche de l'entrepreneuriat, en rapport avec une problématique d'éducation et d'enseignement, insiste sur les facteurs : psychologique, socioculturel, économique et contextuel. Dans son modèle, l'ajustement de ces quatre facteurs

clés, du développement de l'entrepreneuriat, passe par des outils cognitifs. « ... *enseigner l'entrepreneuriat, faire évoluer sur des registres culturel et comportemental, et transmettre des connaissances et savoirs actionnables* » (FAYOLLE A., 2003). Dans l'élaboration du modèle entrepreneurial par distinction du modèle didactique, A. FAYOLLE propose un nouveau modèle pédagogique visant une transformation sociale in extenso. Le modèle de S. SAMMUT(1998) s'appuie également sur une problématique de formation, mais plus centrée sur la phase de démarrage de l'entreprise ; moment à partir duquel l'entreprise enregistre ses premières commandes ou réalise ses premières ventes. L'entrepreneur, les activités, l'organisation, l'environnement et les ressources financières qui sont les cinq variables agissant sur le démarrage de l'entreprise, sont relayés par la conscience stratégique et la gestion systémique, marquant la fin de cette phase. « La phase de démarrage peut donc être définie comme une étape de développement qui débute lorsque l'entreprise « enregistre ses premières commandes ou réalise ses premières ventes » et se termine dès lors que le dirigeant fait preuve d'une conscience stratégique, c'est-à-dire adopte une gestion systémique, engage un transfert organisationnel et est en mesure de dépasser (ou a déjà atteint) le seuil de rentabilité » (SAMMUT S., 1998). Les quatre modèles de l'école entrepreneuriale convoqués suggèrent la notion de processus pour mieux comprendre la diversité et la richesse des situations et des comportements entrepreneuriaux. Le concept de processus implique l'idée de mouvement, de dynamique et de temps. De l'étape de la création, en passant par le stade du démarrage, à la phase de développement de l'entreprise, la formation permet à l'entrepreneur d'acquérir les compétences nouvelles indispensables à l'exercice de nouvelles fonctions.

3. PROBLEMATIQUE

LES FACTEURS CLES DE REUSSITE DU PROJET ENTREPRENEURIAL EN FORMATION PROFESSIONNELLE

Les champs de conceptualisation en entrepreneuriat et en formation professionnelle sont en constante évolution pour ne pas dire à l'état de paradigme ; les théories existantes renvoient à une réalité dynamique du terrain qu'elles tentent de cristalliser dans des typologies encore peu généralisées. Cependant, elles ont le mérite de questionner un champ dynamique dans la création d'entreprises et dans la formation professionnelle. Celles qui mettent en exergue ces deux champs sont encore plus rares.

L'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (IFE), installé à l'Université de l'île Maurice, forme depuis plus de dix ans une population internationale d'entrepreneurs. Notre travail de thèse porte sur les dix dernières promotions qui ont contribué à la formation d'auditeurs d'origines culturelles et socioprofessionnelles internationales, encadrés par des formateurs aux compétences académiques et professionnelles internationales, et impliqués dans un partenariat intergouvernemental mondial. Les outils d'analyse proposés par la recherche empirique nous ont permis d'étudier scientifiquement ce terrain. Nous nous sommes intéressés aux actes entrepreneuriaux du stagiaire en formation professionnelle à l'entrepreneuriat et aux conditions dans la formation qui déterminent l'aboutissement et le succès du projet entrepreneurial. Quel que soit le niveau de formation initiale, le porteur de projet d'entreprise est confronté à un besoin d'informations, à un besoin de méthodologie de la création d'entreprise et à un besoin de guidance dans l'élaboration du projet d'entreprise et l'exercice du métier d'entrepreneur dans la phase du démarrage. Pour

résumer, notre problématique s'intéresse aux déterminants de l'action dans l'acte d'entreprendre mais au regard des apports en formation.

Par conséquent, nous formulerons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1

La dimension structurale renvoie aux problèmes de structure de l'organisation, et, laquelle s'imbrique avec l'environnement socio-économique. L'un des actes de l'entrepreneur en formation professionnelle est de rendre la structure qu'il instaure (et dont une partie de la structure sociale) conforme à la représentation qu'il s'en fait (ce qui est plus ou moins difficile selon le degré de malléabilité de l'environnement investi) et en interaction avec l'environnement socio-économique qu'il contribue à modifier à son tour.

Hypothèse 2

La dimension cognitive renvoie à toutes les questions d'ordre stratégique. Les questions à se poser étant du type : sur quels outils et sur quelles démarches doit s'appuyer l'entrepreneur en formation professionnelle (ou plus largement le noyau stratégique) pour définir sa stratégie ? Par exemple, doit-il y avoir une planification stratégique, une démarche prospective, une phase exploratoire ? Faut-il mettre en place une veille stratégique, déclencher une étude de marché en amont ou en aval de la formation ? Les réponses données à ces questions valent pour les trois variables de la dimension cognitive puisqu'en découlent une mise à jour de la vision et des opportunités

d'apprentissage : à savoir, les outils mobilisés en formation, la collecte et l'exploitation des données existantes et l'élaboration du projet entrepreneurial.

Hypothèse 3

La dimension praxéologique renvoie aux problèmes des positionnements à prendre dans chacun des environnements (politique relationnelle, politique financière, politique marketing, politique salariale, etc.). Nous retiendrons pour l'analyse trois variables importantes à contrôler, à savoir la variable motivation, la variable interaction et la variable guidance.

Sur le plan théorique, on retiendra que les trois dimensions sont irréductibles et indissociables. L'adulte en formation, selon les auteurs convoqués, doit être appréhendé comme un sujet spécifique dont les caractéristiques motivationnelles, cognitives et entrepreneuriales se fondent sur son histoire, sa culture de référence, ses formations et ses expériences. Par conséquent, nous avons pris le parti d'isoler et étudier les facteurs clés de réussite du projet entrepreneurial en formation professionnelle dans leurs dimensions structurale, cognitive et praxéologique. En fonction des données collectées et de l'analyse des résultats, nous avons validé ou invalidé nos hypothèses de travail qui portent sur un contexte de formation entrepreneuriale, multiculturel et francophone : autre dimension transversale que nous avons cherché à mettre en évidence en parallèle dans l'étude.

4. METHODOLOGIE

4.1 La démarche générale

A partir de notre question de départ, nous avons construit le corpus théorique au regard duquel nous avons précisé notre questionnement et avancé des hypothèses ; il nous faut à présent les confronter à des données d'observation. La méthodologie de notre travail est fondée sur une démarche empirique à triple entrées : à savoir l'exploitation des données fournies par l'IFE, la collecte de matériaux d'enquête par le biais de questionnaires auto-administrés transmis par Internet, et, plusieurs entretiens et observations directes du terrain à Maurice et à Madagascar, dans les cinq dernières années.

4.1.1 La population d'enquête

Nous avons entrepris notre recherche sur la formation professionnelle à l'entrepreneuriat à l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat, à partir de plusieurs enquêtes empiriques et d'entretiens semi-directifs, sur des publics en formation à la création d'entreprise, et, auprès d'institutions publiques. Quelles que soient les instances impliquées dans les enjeux d'une dynamique économique de nature socio-solidaire ou purement mercantile, nous avons pu distinguer trois segments du public de demandeurs de formation en création d'entreprises à l'IFE :

1. le « primo-créateur » qui n'a aucune expérience de l'entreprise ;
2. l'« intrapreneur » qui vient tester la faisabilité d'un projet de son entreprise d'appartenance
3. le « réseuteur » qui est déjà bien investi dans l'entrepreneuriat et cherche à développer son activité.

Nous avons souhaité étudier le processus d'autonomisation de ces publics, notamment, les stratégies et les processus de construction identitaire des entrepreneurs issus d'une formation à l'entrepreneuriat. Une analyse épistémologique et une typologie des différents courants théoriques actuels, des paradigmes aussi en entrepreneuriat et en formation professionnelle qui en découlent, nous ont permis de poser les bases conceptuelles de l'approche du terrain. Ainsi, nous avons établi notre échantillon à partir d'une population de 350 individus issus des dix promotions de l'IFE de 1999 à 2008.

4.1.2 Le recueil des données

Nous avons exploité trois catégories de données :

- les données existantes (les publications et études internes au réseau AUF de 2002 à 2008, dont ceux de l'IFE) ;
- un questionnaire d'enquête adressé à 92 ex-auditeurs des promotions 1999 à 2004 ayant une activité entrepreneuriale ou non à l'issue de la formation ;
- des entretiens semi directifs avec 20 auditeurs des 4 promotions suivantes de 2005 à 2008 et avec le directeur des études ;
- trois missions d'observation : 2 missions à Maurice à l'IFE en mars 2006 et en octobre 2007, et, 1 mission à Madagascar en mars 2008.

Nous avons recueilli un ensemble de données provenant de trois sources différentes. Afin de vérifier nos hypothèses, nous les avons confrontées à toutes les données possibles.

4.1.2.1 Communiqués et publications de l'IFE

La lettre annuelle de l'IFE est un document de travail qui fournit des informations précises sur la politique poursuivie, sur les objectifs atteints ou

non, sur l'évolution du dispositif de formation tant sur le plan partenarial que sur le plan pédagogique, les difficultés rencontrées et les améliorations à apporter.

Le site Internet de l'IFE (www.mu.refer.org/ife) est une source importante de données, concernant l'origine socio professionnelle des étudiants, les effectifs en formation, les contenus pédagogiques, les intervenants en formation, les projets d'entreprises, le devenir professionnel des étudiants ou le réseau d'animation para-formation.

Les actes du congrès international du réseau entrepreneuriat sont des sources d'informations fiables et périodiques permettant de faire à la fois l'analyse des programmes annuels et l'atteinte ou non de leurs objectifs, mais encore, dans le temps, de révéler des tendances sur plusieurs années (2002 à 2008).

4.1.2.2 Questionnaires d'enquête

Les questionnaires d'enquête ont été administrés de deux manières :

-pour les diplômés : nous leur avons fait parvenir par E-mail un questionnaire à choix multiples auto-administrable dans un premier temps ; nous avons détecté des entrepreneurs en activité parmi eux ; puis nous avons conduit des entretiens semi-directifs à Maurice et à Madagascar.

-pour les auditeurs : nous avons administré le questionnaire d'enquête et conduit les entretiens individuels.

-Pour le personnel institutionnel : nous avons conduit 8 entretiens semi-directifs à l'IFE à Maurice et au Campus numérique, ainsi qu'au bureau de l'AUF à Madagascar.

Pour le questionnaire « diplômés » notre objectif était de collecter des informations sur :

- leur devenir professionnel ;
- leur perception de la formation à 2-3-4 ans ;
- les effets rétroactifs de la formation.

Pour l'enquête « auditeurs » notre objectif était de collecter des informations sur :

- leur motivation à suivre une formation en entrepreneuriat ;
- leur vécu en formation ;
- l'adéquation de leur projet d'entreprise avec la démarche de formation.

4.1.2.3 Les entretiens

Nous avons fait un entretien semi directif de deux heures avec le directeur des études de l'Institut. Cet entretien avait pour objectif de recueillir des données sur les enjeux de la formation, sur les coûts matériel et humain, et, sur les projections aussi. Avec les statistiques qui nous ont été confiées à cette occasion, nous avons pu corroborer la réalité des faits avec la volonté institutionnelle.

Pour l'entretien du responsable de formation, notre objectif était de collecter :

- sa perception de la formation dans son évolution ;
- l'analyse des données collectées par ses moyens ;
- les objectifs et finalités à long terme.

Toutes nos questions s'appuient sur les concepts et sur les modèles théoriques présentés plus haut ; la méthodologie précisée, nous avons procédé à l'analyse et à l'interprétation de nos résultats.

4.1.3 Evaluation de la formation en entrepreneuriat

Nous avons élaboré une grille d'évaluation de la formation professionnelle à l'entrepreneuriat pour observer la tendance des indicateurs de

réussite sur les dix dernières années. Conformément à une méthodologie d'évaluation en formation professionnelle, le bilan de la formation, nous avons mobilisé toutes nos données collectées (statistiques institutionnelles, résultats d'enquêtes, données d'entretiens) pour une relecture transversale de l'information.

4.1.3.1 Les critères qualitatifs de réussite

L'analyse parallèle des données d'entretien et des programmes de formation sur plusieurs promotions nous a permis de mettre en évidence l'évolution des besoins en formation à l'entrepreneuriat et des attentes en guidance. La mesure de leur degré de satisfaction passent par la détermination des critères qualitatifs de réussite. La mise en place de la formation fait l'objet d'une négociation annuelle auprès de l'AUF et des partenaires institutionnels mauriciens et par conséquent les critères qualitatifs de réussite peuvent être remis en cause d'une année sur l'autre.

D'un point de vue de l'organisation, les critères qualitatifs de mise en place en terme de processus sont :

- l'animation du comité de pilotage pour la renégociation annuelle des objectifs, des moyens et des modalités d'évaluation de la formation ;
- l'animation du conseil d'administration.

D'un point de vue de l'organisation, les critères qualitatifs de mise en place en terme de procédures sont :

- la signature du Contrat d'objectifs annuel ;
- la convention de partenariat avec la Chambre de commerce mauricien.

D'un point de vue des formateurs, les critères qualitatifs de mise en place en terme de processus sont :

- les nouveaux modules intégrés au plan de formation ;
- les nouvelles pratiques intégrées dans la guidance des porteurs de projets ;
- les régulations du projet de formation.

D'un point de vue des formateurs, les critères qualitatifs de mise en place en terme de procédures sont :

- les évaluations intermédiaires de la formation ;
- la synthèse de l'étape 1 : enseignement théorique ;
- la synthèse de l'étape 2 : guidance.

D'un point de vue des auditeurs, les critères qualitatifs de mise en place en terme de processus sont :

- la participation d'un représentant des auditeurs au conseil d'administration ;
- les évaluations intermédiaires en présence de tous les auditeurs.

D'un point de vue des auditeurs, les critères qualitatifs de mise en place en terme de procédures sont :

- la coordination des propositions des auditeurs au conseil d'administration ;
- l'avis consultatif sur la régulation du projet de formation.

La réussite du projet de formation est conditionnée par la réussite économique des porteurs de projet d'entreprise. Par conséquent des critères intermédiaires de réussite permettent d'évaluer l'efficacité du dispositif pendant et à l'issue de la formation, et, sans perdre de vue l'importance d'une évaluation à l'échéance de trois et cinq ans, en vue de corrélérer la pérennité ou l'échec d'entreprise à la pertinence des critères intermédiaires de réussite.

D'un point de vue de l'organisation, les critères qualitatifs de réussite en terme de processus sont :

- le déroulement d'un scénario de formation cohérent ;
- l'intégration des contraintes liées à la gestion des temps de cours théoriques et des temps de pratiques sur le terrain

D'un point de vue de l'organisation, les critères qualitatifs de réussite en terme de procédures sont :

- l'identification des contraintes liées à l'articulation des modules
- l'atteinte des objectifs fixés dans les documents contractuels

D'un point de vue des formateurs, les critères qualitatifs de réussite en terme de processus sont :

- les nouvelles aptitudes développées et liées aux nouveaux modules
- une meilleure autonomie liée aux nouvelles pratiques intégrées dans la guidance des porteurs de projets
- une motivation plus grande due aux régulations du projet de formation.

D'un point de vue des formateurs, les critères qualitatifs de réussite en terme de procédures sont :

- l'efficacité de la coordination
- le respect des engagements contractuels
- l'efficacité de la planification
- l'adéquation des moyens matériels

D'un point de vue des auditeurs, les critères qualitatifs de réussite en terme de processus sont :

- la satisfaction d'avoir identifié les aspects contraignants du projet
- la satisfaction d'avoir régulé le projet de formation
- l'envie de démarrer l'entreprise

D'un point de vue des auditeurs, les critères qualitatifs de réussite en terme de procédures sont :

- l'envie d'une implication dans la régulation du projet de formation.

- l'envie d'une représentativité plus forte au sein des instances.

A partir des critères qualitatifs d'évaluation de la formation identifiés ci-dessus nous pouvons relever ou pas une autorégulation des processus et des procédures en dix ans notamment par la valorisation des pratiques localement et par la mutualisation des expériences dans l'interaction en réseau. Nous pouvons également relever l'autorégulation des méthodes, des savoirs-faires et des techniques sur la base :

- de la recherche en entrepreneuriat

- de la capitalisation des expériences individuelles

- de l'interaction avec le bureau des auditeurs et l'association des anciens de l'IFE

Par ailleurs, la régulation externe des procédures a été sollicitée en fonction des évolutions institutionnelles au sein du réseau AUF. Pour terminer, le contrôle des procédures et le contrôle des produits sont basés sur les indicateurs économiques (nombre d'entreprises créées, coût de la formation, participation financière des pays partenaires, taux de création d'emplois...) et sur des indicateurs sociaux (dynamique de réseau, dynamique du tutorat de guidance, nombre d'entreprises solidaires, partenariats francophones...). La mesure des écarts de résultats et la mise en évidence des dysfonctionnements permettent d'alimenter la boucle de rétroaction « contrôle-régulation ». Ce que nous avons souhaité vérifier sur une période de dix ans.

5. ANALYSE DES RESULTATS

La formation professionnelle à la création et à la gestion d'entreprises dans la zone Océan Indien et les enjeux de la coopération francophone régionale.

5.1 L'analyse de la phase exploratoire

Une première interrogation sur l'IFE de Maurice porte obligatoirement sur les enjeux de cette formation professionnelle dans le cadre de la francophonie. On pourrait penser à priori qu'il s'agit là d'une formation élitiste destinée à une frange réservée des nations participants au programme. Notre préoccupation dans le cadre de cette thèse préparée à l'Université de la Réunion a été d'aborder sous différents angles le terrain international de ce partenariat du développement, à Maurice, à Madagascar et à la Réunion. Nous sommes allés constater sur place, dans la phase exploratoire, la réalité de la formation et celle des entreprises issues, sur la base des deux séries de questions d'entrées ci-dessous :

1. Quels sont les enjeux liés à cette formation francophone dans l'Océan Indien ?

- du point de vue de l'institution : les intérêts internationaux et régionaux, le bilan des formations, les objectifs de création d'entreprises atteints ;
- sur la base des statistiques : des auditeurs et de leurs provenances, des créations d'entreprises effectives ;
- sur la base des échanges dans la francophonie : réseaux d'auditeurs et de formateurs de IFE, réseau des anciens de l'IFE et réseau d'entrepreneurs formés à l'IFE.

2. Quels sont les effets de la formation sur l'individu et sur l'entreprise ?

- du point de vue des auditeurs : profils et témoignages sur la formation, sur l'environnement de la formation, sur la dimension internationale de la

formation, sur les échanges et les blocages, sur les difficultés et les tensions vécues, sur les expériences positive ;

- du point de vue de l'entreprise créée : son impact sur l'environnement d'appartenance, sur les activités professionnelles et sur les activités socioculturelles ;

- du point de vue de l'interaction : les phénomènes de socialisation, d'acculturation et de resocialisation.

Nous avons tenté de mettre en évidence sur la base des apports théoriques et des résultats de nos observations, la pertinence des objectifs et des contenus de la formation à l'IFE, l'impact sur les personnes en formation, et la valeur des résultats obtenus. Nous sommes partis pour ce faire d'un préjugé positif, à savoir que les créateurs d'entreprises ne peuvent pas seulement être issus des grandes écoles de commerce ou en formation initiale dans les universités, et, qu'il y a également aujourd'hui d'autres voies permettant à un adulte de rallier une formation de bon niveau à la création de son entreprise, et, au niveau intergouvernemental.

Le projet FRANCODE a été proposé par la Roumanie à l'occasion de la réunion des Ministres des affaires étrangères de la Francophonie tenue à Bucarest en 1998. Le projet confié à l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie (AIF) a été présenté à la Conférence des Ministres de l'économie et des finances de la Francophonie organisée à Monaco en avril 1999 et figure comme projet prioritaire dans la déclaration adoptée à l'issue de cette rencontre. Le projet proposé visait à disséminer, en langue française, des programmes de formation dans le domaine des négociations commerciales multilatérales, du financement du commerce international et du marketing international, ainsi qu'à former des formateurs-conseils chargés de mettre en œuvre des programmes de

formation et des activités conseils sur le renforcement de la compétitivité des PME exportatrices de la région Océan Indien.

Au bout de douze ans, en 2010, quarante et un pays en développement ou en transition bénéficient du programme, de même que quatre organisations économiques régionales. Les participants au programme FRANCODE ont été regroupés dans 4 centres de formation régionaux : l'INDE(21) à Bucarest (Roumanie), l'ISCAE(22) à Casablanca (Maroc), l'Université Senghor à Alexandrie (Egypte) et l'IFE à Réduit (Maurice).

5.1.1 Les structures impliquées dans la réussite de la formation

Le terme « impliquer » dénote bien le degré d'importance accordé par les promoteurs francophones de la formation professionnelle à l'entrepreneuriat, tant en terme d'impacts attendus au niveau des bénéficiaires directs que des retombées politiques, économiques, voire culturelles pour tous les pays participants au programme.

5.1.1.1 L'Agence Universitaire de la Francophonie

Rappelons brièvement les enjeux : l'Agence de Francophonie créée en 1970 lors de la IIe conférence de Niamey est la seule organisation intergouvernementale de la francophonie découlant d'une convention. Elle a mis en place une Charte de la francophonie associant AUPELF-UREF(agence francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche et université des réseaux d'expression française), TV 5, l'Université Senghor et l'AIMF(23) chargée d'assister le secrétaire général dans sa tâche de propositions d'axes prioritaires de la programmation multilatérale francophone, qui sont inscrits ensuite dans le cadre des objectifs définis par le plan d'action.

Le Conseil de coopération est l'organe de l'harmonisation des actions engagées en commun et de leur évaluation. Le budget de l'Agence est alimenté par les contributions obligatoires des états membres.

L'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF anciennement AUPELF-UREF), opérateur direct des sommets francophones a pour vocation l'interaction des institutions universitaires francophones. Elle anime depuis 40 ans de nombreux programmes notamment de mobilité, d'universités virtuelles, de réseaux de recherche et a des implantations dans 25 pays, où elle anime un réseau d'instituts internationaux.

5.1.1.2 Un consortium d'institutions

Sur le plan international, les regroupements culturels sont, au-delà des différences géographiques et historiques, les véritables solidarités de demain : « la francophonie est un espace de dialogue des cultures, selon l'expression de Léopold Sédar Senghor, de coopération et de partenariat dans le plus profond respect de sa diversité. Son unité se fonde sur une communauté de valeurs de la langue, consacrée à la promotion de la paix, de la justice, de la sécurité, de la solidarité, de la démocratie ainsi qu'au respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales, qui sont universels et indéniables ». Le consortium d'institutions impliqué autour de l'Entrepreneuriat à l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (IFE) de l'île Maurice travaille en réseau numérique. Le consortium se réunit dans la semaine de la rentrée officielle de chaque nouvelle promotion pour analyser les composantes du cursus et les conditions d'enseignement, et, pour réfléchir à la stratégie de l'IFE pour les années à venir et il est suivi par un Conseil d'administration.

5.1.1.3 L'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat en 2010

De la plantation à la Cyber-île telle est la voie choisie par l'île Maurice qui connaît aujourd'hui un problème d'exode massif des classes moyennes, malgré la dynamique impulsée par la zone franche d'exportation depuis 1992. Par ailleurs les tensions ethniques, en raison d'une croissance inégalement répartie, fragilisent le tissu social. En 1994, un fond d'investissement a même été mis en place pour inculquer la culture d'entreprise aux jeunes mauriciens et à encadrer les jeunes créateurs d'entreprises dans la phase cruciale du démarrage. En 1999, la mise en place avec l'IFE d'un consortium universitaire et économique va permettre d'impulser une dynamique de création d'entreprises innovantes. Dix ans plus tard, en 2010, la crise économique internationale, l'essoufflement du modèle de la zone franche, les mutations du marché du tourisme et la réorientation économique vers les plans d'investissement immobilier IRS(24) (*Integrated Resort Scheme*) et RES(25) (*Real Estate Scheme*) et vers les cyber-services posent plus que jamais la question de la formation.

Dans ce contexte où les enjeux sont internationaux pour un pays résolument tourné vers le marché de la clientèle mondiale, nous avons relevé les réponses apportées par l'IFE, tant pour l'île Maurice que pour les pays partenaires du programme de formation. Opérateur direct de l'Organisation Internationale de la Francophonie pour l'enseignement supérieur et la recherche, l'IFE est un institut de troisième cycle de l'AUF dédié à l'entrepreneuriat et couvrant la région Océan Indien et au-delà, avec l'appui d'un consortium d'institutions d'excellence. L'entrepreneuriat constitue un enjeu primordial de développement économique et l'IFE confère donc à la Francophonie un rôle d'acteur majeur dans la région. Enfin, l'île Maurice, pays d'accueil de l'IFE, se caractérise par son ouverture sur la scène internationale et son dynamisme entrepreneurial.

En préambule de ses statuts l'IFE exprime l'objet de sa constitution : « *en prenant en compte les réalités sociales, culturelles et économiques de la région, l'IFE a pour mission, en accord avec les missions de l'AUF, de concourir au développement durable, dans la région de l'Océan Indien et au-delà, par la diffusion de la pratique et de la culture entrepreneuriales au plus haut niveau, tant sur la plan académique que professionnel* ». Par ailleurs, l'article 1^{er} du règlement intérieur de l'institut traduit clairement l'esprit d'ouverture et la volonté de promotion des économies des pays en développement : « *l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (IFE) accueille les auditeurs (mauriciens ou étrangers) remplissant les conditions d'admission, sans distinction de sexe, de race et d'appartenance religieuse, politique ou philosophique* ». Comme nous avons pu le constater sur place, l'Institut de la francophonie pour l'Entrepreneuriat :

- forme, en français, des spécialistes de haut niveau à l'Entrepreneuriat (création, développement, reprise d'entreprise et intrapreneuriat) pour leur contribution au développement économique des pays de la région et plus largement de l'espace francophone ;
- soutient des projets d'études et de recherche-développement en relation avec les questions liées au développement des pays dont sont originaires les auditeurs et favorise l'émergence d'équipes de recherche et de laboratoires associés. On relèvera que la dynamique de solidarité et de coopération économique par l'instrument de la langue française est une réalité tangible, sans pour autant perdre de vue les enjeux liés à la mise en circulation d'informations stratégiques sur les domaines économiques porteurs. N'oublions pas le rôle complémentaire que peuvent jouer les réseaux francophones tels que le Forum Francophone des Affaires et les regroupements des Chambres de commerce des pays francophones. Par ailleurs, au niveau culturel, le Réseau des maisons francophones permet d'animer localement la francophonie.

5.2 L'analyse de la formation professionnelle à l'entrepreneuriat

Nous avons pu constater dans le cadre théorique, que le concept d'entrepreneur avait une fonction polysémique et qu'il avait muté ou évolué selon les époques. Aujourd'hui le concept d'entrepreneuriat, renvoie à une identité nouvelle de l'entrepreneur : à savoir, celui qui sait imaginer du nouveau, qui a une grande confiance en soi, qui est enthousiaste et tenace, qui aime résoudre les problèmes, qui aime diriger, qui combat la routine et refuse les contraintes. Néanmoins, les tentatives de définition de l'entrepreneur sont encore largement empreintes du paradigme dans lequel s'inscrivent les auteurs. Professeur à l'Université Harvard, Howard STEVENSON, stipule que l'entrepreneuriat est « *un concept qui couvre l'identification des opportunités d'affaires (par des individus ou des organisations), leur poursuite et leur concrétisation, indépendamment des ressources directement contrôlées* ». Nous avons pu constater que cette définition avait l'avantage d'englober une attitude entrepreneuriale et une organisation entrepreneuriale, offrant par là même un champ d'investigation plus large au concept.

Tableau n° 5 : Identité du porteur de projet d'entreprise à l'IFE

Identité du porteur de projet	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Fréq.
Concrétiser mon projet	18	66,7%	8	29,6%	1	3,7%	27 (1,37)	100%
Me former	8	29,6%	17	63,0%	2	7,4%	27 (1,78)	100%
Me constituer un réseau	1	3,7%	2	7,4%	24	88,9%	27 (2,85)	100%
TOTAL OBS.	27		27		27		27	

Enquête mars 2007 IFE

La bipolarisation dans l'acte d'entreprendre, entre une formation et des interactions avec l'environnement entrepreneurial, est perceptible dès l'amorce du projet entrepreneurial. Nous pouvons relever, dans le tableau ci-dessus, que la modalité 3 « *je suis en formation en entrepreneuriat pour me constituer un réseau de relations* » de la variable « objectifs en formation » correspond à 88,9 % des réponses ; soit la fréquence la plus élevée des trois rangs de réponses considérées. Par conséquent, les porteurs de projets en formation à l'entrepreneuriat mettent en avant la dimension structurale de leur projet d'entreprise, et, estiment que la constitution d'un réseau de relations est un critère principal de réussite de la formation à l'entrepreneuriat. Les modalités 1 et 2 ont des fréquences proches, avec un choix prioritaire cependant pour la modalité 1 « *je suis en formation pour concrétiser mon projet d'entreprise* » (66,7 % contre 63 % pour la modalité 2 « *je suis en formation pour me former à l'entrepreneuriat* »). La formation en elle-même, à savoir les enseignements dispensés, ne vient qu'en troisième position. Or, nous avons l'habitude d'admettre que les contenus disciplinaires sont prioritaires dans l'organisation de la formation. Nous devons davantage nous pencher, par rapport à la formation à l'entrepreneuriat, sur la question du décroisement des enseignements.

5.2.1 L'évolution du dispositif de la formation

Dispensée dans les locaux de l'institut installé dans l'immeuble SYFED(26) à l'université de Maurice, la formation s'adresse à des candidats intéressés à des titres divers par les activités d'entrepreneuriat, de création ou de reprise d'entreprise et désireux d'acquérir les concepts et les méthodes nécessaires à la réussite de leur propre projet. La formation dispensée dans le

cadre du DEPA (diplôme d'étude professionnelle approfondie) de l'IFE concerne en 2010 :

- les étudiants de toutes disciplines porteurs de projets de création ou de reprise d'entreprise ou souhaitant développer en tant que salariés des projets innovants de type entrepreneurial ;
- les auditeurs souhaitant occuper une position de conseil en création d'entreprise, ainsi que des candidats exerçant déjà une activité professionnelle de ce type et soucieux de développer leur expertise dans ce domaine,
- les cadres d'entreprises désireux de créer leur propre entreprise ou de reprendre une entreprise existante.

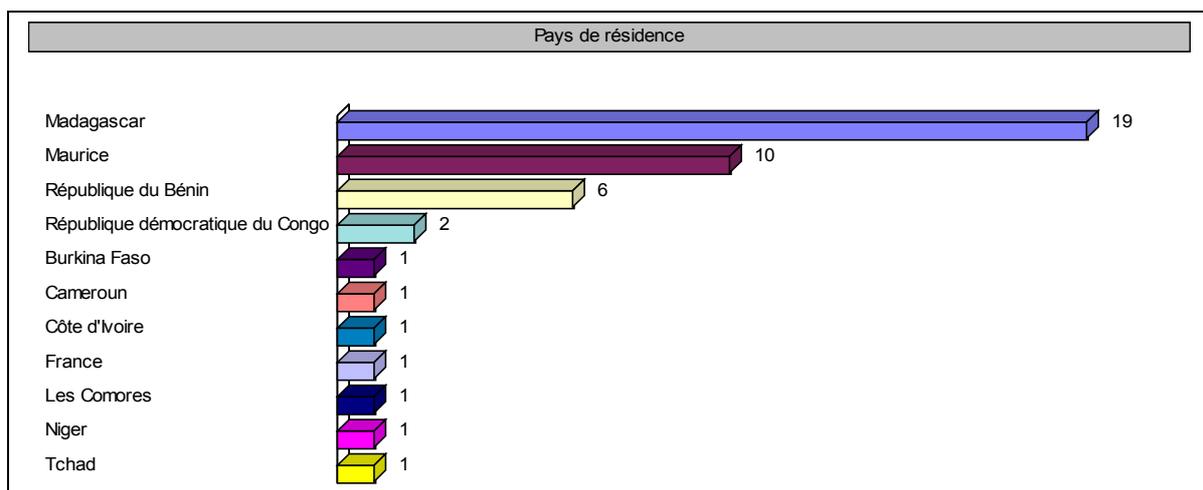
Se présentent au concours d'entrée à l'IFE :

- les candidats ayant un diplôme de fin de 2ème cycle (soit 4 années après l'entrée dans l'enseignement supérieur) issus de tout cursus de formation et faisant état d'un projet d'entrepreneuriat, qu'ils soient ou non en activité professionnelle ;
- les candidats en activité professionnelle (ou en recherche d'emploi), titulaires d'un niveau d'études universitaires pouvant être inférieur mais compensé par une validation d'acquis professionnels (expérience professionnelle laissée à l'appréciation du jury d'entrée, cette expérience pouvant être éloignée des métiers de la gestion) et faisant état d'un projet d'entrepreneuriat. L'accompagnement ainsi que le développement de projets innovants constituent des modalités essentielles de la formation à l'IFE.

On peut constater une nette prédominance des auditeurs ayant un objectif de formation, 63 % en moyenne ce qui s'explique pour une large part par les exigences de la formation en entrepreneuriat qui fait appel à des compétences multiples souvent associées à des expériences professionnelles variées. La motivation intrinsèque, le fait d'être en formation, au sens de DECI et

RYAN(1985) met en valeur l'effet groupe. Au-delà, il s'agit des perceptions de compétence qui n'interviennent que lorsque l'individu a identifié le locus de causalité et qu'il atteint le libre arbitre, c'est-à-dire l'autodétermination stable au moment de la prise de décision ou l'usage de ses compétences. La moyenne d'âge des auditeurs est de 32 ans ; les plus âgés ayant 45 ans. Les femmes tiennent encore une place minoritaire dans la formation à l'entrepreneuriat, en moyenne 26% sur les dix ans ; cependant dans les mêmes proportions que sur le plan national. La formation devient un avantage concurrentiel dans un environnement économique en développement. Selon les commentaires des auditeurs : « *Le séminaire intégrateur nous a permis de mieux nous connaître et de découvrir ce qui faisait la vraie richesse de ce groupe, sa pluridisciplinarité : médecin, pharmacien, avocat, comptables, ingénieurs, économistes, gestionnaires, formateurs... En sus de cela, chacun apporte avec lui son expérience professionnelle parfois très riche et variée, sans oublier sa culture d'origine* ».

Graphique n° 1 : Pays de résidence des auditeurs de l'IFE



Source IFE 2008

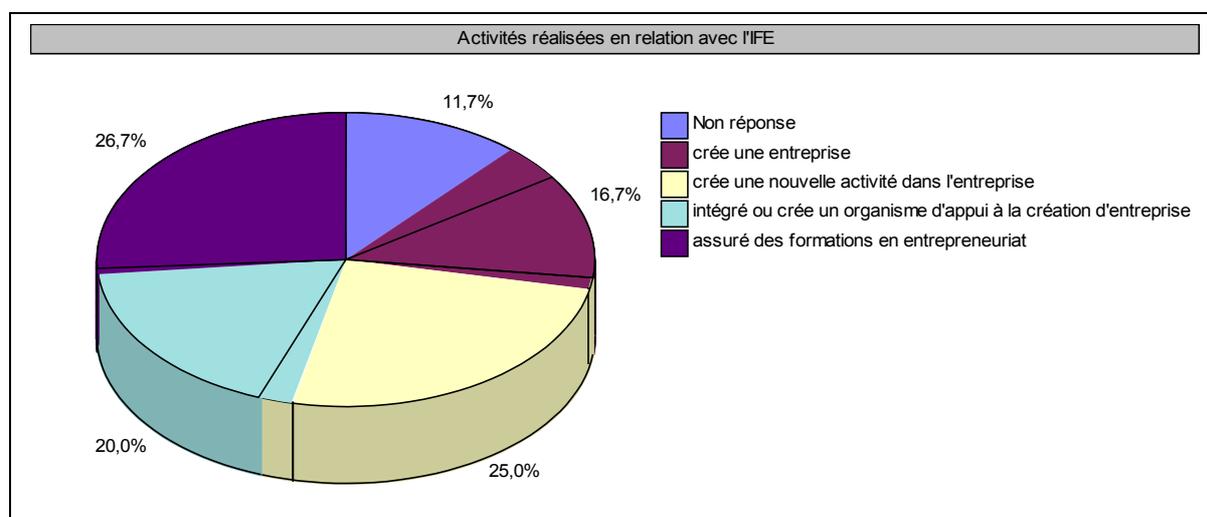
Depuis sa création l'IFE a formé 350 personnes dont un total de *1/4 de femmes*. Un quart des effectifs est féminisé et traduit une évolution entrepreneuriale des femmes dans la francophonie. Si l'on considère les dix promotions ayant déjà complètement achevé leur formation, sur un effectif de 350 auditeurs, 234 ont été diplômés, soit 66 % de réussite. Madagascar est le pays qui a bénéficié du plus grand nombre de diplômés de l'IFE (40%) toutes promotions confondues, suivi de Maurice, des Comores et des pays hors de la zone de l'Océan Indien. Ces derniers proviennent d'autres pays de la francophonie : Bénin, Togo, Côte d'Ivoire, Mauritanie, Sénégal, France, Burundi, Tchad, Rwanda, Niger, Guinée, Centrafrique, Djibouti, Haïti, Cameroun, Maroc et depuis peu du Vietnam et du Cambodge. L'origine des candidats est principalement l'océan indien, mais comme pour les autres instituts du réseau AUF, un certain nombre d'entre eux vient d'autres régions (Asie, Afrique, Europe, Amérique). En 2001, les 24 auditeurs étaient originaires de 7 pays, en 2010 les 54 auditeurs viennent de 15 pays. L'hétérogénéité de l'origine socioprofessionnelle des auditeurs abonde dans le sens de la pluralité des milieux sociaux et des projets d'entreprises. Bref, ce qui est commun aux auditeurs est bien « le français en partage » et le souci du développement de leurs pays respectifs. C'est ainsi que des animateurs de quartier, des conseillers à l'emploi, des gérants de cybercafé côtoient des cadres de banque, des consultants ou des directeurs d'organisme de formation.

Ce brassage culturel dans un contexte entrepreneurial est source de progrès pour la francophonie, on parle aujourd'hui de la francophonie économique. Une auditrice de la première promotion met l'accent sur l'importance de cette dimension : « *lorsque j'ai quitté Madagascar, pour l'Ife, je croyais qu'on n'allait nous apprendre à créer des entreprises là-bas, mais en fait ce n'était pas du tout ça. Le premier intérêt que je vois, est purement*

humain. C'était très enrichissant sur le plan humain avec toutes les autres nationalités, l'hébergement sur place aussi, nous avons une relation presque de parenté. Le réseau bien évidemment qui est très international. Sur le plan technique, je n'ai rien appris de nouveau à l'IFE. Dans le sens où pour tout ce qui est technique de gestion, de comptabilité, de marketing et de finances, j'avais déjà des notions, sans être spécialiste, cependant, ce qui n'est pas technique, c'est-à-dire ce qui est de l'état d'esprit, culture entrepreneuriale, et, surtout avec les professeurs canadiens, c'était très bien. En plus, la première promotion, nous avons eu les meilleurs professeurs. Après la première réaction, sur les contenus de la formation, c'est maintenant que je réalise tout que cette formation a pu nous apporter. L'esprit d'entreprise par exemple au niveau de la prise de risque ; je trouve que je prends plus de risques aujourd'hui, je dépense de l'argent dans les supports de communication. Je pense aussi que je suis très indépendant aujourd'hui, que je ne souhaite pas travailler pour le compte d'autrui et j'essaie de me consacrer à mon projet ».

Ce qui confirme la théorie de l'évolution cognitive de DECI et RYAN(1985) qui postule que la motivation pour l'apprentissage et le développement des connaissances est lié au besoin de compétence et à l'autodétermination qui caractérisent le développement humain. Entre les deux stades, le facteur temps joue une part considérable selon les individus et les projets entrepreneuriaux menés. Nous avons relevé que le tutorat permet de restreindre le passage du besoin de compétences à l'autodétermination.

Graphique n° 2 : Activités réalisées après la formation l'IFE



Source IFE 2008

Selon les statistiques de l'IFE, les diplômés des dix premières promotions travaillent pour une grande majorité sur des activités qui touchent à l'entrepreneuriat et à la diffusion de l'entrepreneuriat (peu sont retournés au salariat), 5 sont en doctorat (2 en France, 3 au Canada). Par conséquent, sur la base de ces constats, on peut postuler que la dimension structurale tient une place centrale dans la réussite du projet de formation à l'entrepreneuriat. Au moins pour les raisons suivantes : l'organisation de la formation dans un contexte international, francophone, des contenus de formation adaptés aux réalités du terrain, l'accès plus confortable aux moyens financiers et humains, et, le capital culturel, le capital professionnel et le réseau constitué par l'auditeur en entrepreneuriat, lui permettent d'agir durablement dans un environnement socio-économique plus global.

5.2.2 Analyse de la formation

Les objectifs de l'institut, sa politique d'ouverture sur des publics hétérogènes et son organisation conforte la réflexion de K. VESPER(1993) sur les opérateurs en formation : *« l'éducation des adultes est l'action d'un agent éducatif externe qui, de manière réfléchie, vise à régler la conduite d'expériences systématiques et organisées de façon à permettre l'acquisition de connaissances à des individus. Cette action implique une certaine continuité dans la relation d'échange entre l'agent et l'éduqué, de sorte que le processus éducatif soit en permanence orienté et contrôlé »* (VESPER K.,1993).

La continuité dans la relation d'échange permet de réguler la formation en deux phases articulées par un moment de réflexion qui va permettre de mieux cerner l'émergence de l'entreprise. Le programme du DEPA (Diplôme d'études professionnelles approfondies ou master entrepreneuriat) se déroule en 18 mois et comporte des disciplines de gestion contribuant à la mise en place des différentes phases d'un projet entrepreneurial (exploration initiale de l'idée, examen de l'opportunité, analyse de faisabilité, montage final et démarrage du projet). Parallèlement, une série d'enseignements spécifiques à l'entrepreneuriat sont offerts, afin de faire prendre conscience aux stagiaires de l'exigence qu'implique le passage d'une idée à sa réalisation (l'étude de marché, le plan d'affaire, l'analyse financière). Une guidance personnalisée et systématique, selon le principe du tutorat, aide à la bonne réalisation du projet. Le projet va ainsi définir des objectifs atteignables ; ceux trop ambitieux vont s'éliminer d'eux-mêmes et la pensée va s'ajuster en fonction de la confrontation avec les réalités du terrain dans l'action (BOUTINET P., 1990). La formation se déroule essentiellement en français (quelques cours sont en anglais). La première année est réservée à l'acquisition des connaissances et à la préparation du projet (cours les après-midi, trois semaines sur quatre, sur 10 mois). La seconde année est

celle de la mise en œuvre du projet à travers un suivi personnalisé et des séminaires à caractère professionnel.

5.2.2.1 Une articulation interdisciplinaire

En abordant les contenus de formation du point de vue des auditeurs, nous avons constaté que les modules de formation qui font appel aux sciences humaines, et, notamment à la sociologie et à la psychologie sont largement plébiscités ; ce que souligne Ph. CARRE(2001) dans le cinquième motif de son modèle, à savoir la présence en formation, de façon directe ou indirecte, permet des gains matériels : *le motif économique*. Des champs conceptuels qui ne sont pas habituellement convoqués dans les schémas traditionnels de la formation en économie et en gestion mais qui permettent d'enrichir la stratégie d'entreprise :

- Psychologie, sociologie, gestion des ressources humaines, communication (interne)
- Gestion de production et systèmes d'offres
- Gestion juridique, sociale et fiscale
- Distribution, gestion commerciale
- Méthodes quantitatives de gestion
- Comptabilité, finance
- Systèmes d'information et de communication.

Selon les stagiaires cette approche différenciée de la gestion d'entreprise permet de prendre en compte les facteurs exogènes à l'entreprise et qui sont de plus en plus déterminants pour sa réussite. A savoir les problématiques de l'environnement, de la gestion des ressources humaines, de la communication interne, de la gestion du stress, de la sécurité et de l'hygiène, de l'ergonomie au

travail, tous des enseignements dispensés par des universitaires pluridisciplinaires.

Tableau n° 6 : les institutions d'origine des enseignants de l'IFE

STATUT ENSEIGNANT	SPECIALITE	PROVENANCE
Maître de conférence	Entrepreneuriat	Université de Bordeaux IV
Professeur	Créativité et innovation	Université du Québec
Professeur	Négociation et expression	ESCP-EAP de Paris
Senior lecturer	Droit social	Université de Maurice
Maître de conférence	Financement de la création	Université de la Réunion
Professeur	Gestion	Université de Bordeaux IV
Professeur émérite	Marketing stratégique	Université de Louvain
Professeur	Management stratégique	HEC
Enseignant permanent	Gestion des ressources humaines	INSCAE de Madagascar

Source IFE 2008

5.2.2.2 Une approche nouvelle de l'enrichissement mutuel et du partage des expériences culturelles et personnelles.

La formation professionnelle à l'entrepreneuriat est en effet un phénomène aux dimensions multiples : psychologique, affective, éthique, cognitive, sociale, historique, législative, politique, économique, pédagogique, anthropologique, philosophique, technologique et stratégique. De ce fait, des échanges sur l'environnement économique régional et culturel sont organisés en marge de la formation. Cette partie se compose de mini-séminaires de présentation organisés par les auditeurs eux-mêmes, sur la base de leurs recherches et par des exposés. Ces recherches sont effectuées dans leur pays d'origine par les auditeurs admis, préalablement à leur arrivée, et selon une grille préétablie. Nous retrouvons dans cet aspect des apports de la formation professionnelle à l'entrepreneuriat francophone, le troisième motif du modèle de Ph. CARRE(2001) , *le motif hédonique*, à savoir le plaisir des lieux de cultures, du confort de l'environnement sans lien avec le contenu de la formation mais qui contribue à sa réussite. Ce que d'ailleurs P. BOUTINET(1990) qualifie de

« pôle ethnologique dicté par l'opportunité culturelle » dans son modèle quadripolaire.

5.2.2.3 Encourager les entreprises solidaires

Dans le cadre du module « Activités entrepreneuriales et options », il est proposé l'idée d'activités solidaires de type associative, manifestation et colloque s'appuyant sur de nouvelles formes de création de richesse avec des finalités de partage équitable et de bénévolats. L'IFE organise régulièrement des séminaires, dont la Semaine Internationale de l'Entrepreneuriat francophone avec la participation du Ministre de l'Industrie du Commerce, des PME et des Coopératives. Chaque année un thème nouveau est retenu (ex. « *l'entrepreneur, agent de développement durable* » ; et chaque jour 3 entrepreneurs (au total 15 dans la semaine) dans différents domaines d'activités (hôtellerie, restauration, cabinet de consultant, publicité, ingénierie) partagent avec des étudiants et des universitaires leur expérience entrepreneuriale. L'objectif de cet événement est de susciter la passion d'entreprendre chez les jeunes. A l'exception de Ph. CARRE(2001) qui évoque « *le motif opératoire personnel* » c'est-à-dire le désir d'acquérir des compétences nécessaires à la réalisation d'activités professionnelles pour une adaptation ou une anticipation face à une évolution, nous n'avons pas relevé dans la théorie un motif proprement altruiste.

