

# **Vers un modèle de la pédagogique entrepreneuriale : questionnements pédagogiques et perspectives de développement**

**CHAKIR, Ahmed**

**Enseignement chercheur**

**Equipe de Recherche en Entrepreneuriat et de PME (EREPME). ENCG-Université Ibn Zohr.**

**Département de Gestion de l' Ecole Nationale de Commerce et de Gestion. Université Ibn Zohr , Agadir, Maroc**

## **RESUME**

Cet article se propose d'effectuer un état des lieux du métier d'entrepreneur, il s'arrête dans un premier temps, sur ses exigences pour mieux appréhender les compétences nécessaires à son exercice avant de présenter certaines pratiques pédagogiques universitaires largement utilisées pour promouvoir l'esprit d'entreprendre. A la lumière de ces pratiques et des principales réflexions apportées à cet égard, l'article présente, enfin, un modèle général portant les ingrédients d'une pédagogie entrepreneuriale et fixant les conditions du développement d'une telle approche visant à cultiver et à promouvoir l'esprit d'entreprendre au sein de l'université marocaine.

**Mots clés :** métier d'entrepreneur, méthodes pédagogiques, Pédagogie entrepreneuriale

## **ABSTRACT**

This article intends to shed light on the status of the entrepreneur's profession. Before presenting some academic educational practices extensively used to promote the mind of undertaking, it, First, discusses the requirements of this profession in order to better understand the expertises necessary to its practice. In the light of these practices and the main reflections brought in this respect, the article presents, finally, a general model carrying the ingredients of an entrepreneurial pedagogy and fixing the conditions of the development of such an approach aiming to cultivate and to promote the mind of undertaking within the Moroccan university.

**Keywords:** profession of entrepreneur, teaching and learning methods, entrepreneurial pedagogy

## INTRODUCTION

Au moment où l'entrepreneuriat est unanimement reconnu comme étant un phénomène vital pour notre société, par sa contribution à la régénération et au développement de notre économie, un constat majeur s'impose : tous les efforts déployés, au Maroc, pour l'encouragement de l'entrepreneuriat se sont orientés essentiellement vers la dimension financière et administrative de la création d'entreprise ignorant les aspects personnels et comportementaux.

Or, pour tout territoire économique, les hommes sont le bien le plus précieux. L'entrepreneur, pris au sens du comportement et non du statut, demeure l'acteur clé du dynamisme économique. Il est aujourd'hui capital de réhabiliter le métier d'entrepreneur en diffusant partout dans la société l'esprit d'entreprendre. Cela est largement une question de mentalité et d'état d'esprit pour lesquels le système éducatif peut jouer un rôle fondamental de révélation et de valorisation. Il devient alors primordial de se poser certains questionnements : quelles sont les caractéristiques d'entrepreneurs ? Quelles sont les exigences du métier d'entrepreneur ? Peut-on enseigner le métier d'entrepreneur à l'université ? si oui, quels savoirs faut-il inclure et comment peut-on les inculquer ?

Ces différentes questions qui relèvent de l'enseignement de l'entrepreneuriat, font l'objet, depuis plus vingt ans, de nombreux débats, travaux de recherche et d'expérimentation (Vesper et Gartner, 1997; Béchard et Toulouse, 1998; Menzies et Gasse, 1999). Ces débats indiquent bien que l'entrepreneuriat est une discipline « en construction » et que son développement dans le système éducatif passe, comme l'illustre Fayolle (1997), par les expérimentations, le lien avec les activités de recherche pour la structuration de l'enseignement, la mise en situation pratique et la reconnaissance du champ.

Dans cette article, nous voudrions s'arrêter, dans un premier temps, sur les exigences du métier d'entrepreneur pour mieux appréhender les compétences nécessaires à son existence (I) avant de présenter certaines pratiques pédagogiques universitaires utilisées pour l'apprentissage de ces compétences entrepreneuriales (II). Nous proposons, à partir des apports des méthodes pédagogiques identifiées, d'apporter une contribution méthodique à

l'enseignement de l'entrepreneuriat et d'organiser les différentes activités disciplinaires et didactiques dans un modèle entrepreneurial synthétique, outil pédagogique opérationnel.

A la lumière de ce modèle pédagogique proposé et des principales réflexions apportées à cet égard, l'article présente, enfin, les conditions du développement d'une telle approche visant à cultiver et à promouvoir l'esprit d'entreprendre au sein de l'université marocaine (III).

## I - les exigences du métier d'entrepreneur [1]

On assiste aujourd'hui à un foisonnement d'articles, d'interviews, de colloques sur « le profil de l'entrepreneur ». La présentation suivante a pour objectif de donner quelques repères pour mieux appréhender les compétences nécessaires à l'exercice du métier d'entrepreneur. Elle s'appuie largement sur les travaux de Fillion (1997), Liouville (2002) et Schumpeter (1951).

