

Comment encourager l'esprit d'entrepreneuriat chez les diplômés : Cas de l'Université Hassan II de Casablanca

MAROUANE Saadia¹, SAILE Rachid¹, ECH-CHERIF EL KETTANI Mohammed Anass¹

¹ Laboratoire de Biologie et Santé, Faculté des Sciences Ben M'sik, Université Hassan II de Casablanca
Avenue C^{dt} Driss El Harti, BP 7955 Sidi Othman, Casablanca, Maroc

Email : saadia.marouane@yahoo.fr

Résumé

L'objectif de notre étude consiste à mettre la lumière sur le rôle de l'Université Marocaine dans la mise en œuvre des mesures qui ont pour but d'inspirer, de soutenir et de dynamiser l'entrepreneuriat chez les jeunes. L'objectif : faire d'eux les futurs acteurs du redressement productif du pays. Dans un premier temps de notre étude, nous exposons le cadre de travail pédagogique de l'UH2C à travers un ensemble d'actions menées pour développer l'esprit entrepreneurial chez ses diplômés. Dans un second temps et en s'inspirant de la littérature, nous abordons les objectifs éducatifs relatifs à l'esprit d'entreprendre. Dans un troisième temps, nous traitons les freins d'ordre éthique et pédagogique, confrontés aux croyances sur les capacités entrepreneuriales des jeunes. Dans un quatrième temps, nous présentons à quoi peut correspondre le profil d'un entrepreneur. Enfin et à l'instar de tout ce que nous avons exposé, nous pouvons mener une réflexion sur l'existence d'une formulation plus adaptée en matière de modèle économique pour nos jeunes.

Mots-clés : *Esprit entrepreneurial, Objectifs éducatifs, freins, Profil entrepreneur, Modèle économique.*

1. INTRODUCTION

La voie de l'entrepreneuriat est certainement une voie d'avenir car la jeunesse est créative, elle ne craint généralement pas le risque et elle est en phase avec son temps. Ainsi, entre la transmission du désir et la mise à disposition d'outils et de mesures adaptées, notre pays prépare en douceur une nouvelle génération aux défis de l'avenir.

D'un côté, les jeunes ont une connaissance du marché du travail limitée et peu d'expérience professionnelle, de l'autre, ils ont de l'énergie et une pratique aguerrie des nouveaux outils de communication. C'est pourquoi, depuis ces

dernières années, les pouvoirs publics et les associations conjuguent leurs efforts pour inventer une nouvelle voie : la création d'entreprise chez les jeunes. En d'autres termes, plutôt que de chercher un emploi, créez votre emploi sur mesure !

Il est admis aujourd'hui que l'entrepreneuriat, ou tout au moins certains aspects de ce dernier, peut être enseigné [1]. L'un des « gourous » du management a bien dit que l'entrepreneuriat est une discipline et que comme toute discipline il peut être enseigné [2]. « Nul n'est programmé génétiquement pour devenir entrepreneur, on ne naît pas entrepreneur. L'entrepreneuriat est un mode de comportement, c'est une attitude qui peut être encouragée, favorisée, contrariée, soit, mais on peut apprendre à modifier son comportement et on peut y arriver » [3]. Il est alors obsolète de se poser la question de la pertinence de l'enseignement de l'entrepreneuriat [4] ; aujourd'hui on a dépassé ce stade. En effet, l'enseignement de l'entrepreneuriat a connu une explosion considérable au cours de ces dernières années [5].

L'enseignement de l'entrepreneuriat constitue une pédagogie éducative qui est non seulement répandue dans les écoles Marocaines de management, mais l'Université Marocaine commence à situer le cursus de l'entrepreneuriat au carrefour des formations scientifiques et techniques.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

II. LES ACTIONS ENTRETENUES PAR L'UH2C DANS LE CADRE DU DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT

Consciente du devenir professionnel de ses étudiants, l'Université Hassan II de Casablanca (UH2C) accorde une attention particulière à la valorisation et au développement de la culture entrepreneuriale. Dans cette perspective, l'UH2C a inscrit dès 2011 l'entrepreneuriat parmi les axes stratégiques de son développement dont l'objectif est double :

- Développer l'esprit et l'envie d'entreprendre chez tous les étudiants de l'Université, quels que soient leurs filières et leurs niveaux.
- Susciter à court et moyen termes plus de créations d'entreprises par des diplômés de l'Université, c'est l'enjeu économique. C'est ainsi que plusieurs actions ont été menées par l'Université :
 - Dans sa politique de diversification des compétences et après analyse des besoins exprimés par les différents établissements en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat dans le cycle des licences fondamentales, l'UH2C, dans le cadre du partenariat entre l'Université de Franche-Comté et l'Institut de l'Administration des Entreprises, a organisé en 2011 et 2012 deux cycles de formation sur le thème du management et de l'entrepreneuriat destinée aux enseignants chercheurs de l'Université provenant de tous les champs disciplinaires : Sciences Humaines et Sociales (36%), Sciences et techniques (50%), Sciences Juridiques Économiques et Sociales (5%) et cadres administratifs (9%). Les bénéficiaires de cette formation sont amenés à intégrer et animer un module de sensibilisation au management et à l'entrepreneuriat destiné aux étudiants de différentes licences de l'Université. Ce module, situé dans le semestre 6 de la licence, comporte un volume horaire de 40 heures d'enseignements associés à un projet de fin d'année.