5.2.2.4 Le tutorat par des gens du métier

D'une façon générale et pendant toute la durée de la formation, le Directeur de l'IFE assure la coordination du tutorat. En raison de la présence permanente des auditeurs dans les locaux de l'IFE durant la première année, un comité de tuteurs composé essentiellement de professionnels établis à Maurice, choisis en raison de leurs compétences académiques et/ou professionnelles encadre tous les

auditeurs. Au-delà des trois logiques qui sous-tendent un projet de formation dans l'approche théorique de P. BOUTINET(1990) : celle centrée sur le développement des capacités intellectuelles ; celle sur la recherche de l'intégration dans un groupe social déterminé et celle qui vise une formation diplômante, le stagiaire de l'IFE s'intéresse à l'optimisation de son parcours qui tend vers l'installation et la gestion d'une entreprise rentable. Nous pouvons dire que « *le pôle praxéologique associé à la perspective pragmatique* » défini par P. BOUTINET(1990) est dominant dans les rapports de l'auditeur au tuteur, et, dans les deux sens. Ce suivi de l'auditeur et de son projet d'entreprise par une personne extérieure au projet et à la fois experte dans le champ du projet, permet de contrôler la mise en œuvre des facteurs clés de réussite de l'entreprise. La guidance par le tutorat est un facteur essentiel de réussite du projet entrepreneurial puisqu'il contribue à consolider les acquis de la formation théorique en les confrontant à la réalité avec l'aide d'une personne experte extérieure au projet. Ce que confirme une auditrice de la première promotion : « *oui de la guidance et plus encore une dette morale de tenir compte des conseils des gens. Non pas dans le sens se forcer, mais partager. Quand j'ai choisi ma marraine par exemple, mon mari me disait, vous avez toutes les deux des caractères forts, ça risque de péter. Non au contraire, j'ai besoin d'une personnalité forte, qui me disent des choses en face : ah non, ça ne peut pas marcher, j'ai besoin de quelqu'un qui me dise ces choses, en me précisant les points. Même si on ne se rencontre pas beaucoup avec notre marraine, lorsqu'on se voit les échanges sont intenses. Un non-initié ne comprendrait pas du tout notre relation. Sans imposer les points de vue, donc quelqu'un qui n'impose pas et avec qui on peut partager, avec qui on peut discuter objectivement. Parce que je pense que quel que soit le conseil obtenu, la décision appartient au porteur du projet ou au propriétaire de l'entreprise. La décision m'appartient toujours, donc c'est quelqu'un qui ne peut pas m'orienter*

dans un sens ou dans un autre, mais qui va m'orienter dans les deux sens pourquoi pas aussi, et comme cela, il me laisse le choix de décider ». La relation interpersonnelle, et notamment le soutien psychologique, contribue à la prise d'assurance du jeune entrepreneur : *« le rôle de la formation est de permettre aux individus de transformer leur vécu en expérience, leur expérience en savoirs et savoir-faire... »* (SCHWARTZ B., 1989). Et nous pouvons ajouter que le tutorat permet de partager ces acquis avec ses cadets ; ce qui est aussi une façon dynamique de se remettre en cause et de se renouveler aussi.

5.2.2.5 La présentation des projets

Cette partie de la formation se caractérise par la prise de parole des auditeurs pour une analyse rétrospective de l'année vécue : ils présentent l'état d'avancement de leur projet devant les autres auditeurs (de la promotion suivante ou de la même promotion) en soulignant les obstacles qu'ils ont rencontrés et les solutions qu'ils ont pu mettre en œuvre. Nous pouvons dire que s'opère dans cette phase de la formation une prise de conscience que P. BOUTINET(1990) qualifie de *« réappropriation de soi »* où le rapport à soi est l'élément moteur de la transformation attendue ; il passe par une réappropriation de son passé, de son savoir, de ses expériences, bref un état des lieux positivant qui permet d'identifier les manques, le besoin d'agir et les résultats attendus. Se situant dans une phase de réalisation du projet, l'exigence de confidentialité des projets qui s'imposent en première année ne se justifie plus. Cette partie de la formation tient à la fois de la dynamique de groupe et de l'acquisition d'expériences, en mettant en valeur de façon constructive les événements qui ont marqué la mise en œuvre de chaque étape du projet.

5.2.2.6 Les critères de validation de la formation et le contrôle

On peut dire que la décentration opérée par le formateur est le premier critère de validation de la formation : son objectif principal n'est pas constitué que par les connaissances à acquérir mais également par le travail de construction par l'auditeur des démarches les plus efficaces à l'élaboration de son entreprise. En plus des critères classiques de validation des modules, à savoir le contrôle continu portant sur des études de cas et l'évaluation finale sur les contenus des modules eux-mêmes, une expertise du projet de création d'entreprise est réalisée : le contrôle porte sur l'adéquation du projet à son environnement et au vu de l'ensemble des aspects abordés dans les modules et sur les acquisitions de connaissance par la guidance. Un concours est organisé chaque année par Entrepreneuriat Laval et l'université de Laval pour récompenser les meilleures idées d'entreprises. Cette deuxième partie de la validation de la formation permet de contrôler directement ses effets sur la personne et sur son projet. C'est à ce stade que l'individu marque, selon BOUTINET, un « *besoin d'individuation* », à savoir la recherche de nouvelles valeurs qui à leur tour vont conduire au « *paradoxe de l'intentionnalité* » avec une multitude de nouveaux choix et un avenir à nouveau incertain : « *le projet se donne à nous au sein de notre civilisation technique de deux façons contrastées comme aide à une maîtrise instrumentale de notre existence, comme tentative de recherche d'un impossible idéal* » (BOUTINET. P 1990).

Cependant le véritable bilan de ce programme de formation n'interviendra qu'à la constatation du succès économique ou de la pérennité de l'entreprise, c'est-à-dire dans ce dernier cas à au moins cinq ans. Nous avons pu relever sur le terrain que l'atteinte d'un objectif financier conduit à un nouvel objectif, et, que la notion de pérennité concerne davantage l'esprit d'entreprise lui-même. Nous pouvons citer ici le cas d'un auditeur de la 3^{ème} promotion qui emploie aujourd'hui 25 salariés dans une entreprise de géo-localisation à Madagascar et

qui a déjà créé deux entreprises, toutes les deux rentables : « *tout ce que j'ai appris à l'IFE non seulement je l'applique mais je l'enseigne également, à l'université de Tana. J'anime aussi des séminaires sur la culture entrepreneuriale et j'interviens au niveau des chambres de commerce à Madagascar, par exemple pour les techniques d'élaboration du business plan. Il n'y a pas de techniques particulières mais une approche particulière selon les besoins ; par exemple j'interviens souvent dans le domaine de l'hôtellerie, de la restauration. Sinon, la plupart de mes étudiants de licence en entrepreneuriat sont partis ensuite à l'IFE. J'encadre aussi des mémoires de fin d'études, en tant que professionnel, en tant qu'entrepreneur, pour l'obtention du diplôme de maîtrise de finances et comptabilités. Donc j'applique tout ce que j'ai appris à l'IFE, et, j'essaye de rafraîchir ma mémoire ou j'apprends dans le champ entrepreneurial. Je continue toujours d'apprendre ; ce que j'ai appris à l'IFE, c'est le démarrage ; j'achète beaucoup d'ouvrages, quand je vais en France j'achète plusieurs kilos de bouquins et je rentre à Madagascar avec des livres qui traitent de l'entrepreneuriat, depuis que Madagascar a intégré le groupe des pays membres de la SADC(27) et du COMESA(28), je me suis dit que nous allons avoir affaire avec des pays qui ne parlent qu'en anglais, donc je me suis inscrit au centre culturel américain pour améliorer mon anglais. Je fais déjà du business avec les Américains ; tout le temps je reçois des appels en anglais et je suis en communication permanente avec eux... ».* Comme l'a démontré P. BOUTINET, le projet professionnel intègre un processus de maturation lorsque l'individu objective sa place dans la société et mobilise les capacités cognitives qui lui permettront d'atteindre son but. Au-delà de l'acte opératoire nous dit-il, le projet est un ensemble de choix objectifs, rationnels, qui guident l'action et permettent à l'individu de se réaliser socialement : *«l'individu aura l'impression de se réaliser à travers des tâches ou des responsabilités de plus en plus complexes»* (BOUTINET P., 1990).

Pour résumer notre analyse de la formation professionnelle à l'entrepreneuriat sur la base des modèles cognitifs convoqués en sciences de l'Education, nous pouvons établir que la complexité de l'être humain ne s'impose pas comme une fatalité dans ces modèles, bien au contraire, elle lui permet de se préparer à la complexité du monde et à aborder l'incertitude avec des outils d'anticipation, tel que le projet. Rappelons que le projet revêt deux dimensions chez BOUTINET : une dimension technique à valeur matérielle et une dimension symbolique à valeur existentielle ; l'une et l'autre sont porteuses pour les auditeurs de l'IFE de moyens destinés à l'action et d'intention motivant le besoin : « *la démarche par projet s'avère l'outil approprié pour gérer la complexité et l'incertitude* », (BOUTINET. P 1990). L'élaboration du projet mobilise des situations d'introspection, d'analyse transactionnelle et de bilan de compétences, permettant d'objectiver le besoin de formation ; ce qui singularise d'ailleurs la formation professionnelle à l'entrepreneuriat qui prévoit une phase de confrontation de l'idée d'entreprise de départ, de bilan de compétences, d'exploration de son potentiel communicationnel et d'acquisition pragmatique et consciente des outils de connaissances à travers les différentes étapes de la formation et nécessaires à la mise en place de l'entreprise.

5.2.3 Acculturation, socialisation et réseau d'auditeurs

Nous sommes clairement confrontés dans une formation qui met en présence des personnes d'origine culturelles et sociales différentes, et, pendant dix huit mois, souvent dans des lieux de vie communs, aux phénomènes de rivalité, de conflits, de groupuscules, de composition, recomposition, voire d'exclusion. Et là toutes les typologies constructivistes, évolutionnistes ou de la sociologie critique y passent. Certes la formation est « *un analyseur social,*

révélateur et parfois catalyseur de tensions et de conflits dérivés du champ social dans le champ pédagogique » (GUIGOU J., 1979).

5.2.3.1 Un bureau des auditeurs

Pour pallier ces phénomènes et en connaissances de causes, mais également dans l'intérêt de l'expérience, l'IFE a mis en place une instance de régulation des rapports humains, inscrit au chapitre III de son règlement intérieur :

Chapitre III - VIE UNIVERSITAIRE

Art. 7 - Bureau des auditeurs (B.D.A.)

Le B.D.A. représente l'ensemble de la communauté des auditeurs de l'IFE.

Art. 8 - Rôle du B.D.A.

Le B.D.A. a pour fonction de :

- rassembler et solidariser les auditeurs ;
- participer à toute activité de nature à renforcer le rayonnement de l'IFE.

Il pourra notamment :

- faciliter l'intégration des auditeurs étrangers dans la vie quotidienne de l'IFE ;
- promouvoir l'activité culturelle et sportive ;
- développer la communication entre les auditeurs par des publications ;
- favoriser la découverte du monde professionnel à travers les activités d'une Junior Entreprise
- établir des liens avec les B.D.A.(29) des établissements du consortium ou de filières francophones de la région (échanges, rencontres...) et, plus généralement, de la Francophonie. La cérémonie de rentrée officielle est l'occasion d'un spectacle culturel composé de présentations des costumes traditionnels, de chants et de danses des pays d'origine des auditeurs.

Ce dispositif est plus qu'un simple foyer d'étudiants ; il anime la vie des auditeurs dans toutes ses dimensions : culturelle, interrelationnelle, intellectuelle et financière. De ce fait, on peut souligner son rôle important dans la formation et qui : *« en rapport avec le processus de vie pose les questions des finalités de l'histoire collective et personnelle »* (BESNARD P., 1998). Dans l'entretien que nous a accordé le Directeur des études, il mentionne l'intégration d'un ancien auditeur entrepreneur au sein du conseil d'administration de l'IFE et de son implication dans l'animation du réseau des entrepreneurs issus de l'IFE. Les auditeurs que nous avons interrogé nous ont confirmé la pertinence de son rôle et les contacts établis avant leurs départs de leurs pays. Certains tuteurs de projet sont mêmes aujourd'hui d'anciens auditeurs IFE ayant une entreprise pérenne qui a fait ses preuves. Ce que confirme cet auditeur de la 4^{ème} promotion : *« l'association des anciens étudiants de l'IFE a été créée en 2004 ; c'est une idée qui est arrivée spontanément du fait que nous sommes nombreux, ici à Tananarive, une trentaine au démarrage et une dizaine par année, par promotion. L'objectif est tout d'abord social, pour les échanges entre les membres autour des activités en cours ou celle à créer : pour les conseils, l'entraide et le réseautage aussi. Et puis nous nous sommes dits, par rapport à la formation de base : il y a par exemple des forestiers, des électroniciens, des informaticiens, des gestionnaires, des économistes et il y a même des médecins, tout ce que l'on veut à l'intérieur de l'association, que nous pouvions proposer nos services dans le cadre d'un appel d'offres, à une formation ou à un encadrement. Nous avons formé l'association tout d'abord d'une manière formelle et puis nous nous sommes développés dans le cadre de la formation. Donc, l'objectif est de promouvoir l'entrepreneuriat à Madagascar et promouvoir aussi les membres de l'association. Nous avons pu décrocher une ou deux formations au début, des enquêtes également, par exemple, c'est l'IST(30) (Institut Supérieur de Technologie) qui souhaite savoir ce que sont*

devenus ses étudiants. L'Association se finance à travers d'abord les cotisations et les recettes que l'on peut avoir des activités de la formation et des enquêtes. Au début l'association fonctionnait bien et avec l'évolution du volume des activités des membres, leur disponibilité est devenue le problème central et les activités de l'association sont en suspension maintenant mais nous essayons de démarrer à nouveau les activités avec la nouvelle présidente. L'idée est de faire participer tous les nouveaux sortants de l'IFE et nous avons compris qu'au démarrage de leur entreprise, ils avaient encore du temps pour travailler dans le cadre de l'association et même qu'ils en ont besoin ». Nous pouvons relever dans le modèle de J. NUTTIN(1991) une propension infinie de l'être humain à agir et à ne pas se satisfaire du but atteint. Un réseau d'institutions ne peut fonctionner que si des maillons intermédiaires plus proches de l'humain favorisent les rapports. Le bureau des auditeurs et à sa suite l'association des anciens de l'IFE permet ce « *dynamisme motivationnel* » qui motive un auditeur à passer du statut d'observateur à celui d'acteur et du statut d'acteur à celui de prescripteur (NUTTIN J., 1991).

5.2.3.2 Le suivi de cohorte

Aujourd'hui 54 auditeurs poursuivent leurs études à l'IFE. Leurs parcours sont extrêmement variés, leurs projets également. Cette diversité est une richesse exceptionnelle, reconnue par les divers intervenants. Sur les 34 de la première promotion ayant suivi la formation en 1999-2001, 35% l'ont été dans le cadre de la formation professionnelle continue et 55% ont obtenu leurs diplômes et surtout 50% ont créé leurs entreprises. Depuis, les cohortes suivantes progressent sensiblement aux alentours de ces ratios, ce qui traduit une exigence de qualité de la structure de formation. La majorité de ceux qui n'ont pas créé leur affaire ont réintégré leur entreprise d'origine, soit parce qu'ils étaient venus avec un projet d'intrapreneuriat ou soit que leurs nouvelles compétences en

management de projet a intéressé leur entreprise. L'augmentation des auditeurs de la formation professionnelle est une tendance nette qui explique la volonté de professionnels déjà établis de venir confronter leurs savoirs et leurs savoir-faires en formation à l'entrepreneuriat. Le faible pourcentage de diplômés (à peu près la moitié des admis) s'explique par les exigences de la formation. Quasiment tous les diplômés créent leur entreprise ; ce qui est le principal objectif de la formation.

Nous avons pu relever chez 68% des personnes interrogées dans les dix premières promotions que le choix d'un départ en formation a été conditionné par un manque de compétences théoriques, en rapport avec la gestion d'entreprise. Nous avons constaté que 72% des effectifs en formation sont déjà fortement impliqués dans une entreprise ou un projet d'entreprise avancé. Ce que confirme ce témoignage d'un auditeur de la 5^{ème} promotion : *« je pense que la fibre entrepreneuriale je l'avais déjà en venant à l'IFE ; par contre, je n'avais jamais fait d'études de gestion. Mes formations sont dans le bâtiment et en agriculture. Et aussi, quelques formations continues en comptabilité. Par contre, j'avais une expérience de l'entreprise en allant à l'IFE. Souvent, à l'IFE, je m'en rendais compte que je savais quelque chose dont j'avais ignoré jusque-là la formulation. Je l'ai vécu et je l'ai vu, maintenant je sais comment ça s'appelle, telle était ma réaction à chaque fois. Et j'ai aussi compris qu'il y avait des formules à appliquer pour que ça marche. Finalement j'ai découvert l'eau tiède. Voilà ce que j'ai acquis de l'IFE et autre chose aussi que j'ai appris c'est la présentation des entreprises et le réseau. Le système de réseautage plus exactement ; le réseau je l'avais déjà, je faisais déjà du réseau et peut-être que je ne savais pas que ça s'appelait comme ça dans le temps. J'ai beaucoup appris sur le système de réseautage à l'IFE. Bien sûr, il y avait dans la formation des choses que je ne connaissais pas du tout, la gestion des flux par*

exemple, et, des choses que j'avais du mal à comprendre en finance, le goodwill, valeur de l'entreprise, comme tout à l'heure, vous m'avez questionné sur faire la valeur de l'entreprise et vendre... Je ne connaissais pas tout cela. Je ne faisais auparavant aucune étude de marketing avant de m'engager dans une activité et le fait d'avoir appris les quatre P., le marketing mix m'ont permis de théoriser ce que je faisais sur le terrain et aussi à intégrer des aspects que j'ignorais totalement. Je ne sais pas si c'est le bon mot, je peux dire que j'ai acquis le côté intellectuel à partir de l'IFE, ce désir d'apprendre plus, d'en savoir davantage. Et, je suis même allé m'inscrire au DEA en sciences de gestion ici à l'INSCAE et il ne me reste plus qu'à soutenir le mémoire... ».

Tableau n° 7 : les activités réalisées par les différentes promotions de l'IFE

relation	Non réponse	crée une entreprise	crée une nouvelle activité dans l'entreprise	intégré ou crée un organisme d'appui à la création d'entreprise	assuré des formations en entrepreneurial	TOTAL
promotion						
1	25,0%	0,0%	50,0%	0,0%	25,0%	100%
2	0,0%	0,0%	16,7%	66,7%	66,7%	100%
3	0,0%	42,9%	57,1%	14,3%	42,9%	100%
4	0,0%	100%	100%	0,0%	0,0%	100%
5	7,1%	28,6%	28,6%	35,7%	35,7%	100%
6	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
7	38,5%	15,4%	23,1%	15,4%	23,1%	100%
TOTAL	15,6%	22,2%	33,3%	26,7%	35,6%	100%

Source IFE 2006

L'IFE se présente, sous cet angle, comme *un incubateur de projets d'entreprise*, organisé en centre de formation avec un contenu théorique, et, un

volet pratique qui permet la confrontation du projet d'entreprise avec la réalité du marché. Par conséquent, le choix du centre s'impose comme un élément clé de la logique de réseau d'entreprises francophones, organisé dès le départ pour fonctionner avec un consortium de structures extérieures au pays d'origine du porteur de projet d'entreprise. Selon nos observations sur les dix dernières années, 65% des projets d'entreprises sont de nature à porter un potentiel de développement avec une participation étrangère, plus singulièrement dans la francophonie, et, seulement 35% des projets sont de nature nationale, tournés vers l'artisanat ou le tourisme.

5.3 L'analyse des porteurs de projet d'entreprise en formation

Nous pouvons aborder dans une analyse plus approfondie, les caractéristiques des porteurs de projet d'entreprise en formation professionnelle : il n'existe pas un profil type d'entrepreneurs mais des typologies différentes développés par J. LAUFER, P.A JULIEN et M. MARCHESNAY(1997), qui ont souligné la coexistence de deux catégories d'entrepreneurs :

- celui motivé par le profit (attrait du jeu) ;
- celui motivé par l'indépendance (attrait de la stabilité).

C'est également là un trait culturel que nous pu relever dans les entretiens avec les auditeurs. Ceux en provenance d'économies compétitives s'inscrivent dans une logique de profit immédiat, d'opportunité d'affaire rapidement rentable sans considération de la pérennité de l'entreprise. Il s'agit principalement des îles de l'océan indien dont les économies sont calquées sur les modèles européens

anglo-saxons et français et où les activités traditionnelles sont le domaine réservé de quelques grandes familles. Les auditeurs originaires d'Afrique sont plus motivés par la stabilité de leur entreprise et investissent dans les activités traditionnelles de l'agriculture et de l'artisanat. Certes à une plus grande échelle et basées de plus en plus sur des techniques de production mécanisée. Les auditeurs en provenance des pays francophones d'Asie sont plus partagés entre l'attrait du profit rapide et la stabilité selon le degré d'avancement de leur économie. Le tissu d'entreprises pérennes, quelque soit le système considéré, se trouve dans les activités traditionnelles ou de bases ; alors que les entreprises les plus profitables et instables sont plutôt axées sur la consommation de masse. Pour résumer, le premier maximise l'emploi des ressources et innove en permanence ; le second « paternaliste » ou « bon gestionnaire » fait tourner un outil de travail, très stable, moins profitable mais pérenne. On ne peut pas prétendre qu'il n'en n'a pas l'ambition, mais reste pragmatique au regard :

- de son capital culturel ;
- de son réseau relationnel ou d'influence ;
- de ses titres de noblesses (diplômes, parcours de formation, parcours professionnel).

Les réseaux et les systèmes de financement ne sont plus les mêmes, d'où un ajustement structurel et une adaptation conjoncturelle de l'entreprise selon le modèle économique dominant (l'entrepreneur mobilise les moyens à sa portée).

5.3.1 Une typologie des porteurs de projet de création d'entreprise en formation

Le modèle didactique est différent du modèle praxéologique, en ce sens que le premier met l'accent sur les connaissances théoriques, alors que le second

s'intéresse à l'acte, à « l'apprendre en faisant – l'en soi et pour soi ». Selon nos observations, l'entrepreneuriat en tant que discipline d'enseignement doit trouver une part non négligeable de son paradigme dans les sciences de l'éducation où dans la tradition française les dimensions cognitives, sociologiques et psychologiques tiennent une place centrale. L'économie et la gestion sont axées sur l'action de l'individu, de l'homme sur les ressources matérielles et techniques, par conséquent insuffisantes pour nourrir une réflexion sur une démarche entrepreneuriale :

- la détection du potentiel entrepreneur ;
- l'analyse du profil de l'entrepreneur ;
- la viabilité d'un projet d'entreprise

passent par le filtre psychologique, sociologique et cognitif pour la mise en œuvre d'une formation adaptée au besoin du porteur de projet d'entreprise. L'entrepreneuriat, concept mobilisant la transversalité de logiques contingentes fait appel aux intelligences cognitives multiples (GARDNER H., 1993).

Nous avons établi sur la base de nos entretiens, la typologie ci-dessous :

5.3.1.1 Les porteurs de projet d'entreprise (PPE) (31) « *primo créateur* »

Issus de la formation initiale (école d'ingénieur, grandes écoles de gestion et de commerce, université), ils viennent avec un objectif de révélation de leur potentiel entrepreneurial, par la confrontation de leur idée d'entreprise avec les experts en entrepreneuriat. Un auditeur de la 3^{ème} promotion témoigne dans ce sens : « *ce que j'ai trouvé intéressant, c'est la promotion de soi ! Dans un premier temps, dès l'introduction, vous êtes placés à un certain niveau, dans le monde de l'entreprise. Et, j'avais déjà l'idée qu'en sortant de l'IFE j'aurai*

acquis des connaissances dans de nombreux domaines, sur le plan de la connaissance générale au niveau des affaires, sur la négociation, ... j'ai donc pu avoir tout cela à l'île Maurice. Bon, j'avais déjà une idée ici mais là-bas, c'était plutôt dans la pratique et dans la conscientisation. L'intérêt de la formation est celle de mettre en pratique les acquis de la théorie ; ce qui est important aussi c'est le côté professionnel, qui vous met en confiance, en situation de promotion de soi, de la réalisation de ses ambitions. Moi, je suis quelqu'un d'ambitieux et ça c'était important pour moi... J'en ai profité là-bas, pour visiter, par mes propres initiatives, une centaine de sociétés dans tous les domaines en passant de la canne à sucre au textile ».

5.3.1.2 Les porteurs de projet d'entreprise (PPE) « intrapreneur »

Cherchant un développement de leur entreprise (intrapreneuriat) à travers une innovation quelconque, ils viennent confronter leur idée aux nouveaux outils de gestion, et, aux experts internationaux transitant en qualité de formateur à l'IFE. Un auditeur de la 9^{ème} promotion précise ses attentes d'intrapreneur : « *pour monter une unité de savons parfumés dans mon entreprise, j'ai sollicité l'IFE essentiellement pour confronter l'idée, le marché et le financement. Dès le départ, je savais que ma mission était de réaliser une étude complète de faisabilité qui mobilise les savoirs les plus récents en étude de marché et en marketing du produit dans la zone de l'océan indien* ».

5.3.1.3 Les porteurs de projets d'entreprise (PPE) « réseuteur »

Ils cherchent un partenariat international et viennent à l'IFE dans une logique de réseau Francophone. Leur logique est axée sur le développement international de leur affaire avec la socle de la Francophonie comme tremplin

probable du lancement ou du développement de leur entreprise. Dans un environnement favorable à la création d'entreprise pour la relance de l'économie mondiale, les opportunités d'affaires sont tributaires des tendances macro-économiques certes, mais également, et de plus en plus des besoins primaires et locaux qui ne sont pas satisfaits. La dynamique entrepreneuriale, dans la zone de l'Océan Indien, traduit également cette nouvelle réalité mondiale, celle d'un commerce peu équitable fondé sur une économie instable ; à savoir la nécessité d'une nouvelle logique de plus-value qui s'éloigne des systèmes voués à la monoproduction (culture vivrière ou minière d'exportation). L'émancipation de ces nouvelles économies dans le réseau francophone traduit une volonté de développement harmonieux.

Concrètement, entre les sollicitations du marché et les nouvelles idées économiques de partage, l'adaptation du porteur de projet au nouveau marché ne peut s'opérer que par *une période d'ajustement fonctionnel* : la formation professionnelle à l'entrepreneuriat le permet. Nous l'avons évoqué, l'IFE anime un module de formation au commerce équitable. Pendant la phase cruciale du démarrage, le créateur d'entreprise va tester son projet d'entreprise sur le marché : confronter son potentiel entrepreneurial et révéler ses capacités à piloter une entreprise. La globalisation des marchés touche toutes les entreprises, y compris celles du secteur de l'économie durable et équitable.

5.3.2 Une typologie des comportements dans la formation professionnelle

Nous avons relevé à partir des profils types de porteurs de projets d'entreprise de l'IFE une typologie de leurs comportements en formation professionnelle à l'entrepreneuriat :

5.3.2.1 Les PPE « *primo créateurs* »

Ils intègrent tous les éléments de la formation comme étant potentiellement indispensables à leur future entreprise. Ils sont moins sélectifs dans leur choix de contenu et moins impliqués dans des stratégies de réseaux. Leurs attentes ne se précisent qu'en 2^{ème} année de formation.

5.3.2.2 Les PPE « *intrapreneur* »

Ils adaptent leur stratégie personnelle à celle de leur entreprise, en lien avec les attentes de leur entreprise et s'efforcent d'isoler dans la formation les outils nécessaires à leur projet intrapreneurial. Le PPE « intrapreneur » : cherche à orienter toute sa formation sur sa mission intrapreneuriale ; il est rarement créateur de sa propre entreprise. Dès le départ, il manifeste peu de goût pour la prise de risque. Son expérience de l'entreprise entrave l'envie de créer, sauf à l'initiative dans certains cas de son entreprise d'origine qui le soutient dans l'externalisation et la sous-traitance d'une activité. Souvent pour des raisons de taille critique ou de financement.

5.3.2.3 Les PPE « *réseuteur* »

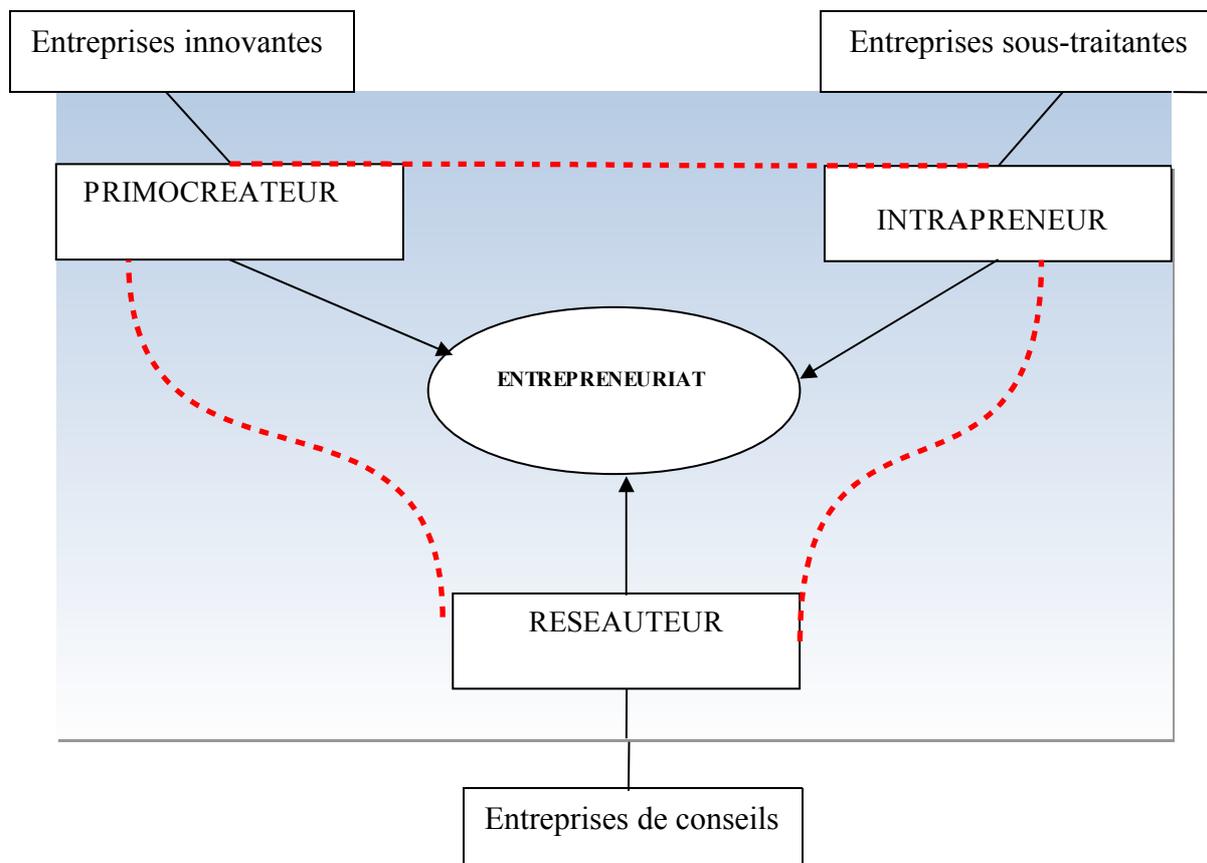
Ils mettent en place des stratégies d'intégration de réseaux en priorité : en tissant des relations avec le réseau francophone des enseignants, le réseau des entrepreneurs du pays d'accueil, le réseau des multinationales partenaires de la formation, le réseau des chambres consulaires pour se constituer un agenda de financeurs potentiels, de parrains d'entreprise, de conseillers, d'experts ou de pairs. Ils se déplacent beaucoup à l'intérieur du pays d'accueil et ont une bonne

connaissance des réseaux d'accompagnement et de financement dans leur pays d'origine et dans la Francophonie.

Nous avons observé que le PPE « réseuteur », qui cherche à tisser des liens en permanence en vue d'opportunités à venir, crée le plus souvent une entreprise de prestations en conseils et accompagnement à la création d'entreprises.

Cette typologie nous a permis de mettre en rapport les deux variables « comportements en formation » et « devenir professionnel » telle que définit dans le modèle de A. FAYOLLE(2003).

Schéma n° 11 : Stratégies en formation et orientations professionnelles



Nous avons pu relever que les transformations des objectifs initiaux s'ajustent en fonction de l'environnement entrepreneurial, des rencontres aussi et en fonction de la maturation du projet d'entreprise en relation avec les apports de la formation. Même si l'intrapreneur reste en rapport étroit avec sa mission ou le primo-créateur avec son projet d'entreprise et le réseuteur avec la dimension relationnelle, ils s'intéressent aux stratégies des autres auditeurs mais dans une moindre mesure. Nous avons pu également constater que l'organisation de la formation a intégré, au fil des expériences vécues avec les dix premières promotions, les attentes des PPE, selon les orientations définies dans la typologie ci-dessus.

A l'échelon international, il faut savoir que la recherche menée en Entrepreneuriat, notamment les travaux de la FNEGE (32) (Fédération Nationale pour l'Enseignement de la gestion d'Entreprise), de l'Académie de l'entrepreneuriat, de l'Université de Bordeaux IV, de l'Université de Sherbrooke au Canada et dans le réseau de l'AUF (Agence Universitaire Francophone) contribuent au renouvellement des idées et au maintien de la dynamique entrepreneuriale en prenant en compte les attentes des publics et les réalités du marché. A l'IFE de Maurice, dans les dix dernières années, les contenus de la formation ont évolué de la stratégie d'entreprise vers l'entrepreneuriat, en intégrant les concepts de « phase de démarrage » (SAMMUT S.,1998) ; « d'intrapreneuriat » (BRUYAT Ch.,1993) ; « de facteurs clés de réussite » (FAYOLLE A., 2003) et « de facteurs multidimensionnels » (VERSTRAETE Th., 1999).

« *L'acte entrepreneurial est cognitif* », ce constat traduit parfaitement l'état d'esprit des énergies qui convergent vers l'entrepreneuriat depuis presque

deux décennies. Aujourd'hui, le métier d'entrepreneur peut s'apprendre, notamment dans le cadre de la formation professionnelle, telle que celle dispensée par l'IFE de Maurice et de nombreuses institutions dans le monde. Ces formations font appel à des personnes ressources, expertes dans leur domaine, porteurs de savoirs et d'expériences de l'entreprise dans un schéma de guidance. Elles permettent également de se constituer un réseau de relation professionnel permettant d'actionner des moyens humains et financiers.

Dès le départ, l'IFE de Maurice s'est positionné comme un établissement universitaire, de type institut de formation, partie intégrante d'un réseau académique mondial, sous l'égide de l'AUF. Sur le plan local, à Maurice, l'Institut s'appuie sur un consortium de partenaires publiques et privés, impliquant fortement le Ministère de l'Economie et des Finances, les Chambres consulaires, l'Université de Réduit et les associations satellites d'obédience économique, pour agir en synergie dans la promotion d'entrepreneurs régionaux responsables.

5.4 L'analyse des facteurs clés de réussite du projet entrepreneurial

5.4.1 La dimension structurale concentrique

Les données que nous analysons ici, nous ont été fournies par l'IFE. Pour tenter de comprendre les mécanismes de la formation professionnelle à l'entrepreneuriat, nous devons chercher, au delà de la singularité de l'IFE, les éléments qui présentent des particularités transposables. L'IFE présente des singularités, tant dans ses mécanismes de fonctionnement en réseau que dans son cursus académique par rapport aux instituts universitaires classiques. Dans

un premier temps nous allons mettre en évidence à partir des données recueillies, les objectifs recherchés par l'IFE : son ancrage régional et international et dans une seconde étape, nous ferons émerger les éléments de réponse en formation qui font de l'institution elle-même, un facteur clé de réussite du projet entrepreneurial.

5.4.1.1 La logique institutionnelle

Rappelons le, le Sommet des Chefs d'Etat ayant le français en partage, qui s'était tenu à Cotonou au Bénin, en décembre 1995 et qui avait entériné la création de l'IFE, dont la demande avait été formulée par le Gouvernement de Maurice et la mise en œuvre confiée à l'Agence Universitaire de la Francophonie. Le choix de la localisation géographique de l'IFE a tenu compte de différents paramètres : l'entrepreneuriat étant un enjeu important de développement économique de la région de l'Océan Indien, la création et le développement des entreprises dans cette zone du monde ainsi que l'émergence d'un modèle de développement pour les pays francophones constituent une orientation majeure. Il a été retenu que dans ce contexte, Maurice pays d'accueil de l'IFE se caractérise par son ouverture sur la scène internationale, son dynamisme et son développement économique, son rayonnement régional aussi : *« un tel lieu ne serait mieux choisi pour l'implantation d'une structure de formation en entrepreneuriat »* (Cf. Conférence de Cotonou, 1995).

Rappelons aussi que l'IFE a été retenu par l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie (ancienne ACCT) avec trois autres institutions, l'Université Senghor d'Alexandrie, l'INSCAE de Casablanca et l'INDE de Bucarest, pour mettre en œuvre le programme FRANCODE. Ce programme, animé par les

institutions de Genève (Organisation Mondiale du Commerce, Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement, Centre du Commerce International) vise à former en français des formateurs en négociation commerciale internationale, en marketing international et en finance internationale avec la possibilité d'utilisation de la visioconférence pour les interactions. Ce qui explique qu'aujourd'hui, à la suite des séminaires de formation de formateurs, l'IFE, avec les institutions associées, offre des séminaires aux entreprises de la région et au delà, en visioconférence. Les séminaires du Campus numérique sont des moments d'échanges intenses au sein du réseau entreprendre de la Francophonie. Les participants, comme nous l'avons constaté dans un séminaire à Maurice en 2007, s'affranchissent du temps et de l'espace pour être présents aux rendez-vous entrepreneuriat de Dakar à Ho-Chi-Min Ville, en passant par Paris, Bucarest et le Québec. Les préoccupations sont diverses, du partage d'expériences au coup de gueule sur les financements qui ne suivent pas, tout y passe. On a l'impression de l'extérieur qu'il s'agit d'une grande famille qui se rassemble pour un conseil international et malgré les diversités culturelles, les préoccupations entrepreneuriales restent les mêmes. Nous pouvons dire que cet espace de liberté est à la fois un catalyseur d'idées et un forum d'échanges sur les dysfonctions. Rappelons que le programme FRANCODE de l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie est entré dans une phase très active en 2000 et que l'IFE accueillait en novembre 2000 à Maurice un séminaire sur les négociations commerciales multilatérales regroupant les représentants de 10 pays de la francophonie insulaire. L'IFE a aussi été retenu pour développer le volet 2 du programme FRANCODE : il s'agit de la formation de douze formateurs conseils à la compétitivité export des PME insulaires. L'IFE a ouvert ses portes et recruté sa première promotion en février 1999. Il a fallu ensuite promouvoir l'Institut à travers la région Océan Indien (Maurice, Madagascar, Comores, Réunion, Seychelles, et un peu plus

tard le Mozambique et l'Afrique du Sud). Dès la première campagne l'IFE a reçu 147 dossiers, venant de 13 pays et la commission a présélectionné 84 candidats qui ont passé un entretien face à des jurys nationaux (un jury d'entretien comprend toujours un représentant universitaire, un représentant du monde professionnel et un représentant de l'IFE ou de l'Agence Universitaire de la Francophonie). La mise en place du site toile de l'IFE (www.mu.refer.org/ife) a beaucoup facilité la présélection des candidats au fil des promotions. En parlant des modalités de mise en place de l'IFE son Directeur évoquait à l'époque l'adoption de trois principes «...*un niveau de troisième cycle, une orientation professionnelle, une vision régionale en un lieu au confluent d'un réseau d'influences* » PONSON (2000, lettre N°3). Aujourd'hui, après dix ans d'expérience, la formation professionnelle à l'entrepreneuriat s'adresse à un public francophone élargi, régional et mondial issu de la formation initiale et de la formation continue. Le réseau mis en place a permis de renforcer le partenariat et la solidarité entre les nations participantes.

5.4.1.2. La logique entrepreneuriale

Nous avons souligné la démarche participative en amont par la mise en place d'un consortium francophone dès l'initialisation du projet de formation et dans le souci d'engager fortement les différents partenaires. Nous pouvons relever que la « *structure subjective* » qui est le produit de la subjectivité individuelle ou collective au sens de T. VERSTRAETE(2003) permet de renforcer dans le temps la « *structure objective* » ou la genèse sociale. Le projet de formation va permettre l'articulation entre ces deux étapes de la vie d'un individu. La définition du contexte et du cadre du projet de formation sont des étapes importantes qui ont permis la mise en place d'un « cadre commun » du

projet de formation à partir d'une « négociation collective » qui prend en compte les réalités locales, régionales et internationales.

5.4.1.2.1 Des valeurs aux objectifs...

Issues d'un passé colonial, les valeurs de la Francophonie, dans le contexte actuel de la globalisation, sont toujours porteuses d'ambivalence, de paradoxe et de complexité malgré la cohérence qu'elles imposent aux pays membres qui choisissent la voie d'un paternalisme arriéré ou celle d'une adhésion participative.

Les valeurs institutionnelles

Au niveau du partenariat universitaire francophone, l'Organisation Internationale de la Francophonie a mis en place un programme de renforcement institutionnel et scientifique des universités, dont l'objectif est d'émanciper les pays du Sud : « *les institutions universitaires du Sud ont besoin, pour se développer de façon durable, de se renforcer sur les plans scientifique et institutionnel* » (AUF – mars 2003).

Valeur : faire des pays francophones de l'océan indien, un espace économique innovant ;

Objectifs : fournir les conditions matérielles nécessaires à l'émergence d'entreprises innovantes.

Les objectifs de la formation

Au niveau de l'institut de formation, l'IFE en s'appuyant sur le réseau des campus numériques qui offre une gamme de services tournés vers l'ingénierie

pédagogique et les nouvelles technologies éducatives, permet à ses ressortissants d'accéder à des outils informatiques d'analyse financière, d'étude de marché, de formalisation du business plan, bref de réaliser des productions de qualité. A terme, l'incubateur virtuel en cours d'expérimentation devrait multiplier les capacités d'accueil des étudiants francophones et assouplir les conditions de la formation.

Valeur : encourager la dynamique entrepreneuriale dans l'espace francophone et dans les pays d'accueil ;

Objectifs : - créer des entreprises respectueuses de l'écosystème et accompagner leur implantation dans le bassin économique local ;

- créer des entreprises innovantes faisant appel à une technique, un service ou un savoir-faire nouveau.

- créer les conditions d'un effet d'entraînement.

En cohérence avec les échelons évoqués plus haut, un conseil d'administration « ouvert » a permis d'impliquer dans le projet « tous » les partenaires locaux concernés de près ou de loin par les résultats de la formation à l'entrepreneuriat (hors politiques et institutionnels bailleurs de fonds).

5.4.1.2.2 .Des objectifs au besoin réel...

La mise en adéquation de l'offre institutionnelle avec la demande des bénéficiaires passe nécessairement par la maturation des besoins en relation avec la gouvernance de l'entreprise et l'évolution du marché. En effet, les apports du travail scientifique en entrepreneuriat contribuent sensiblement à l'ajustement de l'offre institutionnelle, tout en permettant de mieux cerner les attentes du public.

L'accompagnement des porteurs de projets d'entreprise à travers une formation « qualifiante » et « autonomisante » dans le métier d'entrepreneur est le besoin exprimé par l'institut de formation. Agréé par un comité d'experts de l'IFE, l'auditeur en formation professionnelle à l'entrepreneuriat teste la faisabilité de son idée d'entreprise en réel pendant deux ans.

Sa formation est double : bâtie à la fois sur un contenu d'enseignement avec le suivi assuré par un tuteur d'étude (statuts juridiques des entreprises, techniques quantitatives de gestion, analyse financière, élaboration du plan d'affaires, la mise en place de l'entreprise) et à la fois renforcée par une formation de terrain en guidance avec un tuteur d'entreprise (démarche auprès des organismes financiers, des institutions de protection de l'idée, des fournisseurs, des clients, des médias,...). L'indépendance progressive en gestion commerciale, financière, humaine et comptable du porteur de projet va lui permettre de préciser ses besoins et de fournir au centre de formation les informations nécessaires à la régulation de son offre.

Besoin : rendre autonome et efficace les porteurs de projet d'entreprise.

Pour les porteurs de projet auditeurs en création d'entreprise, le Centre de formation est le lieu d'apprentissage du métier d'entrepreneur, d'échanges avec des experts du domaine d'activité et d'accès aux moyens partagés (bureautique, documentation spécialisée, réseau numérique). La formation leur apporte les contenus de savoirs et les méthodes de savoirs faire en interaction permanente avec le terrain (le champ économique). C'est là la singularité de la formation à l'entrepreneuriat où la prise de risque est omniprésente pour l'auditeur et l'émulation en formation à son paroxysme, puisqu'il s'agit d'apprendre pour éviter la casse. Sur ce point en particulier, les deux modèles celui de T.

VERSTRAETE(1999) et d'A. FAYOLLE(2003) se rejoignent sur l'importance de la prise en compte des différences entre les individus (capital culturel, capital économique, capital social et capital symbolique) pour leur permettre de mieux se préparer à l'acte d'entreprendre.

Besoin : un espace sécurisant et enrichissant pour passer de l'idée à l'entreprise.

Le porteur de projet en création d'entreprise agit à la fois sur la structure qui contribue à développer et à transformer son idée en une entreprise viable, et, à la fois sur l'environnement qu'il investit avec son activité. La dimension structurale renvoie à la capacité de l'individu à agir sur la formation en amont de l'entreprise, en l'amenant à s'adapter aux nécessités du terrain et en aval sur l'environnement socio-économique qu'il contribue à modifier durablement.

5.4.2 La dimension cognitive alternée

Les données que nous analysons ci-dessous ont été obtenues à partir de notre enquête par questionnaire, réalisée auprès des diplômés des cinq premières promotions (1999-2003), afin d'étudier les effets de la formation à cinq ans sur l'individu et sur l'entreprise pérenne. Sur les 79 diplômés entrepreneurs et intrapreneurs sollicités, nous avons eu un taux de retour de 53%, soit 39 répondants au questionnaire auto-administré, transmis par E-mail. La représentativité de notre échantillon est validée par un retour d'au moins 8 réponses par promotion, soit près de 50% des diplômés de chaque promotion. La gestion du questionnaire auto administré n'a, à vrai dire, pas posé de problèmes techniques, l'IFE faisant un travail de mise à jour des adresses E-mail. Certes nous sommes encore au balbutiement de ces techniques d'enquête,

qui à notre avis deviendront, dans peu d'années, d'une banalité déconcertante. Nous avons pu également rencontrer certaines de ces personnes à Maurice et à Madagascar, dans le cadre d'un entretien approfondi qui a permis de compléter le questionnaire initial. Les personnes sollicitées font partie d'un réseau d'anciens de l'IFE, organisé sous la forme associative et domicilié à Madagascar. Les membres de ce réseau échangent sur leurs pratiques professionnelles à l'intérieur des pays participants au programme de formation et dans une moindre mesure en interzones économiques. Les cinq promotions suivantes (2004-2008) ont fait l'objet d'observation de terrain et d'entretiens.

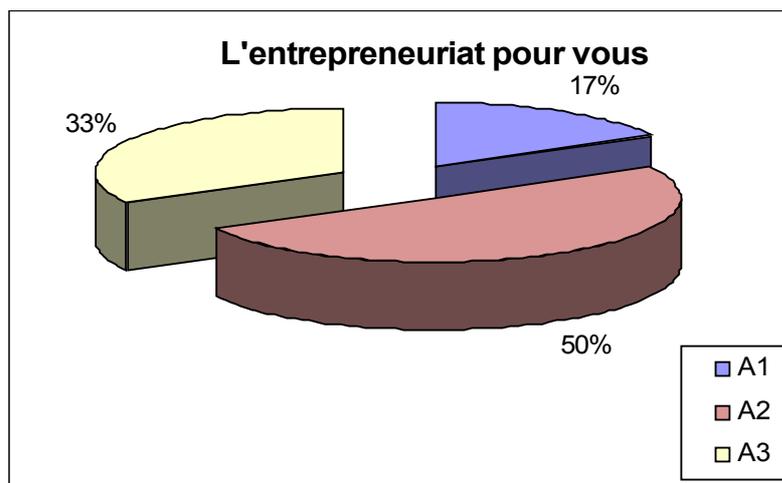
L'IFE offre un ensemble d'enseignements sur deux ans à la fois théorique et pratique, destinés à favoriser l'émergence de projets innovants, rentables et durables. La première année est réservée à la sensibilisation et à la préparation à l'entrepreneuriat, à l'acquisition des connaissances et des techniques, à la préparation du projet (outils d'aide à la décision) et au mémoire d'avant projet et la deuxième année est consacrée à la mise sur orbite de l'entreprise, aux interactions avec le pays d'origine, le lieu d'implantation de la future entreprise, aux modules d'enseignement professionnel et à la rédaction du mémoire final. La soutenance est publique avec un jury constitué d'enseignants et de professionnels. L'alternance cognitive entre la formation à l'institut et l'apprentissage du métier sur le terrain donne une dimension pratique aux enseignements tout en stimulant la motivation des auditeurs. Ce qui implique un investissement important de la part de ces derniers et d'où le taux à notre avis encore faible de diplômés (56% en moyenne sur dix ans).