Comme tout autre métier, celui d'entrepreneur nécessite pour toute personne qui veut l'exercer des aptitudes, des savoir faire et des comportements spécifiques (techniques, conceptuelles, humaines et managériales).

Fillion retient certaines activités courantes du métier d'entrepreneur. Nous allons les présenter de manière succincte dans un esprit de simplification.

- 1- identifier des opportunités** : l'entrepreneur cherche à occuper des niches présentant un potentiel d'activités. Son analyse est spatio-temporelle et sa rapidité de réaction est un facteur clé de succès ;
- 2- définir et mettre en œuvre des visions** : même de façon intuitive, l'entrepreneur définit ce qu'il veut faire, comment il va le faire puis il passe à l'action ;
- 3- prendre des décisions en optimisant les ressources disponibles** : l'entrepreneur doit estimer, analyser, prévoir, évaluer les alternatives puis décider en optimisant les ressources ;
- 4- développer une sensibilité technologique et technique** pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ;

- 5- L'entrepreneur se situe au cœur du processus d'innovation :** l'entrepreneur est celui qui favorise l'émergence et le développement de nouvelles possibilités non encore connues dans l'environnement économique (Schumpeter, 1951) ;
- 6- savoir acheter :** le succès dépend aussi de la capacité à optimiser les conditions d'acquisition des ressources ;
- 7- mettre en marché :** l'entrepreneur doit être en mesure de se mettre à la place du client pour maximiser l'offre ;
- 8- vendre :** c'est une des activités à laquelle est confrontée en permanence l'entrepreneur. Il vend son projet, sa vision puis ses produits ou services à tous ses partenaires ;
- 9- s'entourer de personnes compétentes :** l'entreprise se développera si l'entrepreneur sait recueillir les conseils des personnes compétentes et complémentaires ;
- 10- faire faire :** l'entrepreneur doit s'organiser pour ne pas se faire « parasiter » par des tâches annexes.

Il ressort de l'ensemble de ces activités, un certain nombre de compétences nécessaires à l'exercice du métier d'entrepreneur qu'on peut regrouper en quatre catégories :

- a)** compétences managériales typiques : avoir une vision ou le savoir devenir, capacités à résoudre des problèmes, aptitudes dans le domaine de l'organisation, la prise de décisions, la communication et la prise de responsabilités ;
- b)** compétences sociales : capacité d'écoute, savoir déléguer, savoir constituer et tirer profit des réseaux, relations humaines (aptitudes dans le domaine de la coopération, du travail en groupe) ;
- c)** aptitudes personnelles : confiance en soi, motivation, énergie, capacité de résistance et d'endurance, capacités conceptuelles ;
- d)** compétences entrepreneuriales typiques : esprit d'initiative, sens de l'action et de la créativité, prise de risques au niveau de la concrétisation des idées.

Ces compétences transversales, qui sont d'ordre managérial, méthodique, personnel et social contribueront au développement du « savoir-agir » des apprenants dans toute situation. C'est au travers de son agir qu'un étudiant entre en contact avec le monde des entrepreneurs. Sur le

plan pédagogique, l'interaction entre ces quatre domaines de compétences, a bien sûr un impact sur le contenu de l'enseignement et les méthodes utilisées, qu'il convient de définir avec plus de précision.

## **II- Pratiques pédagogiques universitaires et apprentissage du métier de l'entrepreneur**

### *Débats et questionnements pédagogiques*

De multiples interrogations s'adressent à l'apprentissage du métier d'entrepreneur. En l'absence de théories ou de paradigmes mobilisables dans le domaine, toute approche pédagogique passe par une réflexion centrée sur quelques questions clés qui font l'objet de nombreux travaux de recherche et d'expérimentation<sup>4</sup> et que l'on peut résumer autour de deux points :

**Le premier** concerne la pratique elle-même et sa légitimité académique : naît-on entrepreneur ou le devient-on ? (Gasse, 1993), peut-on parler du métier d'entrepreneur et le présenter comme les autres métiers ? « si oui, peut-on enseigner le métier d'entrepreneur ?.»

Sans entrer dans les débats académiques, la réponse est positive à condition de privilégier des situations et des contextes d'apprentissage cohérents avec l'objet de l'enseignement. En effet, nous avons préféré nous appuyer sur différents travaux qui montrent qu'entreprendre ne constitue pas un phénomène inné, naturel et que l'esprit d'entreprise et la capacité d'entreprendre renvoient à des savoirs, des aptitudes et attitudes pouvant être enseignés, travaillés, renforcées et exploités. Mais, les débats demeurent toujours très animés concernant la structure retenue pour développer cet apprentissage; s'agit-il d'introduire un cours supplémentaire (ou plusieurs) cours au cursus initial de formation ? doit-on adopter une approche plutôt unidisciplinaire ou interdisciplinaire axée sur la création d'entreprise ? Cet apprentissage peut-il se décliner de manière classique par la mise en place de cours spécifique, ou bien doit-il s'inscrire dans un programme plus complet, conçu et animé selon des modalités différentes ?