L'effectif global des personnes ayant bénéficiées de ces deux cycles est de 32 enseignants chercheurs et cadres administratifs, correspond à un volume horaire de formation de 96 h chaque cycle.

- Organisation annuelle des Doctoriales des Universités du Centre au cours desquelles 50 doctorants de notre Université ont été formés pour la création d'entreprises.
- Promotion de la culture au niveau des petites et moyennes entreprises et des ONG ayant des activités génératrices de revenus, en partenariat avec deux collèges communautaires relevant de l'Université de Massathusett (USA) dans le cadre du projet «Linkage for Entrepreneurship Achievemnt Projet» (LEAP) 2012-2014.
- Certification de 18 enseignants-chercheurs par le Bureau international du travail en organisant une formation en entrepreneuriat qui s'inscrit dans le cadre du projet «Jeunes au travail» 2012-2016, financé par l'Agence canadienne de développement international. La formation adopte des méthodes d'enseignement novatrices et interactives avec des présentations, des discussions en groupe, des jeux de rôles, des exercices en groupe, un travail d'équipe et le jeu d'entreprise. Elle se déroule en trois sessions (présentiel-distance-présentiel).

Afin de mesurer l'impact de ces actions sur le parcours professionnel des diplômés, l'Université a lancé une enquête sur l'employabilité de ses diplômés en novembre 2013. Les résultats ont montré que 45% des lauréats ayant répondu au questionnaire sont en activité dans l'année qui suit l'obtention du diplôme, parmi lesquels 16% se sont installés à leur propre compte. La généralisation de la formation à l'entrepreneuriat à tous les étudiants de l'Université a permis de faciliter la transition entre les deux entités par une meilleure compréhension du fonctionnement et du mode d'opération des entreprises.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

II. LES OBJECTIFS EDUCATIFS LIES A L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE CHEZ LES DIPLOMES

A l'instar de ce que nous avons présenté comme actions entreprises par l'UH2C et les injections politiques qui se font de plus en plus pressantes vis-à-vis du monde éducatif pour développer l'esprit entrepreneurial des jeunes, nous pouvons mener une réflexion sur les objectifs pédagogiques réels liés à l'action d'entreprendre chez les diplômés. La problématique de cet exercice réside dans le fait qu'on parle souvent d'objectifs éducatifs généraux très globaux tels qu'ils sont proposés par l'union européenne (7ème compétence-clé pour la formation tout au long de la vie) ou d'autres travaux réunissant les meilleurs experts européens, ayant abouti aux guides de bonnes pratiques en la matière [6]. Néanmoins, l'esprit d'entreprendre n'est pas clairement défini et résiste à la traduction explicite en objectifs pédagogiques spécifiques et clairs des activités et programmes visant l'éducation à l'entrepreneuriat.

Il s'ajoute à cette problématique, d'une part, le fait que les Universités Marocaines ont des intentions d'inclure l'entrepreneuriat dans leur curricula qui diffèrent. D'autre part, l'intention de devenir entrepreneur, chez les diplômés, est variable et reste inférieure à celle de travailler comme salarié.

Ces paradoxes invitent à poser un certain nombre de questions afin d'explorer l'amont des intentions entrepreneuriales :

Est-ce que l'esprit entrepreneurial suppose de vouloir créer une entreprise ? Est-il souhaitable de pousser tous les diplômés d'une même génération à créer une entreprise ou est-ce que l'esprit entrepreneurial caractérise plus largement une manière d'être qui intéresse toute la population au-delà de la création d'entreprise ? Est-ce que les jeunes qui finissent par avoir l'intention de créer une entreprise au cours de leurs études ou quelques années plus tard se caractérisent par des aspirations et des comportements spécifiques avant même que leur intention ne prenne forme ? Est-ce que ces aspirations ou comportements sont susceptibles

d'être inculqués au cours de leurs cursus ou sont-ils exclusivement transmis de manière tacite dans la famille ?... etc.

Ce genre de réflexions va aider, ainsi, à cerner une définition de la notion d'esprit d'entreprendre et des objectifs éducatifs qui y sont liés afin d'adopter les moyens éducatifs appropriés.

En faisant une exploration théorique, hormis quelques répertoires d'objectifs éducatifs récents construits autour des notions d'esprit d'entreprendre ou de culture entrepreneuriale, on s'aperçoit qu'il n'existe pas à notre connaissance de définition académique qui fasse consensus sur l'esprit d'entreprendre.

En revanche, on peut s'appuyer sur deux référentiels :

1. Le référentiel de compétence publié en France « Entrepreneuriat et esprit d'entreprendre » à l'usage des établissements d'enseignement supérieur.
2. Les huit compétences clés définies par l'Union européenne pour la formation tout au long de la vie (2006/962/CE). Celles-ci sont présentées comme un cadre de référence commun destiné aux responsables politiques, aux professionnels de l'éducation, aux employeurs et aux apprenants eux-mêmes afin de penser et d'évaluer tout projet ou programme éducatif.