5.4.2.1 L'alternance cognitive en formation

Nous avons analysé nos données sur la base du tableau comparatif des modèles didactique et entrepreneurial proposé par A. FAYOLLE(2003) et nous avons constaté que les disciplines de gestion sont dispensées de manière optimale en insistant sur leur contribution à la mise en place des différentes phases d'un projet entrepreneurial (développement de l'idée initiale, analyse des opportunités, analyse de faisabilité, montage final et démarrage du projet). Selon les commentaires des auditeurs : *« Nous avons l'immense privilège de confronter et de faire la synthèse dans nos mémoires des différentes approches du concept entrepreneurial aussi bien la vision latine que celle des Anglo-Saxons. Les disciplines classiques de gestion sont revues avec une approche orientée vers la création d'entreprise. D'autres modules s'apparentent aux sciences humaines. Tout ceci dénote, à la fois, la richesse et la complexité de la branche »*. Les auditeurs de l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat qui préparent en dix-huit mois le Diplôme d'Etudes Professionnelles Approfondies (DEPA – Master en entrepreneuriat), diplôme de 3^{ème} cycle du réseau des Instituts de l'Agence Universitaire de la Francophonie, ont la possibilité de s'inscrire au Master « Création d'entreprise et gestion de projets innovants » de l'Université Montesquieu Bordeaux IV dont ils passent les examens à Maurice. Nous nous sommes intéressés de savoir quelle perception du concept avaient aujourd'hui les diplômés entrepreneurs et intrapreneurs. Selon une auditrice de la 2^{ème} promotion *« ...bien évidemment ce que j'ai pu apprendre à l'IFE je le pratique à 100 % ici. Que ce soit à l'AUF pendant que j'assurais sa coordination à l'incubateur ICREA(33) ou à l'IFC(34) actuellement, je dirais que c'est trop pertinent : moi, je m'intéresse à tout ce qui est accompagnement de l'entrepreneur et à ICREA on était en plein dedans, alors que maintenant je change un peu de cadre et je m'interroge sur comment*

financer les entrepreneurs et les suivre en post financement ? C'est une expérience intéressante, que de travailler dans la chaîne des valeurs de l'entrepreneur, donc très complémentaires pour moi d'ICREA à l'IFC. Aujourd'hui, nous sommes considérés comme experts en entrepreneuriat ; à l'IFC lorsqu'on me dit « Sylvie, c'est sa tasse de thé », c'est que les gens commencent à nous distinguer... et c'est grâce aux connaissances approfondies de l'entrepreneuriat dispensées à l'IFE et c'est très différent de la gestion, des comptes de gestion. Alors que dans l'institut d'entrepreneuriat, on développe des outils dédiés à l'entrepreneuriat ; avec leur culture entrepreneuriale, je crois que les anciens de l'IFE sont vraiment à la hauteur ». Cette analyse conforte le modèle de T. VERSTRAETE qui remet en cause le déterminisme social de l'acte d'entreprendre : « l'acte entrepreneurial est cognitif ». En effet, il a pu constater que plus l'apprentissage est rapide, moins les incohérences constatées entre les prévisions et les réalisations sont importantes et par voie de conséquence, plus l'entreprise augmente ses chances de survie, voire même de produire des spécialistes qui essaient à leur tour.

Graphique n° 3 : le concept d'entrepreneuriat perçu par les auditeurs IFE



A1 : une approche pluridisciplinaire du projet d'entreprise

A2 : la capacité à entreprendre un projet d'entreprise

A3 : c'est une démarche pour entreprendre

Source : Enquête à l'IFE 2008

Nous pouvons constater que seulement un tiers des personnes questionnées se cantonnent sur la vision strictement cognitive du concept d'entrepreneuriat. Et, la majorité des enquêtés (50%) estime qu'il s'agit de la capacité à entreprendre : à savoir l'articulation entre savoirs-faires expérimentiels (expériences personnelles et professionnelles), savoir cognitif (éducation et formation) et le savoir-agir praxéologique (guidance et conduite de projet). Enfin, une minorité (17%) reste dans la généralité réconfortante. La deuxième année étant celle de la mise en œuvre du projet et de son accompagnement à travers un suivi personnalisé et des séminaires à caractère professionnel, la dimension cognitive de la formation est réellement perçue que lorsque son utilité se révèle par la dimension praxéologique qui lui est indissociable. Notre auditrice de la 2^{ème} promotion précise les singularités de la formation entrepreneuriale : *«... je dirais que c'est avant tout un état d'esprit, ne pas se limiter et de fournir des outils qui correspondent aux différents besoins de l'entrepreneur ; on ne peut pas rester avec quelque chose qui est déjà là, la routine, par exemple par rapport à un secteur, on essaye d'anticiper... Donc l'anticipation, la formulation des besoins, c'est tout cela qui nous diffère de ces comptes de gestion, parce que la démarche de management se focalise sur un cas précis. Sans être généraliste, nous on s'intéresse au milieu, à l'environnement, qu'est-ce qui est porteur actuellement, comment y aider, comment orienter, on est dans une phase de questionnement permanent. Je crois que c'est lié à l'entrepreneuriat »*. Nous pouvons relever de cette distinction que la motivation joue un rôle dynamique majeur, mobilisant tout le potentiel créateur du porteur de projet. Nous ajouterons que la guidance est l'autre dimension de l'approche cognitive des savoirs entrepreneuriaux qui permet de tempérer les excès et de baliser le terrain, inconnu au départ pour l'auditeur. Investir autant de milieux à la fois en faisant appel à autant de champs disciplinaires aussi, demande un esprit de discernement que seul un expert

familier de la démarche entrepreneurial et guide sur le terrain peut permettre dans un cheminement efficace.

La formation à l'IFE est assurée par :

- des professeurs nationaux ou expatriés choisis pour leur compétence disciplinaire ;
- des conférenciers et chercheurs d'universités des pays francophones, reconnus pour leur compétence en entrepreneuriat et qui viennent en mission pour assurer un module d'enseignement ;
- des experts issus du milieu professionnel et socio-économique régional, chargés notamment « du tutorat et du suivi » (guidance) personnalisé des projets.

Depuis son démarrage en 1999, l'IFE a réussi à maintenir le niveau de la formation dispensée en invitant des enseignants en provenance d'instituts reconnus dans le champ de la recherche en entrepreneuriat comme l'Université du Québec à Trois Rivières, l'Université de Laval, l'Université Catholique de Louvain, l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, l'Université Montesquieu de Bordeaux, l'Université du Québec à Montréal, l'Université de Maurice, l'INSCAE de Tananarive, l'Université de la Réunion, l'Université du Québec à Chicoutimi, HEC Montréal, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Maurice. Ce qui implique une exigence particulière au niveau de l'évaluation.

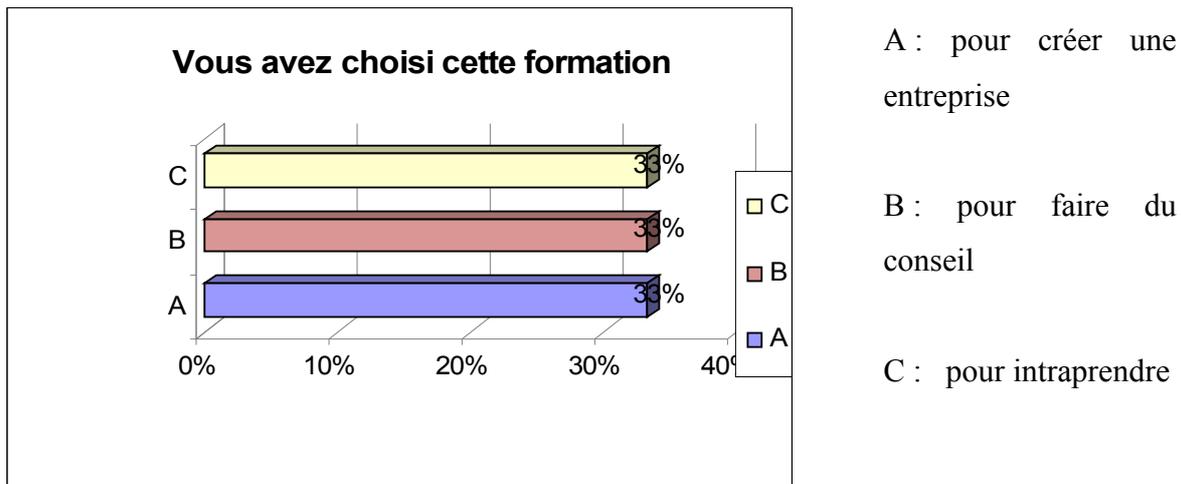
Tableau n° 8 : Evaluation des deux années de la formation

Répartition des modalités d'évaluation	%
notation de l'ensemble des modules de la 1ère année	50 %
notation du mémoire d'avant-projet (fin de 1ère année)	20 %
notation du projet (fin de 2ème année)	30 %

Même si 70% de l'évaluation du diplôme porte sur la première année de formation, l'IFE offre une formation de troisième cycle axée sur l'orientation professionnelle. Arrivé en formation avec une idée de projet soumis au moment du dépôt du dossier de candidature, l'auditeur à la fin de son cursus repart avec un projet d'entreprise finalisé et même dans certains cas avec une entreprise immatriculée et financée. Tout auditeur est porteur d'un projet entrepreneurial qui est celui d'une création, d'une reprise, d'un développement d'entreprise, mais aussi de l'acquisition de connaissances en vue de conseil, d'appui ou de formation en entrepreneuriat. Ce qui révèle la capacité cognitive de l'auditeur selon S. SAMMUT(1998) : « ... *affirmer que la réussite au démarrage serait davantage le fait de la capacité d'apprentissage du dirigeant que son expérience accumulée en gestion remet en cause des certitudes acquises* » (SAMMUT S., 1998). Accroître les compétences en gestion des futurs dirigeants n'a pas de sens au regard de la pluralité de leurs attentes ; ce qui fait de la dimension cognitive, un facteur-clé de succès. Une formation sur des thèmes spécifiques : négociation, ressources humaines, leadership, communication, qualité, norme, culture entrepreneuriale, ... permet l'adhésion d'un public plus large et permet d'offrir une culture entrepreneuriale plus vaste.

Les mémoires de projet ne sont pas systématiquement validés. Il s'agit de ceux qui n'ont pas atteint l'exigence de qualité nécessaire et les auditeurs concernés n'ont pas été diplômés, même s'ils avaient obtenu l'ensemble des modules de formation de la première année.

Graphique n° 4 : Identité des auditeurs en formation à l'IFE



Source : Enquête à l'IFE 2008

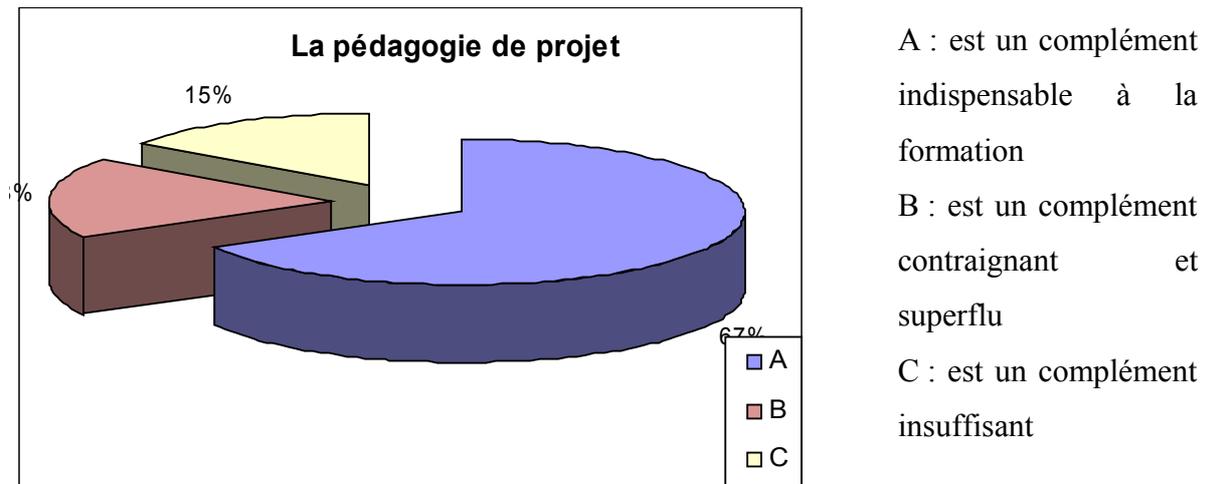
Cette répartition égalitaire est un choix institutionnel que l'on voit s'estomper dans les dernières promotions avec une préférence marquée pour les créateurs d'entreprises ex-nihilo. A partir de ses expériences personnelles et professionnelles, de son éducation et de sa formation initiale et continue, un individu développe des motivations qui, en lien avec ses qualités personnelles, lui donnent une disposition à l'action entrepreneuriale d'un niveau plus ou moins qualitatif. Toujours à partir de ce bagage de vie, l'individu arrive rapidement et progressivement à la conclusion que l'acte d'entreprendre est intéressant pour lui et crédible à ses yeux comme à ceux de son entourage professionnel et social. Les interactions entre désirabilité et crédibilité de l'acte émergent et se développe une propension à agir et à entreprendre qui elle-même entraîne l'apparition d'une intention d'entreprendre puis *l'acte d'entreprendre* (FAYOLLE A., 2003). Ce qui provoque le passage de l'intention à l'acte d'entreprendre, d'intraprendre ou de conseil aussi. C'est dans ce processus de facteurs déclencheurs positifs et/ou négatifs que le projet d'entreprise prend forme. Dès la fin de la première année de formation, l'IFE met les auditeurs en contact avec différents réseaux de partenaires et de clients potentiels impliqués

dans le financement des entreprises ou exerçant des activités économiques reconnues dans les pays d'origine.

5.4.3 La dimension praxéologique bipolaire

La formation dispensée dans le cadre de l'IFE s'adresse à des auditeurs intéressés à des titres divers par les activités entrepreneuriales. L'institut n'est pas une fabrique de projets de création d'entreprises (les centres d'appui à l'entrepreneuriat, les pépinières, les incubateurs d'entreprises et les chambres de commerce assument déjà ce rôle). L'institut offre une formation professionnelle de haut niveau combinant les pôles essentiels du modèle de S. SAMMUT(1998) que sont l'entrepreneur, l'organisation, l'environnement, les activités et les ressources financières. Avant de créer, le dirigeant néophyte n'a pas conscience de l'existence de ces pôles et encore moins de leurs interrelations. Certes, l'entrepreneuriat est un champ scientifique à l'état de paradigme, mais il apporte déjà des réponses concrètes aux besoins divers des porteurs de projet de création d'entreprise, d'intrapreneuriat ou d'appui et de conseils aux entreprises. Dans une certaine mesure, l'expérience de l'IFE enrichit le champ de l'entrepreneuriat ; ils se renforcent mutuellement. Selon S. SAMMUT(1998), la capacité cognitive du dirigeant est, à l'instant où il crée son entreprise, limitée, a fortiori s'il s'agit d'une première création. Ce n'est, dès lors, qu'en étant confronté à des problèmes divers que le dirigeant se rend compte, par une accumulation d'essais/erreurs, de la complexité et de l'enchevêtrement des problèmes ; d'où la nécessité d'une formation en amont.

Graphique n° 5 : la pédagogie de projet pour la réalisation de l'entreprise



Source : Enquête à l'IFE 2008

La dynamique de la pédagogie de projet (BOUTINET P.,1990) et de l'action en guidance (praxéologie bipolaire) en formation figurent au premier rang des facteurs clés de réussite du projet entrepreneurial. Pour les diplômés questionnés (67%), c'est un complément indispensable à la formation théorique ; 15% estiment même qu'il faudrait consacrer une part plus importante à la dimension praxéologique de la formation. La population B représente des individus qui n'ont pas pris leur marque dans la formation et encore moins dans la concrétisation de leur projet entrepreneurial ; ils avaient un projet mal défini ou trop ambitieux. Nous pouvons rappeler ici le concept de formation professionnelle continue (BESNARD P., 2001) pour désigner des méthodes de formation et des stratégies adaptées à la formation de l'adulte, voire l'ensemble de l'ingénierie pédagogique en matière de formation tout au long de la vie. Ce concept traduit bien la réalité de l'adulte engagé en formation à l'entrepreneuriat avec des objectifs professionnels concrets à atteindre ; le porteur de projet d'entreprise qui prend des risques, engage sa responsabilité juridique, son capital financier, sa famille, son temps... ne peut que faire l'objet d'une ingénierie pédagogique spécifique, qui doit nécessairement se renouveler.

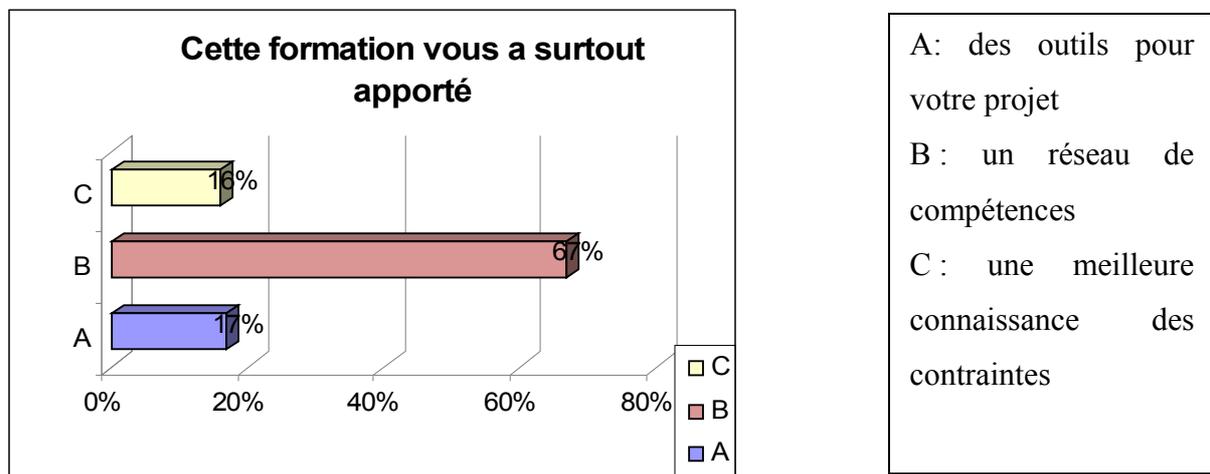
A notre avis, la responsabilité de l'institut va au-delà de la dimension pédagogique ; d'ailleurs, l'ingénierie intègre la dimension praxéologique en mettant en relation entrepreneurs et auditeurs, tuteurs d'entreprise et porteurs de projet dans le secteur de l'activité envisagée. Cette guidance d'entreprise fait l'objet d'une évaluation à plusieurs étapes du développement du projet sachant qu'« *est entrepreneurial un comportement stratégique incluant des changements importants, des risques et de l'incertitude* » (BRUYAT C., 1993).

5.4.3.1 La bipolarité de l'action d'entreprendre dans le réseau de l'IFE

Les relations tissées avec le milieu de l'entreprise mauricien permettent aux auditeurs dès la première année de formation de découvrir avec leur tuteur d'entreprise, les comportements et les modes de résolutions de problème adoptés par des entrepreneurs en situation. L'IFE dispose d'un effectif administratif réduit, son système de fonctionnement s'appuie sur l'existence d'un réseau important d'universitaires et d'entrepreneurs. L'institut a démarré en 1999 avec un seul effectif, le Directeur, qui était le principal acteur, depuis un directeur d'études, une assistante de direction comptable, une chargée de communication et de documentation et un agent de maintenance sont venus renforcer l'équipe. Ce personnel concoure au fonctionnement de la pédagogie de projet. Depuis 2002, l'IFE dispose de ses propres locaux occupant le niveau 6 du MCA(35) sur le campus universitaire de Réduit gracieusement offerts par l'Etat Mauricien. En deuxième année, la mise en route du projet s'appuie sur les bureaux régionaux et les antennes de l'AUF, ainsi que sur les centres SYFED, mais aussi sur les institutions susceptibles d'appuyer le stagiaire entrepreneur, qu'elles soient en Belgique au Canada ou en France. L'institut a mis en place un réseau de correspondants nationaux qui servent de points de diffusion de l'information (brochures et dossiers de candidature notamment leur regroupement et leur

transmission) et de contacts avec les partenaires locaux. Ce sont des maillons importants de la diffusion de la culture entrepreneuriale dans la francophonie. Ce réseau se répand par cercles concentriques jusque dans les pays partenaires, où des référents pédagogiques et des tuteurs d'entreprises entrent en action localement. Entre la première et la deuxième année, nous avons noté une transformation de l'idée en projet d'entreprise par l'action conjuguée de la pédagogie de projet et de la guidance entrepreneuriale, ce que nous qualifions de praxéologie bipolaire.

Graphique n° 6 : Les apports de la formation aux créateurs d'entreprises



Source : Enquête à l'IFE 2008

L'IFE s'appuie sur le réseau entrepreneurial de la francophonie qui est fort de plus de douze années d'expérience de recherche en entrepreneuriat et qui regroupe une cinquantaine de chercheurs de différents pays et une vingtaine d'universités et de grandes écoles. Un réseau de PME vient le compléter au sein de la francophonie. Le réseau entrepreneurial édite plusieurs bulletins et organise annuellement des journées scientifiques en visioconférence. La grande majorité des entrepreneurs ex-auditeurs de l'IFE questionnés (67%) estime que l'apport le plus important de l'IFE reste l'interaction avec des enseignants

spécialistes en entrepreneuriat et l'expertise d'entrepreneurs tuteurs. La population A s'est davantage intéressée aux contenus de la formation et il s'agit principalement d'intrapreneurs qui disposaient d'un réseau en arrivant, celui de leur entreprise d'origine. La population C représente les ex-auditeurs entrepreneurs qui n'avaient aucune expérience de l'entreprise en arrivant en formation. En définitif, qu'est que l'enseignement de l'entrepreneuriat ? Selon la définition de A FAYOLLE, « *c'est l'ensemble des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement des étudiants (ou des apprenants) qui concourent tout aussi bien à les faire évoluer sur des registres culturel et comportemental qu'à leur transmettre des connaissances et savoirs actionnables* » (FAYOLLE A, 2003).

5.4.3.2 Du tutorat à la guidance entrepreneuriale

Nous l'avons évoqué plus haut, en complément des cours théoriques, un accompagnement personnalisé du projet d'entreprise, selon le principe du tutorat, se fait par l'affectation d'un entrepreneur tuteur pour chaque auditeur. En première année de formation, les entrepreneurs du réseau de la Chambre de Commerce Mauricienne sont partis prenant de la pédagogie de projet. Dans la deuxième année de formation le relais est assuré par des entrepreneurs des pays d'origine des auditeurs qui assurent la guidance du démarrage de l'entreprise. Il y a quatre catégories de tuteurs à l'IFE, les tuteurs académiques (TA) et les tuteurs professionnels (TP), les tuteurs experts (TE) et le mentor d'affaires (MA) :

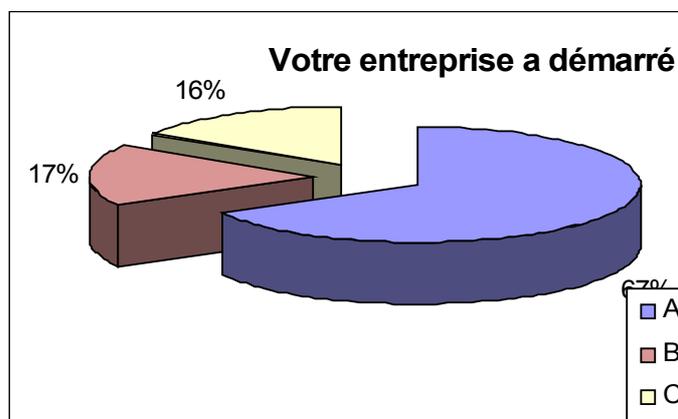
- Les TA interviennent sur les aspects théoriques du projet (plan d'affaires, financement, ...) ; le tuteur académique que l'on qualifie aussi de tuteur pédagogique, va mettre l'accent sur la méthodologie du projet :

- affiner, élargir le thème du projet ; vérifier la solvabilité du projet et la viabilité de l'idée ;
- accompagner dans la rédaction du mémoire : planning, timing, exigence académique ;
 - Les TP interviennent en qualité d'entrepreneur expérimenté dans le domaine du projet (conseils sur les choix stratégiques) ; le suivi se fait beaucoup par téléphone et par E-mail ;
 - Les TE sont des expert entrepreneurs assermentés par la profession ou des experts travaillant dans des institutions spécialisées, qui interviennent sur les aspects les plus pointus du projet (technique, financier, gestion de ressources, ...) ; l'intervention est fonction de la nature des projets ;
 - Le MA qui pendant 9 mois va accompagner l'auditeur dans ces démarches bancaires ou d'intégration d'un réseau professionnel sur le marché du projet.

Cette phase cruciale du démarrage en guidance permettra de « *mieux appréhender l'appropriation de concepts complexes comme ceux touchant le système entreprise, la stratégie d'entreprise, les problèmes d'organisation et de management de ressources humaines...* » (SAMMUT S., 1998). L'IFE s'appuie dans chaque pays sur un correspondant qui identifie les tuteurs entrepreneurs et pour ce faire dispose dans la plupart des pays francophones d'une banque de données constituée d'experts académiques et d'entrepreneurs issus majoritairement du réseau des établissements partenaires. En 1999, chaque auditeur bénéficiait de trois rencontres de tutorat minimum durant sa seconde année de formation. A cet effet, un calendrier des réunions locales était établi dans chaque pays. Ces réunions avaient pour objet de suivre l'état d'avancement du projet et d'apporter les ajustements nécessaires par des conseils personnalisés à l'auditeur. En 2010, les tuteurs sont joignables par courrier électronique et par

téléphonie numérique dans une relation de guidance moins dépendante des contraintes d'espace et de temps. D'une façon générale, les auditeurs tiennent informer l'IFE sur le suivi des projets en transmettant une fiche d'actualisation mensuelle de l'état d'avancement de leur projet. Ce tutorat de l'action ou la guidance dans la praxis est une étape de la formation qui permet à l'individu et à son projet d'entreprise d'évoluer dans les meilleures conditions.

Graphique n° 7 : Activité du projet et activité de l'entreprise



A : sur le projet initial

B : sur un nouveau projet

C : n'a pas abouti

Source : Enquête à l'IFE 2008

Nous pouvons constater un « effet guidance » sur le devenir du projet initial car trois quart des projets démarrés sont des projets initiaux. Par conséquent, indépendamment des contenus théoriques de la formation qui permettent d'éprouver le projet entrepreneurial, le balisage du terrain ou la guidance dans l'action est également un facteur clé de réussite du projet entrepreneurial.

Pour résumer, nous pouvons dire que la formation professionnelle à l'entrepreneuriat à l'IFE est conçue selon une logique d'apprentissage par « *le faire* » « *Learning by doing* ». Tout est mis en œuvre au sein du réseau

francophone pour que l'apprentissage par les échanges interpersonnels et les débats/discussions dans les séminaires internationaux en visioconférence, les tables rondes d'entrepreneurs ou les sessions de bilans entre auditeurs favorisent des réactions de personnes différentes et nombreuses. L'environnement de l'IFE est flexible et informel puisque l'auditeur peut accéder à différents espaces de connaissances (campus numérique, BU de l'université, centre de documentation de l'IFE spécialisé en entrepreneuriat, le monde de l'entreprise en tutorat). Les stagiaires de l'IFE ont des obligations de résultats aux épreuves théoriques et des épreuves orales de présentations de leur projet d'entreprise à un jury constitué également de professionnels de la banque, des milieux d'affaires, des investisseurs potentiels). Et enfin, la découverte guidée, le dernier élément du modèle d'A. FAYOLLE, et, le plus déterminant selon les auditeurs nous a permis de mesurer toute l'importance que revêt la bienveillance de l'expert pour la prise de confiance et la valeur du regard extérieur dans la prise de risque.

5.4.4 Vérification des hypothèses

Hypothèse 1 : la dimension structurale renvoie aux problèmes de structure de l'organisation, laquelle s'imbrique avec l'environnement socio-économique.

La formation dispensée à l'IFE ne peut pas être perçue comme un programme de plus, il s'agit d'un institut en entrepreneuriat qui offre à ces auditeurs un réseau international. Le devenir socio-économique des projets d'entreprise qu'elle accompagne est largement conditionné par les moyens humains et matériels mobilisés. Par ailleurs, nous avons pu noter que le porteur de projet était en guidance dans la mise en place de son entreprise, ce qui

renvoie à une action concertée d'experts et d'apprentis entrepreneurs dans une modification collective de l'environnement socio-économique investi.

L'hypothèse est donc validée

Hypothèse 2 : La dimension cognitive renvoie à toutes les problématiques d'ordre stratégique.

Nous avons pu constater que le processus de formation amène l'auditeur à « penser » la stratégie tout au long de sa formation en mobilisant les outils cognitifs de contrôle à mettre en place. Pour savoir si la présentation du modèle entrepreneurial, qui selon nous, constitue la vision stratégique, est susceptible d'aider les entrepreneurs, il nous a fallu suivre l'évolution des structures impulsées sur dix ans, et, nous avons pu constater que les meilleurs poursuivent toujours leur apprentissage cognitif.

L'hypothèse est donc validée.

Hypothèse 3 : la dimension praxéologique renvoie aux problèmes des positionnements à prendre dans chacun des environnements.

La stratégie n'est-elle pas selon la formule de MORIN « *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* » (Morin. E., 1990). L'entreprise est un système qui se modifie constamment dans un environnement en changement constant, ce qui suppose que l'action qui succède à la cognition permet une

meilleure prise avec la réalité et même d'anticiper sur l'avenir. L'action en formation est la voie de l'autonomisation de l'apprenant.

L'hypothèse est donc validée.

En considération de nos résultats de recherche et au regard de notre propre expérience, de dix années, dans la guidance en formation professionnelle, nous avons proposé une conceptualisation mesurée, faisant appel à nos données d'observation en formation à l'IFE et dans le souci d'ouvrir le concept d'entrepreneuriat aux réalités nouvelles du terrain.

5.5 Proposition de conceptualisation : le modèle de la guidance en formation professionnelle à l'entrepreneuriat.

Nous observons depuis quelques années, dans le cadre de la formation professionnelle, le développement de différentes formes d'accompagnement pendant et après la formation. Des spécialités en formation, voire des métiers d'accompagnateurs, de coach en formation, ont vu le jour, notamment dans le cadre de l'économie sociale et solidaire, où nous sommes confrontés à un public souvent fragile, ayant cumulé des échecs professionnels successifs, et, de ce fait ayant recours à des personnes ressources pouvant les aider dans leur réinsertion économique.

Dans le contexte entrepreneurial, cette tendance s'est largement répandue, non seulement en raison des risques encourus dans la création d'une entreprise mais également en raison de la complexité des compétences requises par le jeune entrepreneur. Aujourd'hui de nombreux instituts spécialisés dans la

formation professionnelle à l'entrepreneuriat comme l'IFE, ont intégré des phases de GUIDANCE dans leur contenu de formation animées par des spécialistes en « tutorat entrepreneurial », un concept nouveau dans le champ de la recherche en entrepreneuriat.

5.5.1 De quoi s'agit-il ?

Etymologiquement, guidance signifie l'action de guider à partir :

- de conseils sous la forme d'un avis, d'une opinion, d'une expérience, d'une proposition, d'une recommandation, d'une suggestion mais également d'un avertissement, d'une mise en garde ;
- ces conseils peuvent prendre un aspect pratique auquel cas ils deviennent : une indication, un renseignement, une consigne, une directive, une instruction, une prescription, un tuyau [fam.]. Dans tous les cas précédents, il s'agit d'un enseignement. Le concept de guidance, nous venons de le voir, couvre un spectre plus large que la notion d'accompagnement ; ils ont certes tous les deux l'avantage de contenir l'idée d'une dynamique interne avec des apports sémantiques différents :
- la notion d'accompagnement renvoie à l'idée de compagnons, de compagnonnage, de corporatisme, bref d'entraides entre corps de métier.
- Le concept de guidance, lui renvoie au guide conseiller, inspirateur, expert dans un domaine et qui montre le chemin.
- Dans la guidance en formation : le formateur est la personne qui contrôle l'action, en situation de guidance; pour interagir sur un savoir, un savoir-faire, un savoir- être avec un ou des auditeurs en formation. Par conséquent, la guidance en formation professionnelle est le contrôle lui-même.

5.5.2 Pertinence sémantique du concept de Guidance

La première acception, la notion d'accompagnement est entrée dans le lexique de la formation professionnelle mais peine à traduire une réalité complexe, et, de ce fait n'a pas connu l'heur que nous lui souhaiterions, afin de capter l'intérêt des chercheurs en entrepreneuriat. Le concept de tutorat, en usage actuellement à l'IFE, présente aussi ses limites dans le sens de la contractualisation de l'échange et du risque pris par le tuteur dans la réussite du projet d'entreprise. Nous proposons le concept de guidance pour les raisons évoquées ainsi que celles qui fondent le modèle conceptuel ci-dessous. Guider un individu c'est le conduire vers une destination connue, par un cheminement contractualisé, maîtrisé et volontaire. Nous avons là quatre conditions interdépendantes pour que la relation de guidance se réalise de façon responsable. Nous entendons par là, l'utilisation efficace des moyens humains et matériels dans une relation partenariale. Nous proposons ici une typologie de la GUIDANCE en formation professionnelle à l'entrepreneuriat.

Tableau n° 9 : Concepts d'accompagnement et de guidance

Logos Bordas 1976 Tomes I et II	Accompagner du lat. <i>cum</i> , avec, et <i>panis</i> , pain Suivre quelqu'un, lui servir de compagnon, aller avec lui.	Guider Guider c'est aider à faire des choix, donner les indications nécessaires pour agir.
Larousse de la langue française Lexis 1985	Accompagner quelqu'un, être présent auprès de lui ; aller à la suite de quelqu'un...	Anc.fr.guier Un guide est une personne qui conseille, qui oriente.

5.5.3 Typologie de l'apprentissage en guidance

Le modèle didactique est adapté à une situation de formation limitée à un enseignement théorique alors que le modèle de la guidance est adapté à une formation action qui nécessite une application concrète dans le cadre d'un projet professionnel et renvoie à un apprentissage dans un environnement flexible, par « le faire » et par la découverte guidée.

Tableau n° 10 : modèle didactique et modèle de la guidance

MODELE DIDACTIQUE	MODELE DE LA GUIDANCE
Enseignement par le formateur uniquement	Apprentissage par « le faire »
Stagiaire passif dans une position d'écoute	Apprentissage par les échanges interpersonnels
Apprentissage par l'écrit	Apprentissage par réactions de personnes différentes
Apprentissage par « feedback » opéré par une personne clé : le formateur	Apprentissage dans un environnement flexible
Enseignement dans un environnement programmé et bien organisé	Apprentissage sous la pression liée à la nécessité d'atteindre des objectifs
Apprentissage sans la pression liée à la nécessité d'atteindre des objectifs immédiats	Apprentissage par emprunt aux autres
	Apprentissage par essais/erreurs
	Apprentissage par la résolution de problèmes
	Apprentissage par la découverte guidée

5.5.3.1 Apprentissage par « *le faire* »

Les porteurs de projets en création d'entreprises viennent le plus souvent en formation avec une idée bien définie du secteur d'activité, des moyens nécessaires à sa mise en œuvre et des contraintes liées à leur situation actuelle. L'apprentissage par « le faire » en situation de formation permet de mieux cerner les attentes du marché par rapport à l'idée de départ et au secteur d'activité ; de confronter ces points de vues avec d'autres personnes ; d'évaluer concrètement sur le terrain les besoins, en les chiffrant à partir du réel et également de repérer des contraintes qui n'ont pas pu être identifiées en situation d'études du projet.

5.5.3.2 Apprentissage par « *les échanges interpersonnels* »

Les échanges avec le tuteur se résument à une situation d'apprentissage ; alors que les échanges interpersonnels avec le mentor d'affaires ou le guide en entrepreneuriat peuvent conduire au partage des risques dans certaines situations. En effet, le guide expert peut prendre des participations dans l'entreprise (*business angel*) et co-piloter l'entreprise pendant un certain temps. De toutes les façons, les conseils stratégiques induisent le partage des risques : financier pour l'entrepreneur en formation professionnelle et la réputation de l'expert en guidance.

5.5.3.3 Apprentissage par « *réactions de personnes différentes* »

Le contexte de la formation qui met en situation d'échanges des personnes différentes, comme dans le cas de l'IFE, provenant de différents pays du monde, permet à l'entrepreneur en guidance de se comparer à d'autres personnes dans la même situation. Interroger ses pairs revient à doubler l'information et à minimiser le risque d'entreprise.

5.5.3.4 Apprentissage dans un « *environnement flexible* »

La flexibilité de l'environnement permet de s'approprier toutes les ressources disponibles ; d'identifier et d'expérimenter aussi celles qui font l'objet de conseil et de définir des espaces privilégiés d'interaction et de ressources en information. L'IFE offre à ses auditeurs un espace de socialisation (bureau, internet, association) qui permet de maintenir le lien inter et entre les promotions. Le choix du guide expert, l'évolution de ses rapports de guidance et les résultats obtenus par les entreprises qu'il a co-piloté sont autant de questions qui trouvent leur réponse dans un environnement flexible.

5.5.3.5 Apprentissage sous la pression de la « *nécessité d'atteinte des objectifs* »

L'expertise en guidance passe par des compétences entrepreneuriales à acquérir ; à leur mise en pratique aussi dans un temps et un espace défini. L'apprentissage sous la pression d'un résultat, en l'occurrence la concrétisation d'un projet professionnel de création d'entreprises, rend la guidance nécessaire au contrôle de la situation d'émergence de l'entrepreneur.

5.5.3.6 Apprentissage par « *emprunt aux autres* »

La mission du guide expert va au-delà de la réussite du projet d'entreprise ; elle est aussi dans la construction identitaire de l'entrepreneur. Un entrepreneur responsable de ses actes sera à son tour une ressource pour la diffusion de la culture entrepreneuriale. L'apprentissage par emprunts aux autres est un mode d'apprentissage de l'entrepreneur qui le préserve de l'isolement économique et le conditionne à la croissance et à l'innovation. Le guide expert est souvent aussi un animateur de réseau qui met en lien les novices avec leurs aînés, entrepreneurs plus expérimentés ou ayant réussi dans leur entreprise.

5.5.3.7 Apprentissage par « *essais/erreurs* »

La formation professionnelle à l'entrepreneuriat permet un apprentissage par essai/erreur sous la supervision d'un guide expert en entreprise qui contrôle la situation d'apprentissage par expérimentation : il dure le temps de la formation et permet aux porteurs de projets d'entreprise d'affiner leurs choix. Les bilans d'étapes, en complément des consultations régulières, permettent de poursuivre ou de changer d'orientation.

5.5.3.8 Apprentissage par « *la résolution de problèmes* »

Le guide expert a pour mission de mettre en situation « problème » le porteur de projet d'entreprise, afin qu'il découvre par lui-même les contraintes liées à son activité, et, qu'il propose des solutions adaptées à l'environnement investi. Par ses conseils, le guide expert donne des avis sur les solutions proposées par l'entrepreneur en guidance.

5.5.3.9 Apprentissage par « *la découverte guidée* »

L'objectif de la guidance va au-delà du tutorat pédagogique et de l'accompagnement pratique ; il est un nouveau mode d'apprentissage par la découverte guidée ; à savoir un cheminement responsable, avec une prise de risque de part et d'autre, l'accès à un réseau personnel et sa mise à disposition de l'entrepreneur en guidance.

5.5.4 Typologie de l'expertise en guidance

Guider un individu c'est le conduire vers une destination connue, par un parcours volontaire et contractualisé.

5.5.4.1 Un *domaine connu*

La première des quatre conditions qui caractérise l'expertise en guidance : la plus importante est «**la connaissance pratique du domaine investi** » ; en effet ne peut être guide que l'individu ayant agi lui-même dans un domaine d'activités. Or un spécialiste de la création d'entreprise, capable de guider un porteur de projet, doit avoir lui-même une ou plusieurs expériences de création d'entreprises dans le domaine guidé. Ce qui ne préjuge pas qu'il peut être un formateur assermenté.

5.5.4.2 La *maîtrise du cheminement*

La deuxième condition n'a lieu que si la première est remplie ; à savoir que pour atteindre une destination donnée, le guide doit «**maîtriser le cheminement** » en quelque sorte assurer l'expertise d'un tel parcours. Le guide expert doit assurer l'expertise d'un tel parcours : les interactions et les rétroactions sur les différents aspects de l'élaboration de l'entreprise permettent de consolider le projet entrepreneurial. En création d'entreprise, le cheminement n'est jamais aussi linéaire qu'on a tendance à le traduire dans un business plan, et, au contraire les allers et retours sur les différents aspects de l'élaboration de l'entreprise permettent cette consolidation.

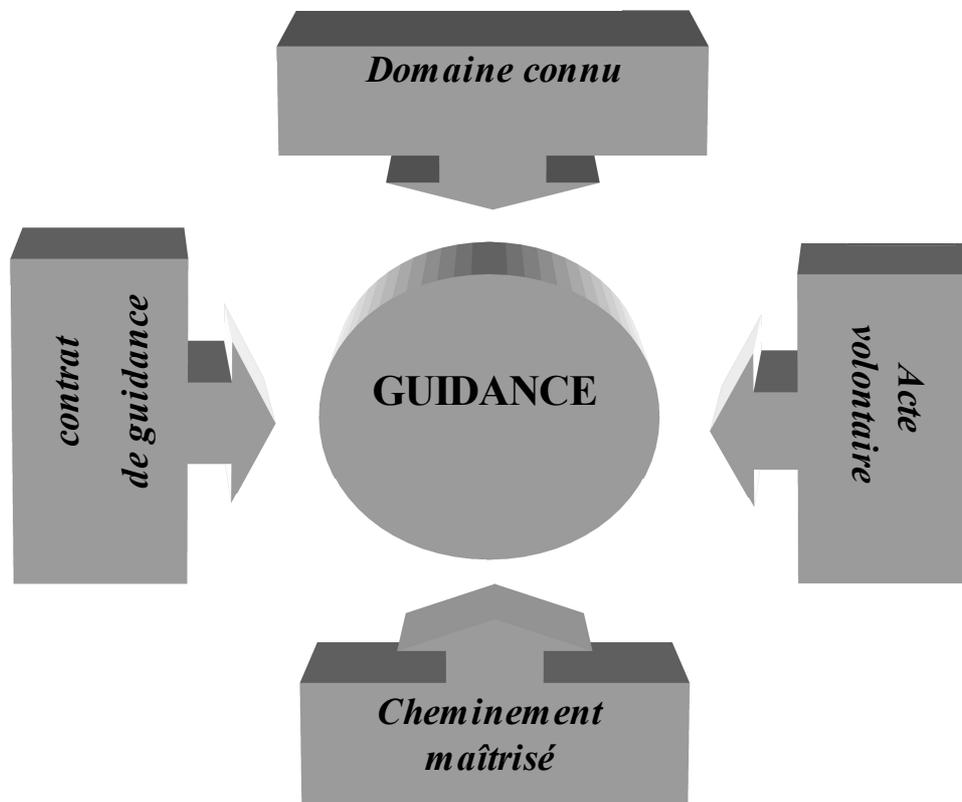
5.5.4.3 Un *acte volontaire*

La troisième condition est liée aux deux premières, dans ce sens qu'un cheminement maîtrisé vers une destination connue doit être «**un acte volontaire** ». Tant du point de vue du porteur de projet qui est en situation de demandeur, que du point de vue du guide en entreprise, et, surtout de ce dernier, qui s'affiche en expert de la guidance en création d'entreprise. Cet acte volontaire, à savoir le respect sans condition des termes du contrat de guidance, permet le cheminement maîtrisé dans un domaine connu.

5.5.4.4 Une *relation contractuelle*

Au sens de HUME, « *un contrat de guidance* » en formation professionnelle à l'entrepreneuriat n'est pas un contrat professionnel relevant du droit public. Il est davantage un contrat moral, qui rejoint en de nombreux points le droit naturel, celui de la famille, fondé sur des principes d'entraide et de solidarité. L'expert en guidance est un entrepreneur expérimenté dans l'accompagnement, le tutorat et le conseil en création d'entreprises, qui ouvre son réseau de relations personnelles, aide à l'élaboration des documents financiers et contractuels et assume moralement, par les conseils qu'il prodigue, la prise de risque. La relation contractuelle, morale, qui s'établit de fait entre le guide expert et le porteur de projet d'entreprise est formalisée par la préexistence d'un contrat pédagogique dans le cadre d'une formation organisée.

Schéma n° 12 : **Guidance en formation professionnelle à l'entrepreneuriat**



La formation professionnelle à l'entrepreneuriat se distingue des autres systèmes d'aide au porteur de projet d'entreprise, en ce sens qu'elle postule au départ qu' « *il n'y a pas de déterminisme social à l'acte entrepreneurial* ». Par la formation, par la mise en pratique par essai/erreur et par la relation privilégiée avec un guide-expert, tout individu peut entreprendre. Nous avons pu observer sur le terrain, la mise en œuvre de la guidance sur plus d'une décennie, et, la typologie que nous proposons, en didactique de l'entrepreneuriat, met l'accent sur la Guidance en termes de complémentarité à la formation entrepreneuriale, et aussi, sur le caractère irréductible des quatre conditions que nous venons d'évoquer : à savoir, la bonne connaissance de l'activité et du secteur d'activité (*la destination connue*), l'expérience de l'expert en guidance (*la maîtrise du cheminement*), l'adhésion à la relation de guidance des parties (*l'acte volontaire*) et le fonctionnement de la relation de guidance sur la base d'un contrat moral (*la relation contractuelle*) pour la réussite du projet entrepreneurial.

CONCLUSION

Nous avons cherché à privilégier la problématique et le modèle d'analyse sur l'observation. Elles n'ont d'existence que par l'effort théorique qui les construit comme des représentations idéalisées d'objets réels. L'inverse n'est pas vrai : les données ne construisent pas les théories. Notre travail empirique ne peut avoir de valeur que si la réflexion théorique qui le fonde en possède elle-même. Or nous avons fait le choix délibéré de poursuivre notre recherche en entrepreneuriat, dans un champ à l'état de paradigme, afin de le renforcer par notre propre contribution, et, d'ouvrir de nouvelles perspectives conceptuelles pour l'avenir.

A la base du questionnement : en quoi l'entrepreneuriat est-elle une discipline différente des sciences économiques ou des sciences de gestion ? Les sciences économiques s'intéressent davantage aujourd'hui aux flux monétaires, aux flux de marchandises et à la production de valeur. Les sciences de gestion ne sont pas forcément structurées pour favoriser l'entrepreneuriat ou l'attitude de création d'entreprises mais plutôt de gestion ou de management d'entreprises préexistantes. Vingt ans de recherche en entrepreneuriat ont permis de s'intéresser à l'individu créateur d'entreprise, à l'intrapreneur, à l'innovateur, bref à l'homme plutôt qu'à la matière. Former à l'entrepreneuriat c'est donner forme à l'entreprise mais à travers celui/celle qui l'entreprend en mobilisant de nouveaux savoirs acquis en formation et de nouveaux savoir-faire transmis dans la formation.