**Le deuxième** point concerne l'approche pédagogique et cherche à faire préciser la finalité de ce type d'apprentissage, les objectifs poursuivis, les éléments de contenus, le public visé ainsi que les méthodes d'apprentissage (Béchard, 1994 ; Toulouse, 1992 et Gibbn 1992).

De nombreuses questions fondamentales sont encore débattues : s'agit-il d'informer, de former ou d'éduquer les étudiants (Legendre, 1988), les méthodes pédagogiques doivent-elles

être centrées sur le professeur ou sur l'étudiant ? (Loucks, 1988), doivent-elles être appropriées à un univers structuré ou non structuré ? (Ronsadt, 1985). La formation doit-elle être plutôt théorique avec des problématiques actuelles ou plutôt praxéologiques en privilégiant les connaissances et outils pratiques... ? (Certhoux , 2000)

Ces différentes questions indiquent bien qu'il n'y a pas un modèle pédagogique unique pour l'apprentissage du métier d'entrepreneur comme il n'existe pas un type d'entrepreneur unique. Nous espérons à l'issue de nos réflexions avoir suffisamment de matière, non pour trancher définitivement le débat, mais pour apporter notre contribution à ces questionnements pédagogiques fondamentaux.

Nous pouvons, toutefois, penser que pour former de futurs entrepreneurs, il semble donc utile d'allier la passion (le métier) et la raison (la gestion) dans un processus d'apprentissage équilibrant les dimensions conceptuelle (pourquoi), instrumentale (comment) et expérimentale (mettre en œuvre un projet) (Fayolle, 1997).

### *Les méthodes pédagogiques*

Au sujet des méthodes pédagogiques, susceptibles d'être utilisées, Bechard (2000) distingue, dans une étude exploratoire portant sur 146 programmes de formation à l'entrepreneuriat, trois catégories :

- les méthodes de reproduction qui regroupent la plupart des méthodes traditionnelles (exposés, enseignement programmé, exercices répétitifs, etc.)
- les méthodes de construction qui sont centrées sur l'apprenant et regroupant le projet individuel, la recherche guidée, l'interview.
- et les méthodes de co-construction qui sont centrées sur les interactions entre l'individu et son environnement et qui regroupent pour l'essentiel les méthodes participatives (jeux de simulation, méthode des cas, groupes de discussions, etc.)

Cette classification a permis à Béchard (2000) de constater, pour les commissions scolaires du Québec, une dominante des méthodes de reproduction dans 43,6% des interventions éducatives. Les méthodes de co-construction sont présentes dans 33 ,8% des cas laissant un espace de 17,6% aux méthodes pédagogiques de construction.

Il ressort de ces résultats que les institutions universitaires semblent avoir beaucoup de difficultés à s'échapper des méthodes traditionnelles même si les méthodes actives ont prouvé leur efficacité notamment en formation de gestion.

Nous allons maintenant décrire certaines formules pédagogiques qui sont largement pratiquées et qui nous semblent plus adaptées pour la formation à l'entrepreneuriat. Il s'agit de trois méthodes se rattachant au constructivisme et que nous avons retenues pour illustrer la diversité des approches dans ce domaine, et que nous allons tenter d'en résumer les fondements et les apports pédagogiques.

## A- La méthode des cas

### a) Définition et fondements

La méthode des cas, rendue célèbre par la Harvard Business School, permet d'entraîner des apprenants à des situations concrètes. On peut définir brièvement cette méthode comme l'utilisation de situations réelles d'entreprises à des fins pédagogiques, étudiées individuellement et discutées en groupes et en plénière avec l'aide d'un animateur (Albert, 1980).

Il serait utile de préciser que l'animation est l'étape essentielle de la méthode des cas. Sans elle, le cas n'a aucune valeur pédagogique. Elle fait la différence entre le cas et la méthode.

### b) Apports pédagogiques

Plusieurs études portant sur la valeur pédagogique de la méthode des cas (Simon, 1986 ; Beckman et Dale, 1972) prouvent que cette méthode permet aux apprenants d'acquérir de l'expérience, de développer leurs habiletés et d'augmenter leur motivation à apprendre.

