

## **Contribution au développement d'un apprentissage pédagogique en entrepreneuriat international**

LATIFA HERR, MOHAMED BOUMAHMAZA, ABDERRAHIM KHYATI, HIND  
BOUZOUBAA

Groupe Interdisciplinaire de Didactique des Sciences et Sciences de l'éducation (GIDS&SE)  
du LAPSTICE, Université Hassan II- Casablanca.

Afin de comprendre et de décrire le comportement d'internationalisation des entreprises, les premières recherches menées avant les années 70 se sont concentrées sur les grandes multinationales dont les stratégies d'internationalisation étaient rendues possibles par de lourds investissements.

D'autres recherches concernant l'internationalisation des PME, menées aux Etats Unies et en Europe au début des années 80, ont donné lieu à des modèles comportementaux par étapes où la taille est une barrière à l'internationalisation.

Or, on constate que de toute petites entreprises (TPE), nouvellement créées, inexpérimentées et avec des ressources limitées, s'internationalisent et déjouent les modèles classiques d'internationalisation en brulant les étapes. L'âge, la taille et les ressources ne sont plus des obstacles à l'internationalisation. Cela fait dire à Cavusgil (1980) que l'internationalisation graduelle des entreprises est devenue caduque. Veilleux et Ferro (2010), confirment que de nos jours, entre 1 et 2% des nouvelles entreprises sont internationales dès leur création et 76% ont des perspectives d'exportation dans les deux premières années.

Et la majorité des travaux de recherche menés depuis les années 90 traite la précocité et la rapidité de cette internationalisation d'un point de vue facteurs externes à l'entreprise telle que la saturation des marchés locaux

et/ou nationaux, la libéralisation des marchés internationaux ou encore les aides apportées par les gouvernements, la pression concurrentielle ; et d'un point de vue facteurs internes tel que le rôle du dirigeant et ses diverses expériences, l'appui de ses réseaux sociaux, le recours à des nouvelles technologies de communication et de production, les caractéristiques du produit.

Cependant, rares sont donc les travaux qui abordent l'internationalisation de ces TPE à travers un apprentissage pédagogique en entrepreneuriat international ; apprentissage médiatisé par l'Université, permettant rapidement à ces entreprises de se positionner sur un marché international.

L'objet de cette recherche est justement le questionnement de la pertinence de cet apprentissage ; et ce, à travers notre participation à la formation "Entrepreneuriat International et Développement de l'Entreprise Globale" initié par le "College of Business" de l'Université de l'Indiana (ISU).

Il s'agit d'un programme de formation, proposé par le "College of Business" de l'ISU, associant des Universités appartenant aux quatre autres continents : l'Europe, l'Amérique, l'Asie, l'Afrique & l'Océanie. Un groupe mixte d'enseignants-chercheurs et de chercheurs appartenant à ces différentes Universités a bénéficié de ce programme de formation.

# Participants



La coordination de ce programme a été attribuée au directeur du « Center Research Economic Enterprise Development (CREED) de l'ISU. Les grandes lignes de ce programme ainsi que les objectifs à atteindre ont été présentés par le chef de projet lors de la séance du démarrage de la formation qui a eu lieu à la "Business School » et où les participants ont eu l'occasion de se présenter et d'exprimer leurs attentes par rapport à ce programme.

Fondé sur la pédagogie par projet, l'objectif de ce programme est d'amener les apprenants à élaborer un projet d'entreprise global organisé comme suit :

- Projet : ISU / Etats-Unis et l'UH2C / Maroc
- Projet : ISU / Etats-Unis et l'Université Comenius, Bratislava / Slovaquie
- Projet : ISU / Etats-Unis et l'Ecole Euromed Marseille.

Ces trois sous-projets sont supervisés par le CREED correspondent à un besoin de l'Université partenaire et/ou à un besoin lié à sa région. Leur encadrement est assuré par des professeurs appartenant respectivement aux deux Universités : l'ISU et l'Université partenaire de chaque continent. Leur développement a été attribué à des étudiants chercheurs relevant des deux Universités. La qualité de leur conception valide, d'un côté, le projet de fin d'études des étudiants chercheurs américains ; et attribue, de l'autre, un certificat de validation de cet apprentissage en entrepreneuriat international aux étudiants chercheurs des universités

partenaires.