Nous l'avons observé : le modèle didactique est différent du modèle praxéologique ; qui lui-même s'enrichit des apports du modèle de la guidance : l'entrepreneuriat en tant qu'enseignement transdisciplinaire, doit trouver

également sa place dans les sciences de l'éducation où dans la tradition française, les dimensions sociologiques et psychologiques tiennent une place centrale. L'économie et la gestion sont axées sur l'action de l'homme sur les ressources matérielles et techniques, par conséquent insuffisantes pour nourrir une réflexion sur une démarche entrepreneuriale qui passe par le filtre psychologique, sociologique et cognitif.

Aujourd'hui nous pouvons dire que l'Entrepreneuriat est l'ensemble des théories qui s'intéressent aux concepts transversaux entre les disciplines pour mettre en œuvre des logiques nouvelles : celles qui sollicitent l'émergence d'un « *éco-entrepreneur* », responsable de ses actes, respectueux de l'environnement et de l'écosystème, innovateur aussi, sans négliger la valeur éthique dans l'acte de création, solidaire et conscient des valeurs de la globalisation. Selon le modèle conceptuel proposé par J. NUTTIN (1980), nous avons pu relever que le dynamisme comportemental et les processus de différenciation et d'élaboration cognitive de ce dynamisme se traduisent en attentes objectivées des auditeurs en terme de contenus de formation et de modalités de la guidance. Nous avons pu observer leurs transferts en situation de création d'entreprise et la nature des actions intentionnelles en terme de relations comportementales dans l'environnement entrepreneurial. Nous pouvons constater de ce fait que la formation s'érige en point de départ du dynamisme et contribue à son terme à dynamiser l'environnement entrepreneurial. Selon le modèle d'analyse en formation professionnelle proposé par DECI et RYAN(1985) la motivation est intrinsèque lorsqu'une tâche ou une activité est accomplie pour le plaisir et la satisfaction retirés de sa pratique ou de sa réalisation. Les auditeurs des cinq premières promotions, chefs d'entreprises pérennes et en développement, s'attachent à légitimer leur place sur un marché, où les règles sont assumés dans

une perspective ludique et rentable. Ils affirment exercer un métier qui leur procure d'abord du plaisir et de la satisfaction. Par contre, ceux qui ont créé plus récemment leur entreprise (moins de trois ans) disent que l'incertitude les maintient dans une motivation cognitive active. L'autodétermination croissante leur permet de renouveler la stratégie d'entreprise. Selon le modèle de BOUTINET(1990) qui met en lumière un quadripôles dans une théorie qui fonde les champs de forces en interaction d'un projet en formation. Le pôle biologique par exemple, lié à la nécessité vitale, selon la nature des projets d'entreprise des auditeurs en provenance des pays en voie de développement, traduit aussi une volonté de dépasser l'échelon local pour un positionnement international. Le vital culturel, dans ces cas de figure, prend le pas sur le vital alimentaire ; ce qui renvoie au pôle ethnologique. Le pôle praxéologique associé à la perspective pragmatique a pu être observer tout au long du processus de guidance comme un accélérateur de l'autonomisation du porteur de projet d'entreprise. Et enfin, le pôle phénoménologique commandé par l'existential traduit la motivation des auditeurs à conduire un projet pendant deux années, à des distances importantes de leurs pays d'origine et en engageant leur personne, leurs proches et leurs moyens. La formation professionnelle à l'entrepreneuriat permet de mesurer ces risques et d'optimiser la stratégie d'entreprise.

Dans un contexte où les néo évolutionnistes prônent le retour au darwinisme économique, à la sélection économique naturelle, certes, un accélérateur de croissance mais cependant limité à une sphère privilégiée, hégémonique et inconsciente ; l'ampleur de la tâche est grande pour les tenants de l'entrepreneuriat. Nous lui préférons la « théorie de la séparation cellulaire » plus proche de la Vie (A. FAYOLLE.,2003) qui voit « *la cellule d'entreprise grandir, croître et atteindre sa maturité managériale dans un environnement*

adapté, puis pour son maintien se diviser en autant de nouvelles cellules aptes à s'adapter à des contextes nouveaux ».

L'entrepreneur dans la complexité du monde qui l'environne n'a pas un profil type ; bien au contraire, nous avons pu relever des profils types et des typologies différentes, à la suite de J. LAUFER, P.A JULIEN, M. MARCHESNAY(1997) qui ont pu démontrer que nous avons affaire souvent à 2 grandes catégories d'entrepreneurs :

- le motivé par le profit (attrait du jeu)
- le motivé par l'indépendance (attrait de la stabilité).

Avec rappelons le, le premier maximise l'emploi des ressources et innove en permanence et le deuxième, le paternaliste ou le « bon gestionnaire » fait tourner un outil de travail, très stable, moins profitable mais pérenne. Ces deux profils sont majoritaires à l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat ; mais cependant il existe un troisième profil que nous avons détecté dans le cadre de notre recherche et que nous ajoutons au modèle théorique :

- le motivé par le réseau (attrait de la croissance collective).

Le village planétaire et la globalisation économique sont aujourd'hui des réalités tangibles, facilitées par l'avènement des technologies de l'information et de la communication. Notre mode de travail, notre mode de vie et notre compréhension du monde mutent de manière irréversible (F. SILVA.,2008). Affranchie de l'espace et du temps, la vie en réseau compense le nomadisme physique et permet la mobilisation d'informations stratégiques, en temps réel. Les frontières entre les nations ou les barrières culturelles ont de moins en moins de sens. Les entrepreneurs motivés par la diffusion de la culture entrepreneuriale, les entreprises solidaires tournées vers le commerce équitable

et les éco entreprises s'engagent résolument dans la croissance collective. Les réseaux et le système de financement mutent également intervenant là où les volontés de croissance et de développement sont au rendez-vous, c'est-à-dire à l'échelle planétaire.

La création d'entreprise accompagne très souvent fortement les processus de mutations structurelles et de changements de l'environnement politique, technologique, social ou organisationnel. Ces mutations et ces changements, génèrent de l'instabilité, qui va être à l'origine de l'apparition d'opportunités de création de nouvelles activités économiques. L'accroissement de la demande d'éducation et de formation professionnelle à l'entrepreneuriat est multi-source. Résumons simplement les trois plus importantes. La première source de ce phénomène est gouvernementale. La croissance économique, la création d'emplois, le renouvellement des entreprises, les changements technologiques et politiques, l'innovation, dépendent très largement, dans le paradigme postindustriel, des créateurs d'entreprises et d'activités. D'où l'intérêt croissant des gouvernements pour les entrepreneurs et les questions récurrentes du type : comment et où susciter des vocations entrepreneuriales ? Comment éduquer et former les futurs entrepreneurs ? La seconde source de cet accroissement est constituée des auditeurs eux-mêmes. Les entreprises petites, moyennes ou grandes constituent donc la troisième et dernière source du phénomène que nous avons étudié. Elles semblent privilégier, aujourd'hui, d'autres compétences et comportements managériaux au niveau de leurs cadres qui induisent une évolution des processus et méthodes d'apprentissage, lesquels passent du mode didactique au mode entrepreneurial comme l'a démontré A. FAYOLLE(2003).

Nous avons pu observer que la formation professionnelle à l'entrepreneuriat avait des effets et un impact direct sur le projet mis en œuvre

et la structure créée, et, ceci à trois ans et à cinq ans. La didactique de l'entrepreneuriat mobilisant des temps de formation en guidance est source d'opportunités d'affaires pour certains auditeurs, de révélateur de talents pour d'autres et enfin, de révélateur de limite pour d'autres encore. L'approche transdisciplinaire nous a permis d'aborder la réalité polysémique de l'entrepreneuriat dans un espace francophone, qui intègre l'Afrique, l'Asie et les entités insulaires de l'Océan Indien.

En conclusion, à l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat nous sommes dans un contexte à la fois expérimental, certes avéré, après dix années d'expérience de formation à l'entrepreneuriat, qui s'appuie fortement sur les résultats de la recherche française et canadienne en entrepreneuriat ; ce qui fait l'originalité de son mode de fonctionnement. L'institut s'inscrit également dans un contexte géopolitique, celui de l'Europe et aussi celui des pays ACP que dynamise le réseau de la francophonie. Sans omettre, la volonté de partage de la croissance, des pays francophones partenaires qui concourent à l'émergence d'entreprises à taille humaine, innovantes, respectueuses de l'environnement et consciente des règles du jeu international.

Selon les modèles d'analyse transdisciplinaires convoqués, les facteurs clés de réussite du projet entrepreneurial en formation professionnelle procèdent des dimensions : structurale, cognitive et praxéologique, qu'elle met en œuvre de manière indissociable. Selon nos observations, ces réalités nous renvoient, au niveau de l'entrepreneur francophone, à une identité qui ne rejoint aucun type idéal ou étalon : si ce n'est que quel que soit le pays considéré, l'entrepreneur au stade du porteur de projet entretient une relation « *structurale concentrique* » avec son environnement socio-économique et une relation « *cognitive alternée* » avec le réseau de la formation professionnelle. Au stade du démarrage de

l'entreprise, il entreprend une relation « *praxéologique bipolaire* » avec le marché, pour s'inscrire au stade du développement de l'entreprise, dans la boucle de rétroaction « enactive » au sens de VARELA(1973), où son schéma cognitif est à nouveau sollicité pour une nouvelle relation structurante. Nous souhaiterions poursuivre nos travaux de recherche sur cet angle d'approche qui trouve un intérêt croissant dans le champ de l'autoformation numérique. Concernant les distinctions relevées entre porteurs de projets : l'intrapreneur a une attitude entrepreneuriale qui implique la mise en œuvre d'un projet de développement ou d'innovation mobilisant des moyens disponibles dans l'immédiat ; alors que l'entrepreneur s'inscrit davantage dans une logique de projet de création d'entreprises où les fins valorisés et les moyens disponibles à mettre en œuvre émergent plus lentement. Par conséquent, indépendamment de la dynamique de la formation, la motivation intrinsèque du porteur de projet est étroitement liée à la prise de risque envisagée dans l'activité : agir pour son propre compte ou celui de son entreprise d'appartenance fait la différence.

Le modèle d'A. FAYOLLE(2003), qui s'appuie sur l'importance des sciences cognitives et qui développe une vision de l'entrepreneuriat en rapport avec une problématique d'éducation et d'enseignement, nous a permis de prendre en compte les aspects psychologiques et motivationnels du porteur de projet d'entreprise. De toute évidence, et, nous avons pu le vérifier à plusieurs reprises, le facteur psychologique et le facteur socioculturel ont une action inhibitrice ou encourageante. L'environnement entrepreneurial de l'île Maurice, où prévaut une véritable dynamique d'entreprises jeunes et innovantes, est en soi un incubateur idéal à l'échelle du pays. Le réseau de la francophonie permet également la surimposition d'un niveau culturel supplémentaire, dynamique, entrepreneurial et encourageant ; ce qu'A. FAYOLLE(2003) a qualifié de facteur contextuel. Le facteur économique ou la disponibilité et l'accès au

financement des moyens est renforcé par l'apport du travail cognitif organisé et institutionnalisé. Nous avons pu relever que c'est l'ajustement des quatre facteurs par des outils cognitifs qui a permis dans la majorité des projets concrétisés de pérenniser ou de développer l'entreprise. Sur le terrain, les entrepreneurs issus de la formation professionnelle à l'entrepreneuriat, sont capables de préciser les apports cognitifs les plus pertinents qui concourent à leur succès au quotidien. Le modèle de S. SAMMUT(1998) qui s'est intéressé à la formation du porteur de projet en phase de démarrage nous a permis d'étudier les compétences nouvelles développées par les auditeurs de l'institut de la francophonie pour l'entrepreneuriat sur la base de la typologie des cinq variables : individus, activités, organisation, environnement et ressources financières au démarrage. C'est le modèle qui met le plus en avant le principe de la guidance en formation professionnelle à l'entrepreneuriat à travers les concepts de suivi et d'accompagnement. Les compétences nouvelles développées ne sont pas uniquement de nature cognitive et la formation est également un révélateur de potentiel. La construction identitaire sous-jacente du nouvel entrepreneur ou intrapreneur se trouve exacerbée par les nouvelles sollicitations de l'environnement socio-économique. La stabilité de l'entreprise est liée à la stabilité de l'identité de l'entrepreneur : ses objectifs sociaux doivent rester en cohérence avec ses objectifs économiques. Peu de porteurs de projets en sont conscients en phase de démarrage, d'où son caractère crucial. Le réseau francophone pour la diffusion de la culture entrepreneuriale a mis en place les outils nécessaires aux échanges entre les structures administratives qui orchestrent la politique générale et les structures opérationnelles qui jouent la partition sur le terrain. L'institut francophone pour l'entrepreneuriat, le campus numérique, les rencontres entrepreneuriales en visioconférence, le bureau des auditeurs et les associations des anciens auditeurs sont autant d'espaces de socialisation qui permettent à l'entrepreneur de se forger une identité stable.

Le modèle de T. VERSTRAETE(1999), d'inspiration constructiviste, qui traduit un phénomène entrepreneurial polysémique : structural, cognitif et praxéologique, nous a permis d'étudier des porteurs de projets aux identités hétérogènes et provenant d'environnements différents. Nous avons pu relever, avec ce modèle, qu'il n'y a pas de déterminisme social et que l'acte entrepreneurial est fondamentalement cognitif. La dimension structurale se trouve renforcée comme variable multidimensionnelle (conjoncture, matériel, acteurs, normes économiques et normes sociales) par les apports de la dimension cognitive. Cette fertilisation croisée, nous l'avons remarqué, permet au niveau de l'action (la praxis) une meilleure interaction avec les parties prenantes (partenaires, fournisseurs, concurrents, réseaux) ou avec les acteurs dont l'entreprise dépend en permanence pour sa survie. Par conséquent, le porteur de projet en formation professionnelle à l'entrepreneuriat n'est pas seulement confronté à un déficit de connaissance, mais aussi à sa capacité à analyser son environnement et à agir sur lui. La place de l'expert en guidance, du transmetteur d'expériences, est primordiale pour développer ses capacités d'analyse des situations les plus diverses. Ses compétences stratégiques relèvent de la définition d'une tactique et de son exécution ; mais également de l'élaboration d'un bilan de ses actions et de son analyse. La maîtrise des enjeux non seulement liés à l'activité économique souhaitée mais encore du marché en général est un atout qui fait la différence entre les individus. De 1999 à 2008, sur les dix premières promotions de l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat et sur les 350 porteurs de projets de création d'entreprises admis en formation, 45 auditeurs (18%) n'ont pas obtenu leur diplôme et n'ont pas créé leur entreprise, 150 auditeurs (60%) ont créé une entreprise pérenne, avec plus de cinq ans d'existence et 55 auditeurs (22%) ont réalisé leur projet d'intrapreneuriat ou de conseils. Les enseignements dispensés à l'IFE ont évolué

en dix ans de formation, de la gestion stratégique de l'entreprise vers la gestion entrepreneuriale de l'innovation. Cette expérience de la francophonie trouve son prolongement dans la politique nationale de développement économique des pays partenaires. L'enseignement de l'entrepreneuriat constitue un sujet d'actualité dans de nombreux pays et soulèvent de nombreuses interrogations :

-pour recréer l'emploi, passer d'une société de salariat à une société d'entrepreneurs, quelles réponses de l'éducation et de l'enseignement supérieur ?

-quel équilibre établir entre la formation théorique et la formation par projets ?

-comment sensibiliser les étudiants à la création de valeur ?

Nous serions tentés d'y répondre, comme nous l'avons déjà entrepris, sous le faisceau des sciences de l'Education, discipline influencée par plusieurs paradigmes concurrents. Cependant de façon critique sur notre travail de recherche, nous pouvons admettre que nous avons souvent abordé la formation à la création/développement d'entreprise comme la juxtaposition, la combinaison de connaissances et de savoir-faire qui relèvent des différentes fonctions de l'entreprise, et non suffisamment comme la transmission et le développement de connaissances spécifiques portant sur des « moments » de la vie de l'entreprise avec des processus se déroulant dans la complexité du contexte et de l'individu (E. MORIN). Notre travail de conceptualisation sur le schéma de la guidance a cherché en partie à compenser ce manquement. Ce que nous souhaiterions poursuivre. Pour terminer, la formation professionnelle à l'entrepreneuriat dans le réseau de la francophonie, à l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat, nous a permis d'identifier dans la formation et dans l'environnement économique les facteurs qui agissent sur le projet d'entreprise, sur le porteur du projet et sur l'entreprise créée. Nous concluons que l'acte d'entreprendre est fondamentalement cognitif, n'en déplaie aux innéistes, et que par-delà le déterminisme social de l'acte d'entreprendre, le chemin de la

formation est toujours le plus court. Pour conclure, la formation professionnelle à l'entrepreneuriat dans la francophonie favorise, par la dynamique de réseaux d'anciens de l'IFE et d'entrepreneurs francophones, la relation entre la socialisation durant toute la vie et la formation tout au long de la vie ; la formation étant un des phénomènes constitutifs du « *processus de socialisation permanente* » selon l'expression du sociologue Guy ROCHER(1969). Ce qui fait de la francophonie, en retour, une réalité tangible et pérenne. Enfin, l'optimisme incite à la vigilance : « *la francophonie a un bel avenir si son objet unique est de rapprocher les peuples de langue et de culture commune. Il n'en serait pas de même si elle apparaissait comme un levier politique, un instrument d'influence sur certains ou un moyen de dislocation sur d'autres* » comme le soulignait le politicien René PLEVEN, député de la IV^e république. Ce que d'ailleurs nous rappelle l'ethnologue Lévi-Strauss : « *un modèle culturel unique serait un danger majeur pour l'espèce. La civilisation mondiale ne saurait être autre chose que la coalition à l'échelle mondiale de cultures préservant chacune leur originalité* ». Nous pensons que le progrès social et les choix économiques qui le conditionnent peuvent s'adapter au nouveau contexte économique global et mondial en faisant preuve d'innovation et en suscitant de nouvelles vocations, tant auprès d'une jeunesse de plus en plus qualifiée qu'auprès de chômeurs paralysés par l'expérience de la précarité et dépassés par les enjeux qui se construisent autour des situations d'intérêts économiques. En ce début de XXI^e siècle, le nouvel équilibre que nous cherchons à atteindre dans le monde se préoccupe sous le vocable d'un développement équitable et durable, de la réduction des écarts les plus importants entre les nations, en termes d'éducation, de formation, d'industrialisation et de valorisation culturelle.

Cette vision d'un monde en partage n'est-elle pas la condition incontournable à la survie de notre espèce ?

TABLE DES ABREVIATIONS

(1)	FMI	Fond Monétaire International
(2)	ASEAN	Association South East Asian Nations
(3)	ACP	Afrique Caraïbes Pacifique
(4)	OUA	Organisation de l'Union Africaine
(5)	APCE	Agence Pour la Création d'Entreprises
(6)	PFIL	Plateforme Française d'Initiative Locale
(7)	CNCE	Centre National pour la Création d'Entreprises
(8)	ANVAR	Agence National pour la Valorisation de la Recherche
(9)	AUPELF	Association des Universités partiellement ou entièrement de langue française
(10)	IFE	Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat
(11)	AIF	Agence Intergouvernementale de la Francophonie
(12)	OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
(13)	ONG	Organisation Non Gouvernementale
(14)	ISF	Institut Supérieur Francophone
(15)	CONFEGA	Confédération Générale Africaine
(16)	DEPA	Diplôme d'Etudes Professionnelles Approfondies
(17)	VAP	Validation des Acquis Professionnels
(18)	INIST	Institut National de l'Information Scientifique et technique
(19)	CEE	Communauté Economique Européenne
(20)	INFA	Institut National de la Formation des adultes
(21)	INDE	Institut National du Développement Economique

- | | | |
|------|--------|---|
| (22) | INSCAE | Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises |
| (23) | AIMF | Association Internationale des Maires Francophones |
| (24) | IRS | Integrated Resort Scheme |
| (25) | RES | Real Estate Scheme |
| (26) | SYFED | Système Francophone d'Edition et de Diffusion |
| (27) | SADC | South African Development Community |
| (28) | COMESA | Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| (29) | BDA | Bureau Des Auditeurs |
| (30) | IST | Institut Supérieur de Technologie |
| (31) | PPE | Porteur de Projet d'Entreprise |
| (32) | FNEGE | Fédération Nationale pour l'Enseignement de la gestion d'Entreprise |
| (33) | ICREA | Incubateur de Création d'Entreprise |
| (34) | IFC | Institut Français de Coopération |
| (35) | MCA | |

INDEX THEMATIQUE

- autodétermination.....57, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 73, 82, 125, 127, 204
- didactique de l'entrepreneuriat.....2, 3, 184, 191
- dimension cognitive.....54, 85, 86, 100, 104, 158, 162, 164, 174, 194
- dimension praxéologique.....85, 87, 105, 162, 166, 167, 168, 174
- dimension structurale.....85, 86, 93, 104, 123, 128, 151, 158, 173, 194
- entrepreneur. 2, 17, 26, 27, 30, 31, 34, 39, 41, 46, 48, 49, 50, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 91, 93, 97, 98, 99, 101, 103, 104, 122, 132, 134, 136, 139, 144, 145, 150, 157, 160, 162, 166, 168, 170, 171, 175, 179, 180, 181, 183, 187, 189, 191, 193, 201, 203, 205, 207, 211, 215, 224, 227, 228, 229, 230, 231, 241, 242, 244, 268, 269, 270, 272, 279, 281, 283, 287, 290, 291, 294, 322, 324, 326, 335
- entrepreneuriat.....2, 3, 7, 8, 9, 14, 15, 22, 25, 26, 27, 29, 30, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 50, 54, 62, 88, 89, 90, 92, 93, 95, 100, 103, 107, 108, 109, 110, 111, 114, 118, 120, 122, 123, 124, 128, 129, 131, 136, 137, 139, 141, 145, 147, 150, 151, 152, 153, 156, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 166, 167, 169, 172, 173, 175, 176, 177, 179, 181, 183, 186, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 218, 221, 222, 229, 231, 232, 234, 235, 243, 244, 245, 246, 260, 262, 268, 269, 270, 271, 274, 277, 279, 287, 290, 303, 306, 320, 322, 324, 325, 329, 330, 338, 340
- étudiant.....80, 283, 312, 313, 314, 326, 334, 335
- formation continue. 16, 55, 56, 95, 107, 110, 147, 151, 154, 172, 176, 177, 179, 181, 183, 195, 201, 219, 221, 235, 246, 261, 262, 271, 279, 290, 303, 323
- formation professionnelle.....2, 4, 9, 16, 18, 37, 40, 42, 43, 46, 47, 53, 62, 103, 104, 105, 108, 116, 118, 122, 131, 137, 140, 143, 147, 151, 154, 157, 166, 167, 175, 177, 184, 190, 191, 193, 194, 196
- Francophonie.....9, 10, 12, 14, 15, 103, 107, 117, 118, 119, 120, 121, 138, 146, 149, 152, 155, 160, 189, 191, 194, 195, 197, 204, 208, 212
- guidance.....3, 15, 41, 42, 43, 46, 103, 105, 111, 112, 113, 114, 129, 133, 135, 151, 157, 162, 163, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 186, 191, 193, 194, 195, 219, 242, 243, 260, 261, 310, 322

ingénierie de formation.....	16, 22
ingénierie pédagogique.....	16, 22, 156, 167
intrapreneur.....	46, 50, 107, 146, 148, 150, 186, 192, 193
La formation professionnelle à l'entrepreneuriat.....	2, 16, 131, 184
motivation. .46, 47, 51, 53, 54, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 73, 75, 77, 80, 81, 82, 91, 105, 110, 113, 124, 127, 159, 162, 187, 192, 203, 211, 302, 330	
motivation extrinsèque.....	62, 63, 64, 66, 68, 80
motivation intrinsèque.....	62, 64, 66, 68
projet....	3, 4, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 46, 47, 50, 53, 54, 57, 62, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 82, 84, 96, 98, 103, 105, 107, 110, 112, 113, 114, 117, 122, 123, 124, 127, 128, 129, 133, 134, 135, 137, 139, 140, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 202, 203, 204, 206, 210, 212, 216, 218, 222, 223, 224, 226, 227, 230, 233, 235, 236, 237, 238, 239, 241, 242, 243, 249, 252, 253, 254, 258, 259, 260, 262, 263, 272, 273, 278, 279, 281, 282, 283, 285, 291, 301, 303, 304, 307, 308, 309, 314, 319, 321, 322, 330, 332, 334, 335, 337
stagiaires.	2, 3, 103, 129, 130, 134, 137, 150, 160, 161, 165, 169, 173, 176, 217, 218, 234, 246, 249, 261, 308, 318, 329, 333

BIBLIOGRAPHIE

ALTER N., *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, 1995.

AMIT R., et al. Why do capital firm exist ? Theory and Canadian evidence, in *Journal of Business Venturing*, n°13, 1998, pp. 441-466.

ANSOFF I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1989 (éd. Or. 1965).

ANDRIAMANDROSO A., RANDRIANARISON A., Interculturalité et gestion de la petite entreprise : La sensibilité de l'entrepreneur aux facteurs culturels, Enseignants chercheurs, Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo Madagascar, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

ANDRIARAHARINOSY (Université Joseph Fourier - Grenoble 1) et RARISON H., (Institut National de Tourisme et d'Hôtellerie – Antananarivo), L'entrepreneuriat dans l'hôtellerie à Madagascar : Quelques éclairages par une démarche qualitative à vocation exploratoire, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

ARENDET H., *La crise de la culture*, Paris, Folio, coll. Essais, Gallimard, 1972.

BELLEY A., Opportunités d'affaires : objet négligé de la recherche sur la création d'entreprise, in *Revue P.M.O.* n°4, 1989, pp.33.

BESNARD P., LIETARD B., *La formation continue*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2001.

BESNARD P., La formation des formateurs en Europe , *Rapport Recherche*, Luxembourg, 2000, p.125.

BESNARD P., La formation permanente : une mystique moderne ?, *Conférence en Slovénie*, Sept 1998.

BENAFIED C., Entrepreneuriat en équipe : positionnement en le champ de l'entrepreneuriat collectif, Université du Sud Toulon, in *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 5 n° 2, 2006.

BLOY E., Comment évaluer une institution de micro-finance ? Valeur privée versus valeur sociale, Université Lyon2-GATE-CNRS, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

BOURDIEU P., *Le sens pratique*, Paris, Les Editions de Minuit, 1980.

BOUTINET J.-P., *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, coll. Psychologie, 1990.

BOUTINET J.-P., *L'immaturation de la vie adulte*, Paris, PUF, coll. Sociologie, 1998.

BOUTINET J.-P., (Université François Rabelais (Tours), Université Catholique de l'Ouest (Angers), CNAM - Chaire de formation des adultes), L'accompagnement et ses paradoxes : Questions aux praticiens, aux scientifiques et aux politiques, *Revue Education permanente*, ANPE, Abbaye Royale de Fontevraud, 22, 23 et 24 mai 2003.

BRUYAT C., *Création d'entreprise, contributions épistémologiques et modélisation*, Grenoble, thèse pour le doctorat de sciences de gestion, 1993.

BRUYAT Ch., Contribution épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat, in *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1994.

BRINCKERHOFF P., *Social entrepreneurship, the art of mission based venture development*, New-York, John Wiley and sons Ltd, 2000.

CALLON M., *La science et ses réseaux*, Paris, La Découverte, 1988.

CAMILLERI C., VINSONNEAU G., *Psychologie et culture : concepts et méthodes*, Paris, Armand Colin, 2002.

CARRE. Ph., *L'Apprenance, vers un nouveau rapport au savoir*, Paris, Dunod, 2005.

CARRE. Ph., *De la motivation à la formation*, Paris, L'Harmattan, 2001.

CARRIER C., *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Presse Universitaire du Québec, 1997.

CARRIER C., L'exploration d'une idée d'affaires : première stratégie à maîtriser par le futur entrepreneur, in *Actes de la IXième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 2000.

CASSON M., *L'entrepreneur*, Paris, Economica, 1991.

CHOLLET B., L'analyse des réseaux sociaux : quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat ? Université Grenoble II, in *Actes du congrès international francophone sur la PME*, Montréal, Octobre 2002.

COHEN D., *Trois leçons sur la société postindustrielle*, Paris, Seuil, 2006.

COOPER R.G., KLEINSCHMIDT E.J., New products : what separate winners from losers ? in *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4, 1987, pp.169.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, coll. Points Essais, 1977.

DAY-HOOKOOMSING P., La situation de la femme entrepreneur face à la nouvelle donne économique à l'île Maurice, Directrice CCL Management Consultants, Ile Maurice, in *Actes du congrès international francophone sur la PME*, Octobre 2002, Montréal.

DE LA VILLE V.-I., L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités, IAE, Université de Poitiers, in *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol 1 n°1, 2001.

DECI E., RYAN R., *Théorie de l'autodétermination*, université de Rochester Press, 1985.

DENIAU X., *La Francophonie*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2001.

DE BRABANDIERE L., *Le Management des Idées*, Paris, Dunod, 2003.

DIAWARA B., REGNIER P., GANOU L., SAWADOGO H.L., Difficultés de la promotion commerciale des petites entreprises agro-alimentaires en Afrique de l'ouest : le rôle de la coopération internationale au Burkina Faso, Institut de Recherche en Sciences Appliquées et Technologies (DTA), IRSAT/CNRST, Ouagadougou, CAMEROUN, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

DOCOUT G., Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès, in *Actes de la Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. European Venture Capital Association Publications, 2001.

DUCLERT V., et al, *Quel avenir pour la recherche ?* Paris, Flammarion, 2003.

DURKHIEM E., *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF, 1981.

DZAKA-KIKOUTA Th., A. MAKANY R., NDINGA M., Coût d'intermédiation dans les prêts de groupe et performances des IMF féminines au Congo Brazzaville : entre pérennité et gestion des risques, CREP Faculté des Sciences Economiques, Université M. Ngouabi de Brazzaville, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

EL OUALIDI N., VAESKEN Ph., Créateur d'entreprise et simulation de projet de création d'entreprise, des méthodes d'apprentissage pour comprendre la complexité, in *Actes du congrès international francophone sur la PME*, Institut d'Administration des Entreprises de Lille, Octobre 2002.

ETOUNDI ELOUNDOU G., Développement durable, enjeux et implications sur le management de la PME : étude de cas de la filière bois au Cameroun, Ecole Supérieure des

Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), Université de Douala, Cameroun et Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Yaoundé II, Centre d'Etude et Recherche en Economie et Gestion (CEREG), in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

FAYOLLE A., *Entrepreneurship and the new value creation : the dynamic of the entrepreneurial process*, Cambridge, Cambridge University Press, 2007.

FAYOLLE A., *Le métier de créateur d'entreprise*, Paris, Ed Organisations, 2003.

FAYOLLE A., Paradigmes et entrepreneuriat, in *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4-1, 2005.

FAYOLLE A., Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche, in *Actes du congrès international francophone sur la PME*, Montréal, Octobre 2002.

FAYOLLE A., La trajectoire de l'ingénieur entrepreneur, in *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1994.

FAYOLLE A, ALBERT P., Marion S., Entrepreneuriat stratégique, in *Revue Française de Gestion*, n° 101, 1994, pp. 100-112.

FERRIER O., *Les très petites entreprises*, Paris, Dd Boeck, 2002.

FONROUGE C., La question de l'étendue et de la nature des choix stratégiques d'entrée : le cas des entreprises nouvellement créées. *Actes de la VIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 1999.

FORTIN P.-A., *La culture entrepreneuriale, l'assurance qualité, Accès Entrepreneur*, Québec, 2000.

GARDNER H., *Histoire de la révolution cognitive*, Paris, Payot, 1993.

GAONAC'H D., LARIGAUDERIE P., *Mémoire et fonctionnement cognitif*, Paris, Armand Colin, 2000.

GASSE Y., Capital social et nouvelles formes d'entrepreneuriat informel en Afrique : une analyse exploratoire, Directeur du Centre de PME, Université de Laval, Professeur à L'université de Laval et Patrick Bakengela, Chercheur au CRECIS, Université Catholique de Louvain, Enseignant à l'Université Protestante au Congo, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

GASSE Y., *Le Culte de l'intrapreneurship*, Québec, Fondation de l'Entrepreneurship, 1989.

GASSE Y., Les créateurs d'entreprises et les influences de leur environnement, Directeur Centre d'entrepreneuriat et de PME, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, in *Actes du congrès international francophone sur la PME*, Octobre 2002, Montréal.

GASSE Y., Faculté des sciences de l'administration, Monica DIOCHON Department of Business Administration, Dr. Teresa V. MENZIES Faculty of Business, Brock University St. Catherine, Ontario, Canada, Les entrepreneurs naissants et la poursuite de leur projet d'entreprise : une étude longitudinale, in *Actes du congrès international francophone sur la PME*, Octobre 2002, Montréal.

GONARD Th., et al. 1998. *La gestion de l'innovation technologique en France : résultats d'une enquête sur 52 innovations réussies ou échouées*, In *Actes de la VIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.

GUIGOU J., *Les analyseurs de la formation permanente*, Paris, Anthropos, 1979.

GUIHUR I., Problèmes spécifiques de l'évaluation de projets d'innovation dans les petites entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières, in *Actes du congrès international francophone sur la PME*, Montréal, Octobre 2002.

GRANT R., The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, in *California Management Review*, Spring, vol. 33, 3, 1991, pp.114-135.

GRAWITZ M., *Méthodes des Sciences Sociales*, Paris, DALLOZ, 1993.

HEBBAR K., Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur : l'influence de l'expérience pré-entrepreneuriale, in *Actes de la Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 2001.

JORAS M., *Le Bilan de compétences*, Paris, PUF, 2002.

JULIEN P.-A., MARCHESNAY M., *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Paris, Vuibert, 1988.

JULIEN P.-A., *Les PME bilan et perspectives*, Paris, Economica, 1997.

JULIEN P.-A., MARCHESNAY M., *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica, 1996.

KAMAVUAKO-DIWAVOVA J., Proposition d'un modèle processuel pour les entrepreneurs immigrés en république démocratique du Congo : Etude exploratoire, Doctorant en sciences de gestion à l'Université de Reims, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

KIRZNER I., *Competition and entrepreneurship*, Chicago, university of Chicago press, 1973.

KOTLER Ph., DUBOIS P.-L., *Marketing Management*, Paris, Publi-Union, 1994.

KOKOU DOKOU G., De l'accompagnement du créateur de PME à la prévoyance commerciale, in *Actes du congrès international francophone sur la PME*, Montréal, Octobre 2002.

LARIVET S., L'intelligence économique existe-elle en PME ? Université de Toulon et du Var, in *Actes du congrès international francophone sur la PME*, Montréal, Octobre 2002.

LELART M., Les mutations dans la micro finance : l'expérience du Bénin, Directeur de Recherche émérite au CNRS, Laboratoire d'Economie d'Orléans, Université d'Orléans, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

LEMOINE G., (Directeur de l'IFE – Université de Réduit, Ile Maurice) et DAY-HOOKOOMSING P., (Directrice du cabinet CCL - Beau Bassin, Ile Maurice) La contribution de la petite entreprise au développement durable dans les pays du Sud : le cas de l'île Maurice, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

LEMOINE G., HENAULT G., BLOY E., SPENCE M., *Entrepreneuriat et développement durable en Francophonie*, Collection « Savoirs Francophone », Ed des Archives de la Francophonie, 2009.

LE MEUR G., *Les nouveaux autodidactes, néo-autodidaxie et formation*, Laval, Presse Universitaire de Laval, 1998.

LINTON R., *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris, Dunod, 1999.

LIVIAN Y.-F., *La nouvelle gestion des cadres*, Paris, Vuibert, 2000.

LIEBOWITZ S., Re-thinking the network economy, in *American Economic Review*, 2002, pp.213-2116.

MARCHESNAY M., *Economie et stratégies industrielles*, Paris, Economica, coll. Economie, 1997.

MANIKA MANZONGANI J., Soutien de l'entrepreneuriat féminin par la micro finance : étude du cas de la République Démocratique du Congo, Doctorant et Assistant à l'Université Kongo/ R.D.C, Centre de Promotion des PME/Université Kongo, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

MASCIOTRA D., Modèle de méthode de théorisation en action du praticien chercheur: méthodologie de la recherche théorique en éducation, Massachusetts Institute of Technology, Conférence publique du 22 janvier 1998, in n° 99 *CIRADE, UQAM Centre de recherche sur le développement et l'apprentissage en éducation*, Université du Québec à Montréal.

MAYOUKOU C., Les innovations de produits dans les établissements de micro finance (EMF) au Cameroun : Les pratiques informelles revisitées, CARE-Université de Rouen, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

MBENG EKOREZOK F., L'incubateur d'entreprises : moyen de promotion de la PME/PMI gabonaise ? UNIVERSITE OMAR BONGO, Institut National des Sciences de Gestion, in *Actes du congrès international francophone sur la PME*, Montréal, Octobre 2002.

MEIRIEU Ph., Apprendre... oui, mais comment, Paris, ESF- 19ed, 2004

MEIRIEU Ph., *La pédagogie entre le dire et le faire*, Paris, ESF- CNED Ed Nationale, 1996.

MENDRAS H., *Eléments de sociologie*, Paris, Armand Colin, 1975.

MERLE H. O., The Guidance Concept of Education, in *NASSP Bulletin*, 1948, p: 32; 143

MESQUITA D., Les évolutions de la micro finance et son implantation Nord-Sud, Centre d'Analyse et de Recherche en Economie, Université de Rouen, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

MIALARET G., *Les sciences de l'éducation*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1976.

MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Ed Organisation, Paris, 1986.

MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Ed d'Organisation, 1994.

MIALA NDOMBELE J.-D., L'émergence et la structuration du projet entrepreneurial en période post-conflit : Cas des entreprises congolaises, Assistant et Chercheur, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Kinshasa, CONGO, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

MILLIER P., Comment éviter les pièges de l'innovation, in *L'Expansion Management Review* N°92, mars 1999.

MIYOUNA R. P., *L'utilisation des TIC par les micros entreprises et les PME à Brazzaville*, Centre d'Etudes et de recherche sur les Analyses et Politiques Economiques (CERAPE), in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

MORIN E., *Le paradigme perdu : la nature humaine*, Paris, Fayard, Col Points Essais, 1973.

MORIN E., *Introduction à la pensée stratégique*, Paris, ESF éditeur, 1990.

MORIN E., *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF éditeur, 1990.

MORIN E., *Sociologie*, Paris, Fayard, coll. Points Essais, 1994.

MOULEMVO A., La problématique de la protection sociale, dans les micros entreprises : analyse du cas du transport urbain de Brazzaville, Université Marien Ngouabi / CERAPE, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

MOREAU R., La formation des équipes d'entrepreneurs, Université catholique d'Angers, in *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 5 n° 2, 2006.

MUCCHIELLI A., *La communication interne*, Paris, A. COLIN, 2001.

MUCCHIELLI A., *Les Sciences de l'information et de la communication*, Paris, Hachette, coll. Education, 1994.

NUTTIN J., *Théorie de la motivation humaine*, PUF, Paris, 4^e ed, 1991

NOVELLI H., *Aider les PME. défis et réalité*, Paris, Editions d'Organisation, 1994.

NSABIMANA A., les instruments financiers hybrides dans le financement de la micro finance : opportunités ou menaces ? Chargé de cours, Université Catholique de Louvain et IESEG-SCHOOL OF MANAGEMENT (LILLE), in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

OBRECHT J.-J., De l'entrepreneur à l'environnement entrepreneurial : pour un nouveau regard sur l'entrepreneuriat, Université Robert Schuman, France, INSCAE, Madagascar, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

OLIVEIRA LIMA E., Gestion stratégique des PME face au monde évolutif des affaires : une approche d'apprentissage systémique, École des HEC Montréal, in *Actes du congrès international francophone sur la PME*, Montréal, Octobre 2002.

ONANA F.-X., Les différences entre les motivations et les modes de gestion des femmes entrepreneurs au Cameroun : réalité ou artefact ? ENSET, Université de Douala, Cameroun, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

OSBORN A.-F., *Créativité : l'imagination constructive*, Paris, Bordas, 1988.

PARKER S., *The economics of self-employment and entrepreneurship*, Cambridge, Cambridge University Press, 2004.

PHILIPPART P., L'entrepreneuriat initié par un chercheur fonctionnaire et ses enjeux juridiques : une étude exploratoire du dispositif de la loi sur l'innovation, in *Actes du congrès international francophone sur la PME*, Montréal, Octobre 2002.

PONSON B., L'entrepreneuriat féminin dans l'Océan Indien : identités et mutations
Professeur à l'ESCP-EAP, Directeur de l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat,
in *Actes du congrès international francophone sur la PME*, Montréal, Octobre 2002.

PORTER M., Towards a dynamic theory of strategy, in *Strategic Management Journal*, vol.
12, pp. 95-117, 1991.

RAFIDINARIVO E., RAMAMONJISOA J., RAMELOARISON L., RAJOMA B.,
ANDRIAMAHERY V., Mutations entrepreneuriales : les acteurs sont-ils partants ? Etudes et
Réflexions sur le projet « Jeunes Bâisseurs – Jeunes Entrepreneurs », Institut Supérieur de
Technologie d'Antananarivo, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau
entrepreneuriat*, mai 2008.

RAHAGA RABENITANY P., Pour la contribution des PME à une stratégie malgache de
développement rapide et durable, bâtir un modèle, Directeur Général du Cabinet L'ACTION,
Madagascar, in *Actes du congrès international francophone sur la PME*, Octobre 2002,
Montréal.

RAKOTONDRAJONA L., ANDRIAMANDROSO A., RABARINJAKA H., RAJERISON
V., Les mutations entrepreneuriales ; l'environnement : frein et / ou moteur à la création
d'entreprise, Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo, Madagascar, in *Actes du
colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

RAMAHATRA A., Les motivations et comportements des entrepreneurs Malagasy, Institut
National des Sciences Comptables et de l'Administration d'Entreprise, Madagascar, in *Actes
du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

RAMAROLAHY R., N., La vision stratégique en entrepreneuriat solidaire malgache : une
analyse à partir des projets de développement communautaire et d'appui socio économique de
la capitale, INSCAE Madagascar, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau
entrepreneuriat*, mai 2008.

RATSIMBAZAFY C., L'entrepreneuriat accompagné : quelles perspectives ? Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration d'Entreprise, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

RAVON K., Les comportements stratégiques des entreprises innovantes : une approche par l'ingénierie financière, In *Actes de la Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 2001.

RAFANOMEZANTSOA L. A., RAKOTOMALALA M., LEABY N., FALIHARIMALALA H., RAFIDINARIVO E., La modélisation de la gestion de la technologie dans les petites entreprises agricoles à Madagascar, Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

ROCHER G., *Introduction à la sociologie générale*, Ed Seuil Col Poche, Paris, 1969.

SAMMUT S., *Jeune entreprise, la phase cruciale du démarrage*, Paris, Harmattan coll. Economie et Innovation, 1998.

SAMMUT S., Comment aider les petites entreprises jeunes ? *Revue Française de Gestion*, septembre-décembre, 1998, pp.28-41.

SAMMUT S., Le processus de démarrage en petite entreprise. Complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage, In *Actes de la Vème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 1996.

SAPORTA B., La création d'entreprises : enjeux et perspectives, in *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1994.

SAPORTA B., Stratégies des petites et moyennes entreprises, in *Encyclopédie de gestion* sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, 2ème édition, Economica, 1997, pp. 3105-3128.

SCHIEB-BIENFAIT N, Création d'entreprise et analyse du marché : une problématique à explorer, in *Actes de la VIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 1999.

SCHUMPTER J., *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz, 1935.

SCHWARTZ B., *Moderniser sans exclure*, Paris, La découverte poche, coll. essais, 1977.

SCHWARTZ B., Une nouvelle chance pour l'éducation permanente, l'éducation permanente 20 ans après in *numéro spécial n°98 Education permanente*, 1989.

SERVET J.-M., une nouvelle forme d'appui au micro entrepreneuriat : les fonds internationaux de garantie, Institut Universitaire d'Etudes du Développement, in *Actes du colloque*, Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat, mai 2008.

SILVA F., *Être E-DRH*, Paris, Ed Liaisons, 2008.

SPINOZA Ch., FLORES F., DREYFUS H., *Entrepreneurship, democratic action and the cultivation of solidarity*, Massachusetts, MIT Press, 1999.

SQUARZONI R., *Evolution des ménages à la Réunion*, Ed ODR, Réunion, 1988.

VAN ESBROECK R., Guidance and counselling in education and training, in *the perspective of LLL Policy input seminar 4, Memorandum on Guidance and Counselling in LLL*, Vrije University Brussel.

SOUDER W.E., *Managing new product innovations*, New York, Lexington Books, Macmillan, 1987.

SONG-NABA F., Développement de services d'appui financier, technique et commercial aux petites entreprises de transformation agro-alimentaire au Burkina Faso : Le rôle de la coopération internationale, Institut Universitaire d'Etudes du Développement (IUED) Genève, Suisse, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

SWEDBERG R., *Entrepreneurship, the social science view*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

TCHOUASSI G., Dynamisme entrepreneurial des migrantes et commerce transfrontalier entre le Cameroun et le Nigeria, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Yaoundé II, in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

THEVENET M., *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, 2003.

TOUNÉS A., Des singularités de l'entrepreneuriat social et solidaire dans le champ de la formation, Groupe ESC Chambéry Savoie, [Pôle d'Enseignement et de Recherche en Stratégie et Entrepreneuriat](#), [Savoie Technolac](#), in *Actes du colloque Les 10èmes journées du réseau entrepreneuriat*, mai 2008.

TROADEC B., *Psychologie culturelle du développement*, Paris, Armand Colin, coll. Synthèse, 1999.

VAN DE VEN A.H. et al. 1984. Designing new business start up : entrepreneurial, organizational, and ecological considerations, in *Journal of Management* 10, (1) 1984, pp. 87-107.

VERNER C., Adult education, theory and method, Texte traduit par A. Rivière, in *Vers une sociologie de l'éducation permanente, Anthologie, t. II*, textes rassemblés et présentés par BESNARD Pierre et DUMAZEDIER Joffre, Paris : Laboratoire de Pédagogie de la Sorbonne, 2005 (éd. Or. 1961).

VERSTRAETE T., *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris, Harmattan, 1999.

VERSTRAETE Th., BONCLERC J., HLADY-RISPAL M., Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeant et d'équipe entrepreneuriale, in *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 5 n° 2, 2006.

VERSTRAETE Th., La théorisation dans le domaine de l'entrepreneuriat et ses frontières dans le contexte scientifique français, in *Revue Internationale PME*, 21-2, 2008.

VERSTRAETE T, BARREDY C. ; BOUCHER T. , Le contrôle de l'entreprise naissante par son créateur : un regard par les théories de la gouvernance d'entreprise", in *Revue du Financier*, 170, mars-avril, 2008.

VESPER K .H, GARTNER W.B, University Entrepreneurship programs, university of Southern California, Marshall school of Business, Llyod Greif Center for Entrepreneurial Studies, 2000.

VESPER K., *Entrepreneurship Education*, Washington, University of Washington Publications, 1993.

VEYER Stéphane et SANGIORGIO Joseph, L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des coopératives d'activités et d'emploi, in *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 5 n° 2, 2006.

VIAL J., *Histoire de l'Education*, Paris, PUF, 1995.