- **Acquisition d'expérience :** cette méthode favorise une meilleure articulation entre la théorie et la pratique et permet de mettre les étudiants en contact avec des expériences et des réalités professionnelles auxquelles ils n'auraient pas accès autrement ;
- **Développement d'habiletés :** la méthode des cas développe un certain nombre d'habiletés et d'aptitudes : habiletés à prendre des décisions, à résoudre un problème, à communiquer, et à établir des priorités et des lignes directrices, faculté de recherche pour compléter les informations disponibles et capacité de traiter un problème d'ensemble ;
- **Augmentation de la motivation :** la motivation d'apprentissage des étudiants est grande, car il y a moins de routine en classe (surtout les discussions en sous groupes et en plénière), ils sont très attachés à des situations réelles et acceptent d'autant plus volontiers de proposer des solutions dont ils n'assument pas la responsabilité.

## **B - Le jeu d'entreprise**

### **a) Définition et fondements**

Un jeu pédagogique est un outil construit dans le but de favoriser l'acquisition de savoirs et de savoirs faire dans un domaine donné en faisant ressortir le caractère global des problèmes traités. Dans le domaine de gestion, cet outil vise à faire comprendre le fonctionnement de l'entreprise en assurant la synthèse des enseignements et en montrant l'interdépendance entre toutes les décisions de gestion.

Cet outil pédagogique repose sur un modèle de simulation de gestion informatisé et permet le déroulement du jeu d'entreprise. La simulation met en concurrence plusieurs équipes qui représentent autant de sociétés. Chaque équipe joue le rôle d'une entreprise, et chacun à l'intérieur de l'équipe joue le rôle d'un décideur.

### **b) Apports pédagogiques**

De façon plus succincte, on peut lister les apports pédagogiques d'un jeu d'entreprise comme suit :

- La simulation procède de la pédagogie par « l'expérience » et par « l'erreur » : au cours d'un jeu d'entreprise, les joueurs apprennent à partir de ce qu'ils font, ils se confrontent aux problèmes et aux concepts dans l'action. Ils doivent toujours être en position de comprendre leurs erreurs et de les corriger ;
- Le joueur-apprenant est au centre du processus d'apprentissage : le jeu, mettant en relief le fait que le groupe en soit une source d'apprentissage, constitue un contexte formateur très ouvert où l'animateur joue un rôle de facilitateur de l'apprentissage. Ainsi, une grande part de l'apprentissage provient de l'interaction des réponses entre les joueurs-apprenants ;
- Le jeu d'entreprise renforce la motivation à apprendre : toutes les équipes ont pour ambition la réussite. L'aspect ludique constitue un véritable levier de motivation : les interactions entre joueurs, qui s'inscrivent dans un système de coopération (entre les membres du groupe) et de compétition (entre les équipes), sont sources de motivation.

## **C- Le projet de création d'activité ou d'entreprise :**

### **a) Définition et fondements**

La pédagogie par projet suppose que les étudiants imaginent et définissent –à partir d'une idée d'affaires- le concept de leur projet, et qu'ils construisent ce projet, jusqu'à l'élaboration et présentation du plan d'affaires à un jury professionnel. Elle présente, ainsi, les caractéristiques d'une méthode active, appliquée et centrée sur l'étudiant.

Cette pédagogie de l'Apprentissage Par Autonomie (APA), qui renvoie à une conception bien spécifique de l'apprentissage (Zimmermann-Asta, 2000), relève d'une pédagogie « dite de construction », qui prône la libre expression des idées, le savoir être et la découverte autonome. C'est une approche qui vise à augmenter le niveau d'autonomie, la confiance en soi de l'apprenant qui sera appelé à participer activement, entre autres dans le processus de recherche qui mènera à acquérir des savoirs par rapport à un sujet ou à un thème donné.

### b) Apports pédagogiques

Le projet de création représente un outil à forte valeur ajoutée pédagogique, et ceci pour plusieurs raisons (Schieb-Bienfait, 1999) :

- Il permet aux étudiants d'aborder l'entreprise comme objet d'étude global ; avec le projet de création, ils découvrent la dynamique du projet d'entreprendre et peuvent ainsi mieux appréhender les interactions entre les différentes dimensions et composantes du projet ; le dispositif de formation devient ainsi plus systémique ;
- Les étudiants发现 aussi que le projet d'entreprendre évolue dans un univers de complexité mais aussi de forte équivocité et ambiguïté (Gartner et Vesper, 1994), univers avec lesquels ils sont peu habitués à composer ;
- Le dispositif d'auto-formation permet également de combiner plusieurs modes d'apprentissage : notamment l'apprentissage réciproque des uns par les autres (au sein de chaque groupe et au niveau de la promotion), l'apprentissage par le faire, l'apprentissage par les échanges interpersonnels au sein du groupe et par les réactions de personnes différentes et nombreuses (à travers les débats et discussions engagés avec les tuteurs (enseignants et professionnels), l'apprentissage par la découverte guidée (avec l'encadrement des tuteurs) et aussi l'apprentissage par l'erreur (en cherchant à définir et résoudre des problèmes que pose le projet).