Tous ces travaux mettent l'accent sur des orientations et des objectifs qui sont à inscrire dans le processus de formation des étudiants et dont la mise en œuvre relève de la responsabilité des établissements universitaires. Ces derniers qui peuvent agir sur un ensemble de représentations identitaires, des attitudes et des compétences construisant l'esprit d'entreprendre chez les étudiants.

Selon une définition proposée par l'agence de stimulation économique wallonne : « l'esprit d'entreprendre consiste essentiellement en une volonté d'agir pour créer du changement, de la nouveauté et réaliser des projets et met en évidence le développement des attitudes entrepreneuriales qui permettent aux jeunes de se

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

construire une personnalité entreprenante au fil de leur vie. ».

Un certain nombre de chercheurs ont travaillé sur la formulation des objectifs pédagogiques liés à l'esprit d'entreprendre que l'on peut citer d'une façon synthétique comme suit :

«C'est permettre à chaque jeune, en cultivant cet esprit d'entreprendre, de faire la transition entre sa scolarité et son avenir professionnel; c'est lui donner les atouts pour être un salarié « entreprenant » ou devenir un entrepreneur à part entier ; c'est l'amener à faire le choix qui correspond à ses attentes, à sa personnalité; c'est lui permettre de se projeter dans l'avenir avec les meilleures chances d'intégration dans le monde du travail, en évitant la perte de confiance en soi et les échecs qui en découlent»

Quatre objectifs intimement liés sont déclinés [7] :

- Développer des qualités et comportements entreprenants proches de ceux qui semblent caractériser les entrepreneurs,
- Développer des capacités et des compétences d'identification d'opportunités, de formulation et de gestion de projet dans des situations de projet sans objectif de création d'entreprise mais transférables lors d'un projet de création d'entreprise,
- Connaître le métier d'entrepreneur, son rôle dans l'économie et la société,
- Développer des attitudes favorables à l'entrepreneuriat afin de pouvoir envisager une carrière d'entrepreneur au même titre qu'une carrière de salarié.

On peut déjà déceler deux grandes finalités liées à l'esprit d'entreprendre qu'un établissement universitaire peut afficher : Augmenter le nombre de créations d'entreprise et former des jeunes entreprenants capables de repérer des opportunités et d'innover dans toutes les sphères de la vie économique et sociale.

Le guide des bonnes pratiques pour la promotion des attitudes et des compétences entrepreneuriales de la commission européenne (2004) décline les objectifs qui sont à la fois d'enseigner les attitudes et compétences

entrepreneuriales non directement axées sur la création de nouvelles entreprises et de former à la création d'entreprise :

- Promouvoir le développement de qualités personnelles en rapport avec l'entrepreneuriat, telles que la créativité, l'esprit d'initiative, la prise de risque et le sens des responsabilités.
- Sensibiliser les étudiants à l'activité indépendante en tant qu'option de carrière (le message étant que l'on peut devenir, non seulement un salarié, mais également un chef d'entreprise),
- Proposer les compétences techniques et commerciales nécessaires pour démarrer une entreprise.

En faisant un benchmark, Le référentiel français publié en 2011 est plus précis pour l'enseignement supérieur. Il suggère de distinguer deux niveaux d'objectifs adaptés à la structuration actuelle des diplômes universitaires (découverte et sensibilisation au niveau licence / faisabilité et spécialisation au niveau master-doctorat) tout en maintenant une dualité de finalités : Préparer l'esprit d'entreprendre en général (compétences et capacités transversales) et former des futurs entrepreneurs (compétences de gestion). Il s'inspire largement des pratiques pédagogiques internationales et vise une mise en œuvre pragmatique dans des modules de 15h intégrables à tout type de cursus universitaire.

Sur la base des pratiques actuelles de formation et d'accompagnement de l'UH2C ainsi évoquées et les réflexions menées sur les objectifs pédagogiques liés à l'esprit d'entreprendre autour desquels toute institution universitaire doit développer, nous abordons notre problématique d'accompagnement des jeunes diplômés. On peut, tout de suite, poser deux questions majeures :

- Est-ce que ce n'est pas risqué de s'engager vers la création d'entreprise par des jeunes manquant à priori d'expérience et de maturité.
- A quoi peut ressembler la pédagogie d'accompagnement des jeunes diplômés dans nos Universités Marocaines ? Ses spécificités, ses modalités ?

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

III. LES ARGUMENTS RELATIFS AUX OPPORTUNITES OU DIFFICULTES DE LA CREATION D'ENTREPRISE PAR LES JEUNES DIPLOMES DE L'UNIVERSITE

Dans les croyances, avancées dans notre environnement, sur les opportunités et les difficultés de création par les jeunes diplômés, on peut développer certains arguments favorables et défavorables. Parmi ces croyances, il serait judicieux pour tout jeune diplômé d'accumuler une première expérience professionnelle lui permettant de mûrir pendant une période suffisante avant de songer à la création d'entreprise. Partant de ce constat, on peut discuter un ensemble de ces arguments.