WARRANT F., *Favoriser l'innovation dans les services*, Paris : L'Harmattan, 2001.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	La répartition par région du soutien de l'AUF dans le monde	13
Tableau 2	La répartition par discipline du soutien mondial de l'AUF	14
Tableau 3	La nature des entreprises créées par pays	20
Tableau 4	Les modèles « didactique » et « entrepreneurial »	94
Tableau 5	L'identité des porteurs de projet stagiaires à l'IFE	122
Tableau 6	Les institutions d'origine des enseignants de l'IFE	131
Tableau 7	Les activités réalisées par les promotions de l'IFE	142
Tableau 8	Les modalités de l'évaluation en 1 ^{ère} et 2 ^{ème} année	163
Tableau 9	La comparaison « accompagner » et « guider »	177
Tableau 10	Les modèles « didactique » et de la « guidance »	178

LISTE DES GRAPHIQUES

Graph.1	Pays de résidence des anciens auditeurs de l'IFE	125
Graph.2	Activités réalisées après la formation à l'IFE	128
Graph. 3	Le concept d'entrepreneuriat vue par les auditeurs	161
Graph. 4	Identités des auditeurs en formation à l'IFE	165
Graph. 5	La pédagogie de projet pour l'entreprise	167
Graph. 6	Les apports de la formation à l'IFE	169
Graph. 7	L'activité du projet et l'activité de l'entreprise	172

LISTE DES SCHEMAS

Schéma n° 1 : le paradigme de la formation	58
Schéma n° 2 : séquence du dynamisme motivationnel	59
Schéma n° 3 : la théorie de l'autodétermination	63
Schéma n° 4 : la théorie de l'évolution cognitive	67
Schéma n° 5 : la théorie de la motivation	69
Schéma n° 6 : la théorie du projet	72
Schéma n° 7 : la théorie de l'acte entrepreneurial	85
Schéma n° 8 : la théorie de dialogique individu/création de valeur	89
Schéma n° 9 : la théorie de la culture entrepreneuriale	92
Schéma n° 10 : la théorie de la compétence entrepreneuriale	98
Schéma n° 11 : Stratégies en formation et orientations professionnelles	149
Schéma n° 12 : Guidance en formation professionnelle à l'entrepreneuriat	183

ANNEXES

Entretien - Cadre International de la Finance Corporation - Micro Finance - Carlton
Tananarive – MADAGASCAR

Entretien - Ex Cadre Crédit Lyonnais Tananarive – MADAGASCAR

Entretien - Directeur du Campus Numérique Francophone - Tananarive -
MADAGASCAR

Entretien - PDG Entreprise de technologie géo-spatiale - Tananarive -
MADAGASCAR

Entretien - Ex Président de l'association des anciens étudiants de l'IFE - Tananarive
- MADAGASCAR

Entretien - stagiaire de la 1^{ère} promotion IFE – Tananarive - MADAGASCAR

Entretien - stagiaire de la 2^{ème} promotion - Tananarive - MADAGASCAR

Entretien - Responsable du Centre d'information numérique et coordonnateur de
l'incubateur virtuel - Tananarive

Entretien – Directeur des études IFE – Dr en Sciences de Gestion de l'université
d'Ottawa - Réduit – ILE MAURICE

Entretien du lundi 10 mars 2008 - Cadre International Finance Corporation -
Micro Finance - Carlton Tananarive - MADAGASCAR

Bonjour, Gilles SAGODIRA de l'Université de la Réunion. Je prépare ma thèse sur l'Institut Francophone pour l'Entrepreneuriat (IFE), plus exactement sur la formation professionnelle à l'entrepreneuriat. Je viens vous rencontrer ici à Tana pour observer sur place le devenir des anciens étudiants de l'institut. Vous êtes une ancienne stagiaire de l'IFE et vous êtes aujourd'hui cadre de développement d'affaires, dans une structure qui s'appelle Internationale Finance Corporation (IFC), et, qui est surtout une filiale de la banque mondiale à Madagascar, située à Tananarive.

Je vous demanderais aussi de bien vouloir répondre sur votre propre évolution pendant et depuis la formation à l'IFE, d'une part d'un point de vue professionnel et d'autre part en tant qu'ancienne de l'institut francophone pour l'entrepreneuriat ; et au final dire j'aurais également quelques questions, sur l'association des anciens de l'IFE donc vous êtes la nouvelle présidente.

Gilles : quelle est votre fonction au sein de l'International Finance Corporation ?

Cadre IFC : je suis chargée d'affaires ou Business Development Officer au sein de l'IFC. Mon rôle consiste à identifier des projets à financer par l'IFC, à travers des visites de prospection auprès des PME. Nous nous intéressons particulièrement aux petites et moyennes entreprises. Peut-être, pour revenir un peu sur IFC, elle se spécialise sur le financement de gros projets, à travers des financements très élevés, et, qui ne sont pas forcément adaptés au contexte du Sud. Depuis une dizaine d'années, nous nous focalisons sur les PME. C'est à travers les PME que l'on pourrait tisser un entrepreneuriat viable. Mon rôle c'est d'identifier au préalable les

PME qui se seraient éligibles aux prêts mais également de tisser un réseau stratégique avec les des acteurs locaux : comme les chambres de commerce, les centres de formation, les universités, les organismes de financement. C'est-à-dire, essayer de concerter tous les acteurs de manière à appuyer les PME dans leur conceptualisation du financement nécessaire et du renforcement de capacités. A l' I. F. C. je m'occupe aussi du centre d'appui aux PME ; l'IFC souhaite mettre à la disposition des PME un certain nombre de services : tout d'abord, l'accès à l'information sur les experts, sur les lois et réglementations nouvelles, la loi de finances et ses implications qui pourraient être intéressant pour une PME. Un deuxième volet, qui est un renforcement de capacités et qui s'intéressent beaucoup plus à des programmes de formation, d'amélioration des outils de travail au quotidien, à travers par exemple, la mise en place de systèmes de gestion de la qualité, et, la certification ISO. Voilà, ce que nous appelons, le renforcement de capacités. Et un troisième volet, que nous appelons, l'amélioration de l'environnement des affaires. Là-dessus, nous agissons, plus particulièrement, avec le gouvernement, par exemple le guichet unique pour l'investissement et le développement d'entreprises, pour améliorer le climat des affaires en général. En dernier lieu, nous avons un quatrième volet, le financement, qui est véritablement, un financement dédié aux PME, fondé sur le capital-risque, hébergé chez nous-mêmes.

Gilles : avez-vous financé des projets de l'institut de la francophonie pour l'entrepreneuriat ? Combien ? Et quel type de projet ?

Cadre IFC : au sein de l'I. F. C. nous n'avons pas encore financé de projets de l'IFE. Prochainement, nous allons organiser une table ronde, pour expliquer aux anciens de l'ife le fonctionnement du financement et les appuis aux PME. Nous n'avons pas encore fait de communication sur notre financement, nous commençons seulement à faire le marketing de cela, et, nous espérons qu'avant la fin de l'année, nous aurons quelques projets des anciens de l'ife.

Gilles : quel type de projets souhaiteriez-vous voir venir chez vous ? Dans quel est créneau d'activités ? Votre réponse pourrait apporter des idées aux porteurs de projets de l'ife.

Cadre IFC : nous essayons de nous conformer aux priorités locales et nationales, en matière de secteur à développer. Actuellement à Madagascar, on a identifié six secteurs porteurs : on peut dire le tourisme, l'agro-business, les mines, le TIC, l'aquaculture, la pêche et le textile. Nous sommes preneurs d'un quelconque projet dans ce sens. Mais nous avons quand même un point important de focalisation sur les des industries : c'est-à-dire que nous nous intéresserons davantage à tous ceux qui signifient transformation, de façon à tisser une nouvelle génération de petites et moyennes entreprises.

Gilles : effectivement la question du dimensionnement du projet est en lien avec votre réponse, avez-vous des objectifs à atteindre par rapport aux PME dans les six secteurs que vous venez de définir et dans l'industrie transformation ?

Cadre IFC : effectivement nous avons des projets à terme, de deux à trois ans, et, dans ce cadre nous avons des objectifs à atteindre, liés à la durée de vie du projet. En termes de montant, on ne se fixe pas de montant en termes de nombre, par exemple, nous essayons d'atteindre une durée de vie de trois ans pour les 108 projets financés. Tout du moins, nous avons pu contribuer à financer 108 projets à ce jour.

Gilles : intervenez-vous davantage en financement création ou développement ?

Cadre IFC : c'est-à-dire que nous intervenons dans les deux, dans la start-up comme dans l'entreprise en développement. Les sociétés de crédit préfèrent intervenir aujourd'hui davantage dans les entreprises en développement ; il y a moins de risques que dans la start-up. Ce n'est pas notre philosophie, parce qu'à partir du moment où un entrepreneur présente une potentialité dans la maîtrise de son secteur, maîtrise de son marché, de débrouillardise, de la vision et également de la volonté d'aboutir par rapport à son idée de projet, nous avons une devise qui est d'investir dans les entrepreneurs. L'entrepreneur nous nous intéresse vraiment en premier, comme le capital de l'entreprise.

Gilles : vous l'avez dit l'entrepreneur c'est effectivement le premier dans la valeur de l'entreprise, le premier de la chaîne de valeurs. Sa valorisation notamment par ICREA, un incubateur qui va se mettre bientôt en place en réseau numérique ; c'est une structure mise en place dans le cadre de l'AUF et qui souhaite que vous

participiez en l'amont des projets, dans le comité technique par exemple, est-ce que cela est aussi dans vos s'objectifs.

Cadre IFC : l'incubateur ICREA a quand même un petit historique avec nous ; je suis cofondatrice d'ICREA en 2003 et j'ai été la coordinatrice de la structure pendant quatre ans : c'est-à-dire la mise en place du comité de pilotage et du comité technique en même temps. Cela a été une belle expérience : maintenant on veut basculer du présentiel au virtuel et j'ai toujours été parti prenante avec M. Gérard Lemoine, sur le virtuel. Vous avez compris que je n'ai aucune contrainte à participer au comité technique.

Gilles : quels sont vos engagements partenariaux avec la banque mondiale ? En arrivant vous m'avez dit que vous étiez une filiale de la banque mondiale : quelles sont ses attentes aujourd'hui ? Pouvez-vous nous dire un mot sur ce sujet.

Cadre IFC : l'IFC est une branche de la banque mondiale qui traite du développement du secteur privé, à travers les entreprises et les PME. Nous avons deux activités très distinctes, l'activité que nous appelons investissement, là où l'IFC traditionnellement investis dans les grandes entreprises à travers de gros investissements, ce qui n'est pas la réponse à toutes les attentes à Madagascar ; et d'autre part, nous avons ce que l'on appelle en anglais Advisory services, c'est-à-dire les services et aide à l'orientation aux entreprises. Pour ma part, je me place beaucoup plus sur les activités de conseil et d'accompagnement des entreprises, plutôt que dans la section investissement. Mon rôle en tant que chargé d'affaires et

de trouver des projets à développer avec cette branche d'activité de conseil d'accompagnement.

Gilles : donc vous êtes spécialisés dans l'activité de conseil de suivi des entreprises, existe-t-il des monographies du travail effectué auprès de certaines entreprises. Existe-t-il un accord moral des entreprises financées ? Comment s'opère ce suivi techniquement parlant ?

Cadre IFC : dans le cadre de notre mission de prospection des PME, on descend déjà sur le terrain et on ne se limite pas à des business plan. On veut véritablement voir ce qui manque, avoir une vue objective du terrain. Après le financement, nous mettons en place une assistance technique qui est liée au financement. L'assistance technique c'est pour aider les entreprises que nous finançons, à se doter d'outils de gestion quotidienne. Mais également pour nous de nous assurer que les fonds sont bien utilisés, et que l'entreprise va avoir des outils de suivi, des outils de gestion réellement adaptée à leurs besoins. Ce qu'il faut constater c'est que les entreprises ne peuvent pas voir dès le départ l'évolution et la croissance de leur entreprise, et, ils sont confrontés à un certain terme de leur vie à des difficultés de gestion. C'est-à-dire que la croissance n'a pas pu suivre par l'absence d'outils en place. Nous essayons de pallier à travers des projections du business plan et la mise en place de ce volet accompagnement post financement. Nous faisons des visites régulières auprès des entreprises financées, pour discuter parler de leur projet ; peut-être également de leurs perspectives.

Gilles : vous m'avez parlé de capital-risque tout à l'heure, quels sont vos critères de financement en capital-risque ?

Cadre IFC : l'IFC s'intéresse à une tranche d'entreprises qui sont de grandes entreprises voir des multinationales ; pour pouvoir pallier à un manque de financement pour une tranche d'entreprises qui existent, c'est-à-dire pour les PME, nous nous sommes mis d'accord avec une société de capital-risque ayant son siège en Afrique du Sud et à l'intérieur de cette société de capital risque, nous avons mis en place un fonds spécifique, à qui nous avons confié la charge quotidienne de gérer le portefeuille des PME. C'est-à-dire qu'à travers le fonds de capital-risque, nous lorsque nous trouverons des projets PME, nous les confions à la société de capital-risque, le soin de son étude pour faire financer le projet. Les critères sont davantage portés sur le cash-flow c'est-à-dire qu'on a une préférence pour les projets qui génèrent un chiffre d'affaires importants, de manière à pouvoir assurer la solvabilité rapide. Comme dans tout fonds de capital-risque, on s'intéresse aux risques liés à l'entrepreneur. Les autres critères sont : le manque de garanties de la part de l'entrepreneur, le manque de fonds propres en termes d'apport financier, le risque pays, il faut savoir que Madagascar et à trois points risques pays comparés à Maurice qui est à 0.9. Le taux de base bancaire ajoutée aux risques pays, ajouté au risque de l'entrepreneur, explique que l'on soit porté sur le cash-flow.

Gilles : effectivement le risque pays rend plus cher l'argent, ce qui ne facilite pas le démarrage de la PME : quelles sont vos relations à l'extérieur avec d'autres types de financeurs ? Les financeurs canadiens par exemple.

Cadre IFC : nous ne nous n'ont pas oubliés que le Canada est le troisième financeur en termes de volume au sein de l'IFC ; il y a aussi des petits financeurs, mais là je ne peux pas m'avancer parce que je ne suis pas vraiment courant du détail des participations financières. Mais jusque-là nous n'avons pas d'accord particulier avec des financeurs canadiens. En tout cas le Canada n'est pas très présent à Madagascar, en matière de financement des PME. Une exception cependant dans le champ de la micro finance, à travers un organisme qui est actuellement très actif.

Gilles : Quid des banques françaises ou réunionnaises ?

Cadre IFC : nous travaillons beaucoup plus avec les banques primaires, à capital français, le Crédit Lyonnais, la société générale, en particulier ces deux banques. Nous intervenons à travers des fonds de garantie de leur portefeuille, de manière à ce qu'un entrepreneur puisse accéder à un financement. C'est-à-dire obtenir une garantie sans caution.

Gilles : quels sont les projets ou type d'entreprises dans lesquelles vous n'avez pas atteint la solvabilité de l'affaire ? Ce qu'on appelle des mauvais payeurs ; dans ces cas, comment le client rembourse, vous l'inscrivez en pertes et profits ou d'autres moyens.

Cadre IFC : jusqu'ici nous n'avons pas à expérimenter de non solvabilité du client, c'est-à-dire qu'il le faut savoir que nous sommes assez récents dans le volet

financement. Nous n'avons obtenu l'autorisation de la commission de financement que depuis le mois d'octobre de l'année dernière (2007) ; bien que nous avons été opérationnels depuis bien avant cette date ; l'étude des dossiers, les projets ont été en stand-by.

Gilles : quels sont vos atouts majeurs et vos faiblesses ?

Cadre IFC : en matière de financement, notre atout majeur c'est que nous finançons les start-up ; ce qui représente 60 % de notre portefeuille, ce qui est remarquable pour l'entrepreneuriat en général ! En termes de faiblesse, quand même, les outils de capital-risque ne sont pas toujours les mieux adaptés dans un contexte d'une économie faible comme le nôtre. Mais l'on essaie quand même de rendre accessible l'outil, parce que cela permet à une certaine catégorie d'entrepreneur de démarrer une affaire, et aussi d'inculquer l'esprit de partage de risques à travers le partage de capital. Les Malgaches ont encore une culture d'être seuls dans une affaire, de ne pas partager avec les autres, cette mentalité est a changée ; comme nous disons, il faut éduquer au marché, notre démarche est d'éduquer à la culture du marché. Il faut que les entrepreneurs comprennent mieux ce qui est le capital-risque, l'évolution du marché, dans le cadre d'une économie qui évolue lentement.

Gilles : vous êtes une ancienne stagiaire de l'IFE, vous avez participé à la mise en place d'une structure d'accompagnement des porteurs de projets ICREA, un incubateur ; vous avez capitalisé cette expérience dans la micro finance, puisque vous êtes dans une structure l'IFC qui fait du micro financement pour des PME, ce

ne sont pas des TPE, mais des entreprises d'une certaine dimension : est-ce que vous pouvez répondre à des questions liées à votre parcours de formation, qui vous êtes, quelles sont vos ambitions, qu'est-ce que la formation à l'IFE de vous a apporté... quel était votre projet initial ?

Cadre IFC : en allant à l'Ife, j'avais comme projet initial, le projet de création d'un bureau de change. À Madagascar, cela représente toujours une opportunité d'affaires, mais cette idée je l'ai abandonnée en cours de route, à l'IFE, que j'ai changé en projet d'exportation de produits artisanaux, spécialement des arts de la table, fait main.

Gilles : cela fait déjà deux secteurs sur lesquels vous avez travaillé en formation, ce qui vous a permis par la suite de vous tourner vers un éventail de projets à étudier, dans le cadre de votre activité professionnelle aujourd'hui. Dans votre activité actuelle, quels sont les bénéfices que vous avez tirés de la formation à l'IFE ?

Cadre IFC : bien évidemment ce que j'ai pu apprendre à l'IFE que je le pratique à 100 % ici. Que ce soit à l'AUF pendant que je le coordonnais l'incubateur ICREA ou à l'IFC actuellement, je dirais que c'est trop pertinent : moi, je m'intéresse à tout ce qui est accompagnement de l'entrepreneur, et à ICREA on était en plein dedans, alors que maintenant je change un peu de cadre et je m'interroge sur comment financer les entrepreneurs et les suivre en post financement ? C'est une expérience intéressante, que de travailler dans la chaîne des valeurs de l'entrepreneur ; donc très complémentaires pour moi d'ICREA à l'IFC. Aujourd'hui, nous sommes

considérés comme experts en entrepreneuriat ; à l'IFC lorsqu'on me dit « L. fait la tasse de thé », c'est que les gens commencent à nous distinguer... et c'est grâce aux connaissances approfondies de l'entrepreneuriat dispensées à l'Ife et c'est très différent de la gestion, des comptes de gestion. Alors que dans l'institut d'entrepreneuriat, on développe des outils dédiés à l'entrepreneuriat ; avec leur culture entrepreneuriale, je crois que les anciens de l'IFE sont vraiment à la hauteur.

Gilles : plus concrètement, par rapport une école de management classique et dans vos activités au quotidien, à quels outils faites-vous appel très exactement ?

Cadre IFC : je dirais, c'est avant tout un état d'esprit, ne pas se limiter et d'avancer des outils qui correspondent aux différents besoins de l'entrepreneur ; on ne peut pas rester avec quelque chose qui est déjà là, la routine, par exemple par rapport à un secteur, on essaye d'anticiper... Donc l'anticipation, la formulation des besoins, c'est tout cela qui nous diffère de ces comptes de gestion, parce que la démarche de management se focalise sur un cas précis. Sans être généraliste, nous on s'intéresse au milieu, à l'environnement, qu'est-ce qui est porteur actuellement, comment y aider, comment orienter, on est dans une phase de questionnement permanent. Je crois que c'est lié à l'entrepreneuriat.

Gilles : nous avons compris que de la start-up à l'entreprise en développement, le suivi et l'accompagnement de la PME représente un véritable métier. Je vous remercie pour toutes vos réponses et pour terminer : avez-vous gardé des contacts avec l'IFE, je crois que oui, puisque vous êtes la nouvelle présidente de l'association

des anciens de l'ife... Pouvez-vous me dire quels sont les rapports que vous souhaitez entretenir avec l'IFE ?

Cadre IFC : l'association est là pour un objectif assez clair : diffuser à Madagascar la culture entrepreneuriale, à travers divers projets, que ce soient des ateliers, des conférences, des séminaires, des jeux, des téléformations,... Tout ce qui peut aider les gens à comprendre les enjeux de l'entrepreneuriat ; je crois que l'IFE, n'est pas à écarter de tout cela, et inversement, l'ife nous confie des actions à mettre en place pour promouvoir l'entrepreneuriat à Madagascar.

Gilles : l'annuaire de l'association, donne avec beaucoup de précision les coordonnées des anciens de l'ife, jusqu'à la cinquième promotion, mais il y a un manque à combler pour les quatre autres dernières promotions. Ce travail de recensement des projets, et du devenir des entreprises ne peut être entrepris qu'avec une mise à jour valable.

Cadre IFC : ce travail est accompli à 80 % depuis que j'ai pris le relais ; l'association est restée en veilleuse pendant un certain temps, et, la première chose que le nouveau bureau à chercher à faire c'est de mettre à jour la bases de données. Ce travail est fait jusqu'à la huitième promotion ; nous attendons la neuvième. Vous comprenez que nous travaillons déjà avec l'IFE, pour nous donner les éléments de la mise à jour. Je peux vous dire que nous avons fait un gros travail de mise à jour de cette base de données. On a également mis en place un système au sein de l'association, pour qu'il y ait un correspondant par promotion, de manière à ce que

les personnes qui ne sont pas forcément représentées au niveau du bureau, soit représenté par promotion au niveau des correspondants. Pour faire circuler nos informations mais également pour entretenir la base de données, de manière à favoriser l'échange entre les membres d'une même promotion.

Gilles : avez-vous le projet d'un bulletin, d'une publication trimestrielle ou biennuel, quelque chose qui puisse donner à l'extérieur des informations concernant les actions de l'association ?

Cadre IFC : en ce moment, nous travaillons davantage sur la redynamisation de notre site Internet parce que il nous faut d'abord un site Internet parce que les anciens de l'Ife à Madagascar sont assez éparpillés, y en a qui sont en France au Canada et ailleurs, et, localement éparpillés dans toutes les régions de Madagascar. Le support papier risque de coûter cher à l'association, et, c'est à travers l'outil Internet, que nous allons essayer de communiquer : avec des événements, un agenda, les témoignages d'entrepreneurs, et bien sûr l'annuaire des anciens. Nous pensons également à l'extérieur, aux organismes, aux entreprises et aux autres acteurs qui pourront puiser dans nos compétences à travers l'association.. Pour l'instant nous ne prévoyons que le site Internet en termes d'outils de communication.

Gilles : c'est aujourd'hui un outil très utile, pour l'extérieur également, qui cherche à comprendre à travers le parcours des entrepreneurs malgaches, leur devenir, leur évolution et aussi leurs attentes. Cela fait une semaine que je rencontre un certain nombre d'entrepreneurs malgaches, issus de l'Ife, qui de loin représentent le

contingent le plus important des stagiaires toutes promotions confondues (1/3) ; ce qui explique ma présence ici : pouvez-vous me donner votre point de vue là-dessus, qu'est-ce qui explique ce dynamisme de la population estudiantine malgache à l'IFE ?

Cadre IFC : je dirais que nous sommes encore à un grand pays où il y a tout à faire ; il y a aussi la logique de proximité, voire la politique de l'Ife de le développer en priorité le futur grenier de l'océan Indien. Au niveau de l'association nous avons comptabilisé 84 sortant de l'Ife mais nous ne sommes pas encore assez visibles, le pays est très grand. N'oublions pas la réelle volonté de la part des étudiants malgaches, de se spécialiser dans l'entrepreneuriat ; d'ailleurs on n'en parle actuellement dans le document de cadrage économique pour le développement de Madagascar, que l'entrepreneuriat est un des leviers pour la croissance économique. On s'intéresse davantage à ce sujet, ce qui porte aussi le nombre d'entrepreneurs malgaches aussi élevés dans les organismes de formation.

Gilles : je vous remercie d'avoir répondu sur les trois volets et bon vent à l'association.

Entretien du lundi 10 mars 2008 – Ex Cadre Crédit Lyonnais Tananarive -
MADAGASCAR

Bonjour, Gilles SAGODIRA de l'Université de la Réunion. Je prépare ma thèse sur l'Institut Francophone pour l'Entrepreneuriat (IFE), plus exactement sur la formation continue à l'entrepreneuriat. Je viens vous rencontrer ici à Tana pour observer sur place le devenir des anciens auditeurs de l'institut. Vous êtes auditeurs de la première promotion de l'IFE, vous allez me dire, bien sur, ce que vous avez fait depuis cette formation. Par commencer, quel était votre projet initial, quelle est votre activité actuelle et quelles sont vos projets en cours ?

Ex Cadre Crédit Lyonnais : en quittant l'IFE, en 2002, j'ai été embauché par la banque Crédit Lyonnais, en tant que chargée d'affaires. Mon encadreur, mon parrain à l'IFE, était un des directeurs de la banque. C'était l'époque du marketing bancaire et que j'ai créé le service marketing du Crédit Lyonnais à Tananarive. Et, mon projet initial, c'était la création d'une agence commerciale et d'études en marketing, puisque c'est ce que je sais faire, et représentation commerciale... Je pensais recruter des commerciaux pour les mettre à disposition des entreprises, dans l'optique de l'externalisation du service commercial. En 2003, j'ai quitté la banque pour intégrer le conseil supérieur de la corruption à l'époque, qui a aujourd'hui muté en comité de sauvegarde de l'intégrité. De décembre 2003 à janvier 2004, j'étais junior en communication avec pour projet le lancement du label probité ; c'est comme le label de qualité mais on récompensait les administrations qui n'étaient pas corrompues. Du groupe d'anticorruption nous avons basculées dans le BIANCO, que j'ai quitté en

octobre 2007, c'était un contrat de trois ans. On m'a proposé un renouvellement que je n'ai pas souhaité. Puis j'ai cherché du travail, mais je ne me suis pas vraiment donné dedans. Pendant ces quatre ans je n'ai pas du tout pratiqué le marketing, ce n'était pas du tout dans mon domaine. J'ai fait quelques interventions en tant que formateur en marketing international, de façon ponctuelle, auprès des instituts, notamment avec le séminaire Francode. J'ai pratiqué aussi par contre la consultance en free-lance, en marketing toujours, mais à mon sentiment, avec le BIANCO, je n'en ai pas fait suffisamment. Depuis novembre 2007, je travaille sur un projet personnel, avec une amie, nous venons de créer une SARL. C'est une société qui animera un site Web pour les femmes ; c'est du genre au féminin.com, et que nous voulions lancer lors de la journée de la femme. On n'avait pas assez de sous, les articles n'étaient pas prêts et nous avons pris du retard. Voilà où j'en suis...

Gilles : quels sont les bénéfices que vous avez tirés de la formation à l'Ife ? Est-ce que dans vos pratiques professionnelles, vaut s'intégrer la démarche entrepreneuriale, et, notamment dans le projet en cours ? Bref, avez-vous l'impression de tirer profit de votre formation à l'Ife ?

Ex Cadre Crédit Lyonnais : je dirais oui il y a du profit ; lorsque j'ai quitté Madagascar, pour l'Ife, je croyais qu'on n'allait nous apprendre à créer des entreprises là-bas, mais en fait ce n'était pas du tout ça. Le premier intérêt que je vois, est purement humain. C'était très enrichissant sur le plan humain avec toutes les autres nationalités, nous avons un contact permanent avec le directeur de l'époque ; l'hébergement sur place aussi, nous avons une relation presque de

parenté. Le réseau bien évidemment, qui est très international. Sur le plan technique, je n'ai rien appris de nouveau à l'Ife. Dans le sens où tout ce qui est technique de gestion, de comptabilité, de marketing et de finances, j'avais déjà des notions, sans être spécialiste, cependant, ce qui n'est pas technique, c'est-à-dire ce qui est de l'état d'esprit, culture entrepreneuriale, et, surtout avec les professeurs canadiens, c'était très bien. En plus, la première promotion, nous avons eu les meilleurs professeurs. Après la première réaction, sur les contenus de la formation, c'est maintenant que je réalise tout ce que cette formation a pu nous apporter. L'esprit d'entreprise par exemple au niveau de la prise de risque ; je trouve que je prends plus de risques aujourd'hui, je dépense de l'argent dans les supports de communication. Je pense aussi que je suis très indépendant aujourd'hui, que je ne souhaite pas travailler pour le compte d'autrui, et j'essaie de me consacrer à mon projet. C'est galère, cela fait cinq mois que je n'ai pas touché de salaire à la fin du mois, mais c'est stimulant... J'ai l'impression que je ne pratique pas ce que j'ai appris à l'Ife, et, sur le terrain, je me demande si ce n'est pas l'environnement qui ne s'y prête pas à Madagascar. Mais par contre, je suis rassuré et d'avoir suivi cette formation dans le sens que les entrepreneurs qui n'ont pas ces bagages, arrivent parfaitement à mettre en place leur entreprise mais par la suite, ils n'arrivent plus à assurer le développement de leur entreprise. Donc nous notre avantage, même si je ne pratique pas religieusement la démarche apprise, je sais que je suis suffisamment armée pour le développement plus tard. C'est également ce que disent les gens autour de moi. C'est là que les lacunes des créateurs d'entreprise à Madagascar, se posent, parce que au début tout marche très bien, et, lorsque les entrepreneurs malgaches ont gagné suffisamment d'argent, la qualité baisse, on oublie un peu l'entreprise, je ne sais pas

si les autres ont fait le même constat, pour ma part je constate que l'entreprise se dégrade, parce que la priorité est dans la villa, le 4x4, la piscine... Cette situation va peut-être m'arriver d'ici quelque temps, je ne sais pas... Pour résumer l'esprit d'entreprise bien sûr, mais pour l'instant je n'applique pas ce que j'ai appris là-bas. Certainement que je me poserai des questions plus tard, dans la phase de croissance de mon entreprise, et, je me demanderais si je fais une alliance, et c'est là que la stratégie doit être plus utile qu'aujourd'hui en phase de planification. C'est là que la différence va se faire entre une personne qui a appris l'entrepreneuriat et une autre. Je crois qu'au-delà de l'affaire rentable à court terme l'entrepreneuriat concerne surtout une activité en phase de développement.

Gilles : actuellement vous avez un projet en cours, comment vous y prenez concrètement ?

Ex Cadre Crédit Lyonnais : nous avons des rédactrices free-lance et nous avons un réseau de personnes ressources ; par exemple, nous connaissons un pédiatre et nous lui demandons de rédiger la rubrique Enfant. Nous avons également une gynécologue ; je viens de rencontrer un chef cuisinier et je lui ai parlé de menu hebdomadaire à intégrer sur mon site, nous avons également négocié l'achat des recettes... Donc que c'est la négociation et les relations qui jouent et des rédactrices donc seront payées à l'article. Par contre, les charges fixes qui sont la mise à jour du site, la location... ne sont pas compressibles.

Gilles : je crois que la viabilité du site sera également assurée par de la publicité, comment allez-vous travailler là dessus ?

Ex Cadre Crédit Lyonnais : pour l'instant j'ai arrêté tout ce qui est prospection marketing et communication, et nous avons besoin d'un commercial pour vendre des espaces sur le site. C'est clair qu'aujourd'hui nous ne sommes que deux et que nous assurions tout, mais nous réfléchissons à une technico-commercial qui puisse assurer au début la technique et la commercialisation. Nous venons de créer un centre de gestion agréée pour l'externalisation de la comptabilité des femmes entrepreneurs, sous forme associative, et nous pensons nous appuyer sur cette structure pour la tenue de notre comptabilité. Nous sommes encore dans la réflexion le commercial ce sera moi, plus une autre personne, le business plan n'est pas encore finalisé. La priorité aujourd'hui c'est de valider mon tableau de trésorerie de janvier à décembre pour démarrer ; vous savez qu'une entreprise qui peut difficilement aujourd'hui avoir un financement dans les TIC, n'a pas besoin de business plan. On n'est pas encore dans la logique du projet banquable.

Gilles : qu'est-ce qui fait que vous ne vous êtes pas tournés vers des financeurs potentiels, des gens comme Orange, qui cherche des start-up à financer par des partenariats bancaires ?

Ex Cadre Crédit Lyonnais : je savais que l'IFC finance les start-up, pas pour Orange ; pour mon projet, nous avons besoin de 100 million d'ariari, pas plus. Je suis toujours

en contact avec Mme L. et en janvier l'IFC a déclaré qu'ils vont financer les start-up.
Je ne suis pas encore allée parce que je pensais que j'avais assez de fonds.

Gilles : en fait vous vous orientez vers une revue électronique, comment allez-vous faire pour fidéliser vos clientes ?

Ex Cadre Crédit Lyonnais : pour celles qui les vont consulter notre site nous allons mettre en place une revue hebdomadaire, avec des rubriques spécifiques. Nous envisageons également une émission TV numérisée hebdomadaire pour les visiteuses. Pour les partenaires financiers, il y a différentes formules envisagées, parrainage des lecteurs, parrainage d'une rubrique, parrainage de la page d'accueil, parrainage exclusif, il y en a encore beaucoup d'autres idées.

Gilles : Y aura-t-il une version papier de cette revue numérique ?

Ex Cadre Crédit Lyonnais : pas du tout, nous avons plutôt introduire une émission numérique de 13 minutes, une formule qui existe déjà dans d'autres domaines. C'est vrai que nous avons une vision : mon associé voudrait que nous affichions une marque de vêtements et moi je vois plutôt une fondation pour les femmes, une plate-forme pour l'organisation d'événements... il y a aussi l'idée d'un salon de l'esthétique, d'un salon de designers... les femmes sont partout.

Gilles : allez-vous favoriser la promotion des femmes entrepreneurs, issues de l'IFE ?

Ex Cadre Crédit Lyonnais : nous voulions pour notre lancement faire le thème de la femme et le développement d'entreprises, puis nous nous sommes rendus comptes que cela va nous placer dans une catégorie : ce sont des femmes d'affaires... ce sont les snobs,... et nous avons voulons faire ce site pour toutes les femmes. Femmes entrepreneurs, on n'en parlera. Le site n'est pas du tout féministe, ou politique ; un certain moment on parlera de la femme et le travail : femme mécanicien, femme chauffeur de taxi... on parlera aussi de femmes et alcools, femmes et tabac, donc on aura des témoignages de femmes qui ont arrêté. On peut parler aussi de femmes et entreprises, et, là on parlera spécialement des entrepreneurs, cela dépend des thèmes.... On parlera de femme et sida, à un certain moment on parlera également de la femme et la protection de l'environnement. Vous ait compris que c'est un site généraliste, très large, grand public. À l'association des anciens de l'IFE, je fais la promotion des femmes entrepreneurs.

Gilles : alors qu'est-ce qui vous manque pour démarrer ?

Ex Cadre Crédit Lyonnais : il nous manque les sous, par ailleurs, mon associé n'a pas du tout la culture entrepreneuriale, elle travaille dans une structure publique, donc elle est fonctionnaire, et là, je sens comme une solitude de l'entrepreneur quelque part. On n'en parle à nos connaissances, on n'en parle à des gens qui sont sensibles ; j'ai une marraine dans la communication par exemple qui me donne des pistes mais j'ai besoin de quelqu'un de généralistes dans la création d'entreprises. Quelqu'un qui puisse me dire les aspects financiers, les aspects bancaires, de mon projet ; par exemple, si je veux des conseils juridiques, je dois aller dans un cabinet

juridique ; autre exemple, notre webmaster a acheté un nom de domaine qu'il a acheté pour nous et nous devons le rembourser. La moitié du travail pour le site est fait, voilà ce que nous vivons actuellement. J'ai finalement décidé de m'associer, on est moins seule, et, mon associé sera la rédactrice ou la rédactrice en chef.

Gilles : ce n'est pas la première fois que j'entends, de la part d'un entrepreneur, le besoin de guidance, une marraine, un associé...

Ex Cadre Crédit Lyonnais : oui de la guidance et plus encore une dette morale de tenir compte des conseils des gens. Non pas dans le sens se forcer, mais partage. Quand j'ai choisi ma marraine par exemple, mon mari me disait, vous avez toutes les deux des caractères forts, ça risque de péter. Non au contraire, j'ai besoin d'une personnalité forte, qui me disent des choses en face : ah non, ça ne peut pas marcher, j'ai besoin de quelqu'un qui me dise ces choses, en me précisant les points. Même si on ne se rencontre pas beaucoup avec notre marraine, lorsqu'on se voit les échanges sont intenses. Un non-initié ne comprendrait pas du tout notre relation.

Gilles : selon vous, la guidance ne peut être faite que par un expert dans le domaine du projet, avec un regard bienveillant sur le développement du projet, sans s'imposer et répondre rapidement à des demandes très ponctuelles et très pratiques par rapport à un développement d'affaires.

Ex Cadre Crédit Lyonnais : sans imposer les points de vue, dont quelqu'un qui n'impose pas et avec qui on peut partager, avec qui on peut discuter objectivement.

Parce que je pense que quel que soit le conseil obtenu, la décision appartient au porteur du projet ou au propriétaire de l'entreprise. La décision m'appartient toujours, donc c'est quelqu'un qui ne peut pas m'orienter dans un sens ou dans un autre, mais qui va m'orienter dans les deux sens pourquoi pas aussi, et comme cela, il me laisse le choix de décider.

Gilles : vous ne pensez pas que cette relation avec un expert en guidance, une personne qui va vous apporter cet appui technique et cet appui pratique, doit faire l'objet d'une contractualisation ?

Ex Cadre Crédit Lyonnais : à mon avis ce ne peut être qu'une relation informelle, sinon on fait appel à un cabinet juridique. On prend un avocat, un fiscaliste...

Gilles : effectivement la guidance doit être un acte désintéressé, la contractualisation au sens d'un contrat moral, une contractualisation de la relation, pour que les termes de l'échange soient fixés d'avance.

Ex Cadre Crédit Lyonnais : non, je pense que cela va faire trop lourd, va provoquer une réserve de chaque côté et le guide en entrepreneuriat risque de refuser une convention. Je pense sincèrement qu'une rencontre occasionnelle, un après-midi par exemple, peut favoriser une relation plus simple. En tout cas, c'est mon expérience mais il faut savoir que ses opportunités d'échanges ne sont pas très répandues. Il faut continuer quand même, et, parfois lorsque les relations deviennent « trop chaud », on se dit où on va comme ça...

Gilles : pensez-vous qu'il faudrait un système de chéquiers conseil, comme il en existe dans le système français ? On confie la charge de leur gestion à la chambre de commerce par exemple et ses chéquiers peuvent être utilisées pendant un certain temps, en allant voir des personnes ressources.

Ex Cadre Crédit Lyonnais : des personnes ressources oui et qu'ils soient aussi des généralistes. Une personne qui brosse tous les aspects d'une entreprise. Cela peut être des entrepreneurs déjà chevronnés, de type parrain.

Gilles : sur l'association des anciens de l'IFE, en tant que vice-présidente, vous pouvez peut-être nous dire quelques mots sur son fonctionnement. Comment vous impliquez-vous actuellement et comment vous pensez-vous impliquer davantage ? quels sont les projets en perspective ?

Ex Cadre Crédit Lyonnais : la vocation principale de l'association des anciens de l'IFE est de promouvoir la culture entrepreneuriale à Madagascar. C'est-à-dire le développement partenarial, en direction de toutes les structures d'appui à la création d'entreprises et de toute entité qui participe au développement de l'entrepreneuriat. Les projets en cours : le salon de l'entrepreneur, l'annuaire des anciens de l'IFE... Nous ne sommes répartis les projets avec Mme L. mais cela est quand même difficile de les gérer parce que nous avons aussi nos activités professionnelles par ailleurs. C'est vrai que c'est quand même un peu secondaire, malgré que nous faisons tout un travail pour inciter les autres à adhérer, d'où l'IDEM...

Gilles : qu'est-ce que c'est l'IDEM ?

Ex Cadre Crédit Lyonnais : c'est une sous structure dans l'association, qui s'appelle Initiative pour le Développement de l'Entrepreneuriat à Madagascar et qui a un but lucratif. Nous nous sommes rendus comptes que nous sommes presque une association internationale, à multi-compétences et que nous pouvons répondre à des appels d'offres. C'est aussi un moyen d'inciter les autres membres à participer plus activement dans l'association, toujours dans l'optique du développement de l'entrepreneuriat. Par exemple, si à la chambre de commerce, il cherche des formateurs, on répond à l'offre. Les formateurs se sont les membres de l'association.

Gilles : en France les associations à but lucratif existent, sauf qu'ils payent des impôts comme tout le monde.

Ex Cadre Crédit Lyonnais : à Madagascar aussi, il y ait des associations qui organisent des ateliers, qui font de la formation, et d'autres activités lucratives ; elles paient des impôts.

Gilles : de par votre expérience, êtes-vous prête à parrainer dans votre domaine de compétence, en marketing et en communication, un stagiaire de l'IFE ?

Ex Cadre Crédit Lyonnais : moi-même je suis encore filleul, je suis parrainée. Je reste ouvert à ce genre de choses mais je n'aime pas m'engager si je ne peux pas assurer plus tard. Parce que cela demande beaucoup d'investissements en temps.

Par exemple, à ce qui me sollicite pour enseigner, actuellement je refuse, parce qu'il faut se préparer psychologiquement et assurer comme il faut. Cela dépend principalement de la formule, et, il faut que ce soit une relation gagnant-gagnant. Que je puisse gagner par exemple en réseau, en nouvelles idées, en relation, vous voyez je reviens encore à mon besoin de partage de tout à l'heure. Concrètement, le filleul aura vu un aspect et du marketing que je n'aurais pas moi-même vu et nous pouvons échanger. C'est plutôt dans ce sens, que je vois la formule du parrainage.

Gilles : je vous remercie d'avoir bien voulu répondre avec autant d'acuité et d'esprit critique également sur le devenir des anciens stagiaires de l'IFE, dans le champ de l'entrepreneuriat. Merci.

*Entretien du lundi 10 mars 2008 – Directeur du Campus Numérique Francophone -
Tananarive - MADAGASCAR*

Bonjour, Gilles SAGODIRA de l'Université de la Réunion. Je prépare ma thèse sur l'Institut Francophone pour l'Entrepreneuriat (IFE), plus exactement sur la formation continue à l'entrepreneuriat. Je viens vous rencontrer ici à Tana pour observer sur place le devenir des anciens étudiants de l'institut. Vous êtes le Directeur du Campus numérique francophone, quelle est votre mission au sein du C. N. F. ?

Directeur CNF : le campus numérique océan Indien, fait partie d'un ensemble de campus numériques, vous en avez un par exemple à l'IFE ; ces campus numériques,

sont des dispositifs de l'agence universitaire de la francophonie, qui sont installés dans différents pays francophones. Je pense qu'il doit y en avoir 45 en ce moment dans tous les pays francophones, et, nos missions, dans ces campus numériques, sont des missions qui relèvent d'un programme qui s'appelle : soutien des TIC pour l'enseignement supérieur et la recherche. Enfin ce grand programme est en train d'éclater en deux en ce moment, une partie qui veut s'appeler innovation et une partie qui va s'occuper plus des matériels, toujours en n'appuie à l'innovation et en appui à l'éducation.

Donc, décrits plus précisément, ces missions dans notre principal service actuel et la formation à distance. Pour cette formation à distance, nous jouons le rôle de relais, sur le terrain pour diffuser actuellement cinq quatre diplômes qui sont des diplômes d'universités du Nord et d'universités du Sud. Et ces diplômes vont de la licence au doctorat, dans le système L. M.D. ; il y a par exemple à un Ph.D., diplôme canadien. Pour ces formations à distance, nous recevons les inscriptions des étudiants, et nous jouons le rôle d'interface administrative vis-à-vis des universités. Nous organisons et nous offrons la logistique de regroupement en début de formation, et nous organisons des examens pour distribuer aussi le diplôme. Nous sommes également centres d'examen. Donc pour cette formation à distance, nous gérons toute cette partie logistique, administrative, pour faciliter les inscriptions des auditeurs.

Une partie qui n'est pas négligeable pendant l'inscription, les coûts qui peuvent par exemple être libellés en euros peuvent être réglés en monnaie locale. Ensuite, pour ce formation à distance, jusque-là nous sommes partis sur une logique d'offre, et, maintenant nous avons un appel d'offres, pour essayer de développer localement des offres de formation à distance, dans les pays du Sud, à Madagascar en

particulier. Donc nous avons un appel d'offres en cours. Toutes ces formations à distance paraissent au mois de mars sur un site Internet, l'appel d'offres de 2008 vient de paraître le 4 mars dernier, et, ce nouveau dispositif qui accompagne la formation à distance essaye de faire émerger de nouvelles formations des pays du Sud. Donc, l'A.U.F. va affecter un budget pour mettre en place des nouvelles formations et jusqu'à ce qu'elles paraissent dans le catalogue des 54 formations existantes. Dans notre approche, c'est lancer l'appel d'offres, et ensuite transmettre les dossiers au conseil scientifique, et, pour les dossiers retenus, on va affecter des personnes ressource, des experts référant qui vont accompagner les établissements dans l'élaboration de tout le dossier, jusqu'au premier appel à candidature, pour le recrutement de la première promotion. Voilà la partie formation à distance.

Pour préparer à ces formations à distance, il faut dire que dans les pays du Sud, les enseignants doivent être préalablement formés ; dont que nous avons des modules de formation en face à face, qui entre dans la deuxième catégorie de services que nous offrons, que le nous appelons Transfer, sans T à la fin. Tous les transferts comprennent trois grands axes de métier : il y a les métiers réseau, les métiers système d'information, les métiers technologies éducatives. Dans les métiers de technologies éducatives, nous avons par exemple des ateliers de courant libre, sur le tutorat pour permettre aux institutions de concevoir, de développer et de gérer un enseignement ouvert et à distance. En termes de publics, cela peut être des enseignants, des responsables pédagogiques, des directeurs d'institutions. Nos informaticiens vont former le groupe, puis on va les mettre dans un atelier ensemble pour réfléchir ensemble, pour qu'ils soient sur la même longueur d'onde, et, pour qu'il

n'y ait pas de blocage, comme par exemple, l'arrêt d'un projet. S'ils n'ont pas compris les enjeux, les avantages, ce qu'il faut mettre en place.

Dans le deuxième groupe d'ateliers, système d'information, ce sont des ateliers pour la création de contenus, par exemple, ce qui a trait aux Web développements, dynamique mais aussi les aspects normes, par exemple les normes Score, pour l'interactivité des objets pédagogiques.

Le dernier atelier concerne plutôt les ingénieurs réseaux, et cela va de l'initiation à Linux à l'administration de réseaux sous Linux et la sécurité réseau également sous Linux. Voilà les trois ateliers de formation à distance que nous appelons les ateliers de Transfer. Ces ateliers de formation de formateurs sont proposés sur un site portail, et tout le monde peut postuler ; ce sont des ateliers que l'on essaie d'organiser, dans la mesure du possible, sur une base régionale. Dans l'océan Indien c'est l'île Maurice, la Réunion, les Comores et Madagascar. Donc il y a une mobilité, parfois des stagiaires, des enseignants entre les îles.

À partir de ces deux programmes du campus numérique, la formation à distance et les ateliers de Transfer, on s'attend à ce qu'il y est une démultiplication des ateliers dans les universités. Des personnes qui sont formées chez nous devrait être capable de développer des ateliers ailleurs. Donc la logique de partage de ce qu'ils ont appris, auprès de leurs pairs à l'université.

Concernant les programmes de production de contenus, nous appuyons les universités ; par exemple, actuellement il y a un projet en cours de numérisation du patrimoine documentaire, que l'on appelle à Madagascar, le fonds Grand Didier. Nous sommes sur ce chantier depuis trois ans, et, on entame la quatrième année ; c'est un franc qui intéresse Madagascar et aussi les îles avoisinantes. C'est un fonds qui date

du début du XIXe siècle. C'est donc que la mise en place d'une base de données, de la numérisation de documents, qui sont très consultés et qui deviennent fragiles etc. Et le deuxième chantier concernant la production de contenus, c'est la mise en ligne de thèse ; là, c'est l'université de Tana qui s'occupe de ce chantier. Donc les thèses sont prises sous format numérique, avec un arrêté qui est sorti en 2002 pour l'université de Tana pour rendre accessible sur Internet toutes les thèses sorties à partir de cette date. Et, le troisième chantier concernant la production de contenus, c'est l'appui à des revues électroniques. Jusqu'à maintenant dans l'océan Indien, nous avons appuyé trois revues électroniques ; une revue produite par l'institut des musées d'art et d'archéologie, qui s'appelle TALUHA, et l'adresse du site, c'est www.taluha.info. C'est une base de données, dans le droit sens de l'accéder libre aux connaissances et au savoir. Cette première revue est une initiative malgache, qui marche bien. Une autre revue a été appuyée pour un département de l'université de la Réunion, qui doit concerner le génie de l'environnement, quelque chose comme ça, et dont on ne sait pas ce qu'elle est devenue. Et une troisième revue d'une deuxième université malgache, qui elle, a beaucoup de mal à émerger. Donc on a une revue sur trois qui marche bien dans l'océan Indien ; par contre dans la francophonie y a beaucoup de revues électroniques qui marchent bien.