### D- Autres formules pédagogiques

Les méthodes pédagogiques qui semblent le mieux adaptées - décrites ci-dessus - doivent être appuyées par d'autres formules qui laissent la place à l'accumulation d'expérience à travers le développement des aptitudes, des attitudes et de la personnalité. Dans ce qui suit,

nous présenterons certains éléments d'appui à cette pédagogie que nous avons qualifiée « d'entrepreneuriale »

**La pédagogie implicite.** elle s'exprimant à travers les relations informelles avec les professeurs et les professionnels, comporte également une dimension entrepreneuriale puisque ce n'est plus un exercice d'école, imposé et subi mais un exercice volontaire et responsabilisant.

**L'implication des étudiants dans les « activités parascolaires** (presse étudiante - Junior entreprise, associations d'étudiants...) est, à cet égard, très formatrice. Ces activités peuvent jouer un rôle majeur dans le développement de certaines qualités de comportement (esprit d'entreprise, goût pour l'initiative et le risque)

**Les témoignages :** Les conférences d'entrepreneurs permettent, dans une certaine mesure, d'apporter la dimension personnelle de l'acte entrepreneurial. Par leur personnalité, les conférenciers-entrepreneurs représentent un modèle, un groupe de référence auquel les étudiants peuvent adhérer

**Les stages en entreprise :** Ils donnent aux étudiants une vision concrète et quotidienne de l'activité d'entrepreneur et leur font comprendre l'importance d'une foule de détails opérationnels.

**Le « face à face » pédagogique :** c'est une approche personnalisée initiée dans le cadre des projets ou des dossiers de travail qui correspond mieux à la réalité. En effet, c'est en fonction de la demande ; Il s'agit bien de face à face avec chaque groupe de travail pour mieux comprendre les attentes, les blocages le cas échéant, de chaque étudiant et d'apporter une réponse soit au niveau global lorsque telle ou telle question ou expérience peut se partager, soit à titre personnel.

Ces méthodes pédagogiques ont été choisies pour illustrer la diversité des approches dans l'enseignement de l'entrepreneuriat. Elles contribuent de façon importante à donner aux étudiants une vision réaliste du métier d'entrepreneur à condition de les utiliser dans une perspective plus entrepreneuriale et en respectant les deux principes suivants :

- celui d'adaptation du matériel pédagogique au métier d'entrepreneur et aux spécificités culturelles de chaque pays ;

- celui de la transversabilité : en effet, le métier d'entrepreneur relève du domaine du vivant et d l'évolutif. Les divers domaines d'interventions sont nécessairement en interactions les uns avec les autres.

### **III- Vers une approche pédagogique entrepreneuriale : perspectives et recommandations**

Après avoir présenté certaines pratiques pédagogiques largement utilisées pour l'enseignement de l'esprit d'entreprendre, la présente section a pour objet de faire le point sur les conditions de réussite et de développement de ces pratiques pédagogiques dans nos enseignements.

Toutefois, avant de présenter les préconisations auxquelles nous sommes arrivées, nous allons tenter de résumer les caractéristiques d'une approche pédagogique telle que nous avons conçue et qualifiée « d'entrepreneuriale » portant cette nouvelle discipline.

#### **a) Conception générale d'une pédagogie « entrepreneuriale »**

A la lumière de pratiques pédagogiques exemplaires observées sur le terrain, nous sommes désormais en mesure de proposer un modèle général portant les ingrédients d'une pédagogie entrepreneuriale (Figure1). Ce modèle illustre cette pédagogie centré sur « celui qui apprend » et décrit, d'une part, les activités et les compétences exigées par le métier d'entrepreneur et d'autre part, les mécanismes d'apprentissage auxquels toute pratique pédagogique se doit de répondre.

La construction de ce modèle nous a permis de visualiser le processus d'apprentissage en distinguant dans un premier temps les méthodes pédagogiques associées aux activités disciplinaires que les apprenants doivent entreprendre. Il réunit dans un deuxième temps ces deux composantes dans un processus de formation dont le contenu est élaboré en tenant compte du contexte professionnel et culturel de ceux à qui il est destiné. Cette démarche construit progressivement la capacité des individus en formation, les amenant progressivement au stade de l'autonomie puis à celui de l'action compétente.

Ces compétences transversales, qui sont d'ordre managérial, méthodique, personnel et social contribueront au développement du « savoir agir » des apprenants dans toute situation

Développe son autonomie et construit son apprentissage

Développe des **compétences transversales**

Produit du **Savoir agir**

Création d'activité ou d'entreprise

### **Méthodes pédagogiques actives**

Méthodes de cas

Jeux d'entreprise

Mise en situation

Projet de Création d'entreprise ou d'activité

Témoignage d'entrepreneurs

### **Activités disciplinaires**

identifier des opportunités , définire et mettre en œuvre des visions , prendre des décisions, développe une sensibilité technologique etc..