III.1 LE DYNAMISME SUSCITE PAR LA CULTURE ENTREPRENEURIALE DANS LES ETABLISSEMENTS UNIVERSITAIRES

Sous cet aspect, plusieurs arguments peuvent être évoqués. L'enthousiasme propre aux jeunes diplômés pour l'innovation et toutes les attitudes pouvant marquer leur motivation de s'impliquer, leur capacité d'identifier, d'évaluer et de saisir les occasions de développement ainsi que leur don de déceler de nouveaux marchés correspondant à des besoins résultant de modes de vie ou de technologies émergents. Cet enthousiasme est souvent stimulé par les actions entreprises par les établissements universitaires. Dans cette optique et dans le but d'encourager les jeunes à développer des idées de projets innovantes, l'UH2C a entrepris différentes actions dans le but de : *i*) sensibiliser, promouvoir et développer l'esprit d'entreprendre chez les étudiants, *ii*) assurer ainsi l'émergence de nouvelles vocations d'entrepreneurs, *iii*) impulser la dynamique entrepreneuriale chez l'étudiant, *iv*) permettre aux jeunes étudiants de développer leur potentiel entrepreneurial et *v*) faire vivre aux étudiants des situations similaires à la réalité de la vie d'entreprise afin de les outiller pour l'aventure entrepreneuriale et expérimenter le travail en équipe.

Partant du fait que la culture entrepreneuriale dans les établissements universitaires ne se limite pas à l'éveil de la fibre entrepreneuriale des

étudiants, mais il s'agit aussi de se donner les moyens leur fournir des occasions d'agir sur leur environnement socioculturel et économique, tout en les encourageant et les incitant à passer à l'action. Plusieurs établissements de l'UH2C mettent en compétition les idées de projets entrepreneuriaux développés par les étudiants qui ont bénéficié de formation à l'entrepreneuriat, dans le cadre du module « Projet Tutoré » dispensé en Semestre 6.

III.2 LE MANQUE D'EXPERIENCE DES JEUNES DIPLOMES

L'enthousiasme à lui seul ne suffit pas pour réussir. Le manque d'expérience chez les diplômés est patent, on peut l'analyser sur plusieurs aspects :

- Le manque de connaissances des marchés et des lois de la concurrence est plus notable chez les jeunes entrepreneurs. Ceci est d'autant plus remarquable que l'entreprise se situera dans un marché saturé et déjà concurrencé, où l'expérience constitue un facteur clé de succès prééminent. Ceci nous amène à une première menace pour un diplômé : Il est impérativement plus dangereux pour un jeune de se positionner sur un marché concurrencé. L'innovation constituerait alors une opportunité pour se démarquer, se différencier et acquérir un avantage concurrentiel. Cette vision devrait inciter les jeunes à s'orienter ainsi dans le choix de leur projet.
- Le manque d'expérience relatif aux techniques managériales constitue un vrai handicap pour les jeunes diplômés. Même s'il y a de plus en plus des offres d'accompagnement des jeunes entreprises, cependant il existe une difficulté plus spécifique pour le jeune créateur : Le management d'équipe, la gestion des ressources humaines et la gestion des conflits sont des fonctions où l'expérience et la réactivité de l'accompagnement sont moins tangibles. Ainsi, Le jeune diplômé doit analyser deux contraintes pour la configuration du projet de création : La taille

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

de l'équipe de la jeune entreprise et sa composition sociologique (jeunes partageant les mêmes valeurs).

- D'autres aspects du manque d'expérience peuvent être évoqués à savoir l'évaluation aléatoire des risques, l'imagination plutôt que l'intuition, la moindre aptitude à la négociation, la confiance excessivement accordée aux autres.

Afin de faire face à ces handicaps de manque de connaissances et de savoir être, la formation et l'accompagnement post création sont nécessaires et efficaces.

Cette constatation nous conduit à mener une réflexion sur la manière de transformer ces handicaps en facteurs clés de succès pour l'entreprise créée par les jeunes :

- L'innovation : Les projets innovants constitue une solution de compensation du manque d'expérience par un gain important de l'avantage concurrentiel.
- Le coaching, l'accompagnement en incubation et tout au long des phases de lancement de l'entreprise et la formation relative aux aspects du management spécifique à la création de l'entreprise.

III.3 LA PRISE DE RISQUES ECONOMIQUE ET PROFESSIONNEL

D'après des entretiens avec les jeunes diplômés, porteurs de projets, des différents établissements de l'Université, plusieurs considérations sont prises en compte sur le sujet :

- Il y a moins de contraintes en termes de sécurité des revenus et de responsabilités familiales, pour ceux qui créent dès la sortie de leurs études. Durant les journées de sensibilisation et au moment de témoignages de certains jeunes porteurs de projets, ces derniers évoquent eux-mêmes ce point lorsqu'on les interroge de manière ouverte.
- Dans un même contexte que le précédent, les jeunes porteurs de projets acceptent, pendant quelque temps, un mode de vie et un niveau de revenu proches de ceux de l'étudiant. En faisant un petit calcul, il nous apparaît que cet

« état de grâce » du jeune créateur est d'une durée de 18 mois à deux ans, période au-delà de laquelle surviennent le risque de découragement et le souhait d'accéder à un niveau de revenu plus proche de celui des anciens de leur promotion qu'ils côtoient. Ces éléments sont aussi à prendre en compte dans l'accompagnement personnel.