Les encadrants et les chercheurs ont été tous supervisés par le directeur du CREED comme chef de projet. Ce dernier a, dès la deuxième séance de formation, constitué trois équipes de travail sur la base du principe de l'entreprise globale. Chaque équipe a été tenue de choisir un projet de travail sous forme de PME, de start-up, ou d'incubateur. Les trois idées de projet qui ont en conséquence émergé sont :

- **“Join Task Force for Incubation and Entreprise Development”**: projet ISU / Etats-Unis; l'UH2C / Maroc;
- **Center for Small and Medium Entreprises**: projet ISU / Etats-Unis / l'Université Comenius, Bratislava / Slovaquie;
- **"Virtual International Business Incubator"** : projet ISU / Etats-Unis / l'Ecole Euromed Marseille /France.

Comme il s'agit d'une formation par l'action, telle qu'elle est annoncée dans le calendrier de la formation, et comme en atteste son déroulement, la plupart des séminaires, des conférences et des tables rondes ont eu lieu en dehors des locaux de l'Université, dans des organismes agissant en faveur du développement de l'échange international, de la promotion de l'incubation et de la création d'entreprise mondiale. La majorité des acteurs pédagogiques de cette formation sont des professionnels : des acteurs politiques, des acteurs économiques et des consultants.

Conformément à la méthodologie poursuivie par la formation, la conception des projets a traversé trois phases que nous allons développer ci-après.

A) La première, commune à tous les participants, s'est étalée sur trois semaines, à temps complet, et s'est déroulée à l'ISU, aux Etats Unies d'Amérique, en groupe plénier : encadrants et chercheurs de l'ISU et des Universités partenaires.

Cette phase préparatoire est une formation à l'apprentissage entrepreneurial international. Elle constitue le ciment de la conception de l'idée d'un projet global, et la base de connexion de ces partenaires qui vont constituer par la suite le réseau universitaire facilitateur de l'entreprise globale. Cette formation, qui se veut une immersion des participants dans la réalité de l'entrepreneuriat international, comporte deux volets :

- Le premier, se déroule en groupe plénier, couvre plusieurs dimensions : culturelle, économique, managériale, partenariale et entrepreneuriale ;

- Le second, qui a lieu en équipe mixte, est la conception d'un projet global.

En effet, la dimension culturelle a été agrémentée par des rencontres, des réceptions de bienvenues, des visites de musées, de lieux historiques, qui ont ponctué le déroulement de la formation. Ces rencontres ont permis la construction d'un espace de socialisation et de convivialité entre les participants et a contribué notamment au rapprochement des participants dans la conception des projets.

Quant au volet économique, il a été, d'une part, concrétisé par la visite d'organismes d'Echange International telle que les bourses de "Chicago Board Trade" et "Mercantile Exchange" où nous avons bénéficié de séminaires traitant de l'investissement international. Après avoir initié les participants au fonctionnement des deux bourses, l'intervenant s'est focalisé sur l'analyse des avantages et des risques de ce type d'investissement, qu'il s'agisse d'une entreprise en phase de démarrage ou d'une entreprise en phase de développement. Il a montré à travers des cas réels, dans plusieurs pays, le risque d'investir au niveau international, risque qui peut être certes générateur de gain ou de perte. Ce fut une excellente démonstration que le monde est réellement un marché global et que le développement des entreprises n'a plus de frontières et ne peut être que global. D'autre part, la promotion de cet investissement, côté université partenaire, s'est concrétisée par des séminaires qui ont été animés par certains représentants des consulats de ces Universités ou par des participants à la formation. C'était l'occasion de découvrir les spécificités des PME relatives aux pays de ces Universités partenaires tel que le contexte régional, économique, fiscal, etc. et d'échanger sur la qualité des conditions d'installation des porteurs de projet dans ces pays.

Par ailleurs, la promotion de la PME à l'international a été accompagnée par la découverte du management de trois PME de la région de l'Indiana. La discussion de ces cas d'entreprise a mis en relief la différence des aspirations des managers préférant agir au niveau local, régional et/ou international.

En ce qui concerne les incubateurs, outils d'hébergement des projets internationaux, nous les avons découverts virtuellement ou par visite.