Notre programme suivant, c'est l'accès à l'information scientifique : l'accès à des bases de données, commandes d'articles, pour les enseignants, pour les thésards... Ces états services que nous avons mis en place, dans les années 90, lors de notre installation à Madagascar, et, qui continue même si l'utilisation a baissé de volume depuis l'apparition des bases en libre accès ou archives ouvertes. Mais nous avons encore une moyenne de 300 demandes par an. Beaucoup de chercheurs à

Madagascar ne comprennent pas l'anglais où on ne l'utilise pas couramment, donc nous proposons la base française INIST du CNRS, en sciences sociales ou en médecine, euro texte par exemple, qui rend service de à beaucoup de gens. L'accès à ces articles est subventionné par l'AUF à Madagascar, 70 % du coût de revient des articles. Ces articles sont acheminés par la voie électronique aujourd'hui.

Nous fournissons également des services de libre accès à l'outil informatique, dans des salles mises à disposition du public. Nous avons actuellement deux sites d'implantation, le campus lui-même et nous avons un centre qui s'appelle le centre d'accès à l'information qui se trouve dans les locaux du bureau océan Indien de l'AUF. Le centre par exemple, c'est huit ordinateurs en libre accès pour les utilisateurs de l'université, étudiants, enseignants, chercheurs, et, au campus, c'est uniquement, les doctorants, les enseignants et les chercheurs. C'est aussi la mise à disposition de salles de formation, qui sont utilisés assez régulièrement par les universités qui n'ont pas d'infrastructure informatique dans leurs départements. Donc, ils viennent ici avec des groupes d'étudiants, encadrés par un enseignant et nous mettons à leur disposition nos salles gratuitement. Pour le libre accès, nous demandons l'équivalent de 8 euros par an et par utilisateur. Pour les ateliers de Transfer, le coût de la formation représente 25 euros par stagiaire. Le dernier service, c'est la salle TIC, qu'il est utilisé pour des conférences, des soutenances de thèse, la visioconférence... Voilà ce que nous faisons ici.

Gilles : c'est une réponse complète et je vous en remercie. Que représente le campus numérique francophone en termes de moyens humains et financiers ?

Directeur CNF : en termes de moyens humains et financiers, vous savez, tout est relatif, cela doit être difficile de répondre. En termes de moyens humains, ici au campus numérique, ces trois personnes, donc un directeur, une secrétaire et un responsable des formations qui s'occupe également des contenus et de la communication de l'ensemble des bureaux. Dans notre centre d'accès à l'information, c'est deux personnes, donc un responsable et une documentaliste.

J'ai eu un petit oubli tout à l'heure, il y a un dernier programme qui relève du campus numérique francophone et qui est le programme incubateur. Nous avons déployé ce programme depuis trois ans déjà, avec différents partenaires, publics et privés, de Madagascar, selon une approche résidentielle des incubés, et on leur a mis à disposition une petite salle pour travailler, des coaches viennent travailler avec eux, ils ont des formations sur le développement de l'esprit entrepreneurial. Cela a fonctionné selon cette formule pendant deux ans, avec six porteurs de projets la première année et huit porteurs de projets la deuxième année, et, cette année avec l'IFE, on est en train de développer, d'ailleurs l'appel d'offres a été lancé il y a une semaine, un projet d'incubateur virtuel. Nous voulons expérimenter cette nouvelle formule à Madagascar, avec pour objectif de déployer dans trois à six mois, incubateur virtuel dans la zone océan Indien, vers les Comores, l'île Maurice est peut-être un peu plus tard vers le Vietnam. L'évaluation de ce projet pilote permettra d'essayer ensuite partout dans la francophonie. Concernant l'IFE, les anciens auditeurs de l'IFE sont sollicités comme tuteur sur les différents champs.

Gilles : c'est une expérience intéressante, il faut en parler davantage...

Directeur CNF : le site de l'incubateur virtuel c'est w.w.w.icrea.org. C'est le responsable du centre d'accès à l'information qui est chef de projet incubateur. Cette personne sera l'animateur mais tout le site devrait être piloté par l'IFE, avec les anciens de l'IFE, en qualité de tuteur. Nous avons l'habitude de mettre en place un comité de pilotage, un groupe de personnes référant locales pour les concertations sur place. On peut envisager de réunir les groupes de pilotages pour organiser les échanges. On fera émerger les échanges autour des demandes de ces groupes et des réunions seront organisées pour des rencontres.

Il y a également un administrateur réseau, qui n'est pas spécifiquement C. N. F. qui supervise l'ensemble du réseau du bureau océan Indien de l'AUF, y compris les implantations à Maurice ou à Moroni quand c'est nécessaire. Voilà en termes de moyens humains. En termes de moyens financiers, l'ensemble de ces activités représente environ 60 000 € par an ; budgets de programmes et budgets de fonctionnement compris.

Gilles : Y a t-il une mission spécifique au C. N. F. Madagascar ? Collez-vous complètement à la charte C. N. F. mondiale ou y a-t-il des activités particulières au C. N. F. Madagascar ? Vous m'avez parlé par exemple des appels d'offres de formation et sur lesquelles vous pouviez vous positionner, notamment dans les contenus de formation en atelier de Transfer... ce qui m'intéresse, c'est de comprendre comment les idées qui sont développés ici, sont ensuite transférées aux autres unités ; en bref, comment ces nouvelles initiatives et compétences sont partagées.

Directeur CNF : je dirais que l'on reste à 80 % dans le moule AUF, nous avons une administration des programmes qui définit les grandes orientations mais au sein de ces grandes orientations, en fonction de chaque pays, nous n'avancions pas à la même vitesse ; par exemple, tout ce qui touche au domaine de l'incubateur ces heures est uniquement Madagascar, le Sénégal, le Liban et l'île Maurice qui sont impliqués sur le projet incubateur. Donc, il y a des contextes différents. Pour les projets, pour les champs contenaient également on n'a pas les mêmes ambitions ; en fête, tout part de la demande, et, à partir du canevas qui est le nôtre, on peut faire des propositions et on peut être plus ou moins en avance, pilote, part pour aux autres. Les ateliers de Transfer par exemple, le responsable de formation qui travaille avec moi a été parmi les initiateurs des ateliers sur le développement de sites Web et le développement de cours en ligne. À partir de là, ces ateliers sont mutualisés par notre administrateur de programmes et ensuite, ils sont dispensés dans presque tous les pays actuellement.

Gilles : vous voulez dire que vos ressources sont partagées ?

Directeur CNF : oui nos ressources sont diffusés et partager. Mais encore, notre administrateur réseau a été à l'origine d'un ouvrage qui sert dans nos ateliers de certification de chaque pays. En 2007, nous avons également été à l'origine de l'atelier éducatif pour les institutions qui veulent développer un enseignement à distance.

Gilles : est-ce que vous faites la différence entre la FOAD et E-Learning ?

Directeur CNF : il y a certes deux aspects dans la formation à distance : l'aspect de l'autoformation et l'aspect dans un cadre plus formel pour l'accès à un diplôme par exemple avec du tutorat un travail collaboratif etc. par exemple pour l'atelier de cours en ligne, on avait un petit financement pour le suivi, un programme qui incitait les enseignants à développer leur module de formation de 50 heures ou 60 heures et à les mettre en ligne et à les partager. Notre expertise sur la formation à l'enseignement à distance intéresse aujourd'hui les institutions universitaires à Madagascar et nous sommes actuellement sollicités pour participer à la réflexion autour de la mise en place de la formation ouverte et à distance dans le système LMD. Les universités font face à un problème de gestion de flux, et, c'est un défi qui va être difficile à relever, donc, elles veulent mettre en place pour une partie important la FOAD. Il n'y a pas d'autres solutions au problème d'infrastructure. Ce problème s'est déjà posé dans les années 80, ce qui a conduit à la création du centre national de télé enseignement à Madagascar.

Gilles : on parle en ce moment de co-éducation, à savoir de présentiel et de FOAD, associés dans la formation. Il est vrai que certaines disciplines se prêtent davantage, pour les formations à distance ; donc, il y a une jauge à établir, et, une phase d'expérimentation...

Directeur CNF: je pense qu'on est vraiment à la période où il faut prendre les bonnes décisions, et, c'est honnête de vous dire, qu'actuellement nous avons en cours quatre possibilités de raccordement aux fibres optiques ; donc, via le Mozambique et

avec les sud-africains, et, l'initiative est africain, et une autre branche qui va vers la Réunion avec France Telecom en passant par Maurice et qui rejoint l'Asie et une dernière branche qui est carrément le SAFE, sans passer par la Réunion. Donc, quatre possibilités de sortie ; il faut essayer de voir comment on va profiter de tous ces dispositifs et ne pas attendre que le SAFE soit là pour se dire qu'est-ce qu'on fait.

Gilles : c'est-à-dire étudié les quatre possibilités sans en engorger une en particulier...

Directeur CNF : tout à fait, tout à fait, la préparation de la formation des enseignants, la construction des contenus, qui va prendre un peu de temps. La partie pédagogie, la partie développement de support, c'est là où il faut s'y mettre deux à trois ans à l'avance.

Gilles : pour revenir à la formation des enseignants certes, lorsqu'ils sont en situation de choix, ils ne se lancent pas vraiment mais comme vous le disiez tout à l'heure, si un décret vient mettre en place une certification TIC par exemple, comme dans le système français, où les enseignants depuis le 1er janvier 2008 ne peuvent pas prétendre à l'enseignement s'ils n'ont pas la certification C2i, quelque soit la matière enseignée. Lorsqu'on efface à des échéances, qui sont programmées dans les cursus de formation, on ne peut pas y échapper...

Gilles : depuis combien de temps cette mission campus numérique francophone existe à Madagascar ? Quels sont les objectifs atteints ? Et, quels sont les projets en préparation ?

Directeur CNF : ce qui fonctionnent très bien ce sont les ateliers de formation Transfer ; ce sont des ateliers où on recrute à chaque fois une vingtaine d'enseignants, et, on essaye de faire le tour de toutes les universités, dans les 605 provinces. Il y a six universités publiques et nous avons commencé en 1998, c'était à Tamatave ensuite Tana, ensuite Tulear, Diego... Maintenant on va refaire le circuit, en fonction des demandes. Chaque fois, on se rend compte qu'il y a beaucoup d'affluence pour ces formations. Sur l'aspect systèmes et réseau, on peut dire que les résultats sont très palpables ; les réseaux des universités à Madagascar sont actuellement sous Linux et initiés par des personnes qui ont suivi nos formations. On peut dire que sur cet aspect administration réseau, on a on a réussi quelque chose qui fonctionne bien.

Pour ce qui est des technologies système d'information, nous avons démarré nos premiers ateliers dès 1998 ; Internet à Madagascar c'est 1995. Au tout début de ce que nous avons organisé ces formations, nous avons ont beaucoup de prétendants Webmestre de l'université ou du privé, et, on s'est rendu compte que beaucoup de sites ont émergé à partir de ces ateliers. Parmi les gens qui ont été recrutés, il y avait beaucoup de gens du privé provenant d'entreprises qui souhaitaient mettre en place un outil de communication à Madagascar. Là aussi on peut dire que l'AUF a beaucoup apporté à l'émergence des différents sites dans le domaine éducatif et un peu dans le domaine privé.

Sur tout ce qui est du domaine éducatif, je dirais que nous sommes pratiquement les seuls à proposer ces ateliers, le développement de cours en ligne, le tutorat ou encore l'accompagnement d'une institution pour soutenir une formation ouverte à distance. Les ateliers sont assez récents donc on ne peut pas encore mesurer. Pour le dernier appel à projets, lancé par l'AUF, on a proposé quand même quatre projets de formation, et, depuis 2006, nous avons mis en place une réflexion sur les formations à développer à Madagascar. Cette année, en plus des trois qui se sont déjà manifestés, nous avons trois nouveaux projets qui ont émergé suite à des rencontres des établissements membres. Donc, nous avons pu nous rendre compte que les différents ateliers que nous avons organisés et des différentes rencontres que nous avons initiées commencent à prendre la forme de projets dans les universités.

Gilles : ce sont donc des objectifs qui ont été atteints...

Directeur CNF : on peut dire que ce sont des objectifs qui ont pris sur une bonne terre... Nous essayons d'être pionniers, moteur dans les pays de la francophonie ; par exemple notre chef de projet à l'université qui est responsable de la numérisation du patrimoine documentaire est devenu un référent au sein de la francophonie. Il a quelque chose de très concret à montrer par rapport à ceux qui viennent pour discuter avant d'entreprendre quelque chose ; pour nous c'est une avance et nous sommes même sollicités pour développer un nouvel atelier de Transfer sur la numérisation et la gestion électronique de documents. Sur ce chantier, qui va voir le

jour cette année, va émerger une formation qui sera essaimée dans les autres pays francophones.

Le dernier point, l'incubateur...

Gilles : alors l'incubateur qu'est-ce que c'était avant et qu'est-ce que cela va devenir ?

Directeur CNF : donc avant c'est un programme, qui va de l'idée au plan d'affaires ; donc, on offre un accompagnement, un coaching, on offre un peu de formation limitée aux aspects développement de la culture entrepreneuriale. Bien sûr, l'IFE fait beaucoup plus ; l'incubateur en face à face c'est plus des notions sur comment on fait, on rédige un business plan. Une fois que ce document est rédigé, le porteur de projet passe devant un jury et le jury peut attester que ce dossier est légal pour être présenté à un guichet de financeurs. On s'arrête à cette étape...

Gilles : je crois que vous avez des partenariats avec quelques financeurs...

Directeur CNF : nous avons dans notre comité de pilotage, depuis le début, le Crédit agricole, et, les chambres de commerce, Total Madagascar....

Dans sa forme résidentielle, l'incubateur n'avait pas une grande capacité d'accueil, six incubés au maximum, par promotion, et, l'avantage c'est que l'on a tiré beaucoup de leçons de cette expérience de trois ans. L'inconvénient, c'est que les porteurs de projets étaient pratiquement tous de la capitale ; parce qu'il y avait beaucoup de présence obligatoire pour les formations.

Maintenant que nous évoluerons vers un dispositif virtuel, c'est pratiquement tous les contenus qui changent. Auparavant les contenus étaient dispensés par les membres de notre comité technique ; il y avait des enseignants, des anciens de l'IFE qui intervenait dans les formations. Donc, des gens qui ont une longue expérience à Madagascar de l'après entrepreneuriat de formation. Maintenant, dans l'incubateur virtuel, tous les contenus sont apportés par l'IFE ; ce sont des contenus de cours numérisés mais également la disponibilité online d'un logiciel qui permet par exemple le calcul de la rentabilité, et, on peut faire des simulations en modifiant quelques paramètres de son projet, etc. voilà les ressources de base en plus de ceux qui vont pointer vers des liens...

Gilles : avec une logique d'accompagnement, de guidance ?

Directeur CNF : tout à fait...

Gilles : une guidance par les anciens de l'IFE, avec quelle régularité, quelle formule, du tutorat individualisé,... ?

Directeur CNF : dans le schéma que nous sommes en train de mettre en place, c'est d'abord un regroupement mais peut-être pas national. Maintenant on peut faire des regroupements régionaux, là où il y a des tuteurs. Par exemple, il y a actuellement une forte demande sur Fort dauphin, à proximité de la grande activité d'extraction de titane, par les entreprises canadiennes ; donc, nous réfléchissons à un regroupement Fort dauphin. Des regroupements à Tana, à Majunga, à Tamatave... donc, des

regroupements mais également du tutorat individualisé, avec la possibilité d'une rencontre en face à face ; ce qui n'exclut pas le tutorat à distance. Toutes les ressources seront disponibles et accessibles via Internet, mais on n'exclut pas la possibilité de livrer les ressources sur CD-ROM pour que les stagiaires puissent travailler localement. Donc, on envisage tous ces scénarios et on passerait de six à 20 incubés probablement pour la première vague cette année à Madagascar et pour passer à une centaine pourquoi pas très rapidement. Sur le recrutement, contrairement à la période passée où on lançait un appel à candidature six mois à un an à l'avance, maintenant on peut rentrer dans le dispositif à tout moment. Donc, on peut déposer son dossier à tout moment et il va être analysé selon une fréquence. Le groupe de pilotages décidera de se réunir en fonction de la fréquence des inscriptions plus une régularité. Le parcours se fera en plusieurs phases ; les auditeurs sont testés à l'entrée, en fonction de leurs background, sans schéma linéaire, et, ils peuvent rentrer à la phase trois ou juste avoir besoin de la phase quatre et cinq...

Gilles : je pense que nous avons fait le tour des questions sur le campus numérique francophone comme appui à la formation professionnelle à l'entrepreneuriat ; je souhaiterais accentuer l' aspect partenarial de la formation avec l'IFE... les étudiants, anciens de l'IFE sont les bienvenus... le tutorat est une compétence à développer, l'accompagnement, la guidance.

Directeur CNF : cette année, le directeur de l'IFE projette de former toute la promotion au tutorat. À Madagascar, on va former les tuteurs potentiels qui seront compléter par les sortants, directement opérationnels.

Gilles : je vous remercie pour cet entretien, merci.

*Entretien du lundi 11 mars 2008 - PDG Entreprise de technologie géo-spatiale -
Tananarive - MADAGASCAR*

Bonjour, Gilles SAGODIRA de l'Université de la Réunion. Je prépare ma thèse sur l'Institut Francophone pour l'Entrepreneuriat (IFE), plus exactement sur la formation professionnelle à l'entrepreneuriat. Je viens vous rencontrer ici à Tana pour observer sur place le devenir des anciens étudiants de l'institut. Vous êtes de la 3^{ème} promotion de l'IFE et aujourd'hui patron de deux entreprises qui emploient 33 personnes à temps plein. Pouvez-vous nous parler de votre expérience de l'entrepreneuriat ?

PDG TGS : bonjour, mon projet, c'est la création d'une société qui travaille dans le domaine de la technologie géo-spatiale. Qui englobe la topographie, c'est-à-dire le travail du géomètre, et, le traitement numérique d'images satellitaires. On fait le traitement d'images puis on dégage une information qui permet de faire une étude, par exemple, d'exploitation minière ou d'exploitation pétrolière. Donc on fait le traitement de la zone, les informations que l'on peut obtenir nous permettent de réaliser les investissements ou non.

Je suis ingénieur géomètre de formation et j'ai commencé à travailler dans le domaine en 1994. Je suis allé à l'IFE en 2001, avec donc le projet de création d'une société de technologie géo-spatiale en tête. Nous avons achevé notre formation en 2002, mais c'était la crise politique à Madagascar est donc pas le moment pour lancer mon entreprise. J'ai dû attendre l'année 2003 pour démarrer mon entreprise. Cela fait déjà cinq ans que nous existons. Ma première société s'appelait Géo-info surveying et dans laquelle j'étais seul, je faisais tout, la gérance, la comptabilité, les études, etc. En novembre 2007, nous avons démarré une autre société Géo-Numeris, qui se situe dans le prolongement de ce que l'on faisait déjà, c'est-à-dire que nous sommes maintenant fournisseurs et nous travaillons avec que des pays comme les États-Unis, TRIMBOL, qui est le constructeur des équipements dans le domaine de la technologie et géo-spatiale ; on travaille également avec une société basée en France, Géo-mesures, et une troisième société partenaire, Star applique, basé à Lyon et à Paris. Nous avons ces trois partenaires étrangers, et nous travaillons avec des sociétés qui produisent des logiciels de technologie géo-spatiale. Nous leur fournissons le matériel spécialisé avec des contrats d'exclusivité et ce dans toute la zone océan Indien.

Dans Géo-info Surveying, la première société fait également partie de la clientèle de Géo-Numéris, la nouvelle société qui vient de naître. Je suis le gérant des deux sociétés. La deuxième société emploie sept personnes, et, la première société emploie 26 personnes, en l'espace de cinq ans. Ce qui fait 33 employés au total. Elles sont situées l'une à côté de l'autre, dans le même quartier, dans deux immeubles différents cependant. Je dois contrôler la marche de ces deux sociétés,

donc la distance à son importance. Je peux faire le déplacement même à pied, huit minutes exactement, sans perdre beaucoup de temps.

Gilles : donc la première société on peut dire qu'elle est pérenne, vous employez actuellement 25 personnes, ce recrutement se fait dans le temps, c'est cela ?

PDG TGS : au démarrage, 2003-2004, nous avons recruté cinq personnes et en 2005, 2 ingénieurs, un comptable et 2 techniciens géomètres et c'est 2005 l'effectif est passé de cinq à 12 personnes. En 2006, nous sommes passés à 21 personnes et en 2007 à 28, et, aujourd'hui en en début 2008, l'effectif reste constant, c'est-à-dire toujours à 28.

Gilles : et le rapport avec le marché ?

PDG TGS : le rapport avec le marché et bien... la technologie géo-spatiale marche bien, surtout dans les pays quasiment vierges, c'est-à-dire dans les pays où tout est à construire ou reconstruire comme Madagascar. Madagascar est un pays où il n'y a presque rien, toutes les infrastructures sont à mettre en place, donc les entreprises de travaux publics, celles qui font les routes, les aéroports, les ports, elles ont déjà un service pour faire les plans et elles font appel à un Info surveying pour mesurer et nous intervenons avant les engins de travaux publics. Et au cours de la réalisation des travaux, nous intervenons également, pour les ajustements, et, à la fin des travaux nous intervenons également pour la réception, côté géométrique. Donc on

intervient dans les trois phases de la construction des routes, des bâtiments, des aéroports, on est présent dans toutes les infrastructures.

Donc dans un pays comme Madagascar où il n'y a presque rien, on est en train de construire tous et les spécialistes en technologie géo-spatiale ont du boulot. C'est ce qui nous a poussé à créer la deuxième société. À Madagascar il n'y avait pas de fournisseurs et nous ne sommes pas nombreux sur le marché ; nous sommes à peine au nombre de 30 entreprises. Madagascar est vaste, les clients sont là mais nous avons quand même du mal à répondre à toutes les attentes. Nous sommes équipés mais nous ne pouvons pas prétendre servir tous les clients. Nous sommes très sollicités. Nous sommes conscients qu'il y a environ 200 personnes formées qui veulent entrer dans le même secteur. C'est un dilemme, la deuxième société est en train de créer par exemple un concurrent pour la première ; mais cela nous fait pas peur. L'idée s'est toujours d'améliorer, on est toujours en formation, en train d'apprendre. Jusqu'à maintenant, je vais moi-même en formation aux États-Unis, en France, en Belgique, en Suisse. Chaque année je vais au moins deux fois en formation pour améliorer les compétences techniques dont nous disposons. Et, nous jouons le rôle de promoteur de ces technologies géospatiales à Madagascar. Nous sommes reconnus au niveau de l'université de Tananarive, et, je le suis moi-même sollicité par l'université pour enseigner ces technologies nouvelles. Ces innovations technologiques n'existaient pas à Madagascar avant 2001. On peut dire que nous avons été des pionniers dans ces nouvelles technologies. Les techniques géospatiale existent depuis 1800, les géomètres, les topographes, mais l'idée d'associer le géospatiale avec l'ordinateur, informatique, les nouvelles technologies de l'information, avec les images satellitaires, avec les logiciels spécialisés, c'est une

nouveauté. Nous avons apporté en 2001 un changement brusque, dans l'environnement technologique de ceux qui sont dans le domaine d'activité. Il y a une rupture totale avec les gens qui travaillaient avec le crayon, la gomme ; nous on travaille avec des ordinateurs, des logiciels, des images satellitaires... Nos concurrents sont en difficulté avec nous, lorsque des entreprises étrangères débarquent, elles sont habituées avec ces systèmes à l'étranger et recherche directement les gens qui sont dans ces technologies numériques. Sur les 30 entreprises présentes sur le marché, on peut dire que cinq uniquement sont compétitives. Que ce soit au niveau de l'équipement, des ressources humaines ou du parc matériel. Nous avons des ressources humaines jeunes, bien formés.

Gilles : que représente votre activité en termes de chiffre d'affaires ?

PDG TGS : vous voulez dire combien nous gagnions ?

Gilles : je veux dire en termes de progression... Depuis la création...

PDG TGS : depuis la création ? entre le démarrage et aujourd'hui... Au démarrage, on a eu un résultat difficile, c'est normal, on a eu un résultat déficitaire. Mais en deuxième année, on a eu un résultat positif mais le chiffre d'affaires par rapport au démarrage et maintenant, il faut multiplier par 40. La progression de notre chiffre d'affaires a été multipliée par 40 fois, par rapport au démarrage.

Gilles : ceux qui représente une progression de 400 % par an...

PDG TGS : oui c'est ça...

Gilles : et en termes de chiffre d'affaires, ça reste entre nous...

PDG TGS : en termes de chiffre d'affaires, disons à Madagascar une société comme la nôtre, quand on arrive à réaliser environ 400 millions d'ariari, pour une PME et compte tenue de la situation économique, c'est pas mal.

Gilles : et en termes de bénéfice net...

PDG TGS : on fait quand même suffisamment de chiffre d'affaires ; ce qui permet aux associés de gagner beaucoup d'argent.

Gilles : quels sont vos associés ?

PDG TGS : nos associés sont aussi bien des nationaux que des personnes étrangères, dont certaines sont résidentes à Madagascar et d'autres sont en France par exemple.

Gilles : et au Canada, vous avez quand même des liens ?

PDG TGS : au Canada, on fait partie d'un groupe de clients. Par exemple, dans le groupe Géomensura, on est nombreux dans les pays francophones à être des

distributeurs. Au Canada, il y a un distributeur exclusif comme nous dans l'océan Indien.

Gilles : on va recentrer l'entretien sur l'IFE ; bien sûr, ce que vous venez de nous dire nous a beaucoup informé sur votre activité, votre devenir d'entrepreneur ; maintenant j'aimerais que nous parlions de votre formation en à l'IFE et la nous allons aborder des questions spécifiques en rapport avec cette formation. L'impact ou les actions bénéfiques de cette formation sur votre activité d'entrepreneur.

Quelles sont les bénéfices ce que vous avez tiré de votre formation ?

PDG TGS : tout d'abord, la reconnaissance déjà : la possibilité, la capacité à rédiger moi-même mon business plan ; je n'ai demandé l'aide aucune personne extérieure et j'ai appliqué à la lettre le cours que j'ai appris à l'ife, et, couplé avec mon diplôme d'ingénieur, je maîtrisais très bien le contexte du marché. Mais ce qui me manquait, avant d'aller à l'IFE, ce sont les compétences managériales. J'ai beaucoup travaillé pour intégrer le concept d'entrepreneuriat ; vous savez, la plupart des entreprises qui meurent en peu de temps, est souvent du à une négligence de la part du gérant du problème de trésorerie. Je fais très attention parce qu'à l'IFE un de nos professeurs nous a dit : « attention, il faut surveiller votre trésorerie ; parce que la trésorerie, même si vous avez beaucoup d'argent, mais de l'argent qui est encore dehors, et, qui n'est pas encore rentré dans votre caisse, vient à manquer votre entreprise ne pourrait pas survivre ». Moi, j'applique à la lettre ça.

Et deuxièmement, par rapport aux banquiers que j'ai essayés d'aborder, parce qu'ils ont remarqué que j'ai la double compétence, d'ingénieur dans l'activité et j'ai aussi le

diplôme de l'IFE et le DESS de Bordeaux, nous avons pu gagner la confiance des banques à Madagascar. Nous avons même obtenu, ce qui n'était pas possible avant à Madagascar, 200 millions d'ariari de crédits auprès des banques ; ce n'est pas chose facile. Bien sûr je n'ai pas pu obtenir ce montant au démarrage, mais au bout de trois ans les banques nous ont remarqué ; même le secteur d'activité n'était pas connu à Madagascar. Lorsque j'ai envoyé mon plan d'affaires à la banque, c'est là que la banque s'est dit, c'est une activité qui rapporte à Madagascar... Le banquier me demandait pourquoi il n'y a que vous dans ce secteur d'activité, et, pourquoi les autres ne se sont pas manifestés pour venir solliciter les services de la banque. Voilà, par rapport à toutes les personnes que j'ai contactées, lorsqu'elles savent que je possède un diplôme de troisième cycle en entrepreneuriat, mais pas gestion, elles se disent que j'ai été formé pour être entrepreneur et pas seulement gestionnaire. On remarque tout de suite, la dynamique entrepreneuriale ; beaucoup de clients nous contactent directement depuis la France, depuis des États-Unis et de par le monde, avant qu'ils ne débarquent à Madagascar. Avec des informations sur nous, sur notre site Web, ou auprès de ceux qui nous ont confiés leurs travaux, ils viennent vers nous. On essaie d'entretenir de bonnes relations avec nos clients. Tout cela, je l'ai appris à l'école... les contacts, le réseau...

Gilles : je vous laisse continuer, c'est une question qui m'intéresse : quels sont les cours qui marchent ; qu'est-ce qu'il faut maintenir, ce qu'il faut aménager éventuellement... Et donc, tout ce qui peut être en relation avec vos pratiques professionnelles et ce que vous avez appris concrètement à l'IFE et que vous appliquez, m'intéressent...

PDG TGS : tout ce que j'ai appris à l'IFE non seulement je l'applique mais je l'enseigne également, à l'université de Tana. J'anime aussi des séminaires sur la culture entrepreneuriale et j'interviens au niveau des chambres de commerce à Madagascar, par exemple pour les techniques d'élaboration du business plan. Il n'y a pas de techniques particulières mais une approche particulière selon les besoins ; par exemple j'interviens souvent dans le domaine de l'hôtellerie de la restauration. Sinon, la plupart de mes étudiants de licence en entrepreneuriat sont partis ensuite à l'IFE. J'encadre aussi des mémoires de fin d'études, en tant que professionnels, en tant qu'entrepreneur, pour l'obtention du diplôme de maîtrise de finances et comptabilités. Donc j'applique tout ce que j'ai appris à l'IFE, et, j'essaye de rafraîchir ma mémoire ou j'apprends dans le champ entrepreneurial. Je continue toujours d'apprendre ; ce que j'ai appris à l'IFE, c'est le démarrage ; j'achète beaucoup d'ouvrages, quand je vais en France j'achète plusieurs kilos de bouquins et je rentre à Madagascar avec des livres qui traitent de l'entrepreneuriat, depuis que Madagascar a intégré le groupe des pays membres de la SADEC et du COMESA, je me suis dit que nous allons avoir affaire avec des pays qui ne parlent qu'en anglais, donc je me suis inscrit au centre culturel américain pour améliorer mon anglais. Je fais est déjà du business avec les Américains ; tout le temps je reçois des appels en anglais et je suis en communication permanente avec eux...

Gilles : sur quels marchés sont les Américains à Madagascar ?

PDG TGS : les Américains sont sur le marché est des GPS, des téléphones portables...

Gilles : et la France ?

PDG TGS : les logiciels. Les logiciels américains ne marchent pas ici ; les logiciels anglophones aussi ; on a un système ici qui se rapproche du système français, les normes routières se calent sur le système français. Les logiciels édités en France, sont plus facilement adaptables à Madagascar. Par contre la technologie géospatiale américaine, allemande ou française fonctionnent à Madagascar. J'ai bien choisi mes partenaires au regard du contexte malgache et je ne peux pas me permettre de vendre des produits qui ne marcheraient pas à Madagascar.

Gilles : je pense que nous avons fait le tour de la question de la formation entrepreneuriale et de son impact dans l'activité d'entreprises. L'IFE est déjà à sa 10ème promotions aujourd'hui et c'est plus que jamais l'occasion de faire le point sur cette belle aventure. Je vous remercie Lucien pour votre contribution.

Entretien du Mardi 11 mars 2008 - Ex Président de l'association des anciens étudiants de l'IFE - Tananarive - MADAGASCAR

Bonjour, Gilles SAGODIRA de l'Université de la Réunion. Je prépare ma thèse sur l'Institut Francophone pour l'Entrepreneuriat (IFE), plus exactement sur la formation professionnelle à l'entrepreneuriat. Je viens vous rencontrer ici à Tananarive, pour

m'entretenir avec vous sur la place de l'association des anciens auditeurs de l'IFE. Vous êtes le président sortant de l'association, et, vous êtes entrepreneur à Tananarive avec une activité de cybercafé. Quel était votre projet initial ?

Pdt Association des anciens : c'est-à-dire avant d'arriver à l'IFE ?

Gilles SAGODIRA : oui

Pdt Association des anciens : je suis allé à l'IFE avec un projet de création d'un bureau d'études. À travers des discussions que nous avons eues avec les professeurs à l'IFE, et, le développement important des cybercafés à l'île Maurice, je me suis dit pourquoi ne pas entrer dans les TIC. À Madagascar, il y avait un début de développement d'Internet ; voilà pourquoi j'ai changé de projet. Heureusement, que j'avais une tutrice qui travaillait aux télécommunications à l'île Maurice et qui a accepté de m'encadrer dans ce sens. Ce qui m'a beaucoup aidé pour la formulation du projet d'une manière générale et à mon retour à Madagascar en 2002, j'ai monté de suite le cybercafé. C'est quand même le projet que j'ai mûri tout au long de ma formation à l'IFE à l'île Maurice.

Gilles SAGODIRA : c'est un cybercafé qui existe toujours ; on peut dire que c'est une entreprise pérenne après plus de cinq ans d'activité. Est-ce que l'on peut parler un peu de cette entreprise ?

Pdt Association des anciens : le problème de financement à la création d'entreprises reste le problème principal. J'ai monté le projet sur papier pour le montrer à quelqu'un qui pourrait le financer. Sans oublier l'objectif de profit pour le financeur également, qui ne peut intervenir que si le projet est rentable. Je suis donc allé voir un ami, que je connaissais depuis l'université, et, qui travaillait dans la vente de matériel informatique. Cette personne m'a aidé par le financement des deux tiers du capital de démarrage. La deuxième opportunité fut celle de transformer notre habitation en local de 60 m² pour l'entreprise, car il se trouve au bord de la route.

Gilles SAGODIRA : je suppose que le financement était un apport en matériel ; quels ont été les termes du contrat de financement ?

Pdt Association des anciens : l'entreprise achète le matériel à crédit ; nous sommes associés et je suis l'associé majoritaire. D'ailleurs nous ne sommes en train de réfléchir, en ce moment, au renouvellement des machines. Le deuxième problème que j'évoquais tout à l'heure et le problème de la stabilité politique à Madagascar.

Gilles SAGODIRA : quand l'entreprise a-t-elle réellement démarré ?

Pdt Association des anciens : au bout de deux ans. Nous avons atteint le seuil de rentabilité après un an et demi.

Gilles SAGODIRA : est actuellement vous êtes dans la courbe de progression ?

Pdt Association des anciens : il y a toujours eu une progression, et, il y a deux ans nous avons monté une petite entreprise de fourniture de bureau et de matériel scolaire.

Gilles SAGODIRA : qu'est-ce qui vous a incité à diversifier ?

Pdt Association des anciens : disons qu'il n'y a pas d'entreprise de fournitures de bureau dans les environs et nous avons besoin régulièrement de fournitures de bureau pour le cybercafé.

Gilles SAGODIRA : donc, économies d'échelle et meilleure rentabilité de l'entreprise mère. On va axer maintenant l'entretien autour de la formation à l'IFE : aujourd'hui, après cinq années d'exercice de l'entreprise, quels bénéfices pensez-vous avoir tiré de la formation à l'IFE ?

Pdt Association des anciens : cette formation m'a avant tout permis de créer mon entreprise ; plus particulièrement sur le plan de la gestion financière. Aussi, la formation à l'IFE m'a permis de me positionner au niveau des cours que je donne dans les instituts privés. Plus ce que j'ai acquis de mon expérience professionnelle et qui m'aide beaucoup à mieux transmettre mes connaissances aux autres. Sans oublier les relations après la formation, par exemple, l'association des anciens étudiants de l'IFE, lors ce que nous faisons la formation à l'entrepreneuriat pour des micro-entreprises, des artisans, on se consulte régulièrement. Et, lorsque l'on

regarde les membres de l'association, ce sont des personnes pluridisciplinaires, qui ont cette formation en entrepreneuriat. C'était un grand atout pour nous.

Gilles SAGODIRA : c'est-à-dire intégré de nouvelles compétences. J'ai bien compris que dans ces deux entreprises, la formation à l'IFE a été fort utile. Quels sont vos projets d'avenir, comment vous projetez-vous ?

Pdt Association des anciens : avec l'évolution des choses, les attentes des clients parce que les gens demandent ce qu'il n'y a pas, dans le cadre des services fournis, on envisage de mettre en place de la micro édition, de faire part de mariage, des cartes de visite, etc. Ce qui nécessite des machines performantes et plus adaptées. C'est encore un investissement à faire mais nous voulons rentrer dans ce domaine à partir de cette année. Et puis, dans la mesure du possible, nous souhaitons aménager également une petite pièce pour faire de la formation pour les personnes qui est actuellement nous demande de les former à Internet.

Gilles SAGODIRA : au-delà de l'aide aux personnes, pourquoi n'envisageriez-vous pas de mettre en place un centre de formation dans le numérique avec le matériel déjà disponible ?

Pdt Association des anciens : le problème est un problème d'infrastructures, nous n'avons pas assez d'espace pour faire de la formation étendue. À moins que nous nous mettions en place une société qui ne fait que la formation et auquel cas il nous faudra trouver un local plus adapté. Là, c'est autre chose ; pour le moment on ne

pense pas encore à cela... Peut-être que c'est une idée qui mériterait d'être développée.

Gilles SAGODIRA : actuellement votre entreprise se trouve sur une route, un lieu de passage, quel est votre chiffre d'affaires journalier ? C'est 20 personnes par jour ?

Pdt Association des anciens : non, c'est plutôt 40 personnes et cela peut aller jusqu'à 60 personnes par jour. Ce n'est pas tellement le nombre de personnes qui compte, mais plutôt la durée. En termes de chiffre d'affaires, nous couvrons actuellement les dépenses, les charges de fonctionnement, les charges structurelles...

Gilles SAGODIRA : vous êtes combien de personnes dans l'entreprise ?

Pdt Association des anciens : nous sommes trois personnes à temps plein et l'entreprise paye trois salaires sans aucun problème. Le problème c'est la connexion et cela dépend du fournisseur ; ici, à Madagascar la connexion à Internet n'est pas fiable. Parce que ça traîne et les clients commencent à en avoir marre ; ils restent là et en plus ils payent et surtout ils n'arrivent pas à faire ce qu'ils veulent faire. Ce qui ne fait qu'alourdir les dépenses les clients. Nous attendons avec impatience l'arrivée de la fibre optique qui est en cours d'installation à Madagascar.

Pdt Association des anciens : nous pouvons maintenant aborder vos activités associatives : à quand remonte l'idée ? Quand l'association a-t-elle démarré ? Comment est-elle financée ? Et comment fonctionne-t-elle ?

Pdt Association des anciens : l'association des anciens étudiants de l'IFE a été créée en 2004 ; c'est une idée qui est arrivée spontanément du fait que nous sommes nombreux, ici à Tananarive, une trentaine au démarrage et une dizaine par année, par promotion. L'objectif est tout d'abord social, pour les échanges entre les membres autour des activités en cours ou celle à créer : pour les conseils, l'entraide et le réseautage aussi. Et puis nous nous sommes dits, par rapport à la formation de base ; il y a par exemple des forestiers, les électroniciens, des informaticiens, des gestionnaires, des économistes et il y a même des médecins, tout ce que l'on veut à l'intérieur de l'association, que nous pouvions proposer dans le cadre d'un appel d'offres, à une formation ou à un encadrement, etc. Nous avons formé l'association tout d'abord d'une manière formelle, et puis nous nous sommes développés dans le cadre de la formation. Donc, l'objectif est de promouvoir l'entrepreneuriat à Madagascar et promouvoir aussi les membres de l'association. Nous avons pu décrocher une ou deux formations au début ; des enquêtes également, par exemple, c'est l'IST (Institut Supérieur de Technologie) qui souhaite savoir ce que sont devenus ses étudiants. L'Association se finance à travers d'abord les cotisations, et, les recettes que l'on peut avoir des activités de formation d'enquête. Au début l'association fonctionnait bien et avec l'évolution du volume des activités des membres, leur disponibilité est devenue le problème central et les activités de l'association sont en suspension maintenant mais nous essayons de démarrer à nouveau les activités avec la nouvelle présidente. L'idée est de faire participer tous les nouveaux sortants de l'IFE et nous avons compris qu'au démarrage de leur

entreprise, ils avaient encore du temps pour travailler dans le cadre de l'association et même qu'ils en ont besoin.

Gilles SAGODIRA : l'incubateur virtuel ICREA veut s'appuyer sur les anciens étudiants de l'IFE, ce qui est légitime en termes de relais, pour le tutorat de projet d'entreprise, et s'il n'y a pas de support associatif, comme ils le seront rémunéré, cela me paraît plus compliqué...Autrement, en dehors des enquêtes, prestations extérieures types IST, est-ce que l'association à réaliser pour elle-même une étude sur le devenir des étudiants de l'IFE ?

Pdt Association des anciens : dans chaque promotion nous avons désigné une personne qui est chargée de collecter les informations.

Gilles SAGODIRA : et vous-même, en tant qu'ex-président, quels sont les points positifs que vous souligneriez dans la vie de l'association ? Les objectifs déjà atteints ?

Pdt Association des anciens : d'abord les aspects positifs : l'association nous a permis d'abord de mieux nous connaître, et, elle nous permet également d'avoir des contacts avec des professionnels, c'est-à-dire des gens qui envisagent de créer une entreprise ou qui travaillent déjà. Il y a aussi des réseaux qui se créent, non seulement entre les membres mais avec les autres aussi. Et, de plus en plus il y a des personnes qui arrivent à contacter d'autres personnes qui sont dans les mêmes projets ou entreprises. Travailler de manière isolée c'est fini. Avec le téléphone on

échange facilement sachant que l'un ou l'autre a les compétences attendues. Donc, l'association des anciens étudiants de l'IFE est un réseau d'entrepreneurs. Pour les aspects négatifs, comme je l'ai déjà évoqué, c'est surtout la disponibilité des gens pour des projets collectifs.

Entretien du Mardi 11 mars 2008 – Auditeur de la 1^{ère} promotion - Tananarive

Bonjour, Gilles SAGODIRA de l'Université de la Réunion. Je prépare ma thèse sur l'Institut Francophone pour l'Entrepreneuriat (IFE), plus exactement sur la formation professionnelle à l'entrepreneuriat. Je viens vous rencontrer ici à Tananarive, pour m'entretenir avec vous sur votre entreprise, votre métier d'entrepreneur aussi et sur votre formation à l'entrepreneuriat.

Auditeur de la 1^{ère} P : j'avais déjà fait une expérience de l'entreprise avant d'aller à l'IFE. Mon but en allant à l'IFE, c'était d'améliorer ces capacités entrepreneuriales ; de développer cet esprit entrepreneurial. J'avais déjà une société qui distribuait des produits agricoles et des produits vétérinaires, et, jusqu'à aujourd'hui j'ai encore cette société. Lorsque je suis allé à l'IFE, je n'avais pas de projet bien défini en allant là-bas. Sur place, je me suis créé un projet et que j'ai même soutenu. Ce projet était la création d'une entreprise dans la viticulture ; plus exactement, dans l'exploitation vinicole, dans la fabrication du vin et la distribution. Finalement c'est un projet que je n'ai pas réalisé, et, pourtant je me suis préparé pour lancer le projet à mon retour à Madagascar mais j'ai été bloqué par la législation ici.

Gilles SAGODIRA : vous êtes issus de la première promotion de l'IFE, je crois ?

Auditeur de la 1^{ère} P : l'IFE a été créé en 1998 et je suis issu de la promotion de 1999, donc de la première promotion. Donc à mon retour de l'île Maurice, j'ai dû faire face aux problèmes de réglementation mais également pour faire venir les cépages, pour produire du bon vin à Madagascar. Pour faire du vin comme le font déjà les autres, cela ne valait pas le coup. Finalement j'ai laissé tomber parce que je ne m'en sortais pas du tout. Par la suite, j'ai fait beaucoup d'autres choses. Parallèlement à mon activité initiale de vente de produits agricoles, j'ai monté une société de désinsectisation, de dératisation, du traitement de bois domestique. Mais cette activité était connexe à ce que je faisais déjà avant. Puis j'ai fait la distribution de charbon de bois, avec une idée de présentation différente de ce qui se fait depuis des siècles à Madagascar. Donc je voulais apporter une innovation, une meilleure qualité, cette entreprise existe toujours. Traditionnellement, à Madagascar, on vend le charbon de bois en vrac aux marchands du quartier et nous ce que nous avons fait, c'est de prendre ce charbon, passer le charbon en triage, le calibrer, le mettre dans un conditionnement plus propre, et on a commencé à vendre dans d'autres endroits que dans le circuit de la distribution classique : dans les épiceries, dans les grandes surfaces, dans les stations-service... Effectivement il y a eu des problèmes, par exemple, les stations-service refusaient le charbon pour favoriser le gaz. Ils vendent aussi le pétrole lampant et par conséquent ils nous ont éliminés petit à petit. Puis nous avons eu des problèmes avec les épiciers également, parce que nous avons sous-estimé les quantités des épiceries existantes dans chaque quartier. Nous avons pour objectif de couvrir tous les six arrondissements de Tananarive et ce n'était pas évident parce qu'il fallait un matelas financier important pour le faire.

Donc que nous nous sommes cantonnés aux grandes surfaces, les grosses épiceries également et nous nous sommes tenus à ce marché en ce moment. Au début, nous pensions que ce produit allait être banal mais aujourd'hui nous avons changé de cap, et, c'est devenu un produit de luxe dans la consommation courante des Malgaches, des Tananariviens en fait. Nous sommes dans cette société trois associés et je détiens 40 % des parts.

Gilles SAGODIRA : dans la typologie d'Alain Fayolle, vous êtes ce que l'on appelle un entrepreneur innovateur. Avez-vous déjà vendu une de vos sociétés ?

Auditeur de la 1^{ère} P : jusqu'à présent je n'ai vendu aucune de mes sociétés. Je monte des entreprises si elle ne fonctionne pas, je les ferme. Et il y a une raison à cela ; je ne monte jamais une activité entre guillemets grandiose et aussi je ne lance pas dans des activités où je ne peux pas faire appel au financement propre. Je n'aime pas faire trop de crédit. Ce sentiment me vient d'une expérience de mes parents dont j'ai pu subir les conséquences néfastes quand ça échoue. Du coup, je préfère ne pas m'aventurer dans ce genre de démarche. C'est tout à fait personnel et surtout à la création d'entreprises ; une fois que ça marche, oui je le fais. Donc, lorsque nous avons monté notre société dont le charbon, nous étions deux amis pour le financement du projet à part égal, et, nous avons trouvé une troisième personne qui elle était prête à travailler sur le terrain. L'objectif dans ce temps était de couvrir Tananarive ; s'arrêter sur Tananarive et faire de l'exportation. On ne voulait pas s'étendre sur Madagascar ; parce que ce n'est pas évident sur place, il y a trop de concurrence. Par contre nous avons trouvés un client à Dubaï qui voulait des

quantités assez importantes ; on sentait qu'on était capable de le faire et nous avons entamé les démarches. Le client était prêt à nous financer en partie dans l'exploitation et lorsque nous avons entrepris des démarches auprès de l'administration malgache, les difficultés ont commencé à s'accumuler. Deux semaines après notre démarche, une loi est sortie du ministère des eaux et forêts : interdiction d'exportation de bois de chauffage de Madagascar. Certes, nous avions prévu de défendre notre projet, sur ses aspects écologiques, en prenant en compte l'équilibre de notre écosystème, d'abord en travaillant sur un type de bois et avec un cycle bien prédéfini. D'ailleurs, si les exploitants malgaches du charbon utilisaient notre technique, avec d'autres types de bois, le problème de la déforestation ne se poserait plus. Notre thèse n'a pas convaincu ni attiré l'intérêt du gouvernement et on nous a interdit l'exportation. Le problème vient essentiellement des O.N.G. internationales qui travaillent dans l'environnement et qui font pression sur le gouvernement. Ils se sont bornés à la question de la déforestation et ne veulent rien entendre de plus.