### **Valeurs entrepreneuriales**

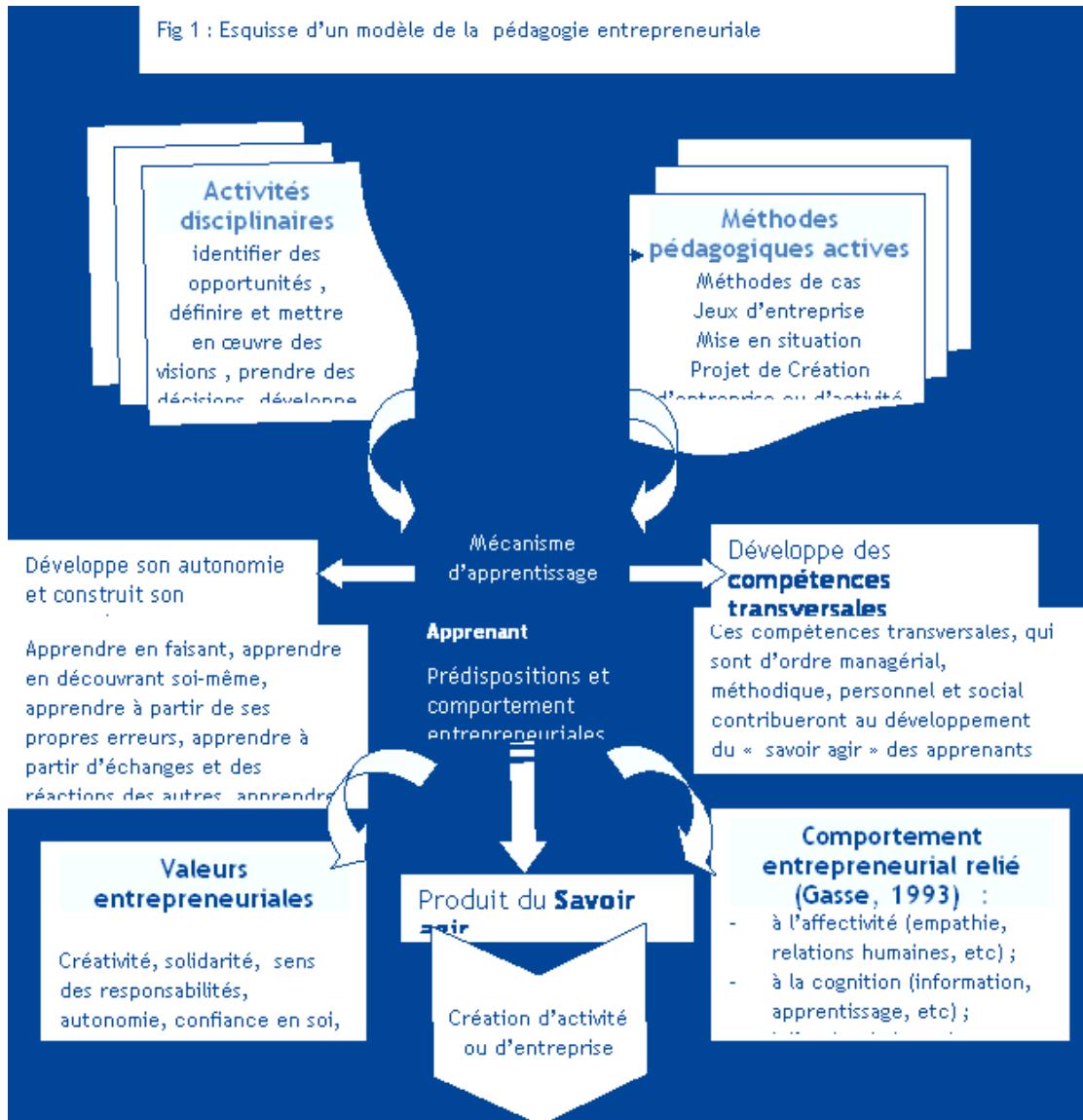
Créativité, solidarité, sens des responsabilités, autonomie, confiance en soi, esprit d'équipe, leadership, ténacité

Apprendre en faisant, apprendre en découvrant soi-même, apprendre à partir de ses propres erreurs, apprendre à partir d'échanges et des réactions des autres, apprendre en empruntant aux autres,

### **Comportement entrepreneurial relié (Gasse, 1993) :**

- à l'affectivité (empathie, relations humaines, etc) ;
- à la cognition (information, apprentissage, etc) ;
- à l'action (adaptation, moyens, occasions etc)