- Le séminaire sur l'incubateur de l'Université de Luminy / France a été animé par un Professeur d'Euromed/France. Il a donné un aperçu sur le fonctionnement de cet incubateur et a souligné son orientation vers la création d'entreprise exportatrice.

- La visite de l'incubateur de l'Indiana University « Emergency Technology Center », dont la vocation est essentiellement internationale, a essentiellement porté sur la particularité de l'infrastructure mise au service de l'incubation des projets biologiques, biotechnologiques, bio-informatiques.
- La Visite du CREED dont fera partie l'incubateur international de l'entreprise globale. Le Directeur a présenté les activités du centre au niveau national et international. Cet échange a essentiellement mis l'accent sur la nécessité de travailler en réseau d'Universités pour accélérer l'internationalisation des projets émanant des Universités partenaires, bénéficier de l'appui et de l'infrastructure de ce réseau en matière de mobilité des entrepreneurs ; de transferts d'apprentissage, d'expériences et de compétences.

Quant aux points clés permettant la conception réussie d'un projet de création d'entreprise globale, ils ont été abordés par des consultants, au "Rose Human Institute of Technology", via trois séminaires traitant l'art de positionner un projet, de le présenter et de concevoir son plan de financement. Le témoignage de jeunes créateurs d'entreprise, à travers une table ronde, a matérialisé les atouts et les handicaps de cette conception, notamment ceux liés au financement et aux étapes du fonds d'amorçage.

En ce qui concerne, la conception du projet global, les trois équipes relevant de chaque pays ont élaboré le premier jet de leur projet parallèlement au déroulement de la formation. Afin de dégager un modèle susceptible de servir de base de conception à l'incubateur de l'UH2C, notre équipe a effectué une recherche concernant certains incubateurs aux Etats-Unis, et, particulièrement, ceux qui sont situés dans l'Etat de l'Indiana ; et des incubateurs dans les pays émergents, notamment des incubateurs situés au Maroc. Elle a discuté des exemples de ces modèles d'incubateurs par rapport aux spécificités de l'UH2C.

Cette première phase a été clôturée par la présentation de l'état d'avancement des trois projets conçus par les trois équipes relevant des trois pays. Ainsi, notre équipe a eu l'occasion de présenter la problématique que traite l'incubateur de l'UH2C ; la mission qu'il va accomplir au niveau régional, national et international ; les objectifs qu'il cherche à atteindre ; les axes de travail qu'il va investir ; la cible qu'il prendra en charge : le profil du porteur de projet (universitaire, cadre issu de l'essaimage, investisseur étranger) ; le type de projet qu'il va incuber (projet industriel ou de services destinés à l'industrie).

De l'évaluation de cette phase, ressort ce qui suit : les cinq Universités ont décidé

- De constituer une association internationale ;

- D'affilier cette association à l'Association d'Incubation des Entreprises Nationales "NBIA" ;
- De participer au congrès de la "NBIA" afin de discuter la promotion du modèle de l'entreprise globale via un réseau universitaire.

B) La deuxième phase a eu lieu dans chaque Université partenaire ; son but est d'étudier la faisabilité du projet global par rapport au contexte régional de cette Université. En ce qui concerne l'UH2C, la conception de l'incubateur a de meilleures chances d'aboutir avec l'appui des décideurs politiques et économiques de la région du grand Casablanca. A cet effet, nous avons organisé à nos partenaires américains des rencontres avec des décideurs politiques et économiques de la région, parties prenantes avec qui nous serons amenés à agir en étroite collaboration sur le projet de l'incubateur :