Gilles SAGODIRA : voilà un projet qui tient la route, vous chercher à respecter les critères environnementaux, vous avez un client à l'international, que fallait-il de plus ?

Auditeur de la 1^{ère} P : comme je vous l'ai dit plus haut, lorsque l'affaire marche et qu'une opportunité de développement se présente je n'hésite plus à faire appel au financement extérieur ; c'est ce que nous avons fait et nous sommes allés voir une banque qui nous a dit directement qu'elle ne nous financerait pas sur ce projet parce

que nous touchions à la forêt. Nous avons même cherché à rencontrer le directeur général de cette banque pour lui expliquer notre approche du problème, notre mode d'exploitation du bois comme le mimosa qui se régénère au bout de deux à trois ans ou l'eucalyptus qui se régénère au bout de cinq ans. Ce qu'il faudrait plutôt arrêter c'est l'exploitation des tamariniers ou du palissandre pour le charbon de bois. Cela a été peine perdue mais le directeur général de cette banque nous avouer que l'union européenne qui participe à cette banque, interdit toute exploitation forestière internationale de Madagascar. Donc avec cette société actuellement on vit localement. Comment faire pour un développement local ? Nous avons compris que nous avons besoin d'un matelas financier très important pour couvrir toute la ville de Tananarive. Actuellement nous cherchons à comprendre comment font les autres : par exemple, je fais référence à un exploitant français de charbon qui a fait appel à des producteurs brésiliens qui exploitent cinq variétés d'eucalyptus et exportent également vers les États-Unis, leurs principaux clients. Mais eux aussi vont sans doute rencontrer les mêmes problèmes de restrictions dans l'union européenne. Vous savez, j'ai été tuteur entrepreneur d'un étudiant de l'IFE qui avait également un projet dans le bois, pour la fabrication de madriers, et, il a également eu beaucoup de problèmes. Pour vous dire qu'à Madagascar dès que l'on touche au poids, les choses deviennent compliquées.

Gilles SAGODIRA : j'ai bien compris que ce projet reste un très grand regret compte tenu de l'opportunité qu'il représentait à l'exportation. Mais, je crois que cela ne vous a pas empêché de monter d'autres sociétés...

Auditeur de la 1^{ère} P : je me suis récemment lancé dans la location d'automobiles et toujours en fonds propres ; je le rappelle toujours parce que c'est une façon de voir les choses. Il faut des principes...donc, pour la location d'automobiles, j'ai discuté avec une personne qui est tour opérateur dans une agence de voyages et en discutant tourisme entre amis un soir autour d'un verre, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il y avait encore à faire. Et, personnellement je me suis dit que le seul moyen pour Madagascar de décoller économiquement est de développer le tourisme. Nous avons toujours misé sur l'agriculture, mais le décollage tarde à venir. J'ai également pensé à l'exploitation minière mais c'est encore un domaine mal maîtrisé... avec des exploitations illicites, les trafics...

Gilles SAGODIRA : je vous raconte une anecdote ; hier j'attendais mon rendez-vous au Carlton et à côté de moi dans le lobby, un monsieur conversait avec les États-Unis sur son portable et proposait une dizaine de milliers de tonnes de riz.

Auditeur de la 1^{ère} P : à Madagascar, on produit beaucoup de riz. En 1989, le président de l'époque a déclaré une autosuffisance atteinte. Deux années plus tard, en 1991, s'était la crise, les émeutes pour faire tomber ce président et il n'y a plus d'autosuffisance alimentaire. Le riz, nous le produisons mais nous l'exportons ; le riz malgache est de bonne qualité. Pour la consommation locale, nous importons même du riz de basse qualité, ce que l'on appelle de la brisure pour chiens. Le Malgache connaît bien le riz : celui d'ici tient jusqu'au soir et le riz exporté qui est moins riche est insuffisant. Sans compter la mauvaise odeur, les allergies, voilà pourquoi c'est bon marché. Voilà la réponse à votre anecdote. Maintenant, concernant le tourisme,

au début j'ai pensé aux tour-opérateurs, mais c'est tellement facile d'avoir le bureau, d'avoir le téléphone, d'avoir le personnel, même l'organisation des circuits ce n'est pas si compliqué et ce n'est pas ce qui manque à Madagascar. Mais aller chercher les clients, là c'est moins évident ! C'est un autre métier et je me suis dit pas pour l'instant, ça viendra... Aujourd'hui ce qui est facile pour moi, réalisable et réaliste c'est la location de voitures. J'ai un copain qui est directeur d'agence de voyages qui m'a dit que pour la location de voitures, il faut un réseau pour que cela marche. Il y a trois types de location de voitures à Madagascar, les locations de taxi pour des courses ou pour la journée, puis il y a la location de petites voitures, genre 309 ou 305 et ensuite, des voitures plus récentes et dans cette catégorie on peut avoir des 4x4, des minibus... Moi je travaille actuellement sur le créneau de la berline et du minibus, la voiture familiale de type monospaces également. Cette niche du sept places c'est ce qui marche le mieux. C'est cet ami directeur d'agence qui m'a éclairé là-dessus. Du coup je suis allé voir une cousine qui est tour-opérateur pour avoir la confirmation sur le projet. Elle m'a suggéré qu'au-delà de la niche du véhicule sept places, je pouvais grignoter sur le marché de la berline et grignoter sur le marché du minibus. L'astuce était de réduire les temps morts. J'ai donc acheté une Renault espace d'occasion et j'ai commencé l'exploitation de l'activité. Et très rapidement j'ai acquis une autre Renault espace. Ma gamme étant réduite et voulant satisfaire ma clientèle d'agence, j'ai cherché d'autres solutions.

Gilles SAGODIRA : comment margez-vous avec votre clientèle ? Est-ce qu'ils prennent une commission sur la location ?

Auditeur de la 1^{ère} P : non, je leur fixe un prix et ils font leur marge sur la vente à un autre prix. Ce qui représente à mon avis à peu près 20 % et que je perds en n'ayant pas en direct les loueurs. Comme je ne peux pas avoir les clients en direct, je me tiens à cela pour l'instant. Je suis en train de discuter avec une troisième agence de voyages, notamment avec une personne dont la sœur est étudiante à l'IFE, actuellement en formation à l'île Maurice. La semaine dernière, un ami mauricien est venu ici à Tananarive, un ancien de l'IFE, et aussi, comme je suis membre de la Jeune chambre Internationale, nous avons pu échanger dans le cadre de la conférence de la Jeune Chambre. C'est une association présente dans 120 pays du monde avec plus de 100 000 membres et dont la maison mère se trouve aux États-Unis, dans le Missouri. Ces conférences sont de type continental ou des congrès mondiaux ; la zone Afrique se réunit une fois par an et il y a cinq zones (www.jcu.cc). Donc, cet ami avait une commission de la part de l'étudiante à l'IFE et c'est comme cela que j'ai pu rentrer en contact avec eux. Maintenant, les clients me demandent des 4x4 ; je suis donc embêté et ma femme me propose un financement à travers l'IFC à 14 % et comme je l'ai dit précédemment, je n'ai pas voulu m'engager et donc je suis allé voir un ami qui fait de la location de 4x4 uniquement pour lui proposer un échange de bons procédés. Lorsque j'ai des clients pour 4x4, je les envoie vers lui et inversement lorsqu'il a des clients pour le monospace, il s'adresse à moi. Pour les factures, chacun établit les siennes pour ses voitures. Eh bien ça marche pour l'instant. J'ai fait le calcul pour la 4x4 neuve, sans les charges, sans l'entretien, il faut 24 mois la rembourser. Donc pour la 4x4 d'occasion, il faut compter 12 mois et je préfère m'engager plus tard là dedans. Même s'il y a un risque du côté de la mécanique mais nous à Madagascar, les parents, les grands-parents on a tous eu

des voitures d'occasion, donc on connaît comment faire. Je suis là-dedans maintenant et pour un certain temps.

Bon je le raconte maintenant, j'ai créé un certain nombre de sociétés, dans la sécurité, dans l'animation d'événements,..., et quand ça ne marche pas je laisse tomber. Je sais que demain je vais trouver un autre truc à faire. Pour l'instant, l'activité agricole, l'activité de charbon et l'activité de location de voitures occupe tout mon temps. D'ailleurs, du côté de l'activité agricole, je tente actuellement une expérience de production de piment avec une exploitation de 2 ha et bientôt 5 ha. Et je vends local chez un exportateur. J'ai une idée pour faire de l'exportation moi-même plus tard. En fait, je suis en train de démontrer au village que ça marche, et mon objectif pour la prochaine saison de culture c'est de faire de l'encadrement paysanne pour augmenter la quantité de production et sauter à ce moment là mon client pour aller directement sur l'export, si j'arrive à faire cela. Voilà mon objectif maintenant sur le client.

Gilles SAGODIRA : connaissez-vous le tuteur entrepreneur à l'IFE, M. SARJOY qui a fait fortune à Maurice dans le piment ? Au mois de mars, pour les Journées Francophones de l'entrepreneuriat, il nous a parlé de l'évolution de son entreprise, à l'université de Maurice.

Auditeurs de la 1^{ère} P : non je ne le connais pas, il faut que je contacte ce monsieur.

Gilles SAGODIRA : comment gérer vos votre temps ?

Auditeur de la 1^{ère} P : du mieux que je peux ! En fait, j'essaie de mettre des gens dans chaque activité ; par exemple, sur l'activité du charbon de bois, il y a l'associé qui travaille à temps plein, et tous les mardis j'essaie d'être là-bas. Par contre, pour l'activité de distribution d'intrants agricoles, je suis là tous les jours. C'est mon activité principale, celle qui génère les ressources les plus importantes aujourd'hui (65 % de tous les revenus). J'ai un homme clé dans cette activité ; je ne lui dirai jamais devant mais s'il s'en va je suis foutu. C'est un gars que j'ai poussé dans les études, pour qu'il arrive à un certain niveau et il vient travailler pour moi. C'est l'homme-clé de la situation. Le mercredi, je suis à l'exploitation agricole mais je m'adapte aussi suivant les circonstances et les besoins. Là où je consacre le moins de temps, c'est dans la location de voitures ; ce n'est pas très compliqué, il faut entretenir la voiture, il y a un chauffeur guide qui est responsable de la voiture. La voiture est chez moi, elle dort dans le garage. Les clients m'appellent et je dis au chauffeur où il doit aller, à quelle heure...pointage du kilométrage et l'établissement des factures c'est tout le boulot que je fais là dedans. Je résume, le mardi au charbon, le mercredi au champ et du lundi au samedi dans la distribution et la location, et, le dimanche en famille ; voilà mon principe de vie. Contrairement à ce que l'on peut penser, je n'ai pas un planning rigide fixe, je m'adapte... Je ne commence pas très tôt mes journées le matin, vers 7 h 30 huit heures et je finis tard le soir vers les 19 heures. Et puis la vie associative ; je suis très association dans le sens réseau. Je ne suis pas à l'association des anciens étudiants de l'IFE car je suis beaucoup ailleurs et je vais là où je souhaiterais perdre du temps... On ne peut pas être partout et il faut choisir. Aujourd'hui je suis le vice-président du Sénat de la jeune chambre internationale et je me concentre sur la défense des idéaux de cette association. Auparavant j'ai été au Rotary, dans les

associations culturelles, et finalement je n'arrive pas à suivre tout cela et actuellement je ne m'occupe plus que de la JCI et d'une association des gens de mon village. Nous avons d'ailleurs levé des fonds pour construire une route qui accède plus facilement au village. Nous avons également mis en place un bureau pour le Fouktan, la plus petite structure administrative à Madagascar. C'est le conseil de quartier. Toutes ces activités associatives ont un lien avec mes activités d'entreprises ; par exemple, mon exploitation agricole est au village...

Gilles SAGODIRA : j'ai bien compris que tu étais très pris et je ne veux pas abuser de ton temps, voici ma dernière question ; qu'est-ce que la formation à l'IFE t'a apporté concrètement dans l'exercice de tes nombreuses activités.

Auditeur de la 1^{ère} P : en fait, je pense que la fibre entrepreneuriale je l'avais déjà en venant à l'IFE ; par contre, je n'avais jamais fait d'études de gestion. Mes formations sont dans le bâtiment et en agriculture. Et aussi, quelques formations continues en comptabilité. Par contre, j'avais une expérience de l'entreprise en allant à l'IFE. Souvent, à l'IFE, je m'en rendais compte que je savais quelque chose dont j'avais ignoré jusque-là la formulation. Je l'ai vécu et je l'ai vu, maintenant je sais comment ça s'appelle, telle était ma réaction à chaque fois. Et j'ai aussi compris qu'il y avait des formules à appliquer pour que ça marche. Finalement j'ai découvert l'eau tiède. Voilà ce que j'ai acquis de l'IFE et autre chose aussi que j'ai appris c'est la présentation des entreprises et le réseau. Le système de réseautage plus exactement ; le réseau je l'avais déjà, je faisais déjà du réseau et peut-être que je ne savais pas que ça s'appelait comme ça dans le temps. J'ai beaucoup appris sur le

système de réseautage à l'IFE. Bien sûr, il y avait dans la formation des choses que je ne connaissais pas du tout, la gestion des flux par exemple, et, des choses que j'avais du mal à comprendre en finance, le goodwill, valeur de l'entreprise, comme tout à l'heure, vous m'avez questionné sur faire la valeur de l'entreprise et vendre... Je ne connaissais pas tout cela. Je ne faisais auparavant aucune étude de marketing avant de m'engager dans une activité et le fait d'avoir appris les quatre P., le marketing mix m'ont permis de théoriser ce que je faisais sur le terrain et aussi à intégrer des aspects que j'ignorais totalement. Je ne sais pas si c'est le bon mot, je peux dire que j'ai acquis le côté intellectuel à partir de l'IFE, ce désir d'apprendre plus, d'en savoir davantage. Et, je suis même allé m'inscrire au DEA en sciences de gestion ici à l'INSCAE et il ne me reste plus qu'à soutenir le mémoire...

Gilles SAGODIRA : ce déclic intellectuel, cette envie d'en savoir plus te vient de ta formation à l'IFE. C'est là un des aspects intéressants de l'esprit entrepreneurial. Je te remercie pour cet entretien. Merci.

*Entretien du Mardi 11 mars 2008 – Auditeur de la 2^{ème} promotion – 2000-2001-
Tananarive*

Bonjour, Gilles SAGODIRA de l'Université de la Réunion. Je prépare ma thèse sur l'Institut Francophone pour l'Entrepreneuriat (IFE), plus exactement sur la formation professionnelle à l'entrepreneuriat. Je viens vous rencontrer ici à Tananarive, pour m'entretenir avec vous sur votre entreprise, votre métier d'entrepreneur aussi et sur votre formation à l'entrepreneuriat.

Auditeur de la 2^{ème} P : aujourd'hui je dirige plusieurs sociétés ; la première c'est celle qui est sortie du projet que j'ai préparé avec l'IFE, dans le domaine de la confection. C'était une entreprise au départ et nous l'avons transformé en société : la SARL BLOC-AGE qui fait de la confection de vêtements de sport. Comme je suis topographe de formation, j'exerce parallèlement cette activité dans le SIG (système d'information géographique) et comme ici à Madagascar, beaucoup de personnes travaillent dans l'agriculture et l'élevage, je suis aussi responsable d'un site d'élevage d'autruches qui est à Majunga. J'ai monté toutes ces activités après ma formation à l'IFE. Et enfin, dans l'agriculture, j'ai une activité de maïsiculture.

Gilles SAGODIRA : dans la typologie d'Alain Fayolle, vous êtes ce que l'on appelle un entrepreneur innovateur, créateur de plusieurs activités nouvelles. Je vous propose de parler de chacune de ces activités et parallèlement nous dire quels sont les apports concrets de la formation à l'IFE. On pourrait commencer par votre projet initial, celui que vous aviez défini pour l'IFE...comment est arrivé ce projet initial ? Comment s'est passée votre formation à l'IFE et qu'est-ce que vous avez fait à votre retour à Madagascar ?

Auditeur de la 2^{ème} P : le projet initial bien sûr c'est dans le domaine du textile ; je suis issu d'une famille qui a toujours travaillé dans le domaine du textile. Depuis ma grand-mère, nous sommes dans le textile, sans formation particulière. Nous avons monté en famille des petits projets dans les années 90 dans le domaine et après, je me suis dit que je devais monter quelque chose pour moi. Avec la crise de 1991, je

me suis dit que je devais me former en gestion économique, ce qui me permettrait par la suite de gérer mon entreprise. À partir de là, j'ai créé mon entreprise de très petite dimension pour de petites commandes. En 1999, j'ai vu une annonce, qui recrutait des porteurs de projets, des créateurs d'entreprise. C'était M. B. P qui faisait le recrutement ; il est venu pour cela à Madagascar. Ma candidature était arrivée en retard à l'île Maurice. J'ai donc du postuler une deuxième fois, en 2000. Le recrutement se faisait au mois d'août et j'avais déjà envoyé ma candidature au mois de janvier. Je me suis mis en rapport avec M. B. P qui m'a conseillé de peaufiner le projet. Voilà, comment je suis parti à l'IFE...

Gilles SAGODIRA : qu'est-ce que vous avez trouvé d'intéressant dans la formation ?

Auditeur de la 2^{ème} P : ce que j'ai trouvé intéressant, c'est la promotion de soi ! Dans un premier temps, dès l'introduction, vous êtes placés à un certain niveau, dans le monde de l'entreprise. Et, j'avais déjà l'idée qu'en sortant de l'IFE j'aurai acquis des connaissances dans de nombreux domaines, sur le plan de la connaissance générale au niveau des affaires, sur la négociation,...j'ai donc pu avoir tout cela à l'île Maurice. Bon, j'avais déjà une idée ici mais là-bas, c'était plutôt dans la pratique et dans la conscientisation. L'intérêt de la formation est celle de mettre en pratique les acquis de la théorie ; ce qui est important aussi c'est le côté professionnel, qui vous met en confiance, en situation de promotion de soi, la réalisation de ses ambitions. Moi, je suis quelqu'un d'ambitieux et ça c'était important pour moi... J'en ai profité là-bas, pour visiter, par mes propres initiatives, une centaine de sociétés dans tous les domaines ; en passant de la canne à sucre au textile.

Gilles SAGODIRA : j'ai bien compris que vous êtes revenus riches d'idées de cette formation. Comment avez-vous capitalisé cette formation dans votre entreprise ? Quels sont les éléments du contenu que vous avez réinvesti ? C'est-à-dire des choses que vous pratiquez dans l'entreprise et que vous pouvez dire que vous avez emprunté à la formation.

Auditeur de la 2^{ème} P : bien sûr dans le domaine de marketing. Ce que j'ai appris sur le marketing direct, ce sont les concepts que j'applique vraiment. Au niveau de la négociation, au niveau des finances également, c'est-à-dire tout ce qui touche les aspects de la gestion l'entreprise. C'est à partir de là que j'ai décidé d'arrêter l'entreprise individuelle et de monter la société. Sans entrer dans les détails, le marketing stratégique et le marketing opérationnel m'ont beaucoup aidé. Ce sont des concepts que j'utilise toujours ici à Madagascar. Je fais même appel au système d'information géographique dans le domaine du marketing.

Gilles SAGODIRA : pouvez-vous me parler de cette société que vous avez monté dans le SIG ?

Auditeur de la 2^{ème} P : par exemple je vais à Tuléar, j'observe quelle entreprise vend du textile et je capitule cela dans une base de données. J'essaye de relever la formation du prix, la qualité du tissu, les cibles là-bas et je m'oriente en fonction de ces données. S'ils sont dans le haut de gamme, moi je me place dans une gamme intermédiaire.

Gilles SAGODIRA : vous travaillez donc uniquement sur une niche et vous n'intervenez pas du tout dans le haut de gamme.

Auditeur de la 2^{ème} P : non, je travaille sur toutes les gammes et dont le haut de gamme, mais uniquement à Tananarive et quelques clients en province.

Gilles SAGODIRA : combien de couturières employez-vous actuellement ?

Auditeur de la 2^{ème} P : actuellement j'emploie six personnes et l'année dernière j'employais 10 personnes ; cinq ont démissionné pour partir aux Bahamas. Vous avez peut-être entendu parler de l'affaire des Bahamas : c'était un entrepreneur mauricien qui recrutait des et des machinistes pour une entreprise aux Bahamas. Finalement, c'était du bluff ! Mes machinistes sont partis au milieu de l'année pendant qu'on préparait les commandes de fin d'année. Nous avons des commandes ici, quelques magasins que nous approvisionnons à Tananarive, et donc c'était difficile à gérer par la suite. Le problème ici c'est que vous ne pouvez pas tenir un contrat, c'est tellement aléatoire et on ne peut pas compter sur le personnel. Cependant, j'ai cinq personnes qui me sont restées fidèles, parce que lorsque je suis parti à Maurice, je leur ai trouvé des emplois et quand je suis revenu, ils m'ont rejoint. Pour ceux qui sont partis ils ont tout perdu et moi aussi un peu.

Pour cibler les fonctionnaires, j'ai par exemple fait des enquêtes, pour savoir combien je pouvais gagner, combien je peux vendre... C'est du marketing direct ! Pour Majunga, comme j'ai ma ferme d'autruche là-bas, j'en profite pour vendre aussi

des chemises mais par contre pour Diego, Tulear et Fort Dauphin, il faut que je me déplace spécialement. J'envoie les produits en premier, je reçois les commandes et j'envoie la commande... C'est comme du porte-à-porte. Mais ce n'est pas vraiment du porte-à-porte, parce qu'on a déjà toutes les coordonnées et en général on prévient le client quand la commande est prête. Ce qui n'est pas vendu part à la braderie. C'est ma méthode de travail.

Gilles SAGODIRA : combien de milliers de chemises vendez vous par an ?

Auditeur de la 2^{ème} P : en ce moment ce n'est pas plusieurs milliers parce que nous avons eu des problèmes l'an passé, ce que je vous ai évoqué tout à l'heure, et nous avons dû arrêter. Une commande d'un magasin peut aller jusqu'à 2000 pièces ; donc vous voyez pour plusieurs grands magasins. Nous avons fait 5000 pièces en 2006.

Gilles SAGODIRA : Comment calculez-vous votre prix de revient ? Quelle marge faites-vous sur les chemises ?

Auditeur de la 2^{ème} P : je calcule mon prix de revient en fonction du coût du tissu. Je vends mes chemises à Tananarive et à Diego à 75 000 ariary pièces, ailleurs en province à 50 000 ariary et pour les fonctionnaires et cadres de banque, je les vends à prix promotionnels, c'est-à-dire à 100 000 ariary les trois chemises. Les gens me demandent comment je fais pour vendre à ce prix mais moi je calcule en fonction du coût du tissu mais aussi en fonction de la manipulation du tissu, de la coupe ; c'est la base !

Gilles SAGODIRA : comment faites-vous pour vos achats de tissu ?

Auditeur de la 2^{ème} P : Il y a des gens qui importent des tissus mais il y a également les cotonnades ; il s'agit de la production locale de tissus en coton. Les prix sont pareils et je ne prends que ce qui m'intéresse. Il y a aussi des tissus qui viennent de l'île Maurice. Cette année, à Madagascar, on envisage de mettre en place une carte Import-export, et, je pourrais donc aller à Maurice acheter sur place le tissu est de faire détaxer ici.

Gilles SAGODIRA : vous savez sans doute que l'association des anciens étudiants de l'IFE est aussi une association d'entrepreneurs. Il y a là aussi des possibilités de partenariat et de négociations intéressantes.

Auditeur de la 2^{ème} P : pour l'instant le réseautage est actuellement ici à Madagascar mais je projette prochainement de mettre en place à l'île Maurice mon réseau de contacts ; d'ailleurs, j'ai mon frère qui est actuellement en formation à l'IFE.

Gilles SAGODIRA : est-ce qu'il va aussi travailler dans le textile ?

Auditeur de la 2^{ème} P : non, il va s'occuper de l'élevage dans la ferme d'autruches. Je l'ai chargé de faire toutes les études, comme le plan d'affaire qui n'a jamais été fait à Madagascar. Lui, il a tout monté et il a fait à partir de 2004 un business plan en intégrant les techniques d'élevage et en les comparant également. Il essaie

d'obtenir un financement pour faire de l'élevage étendu en achetant des terrains, des céréales, pour la provende rée, cela fait monter le coût ! On mettra en place une plantation...

Gilles SAGODIRA : vous allez être le gérant ou partenaire dans cette société ?

Auditeur de la 2^{ème} P : dans l'élevage, nous sommes déjà deux dedans, moi et mon frère, et aussi avec deux autres associés. Il y aura une répartition des fonctions entre la plantation et l'élevage. Et même dans l'élevage il y en a un qui s'occupera de la reproduction et l'autre de l'engraissement. Tout est bien réparti.

Gilles SAGODIRA : quelle est la taille de l'élevage d'autruches ?

Auditeur de la 2^{ème} P : Actuellement nous avons quatre tríos reproducteurs. C'est-à-dire 12 têtes. Ce sont des autruches matures, des reproducteurs. Une autruche atteint sa taille adulte au bout de deux années. Et la durée de vie est en moyenne de 40 ans. Par rapport à l'Afrique du Sud ne nous avons ici 10 mois de période de ponte, parce que l'hiver austral et très froid là-bas est ici nous sommes à Madagascar dans une zone tropicale. La ponte dépend principalement de la nutrition, de la provende, c'est-à-dire la composition...

Auditeur de la 2^{ème} P : quels marchés approvisionnez-vous ? Stagiaire de la 2^{ème} P : Les hôtels, le Colbert et Hilton par exemple. Nous avons également des clients

restaurateurs à Nosibé. Actuellement, nous n'avons pas d'abattage, et, nous attendons de retour de mon frère pour relancer l'élevage.

Gilles SAGODIRA : quelle est votre troisième société ?

Auditeur de la 2^{ème} P : c'est l'activité de topographie. Ce que je fais actuellement c'est plus des traitements d'image, des profils, des études d'impact environnemental... Il y a de l'ici à Tananarive des cabinets de consulting qui viennent me voir pour le traitement de quelques images, quelques traitements thématiques,...

Gilles SAGODIRA : comment travaillez-vous concrètement ?

Auditeur de la 2^{ème} P : J'ai des logiciels de traitement avec moi, GPS, pour faire des dessins de terrain... eux, savent que j'ai déjà le petit matériel et me contacte pour un travail d'une semaine et ce que je gagne là, je l'investie dans les autres activités.

Gilles SAGODIRA : quels sont vos projets d'avenir ?

Auditeur de la 2^{ème} P : Cette année, j'envisage de renforcer le parc matériel au niveau du textile, et, l'année prochaine ce sera l'exportation. Je suis en train de terminer le site Internet pour la promotion de la marque Bloc Age ; je travaille déjà avec la société New Rock qui est un partenaire. D'ailleurs, ils seront représentés à l'île de la Réunion en avril pour le championnat du monde d'escalade. Elle fera la promotion des produits Bloc Age.

Gilles SAGODIRA : quel type de vêtements faites-vous pour ce partenaire ?

Auditeur de la 2^{ème} P : Ce sont des panta-court, détenus d'escalade, en coton et nous ajoutons des pans d'aisance à certains endroits. Les shorts, des sacs à peaux, des gilets, des bonnets,

Gilles SAGODIRA : comment travaillez-vous sur les modèles ?

Auditeur de la 2^{ème} P : le client nous envoie des modèles et nous réalisons des prototypes. Par exemple vous m'envoyez une chemise, et, moi je vous envoie la même chemise avec des variantes de coupe et vous choisissez... Et j'ajoute ma marque dessus.

Gilles SAGODIRA : le tissu c'est très important dans votre activité, comment pensez-vous diversifier vos approvisionnements à l'avenir ?

Auditeur de la 2^{ème} P : j'envisage d'acheter mon tissu à l'île Maurice, du lin en provenance de l'Inde par exemple, parce qu'il n'y a pas de taxation entre l'Inde et l'île Maurice, et, pour l'importer à Madagascar je vais m'appuyer sur la législation, dans le cadre de la COI pour bénéficier de la double détaxe. Bien sûr, si j'importe directement de l'Inde, il y aura les taxes d'importation, les droits de douane, etc. C'est pour cela qu'il faut que je mette rapidement en place une structure à l'île Maurice.

Gilles SAGODIRA : intéressant comme stratégie ; toujours en fonds propres ?

Auditeur de la 2^{ème} P : dans le domaine du textile s'est toujours en fonds propres.

Gilles SAGODIRA : pourquoi avez-vous choisi la marque Bloc-Age pour vos produits d'escalade ?

Auditeur de la 2^{ème} P : Bloc Age, c'est la résistance, c'est la patience et ça renvoie à l'idée que la vie est difficile ici, il faut résister... Bref il faut bloquer les problèmes, quelque chose comme ça... C'est aussi le concept de protection, être réactif et être toujours prêt à faire face à tous. Bien sûr, ça renvoie directement aussi à l'escalade. Nous les avons conçus comme des vêtements de sport mais également des vêtements de ville. Nous avons trouvé l'idée avec mon partenaire de New Rock.

Gilles SAGODIRA : depuis combien de temps existe cette activité et comment s'est faite la rencontre avec votre partenaire ?

Auditeur de la 2^{ème} P : nous nous sommes rencontrés pendant la formation en topographie et l'activité existe depuis deux ans.

Gilles SAGODIRA : d'autres activités ?

Auditeur de la 2^{ème} P : y a une autre activité que je fais, c'est l'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises à Madagascar. Dans le cadre de l'hôtellerie mais aussi ailleurs... Lorsque des personnes viennent me voir avec une idée de projet, je peux les orienter. La relation dépend selon que c'est payant ou non... Parfois il y a des personnes qui viennent et qui me disent qu'ils veulent monter tel ou tel autre projet et qui ne connaissent pas le pays. Avec eux je fais des déplacements et ils sont obligés de me payer en quelque sorte. Je fixe un système de rémunération en fonction de la durée du travail.

Gilles SAGODIRA : quel type de projet accompagnez-vous concrètement ?

Auditeur de la 2^{ème} P : comme je suis dans le SIG, j'ai déjà des lieux qui sont répertoriés dans mon ordinateur et je fournis ces données ou je les partage qu'en fonction de mes affinités avec la personne. Par exemple, si je vois que ce sont des gens sérieux, qui sont déjà bien informés et qui savent comment faire, alors je m'implique. Parce que j'ai déjà eu une mauvaise expérience, avec des revendeurs qui vous font croire qu'ils veulent réellement investir, travaillent pour une autre personne et revendent l'affaire. Ces porteurs de projets, je les rencontre le plus souvent lors des foires commerciales.

Gilles SAGODIRA : vous faites des plans d'affaires aussi ?

Auditeur de la 2^{ème} P : Pour certains, oui. J'ai fait un plan d'affaires pour un hôtelier par exemple ; dans la promotion d'élevage également, dans le tourisme, les entreprises de textile aussi avec des cibles différentes par rapport à nos activités.

Gilles SAGODIRA : une question très personnelle, est-ce que sur le plan social, vous faites des choses pour votre personnel ?

Auditeur de la 2^{ème} P : oui bien sûr, par exemple, je donne du riz à mon personnel, c'est l'alimentation de base à Madagascar et ce n'est pas déduit de leur salaire. Je me questionne souvent sur la motivation du personnel et les moyens pour y parvenir.

Gilles SAGODIRA : cet astucieux, si la personne est bien nourrie elle n'est pas malade et si elle n'est pas malade elle vient travailler.

Auditeur de la 2^{ème} P : les grandes entreprises n'ont pas compris cela ; il faut rentrer dans le milieu des gens pour voir quels sont leurs besoins. Et, si on le fait, on peut en tirer de bons résultats. Moi, ma méthode, je leur verse un salaire et mensuellement j'achète le riz. Et j'ai pu constater qu'il y avait un impact négatif sur le rendement si on ne prenait pas en charge la nourriture. Ils n'ont que les condiments à prendre en charge, ce qui représente 250 ariary par jour, par personne ou 10cts d'euros. Donc, le riz est cuit sur place et il est fourni dans les ateliers.

Gilles SAGODIRA : qu'est-ce qui fait que vos produits se vendent ?

Auditeur de la 2^{ème} P : c'est l'analyse de la tendance, je regarde les magazines et je regarde aussi ce que font les grands couturiers. Mon tuteur à Maurice c'était le directeur général du groupe floréal. J'ai beaucoup appris à l'usine de quatre bornes, à l'île Maurice.

Gilles SAGODIRA : je vous remercie pour l'entretien que vous avez bien voulu m'accorder. Merci.

Entretien du Mardi 11 mars 2008 – Responsable du Centre d'information numérique et coordonnateur de l'incubateur virtuel - Tananarive

Bonjour, Gilles SAGODIRA de l'Université de la Réunion. Je prépare ma thèse sur l'Institut Francophone pour l'Entrepreneuriat (IFE), plus exactement sur la formation professionnelle à l'entrepreneuriat. Je viens vous rencontrer ici à Tana, au bureau de l'AUF, qui est la structure mère de toutes les activités francophones sur le plan universitaire dans la zone de l'océan-Indien. Vous êtes le responsable du Centre d'information numérique et également le coordonnateur de l'incubateur numérique, quelles sont vos missions au sein de ces dispositifs ?

Responsable du CIN : je suis responsable du centre d'accès à la formation, à Tananarive, implanté au sein du bureau de l'Océan indien de l'AUF ; c'est la structure qui gère les activités francophones dans l'océan Indien. Je suis également, depuis peu, coordonnateur du projet ICREA ; c'est un incubateur d'entreprises, pour la création d'entreprises à Madagascar. Cet incubateur a changé de cap depuis quelques mois ; il est devenu un incubateur virtuel avec une structure en FOAD et

qui est un projet piloté depuis l'IFE, par son directeur M. Gérard Lemoine. Mais le site de l'incubateur se trouve à Madagascar et c'est pour cela que je suis responsable de son fonctionnement également.

Gilles SAGODIRA : entend que le coordonnateur, quelle est votre activité au quotidien ?

Responsable du CIN : je vérifie les inscriptions en ligne ; je m'occupe des mises à jour, la communication des informations, l'actualité, donc au niveau du site. Lorsque l'appel d'offres sera clôturé, c'est là que va se mettre en place véritablement le travail du coordonnateur. Donc l'assistance des inscrits, le suivi des dossiers, la gestion des missionnaires, des formateurs et la gestion du personnel.

Gilles SAGODIRA : sur ces quatre volets pouvez-vous détailler comment sont recrutés les étudiants, comment ils sont suivis aussi par la suite, comment ils vont parcourir ce projet de formation. Quels sont les critères de recrutement ?

Responsable du CIN : le recrutement se fait par appel à candidature, par appel à projet donc, en ligne. Sur le formulaire en ligne, on va leur demander un CV détaillé et surtout une description de l'idée du projet. L'incubateur va de l'idée au plan d'affaires. Les critères d'admission sont donc une formation de baccalauréat et plus ; on a délibérément pris ce parti, parce qu'à Madagascar la plupart des étudiants sont au niveau universitaire, de niveau bac+2 et rarement bac+4. Donc, les porteurs de projets sont souvent de niveau bac+2 et bac+4. À partir du Master ils sont orientés

vers des métiers qui les professionnalisent vers le salariat. Avec que notre incubateur, en face à face, nous avons eu plus de candidats avec un niveau bac+2 et bac+3 maximum. Pour les critères d'admission, le choix se fait dans les domaines qui sont porteurs de développement pour le pays, c'est-à-dire l'agroalimentaire, le bâtiment, les technologies de l'information, de la communication, les TIC qui vont inclure les TICE. En fait, nous allons recruter des gens qui sont assez techniques. Et bien sûr pour avoir accès à la formation il faut avoir une certaine base en informatique, c'est-à-dire comment utiliser un ordinateur, se connecter à un réseau, utiliser des outils de la formation à distance ; les chats et les forums qui vont les aider. À part les outils de la formation, on va utiliser la plate-forme Moodle, pour donner accès à des ressources : la vidéo, des documents en ligne, de visioconférence pour les entretiens avec les entrepreneurs. Des outils de gestion comptable, des données macro-économiques sur les pays de recrutement...

Gilles SAGODIRA : naturellement nous arrivons maintenant au contenu pédagogique : je crois savoir qu'il y a des intervenants qui viennent d'un peu partout dans la francophonie, du Canada, de l'île de la Réunion, de Madagascar aussi ; les étudiants se déplaçaient à l'IFE et maintenant ce flux va diminuer à partir du moment où il y aura un incubateur virtuel. Est-ce que vous voyez une complémentarité en coéducation, c'est-à-dire une formation IFE en face à face et parallèlement une formation dans l'incubateur virtuel ?

Responsable du CIN : oui tout à fait, la mise en place de l'incubateur virtuel est tout à fait dans ce sens de la complémentarité. Parce que l'incubateur virtuel va mettre à contribution des tuteurs qui vont accompagner les porteurs de projets dans le processus. Ces accompagnateurs sont nécessairement des sortants de l'IFE qui vont apporter leur expertise en entrepreneuriat. Donc, il y a une complémentarité qui va être vérifiée à la fin du processus. Dans le cadre du processus, le tuteur va accompagner pendant toute la durée de la formation ; s'il y a des expertises à faire, on va faire appel aux experts, qui ont eux-mêmes participé à la formation, parfois des formateurs de l'IFE, des entrepreneurs locaux, qu'ils vont donc partager leur expérience. On peut mettre à contribution des formateurs ici en entrepreneuriat, dans certains domaines très précis, juridiques par exemple, comptable, financier ; des experts de l'IST qui ont participé depuis le début incubateur. L'incubation va durer six mois et on va voir comment ça fonctionne.

Gilles SAGODIRA : c'est une période d'incubation qui va donc que durer six mois ; elle va débiter... ?

Responsable du CIN : elle va débiter au mois de mai.

Gilles SAGODIRA : donc, cette formation va aller jusqu'à la fin de l'année ; dans l'immédiat il va y avoir un comité de recrutement, quels sont les outils de ce comité ?

Responsable du CIN : au début de la formation de l'incubateur, qui était donc sorti d'une réflexion et que l'AUF a initié en début de 2003, avec des partenaires

malgaches qui sont dans le domaine de l'enseignement : l'IST (l'institut supérieur de technologie), l'IFE, des partenaires qui sont dans l'entrepreneuriat (Entreprendre à Madagascar qui est dans la micro finance, des banques, comme la BNI ou le crédit agricole). Ces partenaires ont intégré un comité de pilotage pour la formation de l'incubateur, qui a décrit les grandes lignes de l'incubateur. Et, à partir du comité de pilotage est né le comité technique qui va assurer le côté technique de la validation des dossiers, des tuteurs et des experts qui vont participer à l'incubateur. Et aussi à la fin de l'information, pour l'invalidation du plan d'affaires au terme du processus d'incubation.

Gilles SAGODIRA : qui participent exactement à ces deux comités ?

Responsable du CIN : c'est l'institut supérieur de technologie de Tananarive et Entreprendre à Madagascar qui se répartissent l'expertise. L'incubateur n'est pas associé à un financement et accompagne les porteurs de projets jusqu'au plan d'affaires. Ce plan d'affaires peut être présenté aux parties prenantes, aux financeurs ; dans le comité de pilotage nous avons par exemple la DNCA, BNI et le crédit agricole, qui dans un sens, travaillent en amont et au final peuvent dire : puisque nous sommes au comité de pilotage, nous pouvons valider ou pas le financement du projet. En ce moment, ICREA s'ouvre à d'autres partenariats ; nous avons contacté la banque mondiale et nous avons pris contact également avec l'UNIDO. Donc, ils peuvent intervenir dans le financement mais également en aval dans la prise en charge des frais de formation.

Gilles SAGODIRA : selon l'intérêt que peut présenter le projet, ces partenaires financiers viennent donc en appui en amont. Cette approche me paraît très intéressante. Aujourd'hui, que représente ce partenariat en termes de volume ? L'incubateur virtuel va-t-il démultiplier l'expérience de l'IFE ? Actuellement c'est entre 10 et 15 stagiaires qui partent à l'IFE, à partir de Madagascar, et, je suppose que la demande est beaucoup plus importante que l'offre.

Responsable du CIN : je vais vous faire part de l'historique d'ICREA : c'était une petite structure qui était ici à Faravoutre et on accueillait par chaque vague d'incubation, au maximum, 8 incubés. Et ces 8 incubés étaient sélectionnés à partir d'une centaine de demandes. Pour le premier tri, nous avons une vingtaine de dossiers valables, et on faisait encore un tri qui arrivait à 8 dossiers maximums. Nous avons six projets au début à l'incubateur et huit projets au final.

Gilles SAGODIRA : et pour la prochaine rentrée ?

Responsable du CIN : compte tenu du caractère un peu virtuel de cet incubateur, nous avons pensé à une vingtaine d'incubés pour cette première fournée mais on pense mettre en place dans le futur un appel à projet permanent, avec des entrées et des sorties continues.

Gilles SAGODIRA : ce qui signifie que l'incubé n'est pas obligé d'aller jusqu'au bout des six mois.

Responsable du CIN : oui bien sûr, selon l'avancement du projet, et cela dépend de la compétence déjà acquise par ailleurs...

Gilles SAGODIRA : vous voulez dire que les six mois ne sont pas limitatifs...

Responsable du CIN : oui tout à fait, selon le besoin, il peut y avoir un prolongement du séjour.

Gilles SAGODIRA : c'est aussi intéressant d'avoir une formule à la carte, adaptée à la personne et au projet. C'est vrai que certains projets mettent beaucoup plus de temps à émerger alors que d'autres viennent déjà avec une expérience capitalisée. Quelles sont en termes d'expertise, tout comme la plate-forme que vous allez mettre en place pour élaborer son plan d'affaires, avec des outils de comptabilité, les fiches méthodologiques, les formateurs qui font donner leur point de vue, les tuteurs également, les schémas d'organisation que vous avez prévue ?

Responsable du CIN : en fait, en termes de formateurs, le volet pédagogique va être géré par l'IFE...

Gilles SAGODIRA : ce qui signifie que l'IFE va mettre des cours en ligne...

Responsable du CIN : l'IFE a déjà médiatisé les cours destinés à être insérés dans la plate-forme. On voit déjà avoir dans un ou deux mois, une formation pour les tuteurs qui vont faire l'objet d'un appel à candidature. Donc, on va avoir une journée de

tuteurs formé au tutorat au niveau de l'IFE et aussi à l'utilisation de la plate-forme Moodle. Et ils vont revenir dans leur pays d'origine pour encadrer les incubés aussi bien au niveau de la plate-forme que dans les séances de regroupement sur certains domaines. Mais la plupart du temps, la formation sera en virtuelle. Et, les éventuels problèmes que peuvent rencontrer les incubés, au niveau pédagogique, vont être résolu par l'IFE, à travers la plate-forme.

Gilles SAGODIRA : la mise en place du système d'encadrement du public d'incubés, par des tuteurs formés aux aspects techniques et fonctionnels est un schéma de guidance qui tient compte de l'aspect perfectible du tutorat. En termes de cheminement avec l'AUF, comment pensez-vous mutualiser votre expérience avec d'autres centres comme ICREA ?

Responsable du CIN : nous essayons de mettre en place parallèlement notre incubateur virtuel avec celui du Vietnam et qui va être coordonné par un ancien de l'IFE, directeur du centre campus numérique d'Ho-Chi Min Ville, M. Jean-Pierre TAUD. Donc à partir de ces deux incubateurs, on va avoir des retours d'expérience qui seront capitalisées pour une dissémination vers d'autres centres de l'AUF.

Gilles SAGODIRA : D'où vient cette idée d'incubateurs virtuels ?

Responsable du CIN : les incubateurs non virtuels ont été initiés par l'AUF depuis déjà une dizaine d'années, à Dakar et aussi à Beyrouth. Vu le bilan mitigée de l'expérience de l'incubateur à Madagascar, soit une vingtaine d'incubés pour trois

vagues et les dossiers qui ont été validés au final n'ont été que de la moitié, avec surtout des sorties anticipées du processus d'incubation. Nous voulons passer maintenant à une autre échelle pour voir si le contexte se prête. Le problème avec l'incubateur ici à Tananarive c'est que les incubés doivent être des incubés de la capitale. Nous cherchons une certaine ouverture de l'incubateur, avec la mise en place de centres aussi bien à Madagascar, à Maurice et aux Comores.

Gilles SAGODIRA : vous évoquez les îles de l'océan Indien, est-ce qu'à l'AUF vous pensez que la Réunion, qui est actuellement un département du Sud, avec les moyens numériques dont il dispose, pourrait faire partie de ce réseau et dynamiser, tout en restant dans une équation du Sud, les activités industrielles, commerciales entre la Réunion et les différents pays d'océan Indien. Et, notamment avec Madagascar qui a une tradition de partenariat avec l'île de la Réunion.

Responsable du CIN : tout à fait, je crois même qu'on ne peut pas mettre à l'écart entre guillemets un leader de la région et je crois même que cela sera bénéfique pour l'incubateur sachant que la France a une avance dans ce domaine. Personnellement je n'ai jamais visité un incubateur en France. Y a-t-il un incubateur à la Réunion.

Gilles SAGODIRA : il y a une technopole à la Réunion avec un incubateur qui se développe et je pense qu'il serait intéressant qu'un partenariat avec l'incubateur de Madagascar, notamment l'incubateur virtuel se met en place. Avec l'incubateur de

l'université de la Réunion, qui a son un parc d'entreprises innovantes, avec des entreprises françaises, Franco mauriciennes, pourquoi pas aussi franco-malgaches.

Responsable du CIN : je crois même qu'il y a peut-être une certaine complémentarité, parce que la suite logique d'un incubateur est bien entendue une pépinière d'entreprises, qui va être dans sa continuation, et, peut-être des entrepreneurs qui vont sortir d'ICREA vont candidater pour la pépinière de la Réunion.

Gilles SAGODIRA : bien sûr, nous sommes dans le réseau planétaire et l'autre planétaire est une réalité qui se met en place. Cela est sans précédent dans L'Humanité que l'on puisse s'affranchir de l'espace et du temps et communiquer aussi facilement sans être parasité politiquement ou autre. Nous pouvons parfaitement échanger aujourd'hui à l'heure du numérique ; c'est une occasion de mieux connaître et nous connaître directement sans passer par les intermédiaires. Il faut que nous saisissons cette opportunité que l'on travaille activement dans cette direction. Quelles sont maintenant les zones autres activités de l'AUF en dehors de l'incubateur, ici à Madagascar.

Responsable du CIN : en tant que responsable du centre nous avons en charge, la mise à disposition pour les étudiants des salles et pour tous les établissements membres, ici à Madagascar. Parce que la plupart de ces activités sont subventionnés : à titre d'exemple, je vous cite l'abonnement pour Internet ; pour l'étudiant en cela représente 0,50 euro pour un mois.

Gilles SAGODIRA : vous avez une structure qui permet de s'affranchir de certaines contraintes, notamment au niveau universitaire, celui d'avoir un équipement mutualisé. Donc, vous mettez à disposition des salles ; il y a un fonds documentaire aussi...

Responsable du CIN : nous diffuserons les publications de l'AUF et nous avons également accès au fonds documentaire de l'INIST ; nous sommes abonnés en centrale et la gestion se fait en centrale. Pour faire des recherches, on apprend aux étudiants, aux enseignants, comment faire des recherches sur Internet. Ils viennent chez nous avec des références bibliographiques, et nous faisons la commande pour qu'il puisse avoir le document, et, en plus ces documents sont subventionnés à 85 % par l'AUF. Donc, l'enseignant, l'étudiant, ne contribue qu'à 15 % dans le coût du document.