- L'aptitude à mieux accepter les risques, tout au moins pour les jeunes très entrepreneurs, qui intègrent bien la possibilité de se reconstruire en cas d'échec, sur une durée relativisée par la possibilité de valoriser correctement en salariat son diplôme.
- En complément de l'aptitude des jeunes à prendre des risques, on peut ajouter la confiance que peuvent avoir des jeunes quant à leur potentiel d'énergie, pour réussir ou pour se refaire.
- Les formations à l'entrepreneuriat au sein de l'Université, ouvrent d'autres perspectives professionnelles aux jeunes diplômés que la création, c'est la valorisation de leur formation spécifique. Par exemple, à la FST, dans la filière des ingénieurs, ces derniers considèrent la formation entrepreneuriale comme professionnalisante. De même, les élèves de l'ENCG considèrent qu'au terme de leur formation en filière, l'entrepreneuriat comporte bien des spécificités dans le montage de projets.

III.4. L'ETHIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES DIPLOMES

L'accompagnement de jeunes qui demandent un réel « coaching » personnel et un transfert important de connaissances et d'expériences est une question plus pointue que l'accompagnement de personnes plus âgées.

D'une part, se pose une question éthique, relative aux méthodes et à l'éthique des accompagnateurs. Sur ce volet, citons les apports de certains auteurs [8] qui ont décrit certains critères des compagnons : Ne pas être indispensable ; ne pas décider à la place de

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

l'entrepreneur ; prendre en compte le facteur temps ; lutter contre la naïveté ; respecter l'autre. D'autre part, nous pensons que nous devons multiplier les rencontres des jeunes diplômés avec une diversité de personnes s'exprimant sur le projet et ouvrant la confrontation sur les choix personnels. Il faut donc ancrer la culture mentorale ou le mentorat entrepreneurial qui est une relation bénévole d'accompagnement au développement d'un entrepreneur novice par un entrepreneur plus expérimenté. Toutefois, le mentorat ne peut se substituer totalement à l'accompagnement qui est en soi un vrai métier.

Enfin, un processus d'accompagnement fixant un nombre suffisant de présentations formelles du projet personnel et économique doit être l'occasion d'une mesure permanente de l'engagement et de l'appréhension des risques. De manière générale, nous considérons qu'un accompagnement renforcé pour les jeunes, constitue une condition du respect de l'éthique.

Aussi, la multiplication des évaluations nous apparaît répondre à la préoccupation éthique du professeur d'entrepreneuriat.

IV. QUI SONT LES JEUNES ENTREPRENANTS ISSUS DE L'UNIVERSITÉ HASSAN II ?

IV.1 LES JEUNES AYANT SUBI LA FORMATION A L'ENTREPRENEURIAT.1

Dans notre recherche auprès des élèves ingénieurs des différents établissements de l'Université (FST, ENSAM), les projections entrepreneuriales sont réellement prometteuses : 20% des élèves en dernière année déclarent qu'ils deviendront probablement créateurs ou dirigeants d'entreprise une fois diplômés, 38 % ont tout à fait ou un peu l'intention d'entreprendre un jour. Concernant le module de sensibilisation au management et à l'entrepreneuriat, présenté comme préparant aussi à la création d'entreprises, destiné aux étudiants de différentes licences, nous avons vu que la proportion d'étudiants favorables à la création avoisinait la moitié de l'effectif à l'entrée et qu'elle se maintenait ensuite.

IV.2 LE FACTEUR «FAMILLE ENTREPRENEURIALE » A-T-IL UN IMPACT SUR LA DECISION D'ENTREPRENDRE CHEZ LES JEUNES DIPLOMES ?

Il est indéniable que les jeunes issus de familles entrepreneuriales constituent un public déjà sensibilisé à la carrière entrepreneuriale, et plutôt volontaire. De nombreuses entreprises familiales agissent régulièrement depuis des décennies, dans la plupart des régions du Monde, d'une manière entrepreneuriale et témoignent d'un esprit d'entreprendre qui se transmet de génération en génération et diffuse très largement au sein de la famille qui joue alors le rôle d'un incubateur de culture entrepreneuriale [9].

Plusieurs études longitudinales [10] ont été effectuées sur des promotions d'écoles d'ingénieurs, elles ont conclu que le milieu familial et le contexte socioculturel exercent une influence prégnante, mais non déterminante sur l'intention d'entreprendre. Toutefois, pour les diplômés comme pour le reste de la population, le fait d'avoir un père chef d'entreprise double ou triple la probabilité de devenir entrepreneur.