- Le vice-directeur du Centre Régional Investissement de Casablanca (CRIC). L'échange avec le CRIC a été médiatisé par une discussion sur les Systèmes d'Informations Géographiques "GIS". Un chercheur américain a présenté un GIS que le CREED a conçu pour la CCI de la ville "Terre Haute" de l'Etat de l'Indiana. A la lumière de cette présentation a été discuté le besoin d'un GIS du CRIC et l'identification des pôles de projets que les américains et les marocains peuvent développer ensemble ;
- Le Président, le 2ème Vice-président, le Chef du département de Communication Information, le Chef du département "Appui aux entreprises et animation" de la Chambre de Commerce, d'industrie-Mohammedia (CCIM) ; Ces responsables ont manifesté un intérêt particulier à l'établissement d'un incubateur au sein de l'UH2C. En effet, en matière de création d'entreprise, la CCIM assure déjà l'étude de faisabilité des projets. Son rôle porte essentiellement sur l'encadrement, le conseil et l'orientation qui consiste à aiguiller les créateurs vers des organismes spécialisés. Les représentants de la CCIM se sont montrés prêts à coopérer avec l'Université en matière d'incubation et de formation à la création d'entreprise ;
- Et le Délégué et la responsable de l'assistance aux Moyennes et Petites Entreprises la délégation du ministère du commerce et de l'industrie et de l'artisanat (MCIA). La discussion a porté sur la relation Université/ MCIA en matière d'incubation qui fait partie d'une politique industrielle nationale datant de l'année 1998 dont l'objectif est l'instauration d'un incubateur par ville. Le partenariat avec l'Université stipule que cette dernière sensibilise les étudiants à

l'entrepreneuriat, assure l'expertise nécessaire aux projets, les pré-incube en vue de les faire admettre à la pépinière, en suite aux zones industrielles. Le conseil municipal de la ville a donné le terrain et participe à la construction de la pépinière. Le MCIA construit la zone industrielle. Il ressort de cette discussion une volonté de l'Université et de la délégation de conjuguer leurs efforts en vue de promouvoir la création d'entreprise et le développement économique de la Région au niveau national et international.

Nous avons veillé aussi à faire découvrir à nos partenaires américains l'infrastructure d'accueil des porteurs de projet de la région du grand Casablanca en leur faisant visiter des organismes agissant en faveur de la création d'entreprises telle que la pépinière de Mohammedia, la zone industrielle sud-ouest Mohammedia, le Technopark de Casablanca.

Nous leur avons organisé des rencontres avec des chercheurs universitaires et des visites de laboratoires qui leur ont démontré l'existence d'un potentiel de projets innovants à incuber, notamment en sciences et techniques. L'infrastructure et l'expertise des laboratoires de recherche de l'UH2C peuvent accompagner les idées de projet innovants jusqu'au prototypage ; et certains de ces projets peuvent être promus au niveau international.

L'évaluation de cette deuxième phase nous fait constater l'existence :

- D'un consensus régional quant au besoin de cet incubateur et une volonté commune de collaborer dans ce domaine ;
- D'un potentiel incontestable de projet à incuber au sein de la Région Casablanca. Le tissu industriel est très diversifié, il est en mesure de générer la création d'entreprises dont l'activité consolidera celle qui existent déjà ;
- D'une infrastructure favorable à l'accueil des porteurs de projets nationaux et internationaux :
  - Une pépinière d'entreprises en cours de construction apte à héberger des projets à haute valeur ajoutée issus de l'enseignement professionnel universitaire et du monde de l'industrie ;
  - Une zone industrielle de BOUZNKA à 25 kilomètres de Mohammedia ;
  - des zones industrielles initiées dont les tranches finales sont en cours d'achèvement et d'aménagement ;
  - une technopole, en projet de construction, pour héberger des projets de haute technologique ;



- deux autres zones industrielles, en projet de construction, pour accueillir des investisseurs étrangers.