Gilles SAGODIRA : il ya bien des aspects pratiques, qui permettent de comprendre la pertinence de ces outils, à travers leurs modes d'utilisation : comment fait un étudiant ou un enseignant quand il vient chercher cette ressource ? Il repart avec un document imprimé, il repart avec un document électronique...

Responsable du CIN : tous les documents sont imprimés parce qu'il y a le copyright avec l'INIST. Nous faisons des formations ici pour les universités ; des formations à la documentation et nous initiions également les personnes aux fonds documentaires libre source. Nous avons accès à des ressources documentaires de qualité et

également très précis. Pour cela, il faut faire appel à la documentaliste : si l'étudiant n'a aucune expérience de la recherche numérique, la documentaliste va faire la recherche pour lui. La documentaliste peut aider l'étudiant jusqu'à la formulation des mots-clés. Donc, à partir de sa liste bibliographique, il peut choisir ce qu'il veut. Par exemple, obtenir les résumés, que nous donnons à titre gracieux.

Gilles SAGODIRA : a-t-il une possibilité d'emporter le document au format électronique, sur une clé USB par exemple ?

Responsable du CIN : on peut imprimer un texte et aussi l'emporter au format électronique.

Gilles SAGODIRA : que représente l'AUF en termes de moyens humains et de moyens financiers, à Madagascar ?

Responsable du CIN : d'ici à Madagascar nous sommes une vingtaine dans les deux centres d'implantation.

Gilles SAGODIRA : quelles sont les fonctions des différentes personnes ?

Responsable du CIN : il y a donc le directeur, qui assume la régence des sites, M. Bruno Morel, et puis, il y a l'administrateur du bureau qui gère toutes les tâches administratives, les ressources humaines et certains programmes de l'AUF : les PCSi, pour la coopération de plusieurs universités de la région, sur un projet

spécifique. Par exemple, la mise en place ici à Madagascar d'une école vétérinaire. C'est un PSCi qui avait regroupé des partenaires du Nord ; je crois même qu'il y avait un partenaire de l'île de la Réunion dans ce programme. Ce PSCi a mis en place des colloques, des missions d'enseignement, des mobilités également pour la mise à niveau des enseignants, et le matériel qui participe...

Gilles SAGODIRA : quels sont les autres moyens humains ?

Responsable du CIN : ici, il y a une personne chargée des mobilités, qui s'occupe de la mission d'enseignement. Le directeur est assisté par une secrétaire, et dans le dispositif, c'est à peu près tout ce qui concerne le bureau. Ensuite, il y a le centre d'accès, dont je suis le responsable ; avec moi et la documentaliste. Pour la partie informatique, nous avons une personne ressource qui est au campus et qui s'occupe peu plus particulièrement des implantations. Dans ma lettre de mission, il est précisé que je peux ponctuellement intervenir sur la gestion du parc informatique ; l'administration du système par exemple.

Gilles SAGODIRA : qu'est-ce que cette implantation représente en termes de moyens ?

Responsable du CIN : les budgets sont dissociés entre eux le bureau et le campus numérique ; je n'ai pas vraiment d'idée précise sur le montant exact. Mais le centre à son budget inclut dans celui du bureau. Pour ma part, j'ajoute quelques dîmes à

l'intérieur de ce budget, mais je n'ai pas accès au budget global. Les lignes seront surtout le matériel que nous utilisons au centre.

Gilles SAGODIRA : que représente votre budget au centre ? Lorsqu'on met en place une structure, pour qu'on ai une idée de ce que cela représente en termes d'engagement, ce que cela coûte de faire intervenir des partenaires.

Responsable du CIN : le fonctionnement est géré en commun ; moi ici je gère au niveau administratif, tout ce qui est technique et cela représente 10 000 € dans l'année. C'est-à-dire l'équipement, les connexions, la reprographie, et, tout ce qui est document primaire, avec l'INIST par exemple, c'est géré en centrale.

Gilles SAGODIRA : donc, votre salaire et celui de la documentaliste sont gérés en centrale par le bureau. Vous avez parlé de partenariat avec les universités, quelles sont leurs contributions financières ? Ou d'autres partenaires financiers ?

Responsable du CIN : En fait, nous ne sommes pas vraiment associés financièrement. On peut dire dans un sens qu'ils participent financièrement ; parce qu'ici, nous sommes dans les locaux de l'université de Tananarive. Les membres de l'AUF paient une cotisation.

Gilles SAGODIRA : Y a t-il des domaines dans lesquels vous pouvez faire un bilan des actions, et, préciser là où vous pensez que les actions de l'AUF ont été vraiment utiles.

Responsable du CIN : je dirais, une certaine vulgarisation des TICE dans les universités. L'AUF a vraiment été l'initiateur de cette diffusion, et, rappelons que l'AUF a été le pionnier d'Internet à Madagascar. C'était à l'époque un terminal que l'on appelait le Minitel. Et puis, par le biais de formations que l'on a appelé de transfert, pour former des gens au niveau des administrations.

Gilles SAGODIRA : à combien de temps remontent ces formations ?

Responsable du CIN : à une dizaine d'années maintenant.

Gilles SAGODIRA : quelle est votre formation ?

Responsable du CIN : je suis médecin et j'ai également un Master en informatique. Après ma médecine, j'ai fait un parcours en documentation à l'institut Pasteur, ce qui me permet aujourd'hui d'avoir une bonne connaissance du champ de la documentation.

Gilles SAGODIRA : et vous exercez la médecine ?

Responsable du CIN : non bien sûr, c'est une question de déontologie. Par contre, cet après-midi j'ai un rendez-vous avec un groupe d'amis médecins pour une réunion de travail et nous allons mettre en place un bulletin électronique de médecine.

Gilles SAGODIRA : ainsi donc vous devenez un référent du numérique dans le monde médical. Je pense que c'est comme cela que les parcours atypiques font avancer le monde. Merci pour toutes vos réponses : pour résumer, votre partenariat avec l'IFE va s'intensifier avec l'incubateur virtuel ; concrètement au niveau des étudiants malgaches qui partent à l'IFE ?

Responsable du CIN : nous assurons déjà toute la logistique du recrutement, même si les inscriptions se font sur le site électronique de l'IFE ; concrètement nous nous occupons des accès aux ordinateurs, de la documentation...

Gilles SAGODIRA : est-ce que vous les aidez à trouver des tuteurs entrepreneurs ?

Responsable du CIN : dans la culture entrepreneuriale, il faut qu'ils se prennent en main ; mais nous pouvons bien sûr les aider, s'ils ont des difficultés à trouver.

Gilles SAGODIRA : est-ce que vous pouvez les mettre en contact avec un réseau de financeurs ? Avec l'incubateur virtuel votre réseau de financement va s'étoffer....

Responsable du CIN : Actuellement cela se fait au niveau de l'IFE ; son directeur vient régulièrement ici à Madagascar pour rencontrer les bailleurs de fonds.

Gilles SAGODIRA : donc, le recrutement des futurs stagiaires se passe ici dans les bureaux de l'AUF ; cela se fait en comité...

Responsable du CIN : Cela se passe en binôme : l'IFE a ici des partenaires privilégiés comme l'ESCAE ou Entreprendre à Madagascar ; les mêmes partenaires qu'ICREA. Il y a également les partenaires entrepreneurs, et, on fait appel à eux souvent pour un avis. Cela dure environ deux heures, et, sur une matinée nous recevons de deux à trois candidats. Les entretiens se font au mois de mai.

Gilles SAGODIRA : avez-vous participé à un de ces comités ? Comment cela se passe ?

Responsable du CIN : nous avons une fiche succincte sur le projet et le dossier du candidat ; nous nous concertons avant l'interview sur l'ordre de nos interventions : par exemple, qui va poser les questions sur la partie administrative ou qui va orienter l'échange sur tel ou tel aspect. Pour ne pas déstabiliser le candidat, se sera principalement une personne, qui va intervenir sur telle ou telle question, à la fin. Il y aura une dernière concertation pour donner un avis sur le dossier et la personne.

Gilles SAGODIRA : cette fiche dont vous parliez, est-ce une grille d'évaluation ?

Responsable du CIN : c'est une fiche à critères et elle vient la plupart du temps de l'IFE.

Gilles SAGODIRA : donc, vous envoyez le scoring à l'IFE et la décision finale se fait là-bas...

Responsable du CIN : non, la décision se prend ici au niveau de l'AUF et des partenaires.

Gilles SAGODIRA : cela fait une semaine que je suis ici à Tananarive, j'ai pu rencontrer un certain nombre d'anciens étudiants de l'IFE ; d'ailleurs, je vois l'ex-président de l'association des anciens de l'IFE cet après midi...

Responsable du CIN : ils sont dans le comité de pilotage d'ICREA, l'incubateur virtuel, et, nous les avons associés à la réflexion sur la création d'ICREA.

Gilles SAGODIRA : nous avons plus faire la remarque que de nombreux étudiants venaient du centre, de Tananarive, notamment parmi ceux que j'ai déjà pu rencontrer et dont je dirai un mot tout à l'heure ; donc sur les 10 premiers malgaches de la première promotion puis les 13 de la seconde, personnellement j'ai pu me rendre trois fois à l'île Maurice, depuis 2004, j'ai pu remarquer que le plus gros contingent des étudiants à l'IFE venait de Madagascar, soit un tiers des promotions, ce qui souligne un dynamisme marqué des Malgaches, et, dans ce tiers j'ai le sentiment une moitié viens de Tananarive ; pouvez-vous confirmer ce constat ?

Responsable du CIN : c'est normal, parce que Tananarive concentre une bonne partie de la population estudiantine à Madagascar. Plus de la moitié je crois. En ce qui concerne les institutions spécialisées dans l'entrepreneuriat, dans le management, dans le marketing, l'ESCAE, l'INGAM, l'IST, sont à Tananarive. Peut-être que les étudiants sont d'origine régionale et viennent des provinces pour étudier

à Tananarive. Ils restent au moins quatre ans à la capitale et la plupart s'installent définitivement. Cependant, la dernière fois que j'ai assisté à la commission d'entretiens, j'ai pu remarquer que certains d'entre eux aspirent à monter le projet chez eux. Naturellement, la trop grande concentration à Tananarive implique l'aspect concurrence. Et, il y a aussi ce qu'on appelle en malgache, la racine ou l'attachement à la terre. Le malgache est très attaché à sa région.

Gilles SAGODIRA : quels sont les types de projets qui se font en dehors de Tananarive ?

Responsable du CIN : ce sont surtout des projets dans l'agroalimentaire : l'exportation de produits de culture, des transformations, mais aussi des idées originales du type l'installation d'éoliennes...

Gilles SAGODIRA : Comme vous me parlez de projets technologiquement avancés et en région, vous avez probablement entendu parler d'un ancien de l'IFE qui fait de la formation pour le personnel d'une société minière canadienne du côté de Fort-Dauphin.

Responsable du CIN : à Fort-Dauphin il y a une forte concentration d'anciens de l'IFE, parce qu'il y a de nombreuses opportunités apportées par le groupe canadien. Et, il y a même un ancien coordonnateur d'ICREA qui travaille avec le groupe canadien sur place.

Gilles SAGODIRA : à Tananarive, j'ai pu rencontrer également un entrepreneur qui fait de la géo-localisation, qui a même créé une deuxième entreprise spécialisée dans le traitement numérique des images satellites ; cette entreprise travaille en partenariat avec des groupes canadiens et américains, spécialisée dans le domaine minier et pétrolier. C'est une entreprise qui est passée de trois à 20 salariés...

Responsable du CIN : c'est exactement le type de personne qu'ICREA veut intégrer dans ses vidéos de success story, de réussite professionnelle. C'est très important pour le porteur de projet d'avoir une vision très positive de la structure qui va l'aider à porter son projet. Nous avons à Madagascar une vision négative, assez sombre, de la création d'entreprises. Les contraintes que cela implique, la peur de l'échec...

Gilles SAGODIRA : on peut voir que ceux qui ont réussi ont un profil de battant. Je puis vous dire que l'entrepreneur dont je vous parlais tout à l'heure, devait prendre l'avion pour Nosibé l'après-midi même, et, m'a appelé quasiment toutes les heures, pour que l'on se voit avant son départ. Voilà comment il a trouvé son premier partenaire : comme tout le monde il a dans un premier temps le tour des banques, le projet était trop pointu technologiquement et comme chacun le devine les banques se sont défilées et il décide davantage en entrepreneuriat, en enseignant ce qu'il sait. Là, dans un de ses cours, il remarque un monsieur d'un certain âge et spontanément va le voir. Le monsieur en question l'informe qu'il est lui-même expert en comptabilité et en management d'entreprise, à la retraite, et, qu'il cherche à investir dans une entreprise prometteuse. Voilà comment il a trouvé son premier investisseur. Je persiste à croire, en rapport avec ce que j'ai écrit sur la guidance en

création d'entreprises dans ma thèse, et en relation avec mon expérience professionnelle de la micro-entreprise, en qualité d'enseignant du secondaire détaché à Réunion entreprendre, la formation par les pairs qui sont à la fois passés par la formation et qui ont une expérience de l'entreprise qu'ils ont eux-mêmes créés, est le meilleur accompagnement possible d'un porteur de projet en formation professionnelle à l'entrepreneuriat. Par exemple, pour mettre en place une équipe de suivis à Réunion entreprendre, j'ai du recruter des diplômés de l'école de gestion et de commerce qui étaient excellents dans l'accompagnement technique et parfaitement incompetents dans l'accompagnement humain, par manque d'expérience dans l'entreprise elle-même. Donc, des accompagnateurs qui appliquaient théoriquement ce qu'ils avaient appris à l'école ; cela marchait par moments et souvent non ; parce que dans la création d'entreprises, on n'est pas que dans la stratégie économique, on est aussi dans la stratégie humaine. Là, j'ai pu observer, qu'il fallait recruter des personnes ayant une expérience dans la création de leur propre entreprise. C'est-à-dire qu'il faut recruter des tuteurs pour la guidance qui ont une expérience de la création de leur propre entreprise. Qui ont parcouru, comme je l'écris dans ma thèse, le cheminement d'entreprise. Pour prendre encore l'exemple de l'entrepreneur dont je vous parlais, il me disait que lorsqu'il revient de ses voyages, il a des kilos de livres dans ses bagages. Il me dit, je continue à apprendre... Et il ajoute, à l'IFE, on nous a appris deux choses importantes : premièrement la trésorerie, l'argent qui est à l'extérieur n'est toujours pas rentré... et deuxièmement, entretenir sa culture d'entreprise...

Responsable du CIN : En fait, le problème avec le recrutement des tuteurs c'est leur disponibilité...

Gilles SAGODIRA : il faut motiver les tuteurs : dans l'exemple précédent, la personne est dans un réseau international d'entreprises et vous vous êtes à l'AUF et l'IFE dans un autre réseau international, qui peuvent être amené à communiquer utilement... Le relais de l'expérience du terrain, à savoir, l'application de ce que l'on a appris et son résultat est très utiles pour les gens en formation... par exemple, un entrepreneur m'a parlé de la chaîne de qualité qu'il applique dans le BTP... on voit bien que les contenus de formation que l'on dispense, dans le réseau universitaire de l'AUF ou la démarche qui consiste à mutualiser les compétences et à transférer ce qui se fait à la pointe de la recherche payent dans tout type d'activité. D'où nous évoquions initialement les objectifs atteints, il est vrai que l'AUF, l'IFE, le Campus numérique, tous ces réseaux, ont un nom objectif commun : la réussite des étudiants.

Merci pour cet entretien.

Entretien août 2003 — Directeur des études IFE Maurice– Dr en Sciences de Gestion de l'université d'Ottawa.

G. SAGODIRA :

Qu'est ce que vous entendez à l'IFE par « entrepreneuriat », « innovation » et « pérennité », termes qui reviennent souvent sur vos plaquettes ?

Directeur des études IFE :

Il existe un réseau international académique coordonné par l'agence universitaire de la francophonie. Il est dirigé actuellement par un collègue de l'université d'Ottawa. Quand on parle d'entrepreneuriat, c'est l'action d'entreprendre. Cela peut être l'entrepreneuriat qui va devenir la création, il y a aussi l'intrapreneuriat c'est-à-dire les structures qui sont déjà là. Quelqu'un qui travaille dans la structure et qui veut mettre en place une autre activité au sein de la structure, par exemple, un de nos étudiants qui travaille dans une industrie textile et qui est chef du personnel, a constaté qu'il y a une carence de formation ; il a donc voulu créer au sein de son industrie, une école de formation. Dans ce cas il fait de l'intrapreneuriat ; il est venu ici pendant dix mois de formation. Un autre, dans le commerce, voulait créer un nouveau département qui va s'occuper de la sécurité, complètement différent de celle de l'entreprise, il est venu lui aussi faire une formation chez nous et a créé son nouveau département au sein de son entreprise, c'est de l'intrapreneuriat. Ceux qui veulent créer pour faire du conseil ou créer une école pour enseigner c'est de l'entrepreneuriat.

G. SAGODIRA :

L'innovation ?

Directeur des études IFE :

L'entrepreneuriat entraîne nécessairement de l'innovation, les deux exemples d'intrapreneuriat que j'ai donné ont entraîné de l'innovation au sein de leur entreprise ou quelqu'un qui va de l'idée à l'action peut faire de l'innovation. L'innovation dans le sens qu'il introduit dans le tissu économique national quelque chose de nouveau.

G. SAGODIRA :

Et la Pérennité ?

Directeur des études IFE :

La pérennité de l'entreprise dépend avant tout de l'entrepreneur. Prenons un exemple lors d'une séance de discussion formelle organisée, il y a deux ans, un étudiant voulait mettre un produit au point et il disait qu'il voulait se faire de l'argent et se retirer, et que si une personne le copiait, ce n'était pas son problème. Je me suis demandé, est-ce que c'est un entrepreneur celui là. Heureusement qu'il avait déjà une structure. Donc la pérennité dépend avant tout de l'entrepreneur pour nous, c'est pour ça que nous parlons de pérennité dans nos dépliants, dans nos conférences pour expliquer. C'est vrai qu'il y a le milieu, les conditions économiques, la situation politique, sociale qui influence, tant de choses qui influencent la pérennité de l'entreprise. Mais celui qui crée une entreprise, il faut que dans sa tête, cela soit une entreprise qui va rester longtemps et non qui est créée pour faire un profit et qui disparaît.

G. SAGODIRA :

Quels sont les enjeux internes et externes de l'IFE ?

Directeur des études IFE :

Les enjeux internes, qu'est ce que vous entendez par-là ?

G. SAGODIRA :

Les enjeux internes, par rapport à son lieu d'implantation, Maurice. Les enjeux externes, international par rapport à la francophonie.

Directeur des études IFE :

A Maurice, le milieu est assez entrepreneurial, ce qui permet aux auditeurs de l'IFE qui viennent d'autre pays de pouvoir s'imprégner de cet esprit mauricien, qui veut que n'importe quel type d'affaire se transforme en argent. Dès le départ, cela met l'auditeur dans une ambiance favorable. Plutôt que de mettre l'institut dans un pays où il n'y a pas d'entreprises, où il n'y a pas d'exemple, ici nos auditeurs ont des tuteurs chefs d'entreprise mauriciennes, ce qui les stimule encore plus. Il faut qu'il y ait un chef d'entreprise qui s'investisse vraiment, les guide, ce qu'il fait doit être en fonction de ce qu'il connaît, se sont des enjeux de taille qu'il y a difficilement ailleurs, il faut être dans la région de développement de la francophonie.

G. SAGODIRA :

Quel est l'intérêt de Maurice pour l'institut ?

Directeur des études IFE :

C'est un peu mitigé, peut être que les Mauriciens n'ont pas encore pris conscience de l'importance de l'institut, ce qui l'ont fait y viennent. Je ne sais pas vraiment, parce que ce n'est ni un problème politique, ni économique.

G. SAGODIRA :

Pourtant on aurait pu penser que c'est politique, que cela a été fait sous l'impulsion d'un gouvernement.

Directeur des études IFE :

Je ne sais pas, c'est vrai que c'est un membre du gouvernement qui a demandé la création de cet institut, mais il faut le travail, le travailler correctement. Sur le plan politique, je ne pense pas qu'il y ait quelque problème que se soit. C'est beaucoup plus individuel. Nous aurions souhaité avoir beaucoup plus d'auditeurs mauriciens puisque nous sommes avant tout implanté ici, mais ce n'est pas le cas. Il y a beaucoup de personnes qui manifestent leur intérêt pour l'institut, mais peut-être que nos heures ne leur conviennent pas non plus. Nous sommes dans un immeuble qui appartient au gouvernement du pays qui nous a donné cet étage aux termes de nos accords. Nous ne sommes pas ouverts comme l'université, à partir de 18h00 nous sommes fermés comme les administrations. Le cas de MBA à l'université, il commence à 16h30 et ferme à 19h30. C'est bien approprié pour les gens qui travaillent ; nous commençons à 13h00 et leur demandons de partir à 17h15. Certains chefs d'entreprise ont peur aussi que la personne formée pendant les 5 après-midi par semaine, ne parte après être formé, et donc il pense qu'il aura perdu son temps. Apparemment c'est plus un problème d'horaire.

G. SAGODIRA :

Et au point de vue international, ce que vous faites, les enjeux ?

Directeur des études IFE :

A point de vue international, il y a les Seychelles qui hésite un peu, je ne sais pas si c'est un problème de langues, parce qu'il parle plus l'anglais que le français ; la Réunion et Mayotte qui hésitent beaucoup, peut être un problème culturel. Depuis l'ouverture de l'institut, à ma connaissance, il y a deux réunionnais et une mahoraise qui sont passés. Nous sommes en période de recrutement, mais nous n'avons pas encore eu de candidatures de ces deux îles. Du moins Mayotte en a besoin, mais on ne voit pas de résultat. Par contre Madagascar et les Comores, le message est très bien passé, ils savent que l'entrepreneuriat est une avenue pour eux. Nous recevons beaucoup de candidatures de Madagascar et des Comores, c'est nous qui faisons le recrutement, sinon les étudiants ne seraient que des malgaches. Il y a beaucoup d'enjeux dans la région du point de vue entrepreneurial, les gens ont compris. Il y a même le gouvernement des Comores qui nous a approché pour nous demander de venir chez eux semer cet esprit d'entreprise, afin que les gens puissent se prendre en charge. Pour l'océan indien, il y a beaucoup de pays africains francophones dans les demandes de candidatures, mais la distance de Maurice y met un frein. Le fait de vivre à Maurice coûte cher, tout le monde n' a pas une bourse. Notre défi est de réussir à semer l'esprit d'entreprise dans tous les pays de la francophonie, pour que chaque pays prenne conscience de l'entrepreneuriat et trouve sa voie. Ce qui se passe sur le continent africain est assez désastreux.

G. SAGODIRA :

Nous allons maintenant parler des modalités d'entrée en formation, des critères de sélection ou d'éligibilité, puis de la formation, mais aussi de la vie des stagiaires et enfin de la sortie du dispositif.

Comment évaluez-vous le tempérament entrepreneurial lors d'un entretien ?

Directeur des études IFE :

Il y a plusieurs critères, le candidat qui se présente doit avoir des idées ou tout au moins une idée d'entreprise et le jury pose un certains nombres de questions pour voir les motivations réelles du candidat. Je vous donne un exemple, une fille qui était brillante mais l'idée ne venait pas d'elle, c'était l'idée de papa ; par expérience nous savons lorsque vous portez l'idée de quelqu'un d'autre, c'est extrêmement difficile de rentrer dans la peau de cette personne, et de s'imprégner de cette idée ; donc nous ne l'avons pas pris. Il y a la motivation, le désir de se former à l'entrepreneuriat. Nous avons aussi les collectionneurs de diplômes, cela se voit rapidement. On essaye de voir si le candidat a déjà une idée après la formation à l'IFE ; si la personne nous répond qu'elle va chercher du travail après, nous sentons que la fibre entrepreneurial n'est pas là, par rapport à quelqu'un qui nous dit qu'après sa formation il va créer son entreprise.

G. SAGODIRA :

Qu'est-ce qu'un projet prometteur ?

Directeur des études IFE :

Il n'y en a pas. Si on sépare le projet du promoteur, il y a un petit problème. Vous pouvez être porteur d'un projet prometteur, si vous n'êtes pas le promoteur, il n'y a pas de projet. Mais le couple projet/promoteur du projet peut entraîner un projet prometteur. Dans ce cas, on dira que le projet du point de vue de sa conception est

bien, c'est-à-dire du point de vue de son utilité et ne serait que ce que la procédure de mise en route prévue par son promoteur ; si on le lance de cette façon, cela promet de faire des petits rapidement. C'est vraiment une question de rapport au couple projet/promoteur qu'il faut développer avant de pouvoir répondre à cette question.

G. SAGODIRA :

En terme de contenu de formation, il y a un aspect pratique, un aspect théorique, cela se passe sur deux ans. Est-ce qu'aujourd'hui, vous pouvez dire que l'articulation entre ces deux années de formation et l'articulation entre ces deux étapes de la formation, ont permis d'obtenir des résultats satisfaisants, en terme d'implantation, de création ou de reprise d'entreprises. Pensez qu'aujourd'hui, qu'on peut parler d'une efficacité de la formation en rapport aux résultats de la création d'entreprises ?

Directeur des études IFE :

Oui, si on voit les activités de ceux qui sont passés ici, on ne peut qu'être satisfait. L'IFE doit contacter tous les anciens pour mettre leur fichier à jour, ce qui sont partis pour faire un doctorat ou travailler dans ce qu'il avait prévu, soit chef d'entreprises, soit consultant en formation, soit exploitant, le résultat a été atteint. Il y a un ou deux qui n'ont pas été dans la direction souhaité, un est devenu chef comptable. Il n'y a que dans la troisième promotion, qu'on n'a pu suivre les candidats. Il y a trois personnes qui n'ont pu atteindre leur objectif, un comorien, un djiboutien, un mauritanien.

G. SAGODIRA :

Comment s'articulent les enseignements ?

Directeur des études IFE :

Les enseignements sont donnés beaucoup plus la première et beaucoup plus de séminaire, vers la fin de la première année, cela se poursuit la deuxième année qui se passe essentiellement sur le terrain ; on commence vers le 15 février et on termine vers le 15 novembre ; du 15 novembre au 15 juin sur le terrain pour faire les études de marché.

G. SAGODIRA :

Comment se passe le tutorat ?

Directeur des études IFE :

Ceux qui viennent de l'extérieur de l'île Maurice, ont un tuteur local chez eux, une personne qui quitte son pays et qui n'a pas de nouvelles sur l'évolution du marché, pourra se tenir informer par son tuteur local sur la réalité du marché actuel. Celui-ci pourra le tenir informer de la situation si son projet ne tient plus la route. C'est arrivé, à des malgaches qui après 10 mois sont retournés chez eux, et ont constaté que leur projet ne pouvait plus se faire. Par exemple, un malgache qui voulait ouvrir un cybercafé, arrive et voit une implantation proche de l'endroit où il voulait le faire. La deuxième année, les candidats repartent chez eux et reviennent soutenir à partir du 15 juin au 15 juillet, ils viennent discuter avec le tuteur mauricien des modifications lorsqu'ils sont retrouvés chez eux, où ils en sont, terminer leur projet, ficeler.

G. SAGODIRA :

J'ai constaté qu'il y avait des évaluations intermédiaires, avec des bilans à mi parcours. Est-ce que vous avez la possibilité de réguler la formation ?

Directeur des études IFE :

Oui, ce sont les étudiants eux même qui le font, à la fin de chaque module, nous demandons une évaluation, dans cette évaluation on demande l'utilité de la matière pour eux, l'utilité par rapport à l'ensemble du programme, s'il y a redondance... La plupart du temps, ils nous disent non, telle cours complète tel autre ou telle cours ressemble inutile parce que ressemblance avec les autres. On ajuste à la session suivante.

G. SAGODIRA : Qu'est-ce que la double diplômation ?

Directeur des études IFE :

Nous avons les mêmes modalités d'évaluation de la formation que ceux de Bordeaux IV, c'est eux qui décident des personnes qu'ils vont prendre ou pas. Ils reconnaissent un certain nombre de modules chez nous, et vis versa. Ils nous ont envoyé deux stagiaires actuellement qui vont faire un stage de 5 mois. Il y a des échanges avec Bordeaux et Paris permettant la bi-diplômation. Il y aura deux auditeurs à partir de la rentrée prochaine qui poursuivront dans la recherche. On a donné une bourse à une étudiante malgache qui doit aller à Trois rivières pour compléter un DPA (Doctorat en Administration) au Canada.

G. SAGODIRA :

Une question par rapport au 4^{ème} module sur la première année de formation « gestion juridique, fiscale et sociale », quel est le système qui est appliqué, étudié ?

Directeur des études IFE :

Dans ce module, ils ont deux cours de droit, le premier c'est le Marketing International et l'autre le Droit des Affaires.

G. SAGODIRA :

Comment s'opère l'animation du réseau d'expert et de tuteurs dans les différents pays de la région ?

Directeur des études IFE :

Pour les tuteurs, nous leur demandons une liste dans leur pays et nous désignons avec eux la personne favorable. Ensuite, nous communiquons avec le tuteur pour lui demander son accord de tutorat. Nous leur envoyons des instructions bien précises sur leur rôle, sur le genre de communication qu'il y aura entre l'auditeur et lui, et entre lui et nous. A la fin de la période de huit mois où ils retournent chez eux, nous envoyons une fiche d'évaluation aux tuteurs pour nous dire leurs perceptions du projet. S'il peut être présent lors de la soutenance, le tuteur fait parti du jury et donne son point de vue sur le projet.

G. SAGODIRA :

Pour le suivie personnalisé par ces tuteurs, la régularité prévue est de trois séances minimum, de quelle manière cela complète la formation du candidat ?

Directeur des études IFE :

Le tuteur peut être quelqu'un avec un fort ou faible bagage intellectuel mais au point de vue pratique, il connaît son affaire. Il est plus qualifié que nous pour dire à l'étudiant que le projet tient la route au point de vue structure et au point de vue pratique, et, le conseiller. L'année dernière, une jeune malgache voulait créer un restaurant thématique chez elle, nous avons cherché qui pouvait l'encadrer, nous avons eu un entrepreneur malgache, illettré qui lui a dit que tout ce qu'elle avait fait n'était pas bon et lui a montré la meilleure façon de procéder. De notre point de vue, cela donne un complément fondamental, non seulement à la formation théorique mais à la concrétisation de leur projet.

G. SAGODIRA :

Fiche d'actualisation mensuelle de l'état de leur projet, qu'est-ce que c'est ?

Directeur des études IFE :

C'est une fiche trimestrielle, nous leur envoyons trois fiches, une en janvier, une en mars, et une autre en mai. Lorsque les candidats partent, nous leur donnons un fichier électronique pour qu'ils nous renseignent sur l'avancement du projet, les obstacles rencontrés, et leur vision pour la prochaine étape afin de pouvoir les suivre.

G. SAGODIRA :

Est-ce que c'est fait sérieusement ?

Directeur des études IFE :

Oui, afin de savoir ceux qui font partie du dossier de soutenance.

G. SAGODIRA :

Et ceux qui ne font pas ?

Directeur des études IFE :

Nous faisons des rappels pour ceux qui ne le font pas.

G. SAGODIRA :

La collégialité du jury, nous venons d'en parler, vous avez une parité universitaires et professionnels je crois.

Directeur des études IFE :

Oui.

G. SAGODIRA :

Résultat en terme de création, sur les 20 ou 25 par session de formation, actuellement, combien sont entrepreneurs ?

Directeur des études IFE :

Vous aurez la liste complète tout à l'heure.

G. SAGODIRA

Est-ce que cette liste nous dit s'ils sont encore en exercice ou pas ?

Directeur des études IFE :

La liste est en cours d'actualisation.

G. SAGODIRA :

La première liste démarre en 1999 – 2000. Merci pour cette liste.

G. SAGODIRA :

Dans la formation d'adultes, il y a un phénomène de socialisation et de resocialisation, est-ce que vous savez si à l'IFE, vous avez constaté un phénomène de resocialisation ? Comment c'est vécu par les différents porteurs de projet de différentes origines, est-ce qu'il y a eu des tensions, des recompositions, des groupes, peut-on parler de ce sujet ?

Directeur des études IFE :

C'est évident que nous avons toutes sortes de phénomènes, avec des gens d'horizons divers, de cultures différentes, nous ne pouvons pas éviter qu'il y ait des problèmes qui se posent. Ce que je leur dis, c'est que pour faciliter l'intégration, il vaut mieux ne pas rester entre nationalité, lorsqu'ils viennent nous leur proposons un certain nombre de logement qu'ils payent. Dans un logement, il peut y avoir 3 ou 4

personnes, lorsque nous les conseillons, ça se passe bien, mais il peut y avoir des problèmes, c'est un problème de groupe.

G. SAGODIRA :

Est-ce qu'il y a eu des personnes qui ont abandonné et qui se sont dit que l'entrepreneuriat n'était pas pour eux ? Est-ce qu'il y a eu des effets non voulus ?

Directeur des études IFE :

Il y a eu des effets non voulus par rapport aux tuteurs.

G. SAGODIRA :

Dans la zone océan indien, la partie qui est en retard de développement, pensez vous que l'IFE réduit le facteur d'exclusion ?

Directeur des études IFE :

En principe oui, sur deux plans. Le premier plan sur la formation, nous contribuerons à élever le niveau de ceux qui sont en retard pour les mettre au niveau des autres, afin de faciliter l'acceptation. Etant donné, qu'ils viennent de pays différents.

G. SAGODIRA :

Quels sont les critères d'attribution de bourse ?

Directeur des études IFE :

Tous les étrangers sont boursiers, sauf les Mauriciens et les Français. Dans les critères d'attribution de bourses IFE, cette année l' AIF nous a attribué une

enveloppe budgétaire qui nous permet de supporter tous nos étudiants, tous les étrangers sont boursiers cette année. Les années précédentes, il y avait une commission d'attribution de bourses qui siège tout de suite après la commission d'admission. Il n'y a pas de critères figés, consignés dans un document.

G. SAGODIRA :

A l'issu de ces 5 sessions de formations à l'IFE, est-ce que vous pensez que cela induit un principe identitaire, une identité commune aux auditeurs de l'IFE ; êtes vous en mesure de savoir s'il y a des échanges entre eux hors de l'institut.

Directeur des études IFE :

Je crois que oui, ceux qui sont à Maurice sont en train de constituer une association des anciens de l'IFE, qui doit se faire ce mois ci, au sein de la troisième session. On a introduit cette année dans le consortium un représentant des anciens. Pour élire ce représentant cela posait un problème alors nous avons écrit à tout le monde pour leur signaler qu'il nous fallait un représentant pour siéger au consortium de tel date à tel date ; ils se sont concertés et ils ont désigné un mauricien pour le faire. Mais le consortium lui fait part de ses responsabilités, de contacter les autres de d'animer le réseau, donc il y a une relation qui se fait entre eux.

G. SAGODIRA :

Une façon de boucler ce que nous avons dit au départ, dans la sociologie critique, l'éducation des adultes répond à des enjeux politiques et économiques majeurs. Est-ce que vous pensez que l'IFE est un moteur à l'évolution économique, et, par extension technique et technologique, de la zone de l'océan indien, si c'est le cas,

pourquoi les secteurs prioritaires restent-ils encore aux touristes, l'agroalimentaire ou à la zone franche, la zone de transit ou de manutention ?

Directeur des études IFE :

C'est un peu pareil dans tout l'océan indien, si je regarde la perception que les gens ont de l'institut, cela a pris du temps pour que les gens connaissent et comprennent. Beaucoup de travail a été fait, dans la région ; l'institut est connu et les décideurs malgaches et comoriens comptent beaucoup sur l'institut. Nous avons un contrat avec les Comores et la banque mondiale. A Madagascar, il y a beaucoup de demandes auquel nous ne pouvons pas satisfaire parce que l'institut fonctionne avec un personnel très réduit, nous sommes très sollicités. Je crois que nous avons un accord déterminant dans la région et cela ira en grandissant. Nous sommes en réflexion pour redéfinir ce que nous pouvons apporter de plus à la région, à la formation que nous faisons actuellement. La direction va changer dans moins d'un mois et nous allons continuer dans la même voie. En définitif, c'est positif, nous avons un rapport très fort dans la région, nous ne sommes pas ici pour influencer les orientations de politique générale d'un gouvernement de la région, le tourisme et la zone franche posent quelques problèmes un peu partout ; si le tourisme, l'agroalimentaire sont ou seront les orientations fondamentales d'un gouvernement de la région, nous nous sommes là pour les soutenir ; puisqu'en tourisme, en agroalimentaire ou en technologie, nous avons affaire à l'entrepreneuriat.

M. SAGODIRA :

Merci de votre aide.

Directeur des études IFE : Merci

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	5
1.1 Le contexte entrepreneurial.....	6
1.1.1 La formation à l'entrepreneuriat.....	7
1.1.2 Le réseau francophone de la création d'entreprise.....	9
1.1.2.1 La dynamique partenariale.....	11
1.1.2.2 La dynamique entrepreneuriale.....	11
1.2 L'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (IFE).....	14
1.2.1 Les partenaires du réseau entrepreneuriat de l'AUF.....	14
1.2.2 Les objectifs de la formation	15
1.2.3 Témoignages d'auditeurs des dix premières promotions 1999-2009.....	17
1.2.4 Types d'entreprises créées par les diplômés de l'IFE.....	20
1.2.5 L'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique.....	22
1.2.5.1 Le public concerné.....	22
1.2.5.2 Les modalités d'admission	23
1.3 La dynamique de la formation à l'entrepreneuriat.....	40
2. CADRE THEORIQUE.....	44
2.1 De la pensée rationnelle à l'entrepreneuriat.....	45
2.1.1 De la formation professionnelle à l'entrepreneuriat : quelques éléments de définition.....	46
2.1.1.1 Qu'est-ce que la formation professionnelle à l'entrepreneuriat ?.....	47

2.1.1.2 Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?.....	48
2.1.1.3 Qu'est-ce que l'entrepreneuriat ?.....	50
2.1.1.4 Qu'est-ce que la motivation ?.....	51
2.1.1.5 Qu'est-ce que le projet ?.....	54
2.2 Les modèles théoriques dominants.....	55
2.2.1 Formation professionnelle : de nouveaux paradigmes ?.....	55
2.2.2 Les modèles cognitifs.....	56
2.2.2.1. Le modèle de J. NUTTIN.....	58
2.2.2.1.1 Le dynamisme motivationnel.....	60
2.2.2.1.2 Le processus de la motivation.....	61
2.2.2.1.3 L'identité professionnelle.....	61
2.2.2.2 Le modèle de DECI & RYAN.....	62
2.2.2.2.1 La théorie de l'autodétermination.....	63
Le continuum d'autodétermination.....	66
2.2.2.2.2 La théorie de l'évolution cognitive.....	67
2.2.2.3 Le modèle de Ph. CARRE ou une modélisation appliquée des théories de NUTTIN et DECI et RYAN.....	69
2.2.2.3.1 Les motifs intrinsèques	70
2.2.2.3.2 Les motifs extrinsèques	70
2.2.2.4 Le modèle de P. BOUTINET.....	71
2.2.2.4.1 Projet et motivation.....	73
2.2.2.4.2 Le proje, une réappropriation de soi.....	74
2.2.2.4.3 Le projet, une gestion du temps.....	75
2.2.2.4.4 Le projet, la matérialisation d'un but.....	76
2.2.2.5 Concepts clés des modèles cognitifs dominants.....	79
2.2.3 Les modèles de l'école « entrepreneuriale ».....	82
2.2.3.1 Le modèle de T. VERSTRAETE.....	84
2.2.3.1.1 La dimension cognitive.....	86
2.2.3.1.2 La dimension structurale	86
2.2.3.1.3 La dimension praxéologique	87
2.2.3.2 Le modèle de C. BRUYAT.....	88
2.2.3.2 Le modèle d'A. FAYOLLE.....	90

2.2.3.2.1 Les quatre facteurs de l'acte entrepreneurial.....	91
2.2.3.2.2 Les modèles didactique et entrepreneurial comparés.....	93
2.2.3.3 Le modèle de S. SAMMUT.....	96
2.2.3.3.1 La théorie de la compétence entrepreneuriale.....	97
2.2.3.4 Concepts clés des modèles entrepreneuriaux convoqués.....	100
3. PROBLEMATIQUE.....	102
Hypothèse 1	104
Hypothèse 2	104
Hypothèse 3	105
4. METHODOLOGIE.....	106
4.1 La démarche générale.....	107
4.1.1 La population d'enquête.....	107
4.1.2 Le recueil des données	108
4.1.2.1 Communiqués et publications de l'IFE.....	108
4.1.2.3 Les entretiens.....	110
4.1.3 Evaluation de la formation en entrepreneuriat.....	110
4.1.3.1 Les critères qualitatifs de réussite.....	111
5. ANALYSE DES RESULTATS.....	115
5.1 L'analyse de la phase exploratoire.....	116
5.1.1 Les structures impliquées dans la réussite de la formation	118
5.1.1.1 L'Agence Universitaire de la Francophonie	118
5.1.1.2 Un consortium d'institutions	119
5.1.1.3 L'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat en 2010.....	120
5.2 L'analyse de la formation professionnelle à l'entrepreneuriat.....	122
5.2.1 L'évolution du dispositif de la formation.....	123
5.2.2 Analyse de la formation.....	129
5.2.2.1 Une articulation interdisciplinaire	130

5.2.2.2	Une approche nouvelle de l'enrichissement mutuel et du partage des expériences culturelles et personnelles.....	131
5.2.2.3	Encourager les entreprises solidaires.....	132
5.2.2.4	Le tutorat par des gens du métier.....	132
5.2.2.5	La présentation des projets.....	134
5.2.2.6	Les critères de validation de la formation et le contrôle.....	135
5.2.3	Acculturation, socialisation et réseau d'auditeurs	137
5.2.3.1	Un bureau des auditeurs.....	138
5.2.3.2	Le suivi de cohorte.....	140
5.3	L'analyse des porteurs de projet d'entreprise en formation.....	143
5.3.1	Une typologie des porteurs de projet de création d'entreprise en formation.....	144
5.3.1.1	Les porteurs de projet d'entreprise (PPE) (31) « primo créateur »	145
5.3.1.2	Les porteurs de projet d'entreprise (PPE) « intrapreneur »	146
5.3.1.3	Les porteurs de projets d'entreprise (PPE) « réseuteur »	146
5.3.2	Une typologie des comportements dans la formation professionnelle.....	147
5.3.2.1	Les PPE « primo créateurs »	148
5.3.2.2	Les PPE « intrapreneur »	148
5.3.2.3	Les PPE « réseuteur »	148
5.4	L'analyse des facteurs clés de réussite du projet entrepreneurial	151
5.4.1	La dimension structurale concentrique.....	151
5.4.1.1	La logique institutionnelle.....	152
5.4.1.2	La logique entrepreneuriale.....	154
5.4.1.2.1	Des valeurs aux objectifs.....	155
5.4.1.2.2	Des objectifs au besoin réel.....	156
5.4.2	La dimension cognitive alternée.....	158
5.4.2.1	L'alternance cognitive en formation.....	160
5.4.3	La dimension praxéologique bipolaire.....	166
5.4.3.1	La bipolarité de l'action d'entreprendre dans le réseau de l'IFE.....	168
5.4.3.2	Du tutorat à la guidance entrepreneuriale.....	170
5.4.4	Vérification des hypothèses.....	173
5.5	Proposition de conceptualisation : le modèle de la guidance en formation professionnelle à l'entrepreneuriat.....	175

<u>5.5.1 De quoi s'agit-il ?</u>	<u>176</u>
<u>5.5.2 Pertinence sémantique du concept de Guidance.</u>	<u>177</u>
<u>5.5.3 Typologie de l'apprentissage en guidance.</u>	<u>178</u>
<u>5.5.3.1 Apprentissage par « le faire »</u>	<u>179</u>
<u>5.5.3.2 Apprentissage par « les échanges interpersonnels »</u>	<u>179</u>
<u>5.5.3.4 Apprentissage dans un « environnement flexible »</u>	<u>180</u>
<u>5.5.3.5 Apprentissage sous la pression de la « nécessité d'atteinte des objectifs »</u>	<u>180</u>
<u>5.5.3.6 Apprentissage par « emprunt aux autres »</u>	<u>180</u>
<u>5.5.3.7 Apprentissage par « essais/erreurs »</u>	<u>181</u>
<u>5.5.3.8 Apprentissage par « la résolution de problèmes »</u>	<u>181</u>
<u>5.5.3.9 Apprentissage par « la découverte guidée »</u>	<u>181</u>
<u>5.5.4 Typologie de l'expertise en guidance.</u>	<u>181</u>
<u>5.5.4.1 Un domaine connu.</u>	<u>182</u>
<u>5.5.4.2 La maîtrise du cheminement.</u>	<u>182</u>
<u>5.5.4.3 Un acte volontaire.</u>	<u>182</u>
<u>5.5.4.4 Une relation contractuelle.</u>	<u>183</u>
<u>CONCLUSION.</u>	<u>185</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE.</u>	<u>201</u>
<u>ANNEXES.</u>	<u>220</u>
<u>TABLE DES MATIERES.</u>	<u>341</u>

Résumé

La formation professionnelle à l'Entrepreneuriat (création d'entreprise, conseil en entreprise, intrapreneuriat) procède de trois dimensions indissociables : structurale, cognitive et praxéologique. Les interactions entre ces trois dimensions en font des facteurs clés de réussite du projet entrepreneurial : le facteur structural renvoie à la problématique de la mise en place de l'entreprise, le facteur cognitif renvoie aux contenus de la formation comme ressources stratégiques ouvrant sur le monde de l'entreprise dans toutes ses dimensions et le facteur praxéologique renvoie à la démarche de projet en formation. Dans le contexte de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), la formation professionnelle à l'entrepreneuriat dispensée par l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (IFE), situé à l'université de Réduit, à l'île Maurice, s'inscrit dans un vaste réseau de partenaires, administré par l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF). L'émergence de l'entrepreneur francophone passe par son entrée en formation professionnelle auprès de formateurs francophones internationaux, par la prise de risque au retour dans son pays et par l'appui d'un réseau de partenaires financiers et commerciaux francophones. L'intérêt de la thèse réside dans la capacité à en faire émerger les aspects fondamentaux par la recherche sur la formation professionnelle à l'Entrepreneuriat, et, à partir des aspects appliqués, à développer les singularités propres au contexte de la francophonie et à l'expérience de l'IFE.

Mots-clés

Entrepreneuriat, intrapreneuriat, francophonie, projet entrepreneurial, formation professionnelle, structure, cognition, praxéologie, motivation, ingénierie de formation, guidance, océan indien.

Abstract

Vocational education in Entrepreneurship (creation of firm, advice in firm, intrapreneuriat) is the result of three inseparable dimensions: structural, cognitive and praxeologic. Correlations between these three dimensions make them key factors of success of the entrepreneurial project: structural factor leads to the problems of the installation of the firm, cognitive factor leads to the contents of the training as strategic resources opening on the world of the firm in all its dimensions and the praxeologic factor leads to the unfolding of a training project into action. In the context of the International Organization of the French-speaking world (OIF) the vocational education in entrepreneurship given by the Institute of the French-speaking world for Entrepreneurship (IFE), located at the university of Reduit, in Mauritius island, registers in a large network of partners, constituent by the Francophone Academic Agency (AUF). The emergence of the French-speaking businessman passes by his entrance in vocational education with international French-speaking training professors, by the catch of risk on the way back in his country and by the support of a network of financial partners and French-speaking sales and marketing people. The interest of this thesis resides in the capacity to make appear the fundamental aspects by research work in vocational education in Entrepreneurship, and, from the applied aspects, to develop singularity related to the context of the French-speaking world end the experience of IFE.

Keywords

Entrepreneurship, intrapreneurship, French-speakingworld, entrepreneurial project, vocational education, structure, cognition, praxeology, motivation, guidance, Indian ocean.



Centre Interdisciplinaire de Recherches sur la Construction Identitaire
Campus Universitaire du Moufia – 15 Avenue René Cassin – BP 7151
97715 Saint-Denis Cedex 09