Fig 1 : Esquisse d'un modèle de la pédagogie entrepreneuriale



### b) Perspectives et conditions de réussite d'une approche pédagogique entrepreneuriale

A la lumière des solutions étrangères apportées à ces mêmes préoccupations, il est parfaitement possible d'en tirer les leçons pour fixer les axes prioritaires du développement

d'une approche pédagogique visant à cultiver et à promouvoir les valeurs entrepreneuriales au sein de l'université marocaine

Il nous semble que pour développer une telle approche pédagogique, un certain nombre de conditions devront se réunir (dans le cadre d'un projet pédagogique d'université) et concernant différents acteurs :

**Les instances académiques :** Toute démarche visant à développer l'enseignement de l'entrepreneuriat dans notre université doit s'inscrire dans le cadre d'une stratégie globale initiée délibérément par les instances universitaires qui doivent réellement s'impliquer en dégageant des moyens, en établissant des relations de collaboration avec divers acteurs extérieurs. Ceci exige l'élaboration d'un plan d'actions définissant clairement à la fois les objectifs à atteindre, les actions à mettre en œuvre, les cibles visées et les moyens à mobiliser pour y parvenir.

**les professeurs :** La formation entrepreneuriale est devenue une discipline spécifique, et exige une formation particulière et des postes créés à cet effet. Des propositions avaient été présentées (Mortier, 1996 ; Fayolle, 1999 ; Chakir, 2003) et débattues dans divers colloques et séminaires. On peut actuellement les résumer ainsi :

- former une centaine de formateurs (au plan national) à partir soit de spécialistes du management, soit d'ingénieurs ayant travaillé dans des PME et « passionnés » par la création, les PME et l'enseignement. Cette préconisation consistait à identifier et former aux spécificités de l'entrepreneuriat des enseignants marocains, le cas échéant en s'inspirant de l'opération pilotée par la FNEGE dans les années 90 et qui avait permis de former à la gestion de nombreux enseignants marocains dans les institutions françaises.

- encourager le développement du matériel pédagogique dans le domaine de l'entrepreneuriat en organisant, par exemple, chaque année des concours entre enseignants visant à récompenser les meilleures pratiques et innovations pédagogiques. D'autre part, notre système universitaire doit valoriser les innovations pédagogiques au même titre que les publications des articles.

- mettre en place une Centrale des produits pédagogiques : la nécessité de la mise en place d'un organisme national qui joue le rôle d'un carrefour d'informations au cœur d'un réseau d'établissements de formation et centre toutes les ressources pédagogiques dans une base de donnée pour en assurer une large diffusion en définissant une charte de qualité et les

procédures d'achat et de dépôt. Cet organisme devra, également, jouer un rôle crucial dans la formation des formateurs et l'échange d'expériences.

**Les enseignements :** Instaurer une attitude positive vis-à-vis de l'entreprise, que cela passe par la création d'une matière spécifique ou par son intégration dans les programmes actuels. Le plus important est que ces enseignements doivent refléter ce qu'est la caractéristique essentielle de l'acte entrepreneurial, à savoir une forte implication de l'étudiant dans son œuvre.

**Les entreprises :** Apprendre le métier d'entrepreneur est une tâche éducative dans laquelle doivent s'investir non seulement les étudiants, les enseignants et les directeurs d'établissements, mais également les représentants du milieu économique. Par un échange avec des représentants des secteurs économique, l'enseignant doit pouvoir détecter les domaines d'étude qui ont leur place à l'école, qui sont susceptibles d'être au programme.

Il faut mobiliser les entreprises marocaines pour la participation à des programmes de formation (conférences, témoignages d'entrepreneurs, visites d'entreprises, stages,...), à la création de cas en fournissant toutes les informations et les moyens financiers dans le cadre d'un partenariat.

**Les moyens financiers :** De toute évidence, les moyens financiers sont un élément essentiel dans tout projet. Lorsque les moyens financiers et la gestion sont à la hauteur, un projet a toutes les chances d'être un succès. la réalisation de produits pédagogiques spécifique à l'entrepreneuriat réclame des investissements financiers et humains importants.

## CONCLUSION

La fonction d'entrepreneur est un métier complexe qui met en œuvre à la fois des compétences mais également des sollicitations qui reposent beaucoup sur la créativité, voir l'émotionnel.

La mise en œuvre d'une formation universitaire au métier d'entrepreneur nécessite une réflexion pédagogique approfondie sur les objectifs liés à ce type de formation ainsi que sur les contenus mais aussi les méthodes pédagogiques.

Une meilleure délimitation de l'enseignement du métier d'entrepreneur nous a amené à élaborer un modèle synthétique de la pédagogie entrepreneuriale. Même s'il devra être complété et validé dans des travaux ultérieurs, son apport est double. D'une part, il s'agit d'une synthèse des meilleures pratiques pédagogiques. En ce sens, il développe une

pédagogie entrepreneuriale qui soit plurielle et ouverte à son milieu socio-économique. D'autre part, il se veut un outil pédagogique d'aide à la compréhension de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Il revêt ainsi un caractère opérationnel pour la formation au métier d'entrepreneur.