Dans le même sens, nous avons mené une enquête (échelle de Likert) chez les élèves ingénieurs de la Faculté des Sciences et Techniques de Mohammedia sur l'intention de créer leur propre entreprise suivant la profession de leur père, les résultats étaient comme suit (Figure1):

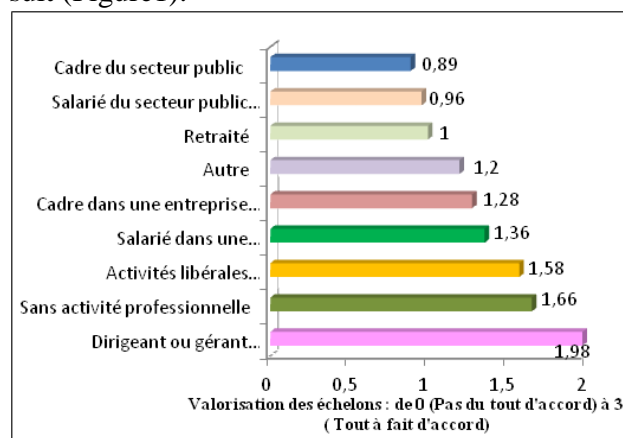


Fig. 1 : Degré d'impact de la profession du père sur l'intention entrepreneuriale chez les étudiants

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Ceci nous montre bien que la création d'entreprises concerne d'autres publics que les porteurs de projets issus de familles entrepreneuriales.

Il n'y a pas de prédestination à la création d'entreprise, vu que d'autres personnes comme les enseignants, le groupe d'amis, les professionnels rencontrés au cours de stages ou de conférences à l'Université exercent une influence importante aussi sur les orientations professionnelles et le désir d'entreprendre.

V. FAUT-IL UNE PEDAGOGIE SPECIFIQUE POUR LES FUTURS JEUNES ENTREPRENEURS ISSUS DE L'UNIVERSITE

La problématique du processus d'accompagnement des jeunes diplômés réside dans le fait que pour inciter ces jeunes à entreprendre, « on s'y prend mal », en attendant les rares jeunes qui sont déjà motivés et porteurs de projets, en leur proposant un accompagnement.

La sensibilisation doit venir bien en amont, d'une part, et, d'autre part, des pédagogies de découverte ou par projet sont nécessaires pour informer et mettre en situation. Ceci nécessite une formation adéquate des enseignants, auxquels nous ajoutons les accompagnants.

Une réflexion peut être menée sur l'opérationnalisation des incubateurs d'entreprises en milieu universitaire et ce en définissant clairement les points suivants :

- La fonction de l'incubateur et le mode de sa gestion par l'Université ;
- La taille de l'incubateur et le profil de personnel qui en assurera l'animation et la gestion ;
- Les liens spécifiques que l'incubateur devra avoir avec le secteur bancaire ;
- Le financement du fonctionnement de l'incubateur ;
- Faut-il un incubateur spécifique à une famille de produits et de services ou faut-il prévoir d'incuber tout type de projet de création d'entreprise ? Etc...

V.1 LE RENFORCEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNEL DES JEUNES POUR REpondre AU MANQUE DE MATURITE

Le manque de maturité des jeunes s'explique par la difficulté de se positionner par rapport aux différentes voies, très ouvertes, qui s'offrent à eux sur le plan personnel et professionnel. Il s'agit d'un problème d'orientation professionnelle et de construction d'un projet de vie.

En amont de la détection d'une première intention de créer, la sensibilisation à la création par la rencontre d'anciens créateurs, par exemple, aura permis d'éclairer. Pour orienter les jeunes vers la création, il faut donc bien travailler très en amont, et éclairer les perspectives, non seulement professionnelles mais aussi personnelles. Bien accompagner, pour limiter les risques sur le plan personnel nécessite donc du temps passé et un professionnalisme dans le « coaching » personnel.

Une spécificité de cet accompagnement des jeunes est leur forte demande d'écoute sur de multiples questions d'ordre personnel. Le fait de pratiquer en entrepreneuriat une pédagogie laissant autant de place à l'écoute personnelle nécessite l'acceptation de ce rôle par le formateur. Ceci repose aussi, de manière plus aigüe, la question de l'éthique d'accompagnement, d'autant plus rigoureuse que les jeunes sont face à des problèmes tout aussi aigus d'orientation. Décourager certains de la création fait partie du métier, sachant qu'il faut apporter en tout état de cause une réponse d'aide alternative à l'orientation.

V.2 LA PRISE EN CONSIDERATION DU PROJET DE VIE DANS L'ELABORATION DU MODELE ECONOMIQUE

En accompagnement entrepreneurial, le modèle économique est désigné par la combinaison des ressources, dont les compétences, permettant une offre sur le marché productrice de revenus, compte tenu de la mise en place de moyens. Si le plan d'affaires (business plan) représente bien tous les aspects du projet économique et sa cohérence stratégique, le concept de modèle

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

économique nous permet, en accompagnement, de bien poser la question de l'adéquation entre l'ambition de créer une entreprise (le projet personnel du créateur), les ressources, les sources de revenus, la mise en œuvre des moyens et la crédibilité de l'offre sur le marché.

Dans le processus d'accompagnement, il faut bien ancrer la culture dialogique homme/projet tout en mettant en exergue le problème posé pour les jeunes : Il s'agit bien d'innover tout en disposant de ressources et de compétences relatives.