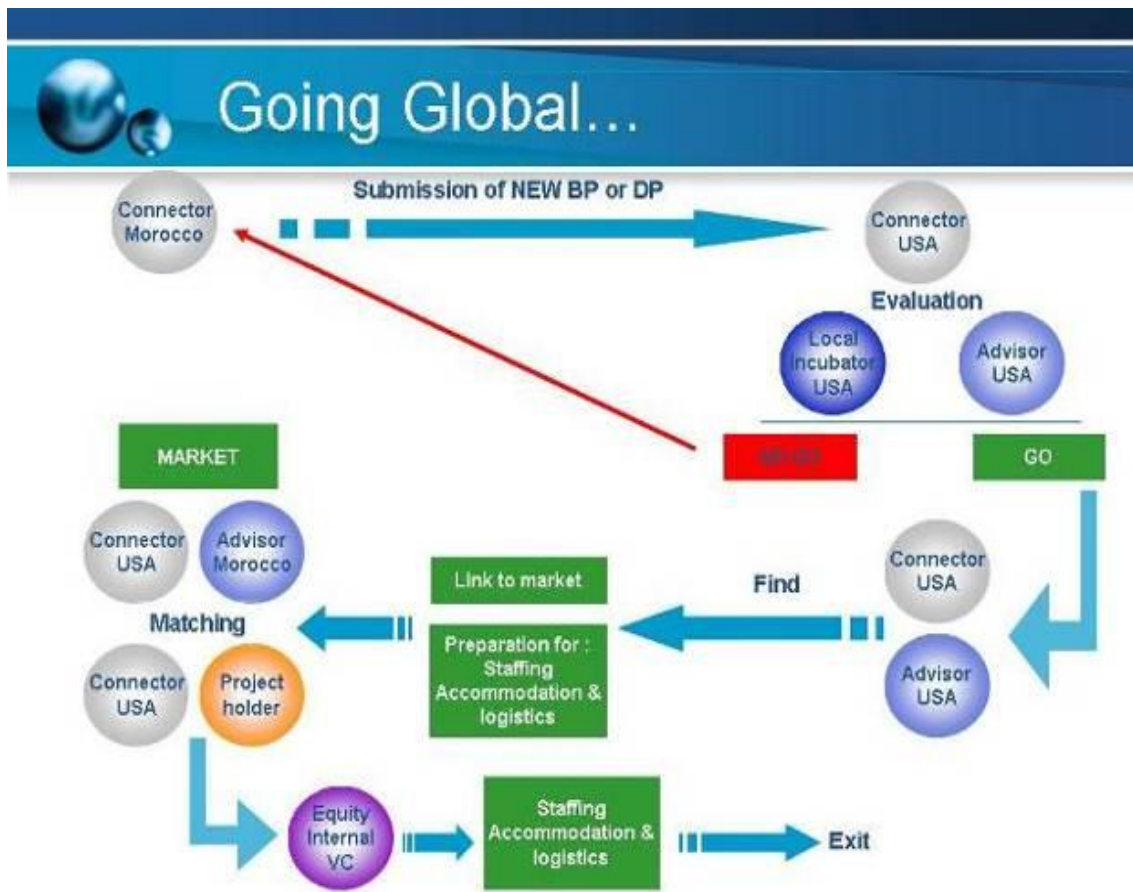
C) La troisième phase de la formation à l'entrepreneuriat international est la communication du projet de l'incubateur aux différents décideurs et enseignants des établissements de l'UH2C, en présence des acteurs socio-économiques de la région agissant en faveur de l'incubation et de la création d'entreprise et de nos partenaires américains.

Le modèle de conception de l'incubateur de l'UH2C présenté par notre équipe a constitué le support de discussion entre les différents participants à cette réunion. Cette discussion a traité l'utilité de l'incubateur pour l'UH2C, la Région et le partenaire américain. Les principales questions débattues ont ciblé le choix de la structure juridique de l'incubateur, les modalités de son financement et le mode d'organisation du processus d'incubation des projets. Nous reprenons le processus qui a retenu l'attention de la majorité des intervenants et qui se présente comme suit :

- L'étape "1", appelée pré-incubation, l'UH2C en sera responsable jusqu'au prototypage du produit. Cela nécessite certes la structuration de l'infrastructure de la recherche, l'implantation d'une stratégie de sensibilisation à l'entrepreneuriat pour faire émerger des idées de projets innovants, et l'élaboration des chartes d'implication des laboratoires dans l'accompagnement de ces projets.
- L'étape "2", est l'incubation des projets dont certains seront incubés au niveau international ; tandis que d'autres emprunteront le circuit local, comme le montre le schéma ci-après.



Le prototype du projet innovant, d'envergure internationale, sera admis à l'incubateur du CREED. Son développement ce projet au niveau international sera assuré par le CREED et l'incubateur de l'UH2C. La promotion de l'entreprise globale sera assurée par le réseau des Universités partenaires. Sinon le projet sera reversé dans le processus local de création d'entreprise, comme le montre le schéma ci-après.



Quant au projet à vocation régionale, il accède à la phase de production. L'entreprise acquiert une existence juridique et s'installe à la pépinière. C'est une phase test ou phase pilote du projet.