Les méthodes pédagogiques proposées, dans ce modèle, peuvent paraître à priori difficiles à mettre en œuvre : elles demandent un investissement temporel et personnel important de l'enseignant et un cadre institutionnel suffisamment flexible pour les mettre en œuvre. En nous inspirant d'expériences qui semblent avoir bien fonctionnées dans quelques pays, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il fallait agir en privilégiant davantage l'ensemble des conditions nécessaires à un renouveau des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur.

## NOTES

1. Nous utilisons une définition élargie de l'entrepreneur empruntée des chercheurs De Carlo et Chevrier, (1999) qui préconisent une définition incluant l'ensemble des créateurs d'activités et de valeur ajoutée au sein de toutes les formes d'organisation. Qu'il soit appelé à exercer son métier en tant qu'entrepreneur, intrapreneur, extrapreneur, entreprenaute voir entrepreneur social, l'individu devra présenter les mêmes compétences.
2. Voir notamment les Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat « Entrepeneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils » novembre 1999.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Albert, P. (1980). *Comment construire un bon cas.* Enseignement et Gestion, Nouvelle Série n° 15.

Bechard, J.P. (1994). *Les grandes questions de recherche en entrepreneurship et éducation.* Cahier de recherche HEC Montréal n° 94-11-02.

Bechard, J.P. (2000). *Méthodes pédagogiques des formations à l'entrepreneuriat : résultats d'une étude exploratoire.* Revue Gestion 2000, mai-juin 2000.

Bechard, J.P. et Toulouse, J..M. (1992). *Essai de clarification des programmes de formation à l'entrepreneurship* . Cahier de recherche HEC Montréal n° 92-09-01.

Beckman, M. Dale. (1972). *Evaluating the Case Method*. In Educational Forum, 34, 4 , mai 1972 , pp. 489-497.

Chakir, A. (2003). Pratiques pédagogiques et formation en gestion ; l'expérience de l'ENCG. Deuxième Rencontre Nationale/ AIPU-Maroc, mai 2003. Casablanca.

Certhoux, G. (2000). *L'entrepreneuriat : effet de mode ou tendance de fond ?* Référence N° 21.

De Carlo, L. Chevrier, S. ( 1999). *Comment former quels entrepreneurs ?*. Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat « Entrepeneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils » novembre 1999.

Fayolle, A. (1997). *L'enseignement de l'entrepreneuriat : réflexions autour d'une expérience*. Cahier de recherche 9708, EM Lyon.

Fayolle, A. (1999). *L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises : analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement*. Rapport rédigé à la demande de la direction de la technologie du ministère de l'éducation nationale de la recherche et de technologie. Mai 1999.

Fayolle, A. (2001). *Les enjeux du développement de l'enseignement de l'entrepreneuriat en France*. Rapport réalisé pour la Direction de la Technologie Du Ministère de la Recherche Contrat Ministère de la recherche. Mars 2001.

Fillion, L.J. (1997). Le champs de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendance. Revue Internationale des PME, vol ! ; 10, n°2 (129-172).

Gartner, W.B. et Vesper, K.H. (1994). *Experiments in Entrepreneurship Education : successes and Failure*. Journal of Business Venturing, 9, 179-187.

Gasse, Y. et D'Amours, A. (1993). *Profession entrepreneur : avez vous le profil de l'emploi ?* . Les Editions Transcontinentales inc..

Gibb, A. (1992). *The enterprise culture and education. Understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals* », International Small Business Journal, 11, 3.

Liouville, J. (2000). *La fonction d'entrepreneur : Schumpeter revisité*. Actes du 2<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat « Entrepreneuriat et dynamique des sociétés » Bordeaux, novembre 2002.

Mortier, D. (1996). *Réflexions et propositions sur la création d'entreprises à forte croissance*. Rapport de M. Denis Mortier, 1996.

Schieb-Bienfait, N. (1999). *Du projet de création comme pratique pédagogique : témoignage autour d'une expérience*. Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat novembre 1999.

Schumpeter, R.J. (1989). *Essays : On Entrepreneurs, Innovations, Business cycles, and the evolution of capitalism*. Transaction Publishers, New Brunswick (USA) & Oxford (UK); publication originale en 1951, Addison-Wesley.

Simon, H. (1986). *How Managers Express their creativity*. In Frontiers in creative and Innovation Management, Ballinger Publishing Co.

Zimmermann-Asta, M.I. (2000). *Apprendre Par l'Autonomie ... Comment ?* Les Editions du CEFRA..