V.3 CHOIX D'UN CURSUS D'ENTREPRENEURIAT APPROPRIÉ POUR LES JEUNES

Il est évident, certes, que les modules de formation sont conçus pour développer chez les jeunes diplômés les compétences entrepreneuriales, managériales, techniques de gestion et du secteur. Néanmoins, il est très important que les cours d'entrepreneuriat ne se réduisent pas à ce volet mais d'intégrer la dimension personnelle, le suivi individuel et la mesure permanente de l'engagement. Tout ceci nécessite du temps d'accompagnement et une action dans la durée pour que s'affirme progressivement l'engagement ou le renoncement. D'où l'importance de coupler une offre d'incubation à la formation, cette action constitue un véritable facteur clé de succès et d'encouragement pour les porteurs de projets.

On peut résumer les étapes des modules d'entrepreneuriat qui peuvent être dispensés dans les établissements universitaires :

Étape 1 : Conférences de sensibilisation animées par les entrepreneurs expérimentés ;

Étape 2 : Cours d'entrepreneuriat : (enjeux personnels, modèles économiques de création, méthodologie des temporalités de la maturation du projet, spécificités du management de projet entrepreneurial, spécificités du marketing de l'innovation, rappels d'analyse de risque).

Étape 3 : travail tutoré de créativité et de formulation de l'idée.

Étape 4 : travail tutoré sur le modèle économique, sur l'évaluation de l'engagement

personnel, et élaboration d'une première charte entre les partenaires si le travail s'effectue en groupe.

Étape 5 : soutenance du projet au stade de la formulation de l'idée et de la présentation du programme de travail, comprenant l'expression des attendus de l'engagement.

Étapes suivantes : étapes classiques d'accompagnement en vue de l'élaboration du plan d'affaires, avec réévaluations régulières du modèle économique et de l'engagement.

Au cours de ces étapes interviennent des cours ou des compléments de cours suivant le degré de formation des publics au management.

VI. LES MODELES ECONOMIQUES DE CREATION PLUS ADAPTES POUR LES DIPLOMES

VI.1 LES MODELES PIC ET CAP POUR LE POINT DE DEPART DU PROCESSUS D'INCUBATION

Tout au départ du processus d'incubation des jeunes ayant l'esprit d'entreprendre, soit au stade de la formulation de l'idée, nous pouvons faire appel à deux modèles le PIC (Pérennité, Indépendance et Croissance) et le CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) [11].

Les « PIC » qui ont tendance à éliminer les risques et à privilégier l'indépendance au détriment de la croissance, s'attachent plus à la liberté, et mettent rapidement en adéquation leurs moyens avec leurs ambitions, de telle manière à demeurer indépendants à tout prix. En adoptant ce modèle, les jeunes souhaitent demeurer maîtres de leur propre destin, et la création d'entreprise leur semble une solution plus appropriée que toute forme de salariat.

Les « CAP » recherchent la croissance, y compris à tout prix, c'est-à-dire en n'hésitant pas à remettre en cause la pérennité et en acceptant une perte d'indépendance. Ils constitueraient le public le plus ambitieux, mais le public des jeunes appréhende forcément moins bien, à ce stade de départ, l'adéquation entre les ressources et l'indépendance.

Or, les ressources, tant financières que des compétences à réunir, sont plus faibles chez les jeunes. Faut-il décourager dès le départ des jeunes énergiques de leurs projets ambitieux ? Il

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

faut, avec les jeunes, laisser le temps de la maturation du modèle, mais sans trop tarder. La question est en fait celle du manque de références et d'exemples des jeunes dans un monde économique qu'ils ne connaissent pas bien. La réponse se trouve dans la pédagogie, par la présentation d'exemples de modèles de création, d'une part, et, d'autre part, par la référence régulière en accompagnement, entre l'adéquation du modèle économique au degré de liberté accepté.

VI.2 SUSCITER L'INNOVATION ET EVALUER L'ADEQUATION HOMME/PROJET

L'innovation constitue un vrai facteur clé de succès à encourager chez les diplômés créateurs, mais quel type de stratégie est adapté à cet esprit d'innovation ?

Les stratégies de volume, même lorsqu'elles s'appliquent sur des marchés existants par la substitution, exigent plus d'expérience et maturité. Les stratégies de niche, exercées sur des marchés d'innovation où la concurrence est faible, « on essaie de prendre les plus fortes parts de marché possibles en valorisant au maximum toutes les possibilités de l'offre », exigeant moins de ressources humaines et financières, et adaptées aux cas des projets innovants, sont donc plus adaptées, en général, pour les jeunes qui veulent aussi conserver une part suffisante d'indépendance, pour exercer le métier d'entrepreneur.

La deuxième étape consiste à évaluer la nature de projet entrepreneurial pour déterminer le modèle à adopter. En effet, on peut évaluer plusieurs cas de figures :

- Pour les projets de créations d'entreprises ambitieuses à terme, disposés par des créateurs ne disposant pas de moyens, on peut préconiser deux modèles économiques successifs, le premier concernant le lancement d'une première activité adaptée aux moyens disponibles, comme une vache à lait et comme une première expérience de lancement et de management. , et le second à lancer au terme de trois à cinq ans, suivant le succès du

premier modèle et qui peut constituer une nouvelle opportunité conséquente, dans un domaine éventuellement différent.