- L'étape "3", l'entreprise, restée au niveau local, dès qu'elle réussit le test de production et confirme son projet de développement, elle émigre dans une zone industrielle.

Selon l'évaluation de cette deuxième phase, de l'avis et du témoignage des différents membres appartenant aux différents établissements de l'Université et aux différents organismes économiques : c'est opportun de créer cet incubateur et le contexte y est favorable. L'engagement de la Présidente de l'UH2C dans ce projet ne peut être plus clair en voulant faire de cet incubateur une composante d'un centre dont la vocation est l'expertise, l'innovation et le développement économique de la Région, projet validé par la suite par le conseil de l'Université. Si l'idée de l'incubateur n'est certes pas nouvelle à l'Université, mais le partenariat avec l'ISU paraît original, porteur en matière d'internationalisation rapide et précoce des entreprises essaimées de l'Université. L'incubateur bénéficiera de leur expérience en matière d'incubation des projets, de formation à la création d'entreprise internationale et de

développement économique régional.

### **Conclusion**

Somme toute, la formation à l'entrepreneuriat international présente l'avantage de réfléchir, de concevoir et de démarrer en étant international. En établissant un esprit international dès le tout début, sur la base d'une vision du monde sans frontières, l'incubateur du CREED accompagnera l'entreprise dans l'élaboration de ses stratégies pour se développer à l'international. Ainsi l'entreprise deviendra rapidement une entreprise mondiale. Elle intègre donc dès le début de son activité les contraintes et les opportunités de la globalisation de l'économie et de l'accélération des échanges. Ce qui la distingue des entreprises internationales, c'est qu'elle est d'origine mondiale.

La conception de cette formation selon le principe de l'entreprise globale (Rennie 1993) stipule qu'une entreprise émanant du réseau des universités partenaires, dès sa création, peut construire des avantages concurrentiels en utilisant des ressources localisées dans ce réseau et en commercialisant ses produits via ce réseau. Autrement dit, l'UH2C, en agissant au sein d'un réseau d'Universités facilitatrices, pourrait permettre certes à des entreprises innovantes qu'elle a essaimées

- de se positionner rapidement sur un marché international,
- d'identifier les ressources humaines et financières nécessaires,
- de s'informer sur les marchés étrangers, leurs procédures et leur règlement, leurs lois et leurs politiques en vigueur.

En coopérant avec ces universités facilitatrices, ces entreprises globales nées peuvent entrer ou se retirer des marchés étrangers rapidement et facilement.

Ainsi s'érige l'incubateur de l'Université en tant que modèle d'internationalisation précoce et rapide des entreprises dès leur création.

Désormais, l'avènement de la régionalisation avancée qui positionne l'Université au cœur du développement de sa région, la promotion de la recherche scientifique et technique et de l'innovation, conformément à la vision stratégique liée à la réforme de l'enseignement 2015-2030 et l'interprétation rétrospective de cette expérience, nous font émettre l'objectif de discuter les résultats de cet apprentissage entrepreneurial international en vue de son transfert dans le cadre d'une coopération universitaire sud-sud, entre universités marocaines et africaines.

## **Bibliographie**

- [1] Cavusgil, S.T. (1980), « On the internationalization process of firms », European research, vol 8. n°6, p.273-281.
- [2] Vinciane S. (2008), Les entreprises à internationalisation rapide et précoce (EIRP) : vers un nouveau cadre conceptuel, 5<sup>ème</sup> congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.
- [3] Arpin L., Capre L. ; 2000, L'apprentissage par projet. Montréal : Chenelière/Mc/Graw-Hill.
- [4] Harley, B. 2002; Business Incubators: Good Old Models vs. Exciting New Models. International Business Incubator, Silicon Valley. A Presentation to the World Bank, February.
- [5] 853X de <http://expertise.hec.calchaireentrepreneuriatcategory/pulatonarticles/>.
- [6] Institut Amadeus (2014). Etude Partenariat Afrique-Maroc : Les 15 recommandations pour un co- développement responsable et durable.
- [7] Veilleux, S., et Ferro, L.M. (2010) ; Entrepreneuriat international : Réflexion sur la structuration d'un champ d'études en émergence ; Communication présentée au Camer de rechercher n°2010-03, ISSN 0840.