- Pour les projets, requérant des moyens abordables, on peut conseiller les modèles libéraux. L'incubation doit prendre en charge ces projets de taille modeste, dès lors que leur potentiel est en adéquation avec le niveau de formation dispensée.
- Pour des projets « technologues », mettant en œuvre des technologies et des dispositifs innovants débouchant sur des brevets, le modèle économique peut être celui de cession de brevets ou de licences.

VI.3 EXPLORER L'ALTERNATIVE DU SALARIE « HOMME/PROJET »

Dans le cas où l'accès au marché par une création d'entreprise est risqué à cause de la concurrence constituée d'entreprises existantes fortes, et si l'invention n'est pas protégée par un brevet, le jeune diplômé porteur de projet, comme voie de compensation de la part d'indépendance, peut proposer son embauche à ces entreprises et valoriser sa position salariée par l'apport du projet dans toutes ses dimensions, technologiques et économiques, ainsi que par sa formation entrepreneuriale.

Néanmoins, les projets entrepreneuriaux des jeunes diplômés ne sont pas tous destinés à la sous-traitance des entreprises existantes dans le marché ou à être des start-up dédiées à être reprises par d'autres en cas de succès. En effet, ce qui distingue un manager de projet d'un créateur engagé, c'est effectivement cet ensemble de valeurs d'indépendance et la volonté de choisir ce métier d'entrepreneur.

Pour conclure sur l'adoption d'un modèle économique au moment de l'incubation des porteurs de projets universitaires, on peut dire que c'est une méthode d'évaluation pertinente qui peut s'ajouter aux autres outils de gestion durant le processus d'accompagnement. Il permet d'apporter une vision claire sur le business plan en évaluant l'adéquation entre les moyens et l'ambition d'une part, d'autre part, il permet

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

d'appréhender les phases du projet entrepreneurial.

VII. CONCLUSION

Développer l'esprit entrepreneurial chez les jeunes diplômés est primordial pour le secteur socio-économique du Maroc. Le vrai défi de l'Université Marocaine est de changer cette culture ancrée par le système éducatif qui renforce le salariat et le fonctionnariat, en mettant en exergue les différentes opportunités pouvant susciter l'esprit d'entreprendre chez ces jeunes diplômés.

Afin de réussir ce challenge, l'Université Marocaine est amenée à porter une attention particulière sur la sensibilisation, la formation, l'accompagnement dans la durée et l'évaluation permanente des projets et la force de l'engagement pour permettre aux jeunes futurs entrepreneurs de cerner toutes les données relatives à leur choix entrepreneurial.

Une réflexion peut être engagée sur la création d'un référentiel Marocain de formation de l'entrepreneuriat concernant tous les étudiants de l'enseignement supérieur (inscrits dans les cycles L, M, D des universités et dans les écoles d'ingénieurs et de management) pour être adopté par les Universités, tout en intégrant la notion du modèle économique, comme élément complémentaire d'investigation, permettant d'intégrer l'adéquation entre le porteur de projet et le projet.

Références

- [1] Versper, K.H. 1997. Entrepreneurship Education, Entrepreneurial Studies Center, University of California.
- [2] Drucker, P.F. 1985. Innovation and entrepreneurship practice and principles.
- [3] Kets de Vries, M.F.R., Carlock, R.S. and Florent-Treacy, E. 2007. Family Business on the Couch: A Psychological Perspective, John Wiley & Sons, Ltd.: West Sussex.
- [4] Charney, A. and Libecap, G.D. 2000. The Impact of Entrepreneurship Education: An Evaluation of the Berger Entrepreneurship Program at the University of Arizona, 1985-1999
- [5] Solomon, G.T., Duffy, S. and Tarabishy, A. 2002. The State of entrepreneurship education in the United States: A nationwide survey and analysis, International Journal of Entrepreneurship Education 1(1), 65-87.
- [6] Best procedure project on entrepreneurship education and training, 2002, 2008, Vers la création d'une culture entrepreneuriale, promouvoir des attitudes et des compétences entrepreneuriales au travers de l'éducation, Guide de bonnes pratiques.
- [7] Block, Z, Stumpf, S.A. 1992. Entrepreneurship Education Research: Experience and challenge.

[8] Iselin, F. et Bruhat, T. 2003. Accompagner le créateur : la nouvelle donne de l'entreprise innovante, Chiron.

[9] Lloyd, P. Steier et al. 2009. Embeddedness Perspectives of Economic Action Within Family Firms, , N°6, p. 1157-1167.

[10] Frugier, D., Verzat, C., Bachelet, R., Hannachi, A. 2006. Developing an enterprising spirit among engineering college students: what are the educational factors? In A. et Klandt H., International Entrepreneurship Education, Issues and Newness, E. Elgar ed.

[11] Frugier, D et Bousnane, A. 2007. Comment est-il raisonnable d'encourager les jeunes diplômés à créer une entreprise ? 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke.